

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ
Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь – «Магістр»

**на тему: Підвищення ефективності організації та стимулювання
праці на аграрному підприємстві**

Виконала:

Дорошенко Катерина Вячеславівна
здобувач вищої освіти
спеціальності 073 «Менеджмент»
ОП «Менеджмент організації і адміністрування»

Керівник:

Турчіна Світлана Григорівна
к.е.н., доцент кафедри менеджменту
імені професора Л.І. Михайлової

Рецензент:

Скопова Олена Сергіївна
к.е.н., завідувачка
обліково-фінансового відділення
спеціаліст вищої категорії,
викладач обліково-фінансових дисциплін
ВСП «Сумського фахового коледжу СНАУ»

Суми – 2023

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет	Економіки і менеджменту
Кафедра	Менеджменту імені професора Л.І. Михайлової
Освітній ступінь	«Магістр»
Спеціальність	073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент організацій та адміністрування»

Затверджую:
Завідувач кафедри _____
(посада, ПІБ)
« _____ » _____ 20 _____ р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТКИ Дорошенко Катерини Вячеславівни (прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: **Підвищення ефективності організації та стимулювання праці на аграрному підприємстві**
2. База практичного дослідження: ПСП «Слобожанщина Агро» Сумський район, Сумська область

керівник роботи **Турчіна Світлана Григорівна, к.е.н., доцент**
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджена наказом по університету від « _____ » _____ 2023 р. № _____

3. Строк подання студентом закінченої роботи « _____ » _____ 2023 р.

4. Вихідні дані до роботи:

нормативно-законодавчі акти України, навчально-методичні посібники, монографії, фінансова та статистична звітність ПСП «Слобожанщина Агро», наукові фахові статті, матеріали доповідей на міжнародних науково-практичних конференціях з питань підвищення ефективності організації та стимулювання праці на підприємствах АПК

5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

дослідити теоретико-методологічні аспекти управлінського характеру щодо ефективності організації та стимулювання праці на аграрних підприємствах; обґрунтувати та надати теоретичні визначення основних понять для розкриття теми дослідження; надати організаційно-економічну та характеристику управління ПСП «Слобожанщина Агро»; провести діагностику та оцінку ефективності управління та його впливу на ефективність організації та стимулювання праці в досліджуваному підприємстві; визначити напрямки підвищення ефективності управління як основу для подальшого розвитку організації; розробити та економічно обґрунтувати заходи щодо підвищення ефективності організації та стимулювання праці на досліджуваному підприємстві. Сформулювати висновки.

6. Дата видачі завдання: «___» _____ 20___ р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів підготовки кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи	вересень 2022 р.	виконано
2.	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	жовтень - грудень 2022 р.	виконано
3.	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	травень-липень 2023 р.	виконано
4.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	серпень - вересень 2023 р.	виконано
5.	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	жовтень 2023 р.	виконано
6.	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	листопад 2023 р.	виконано
7.	Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність	листопад 2023 р.	виконано
8.	Рецензування кваліфікаційної роботи	листопад 2023 р.	виконано
9.	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі, деканат	листопад 2023 р.	виконано
10.	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	грудень 2023 р.	виконано
11.	Захист кваліфікаційної роботи	грудень 2023 р.	виконано

Студент

_____ (підпис)

К.В. Дорошенко

Керівник роботи

_____ (підпис)

С.Г. Турчина

Перевірку на автентичність проведено

Н.М. Баранік

Дипломна робота допущена до захисту

_____ (підпис)

М.О. Лишенко

АНОТАЦІЯ

Дорошенко К.В. Підвищення ефективності організації та стимулювання праці на аграрному підприємстві.

Кваліфікаційна робота за спеціальністю 073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент організацій і адміністрування, Сумський національний аграрний університет, Суми, 2023. – Рукопис.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні основи організації та стимулювання праці на підприємстві. Обґрунтовується визначення щодо трактування економічного стимулювання як управлінської діяльності підприємства, спрямованої на забезпечення високого рівня трудової активності шляхом використання нормативно-правових, податкових, бюджетних та інших норм та стимулів.

Проаналізовано економічні та фінансові показники ПСП «Слобожанщина Агро». Встановлено що підприємство є прибутковим та рентабельним. Рівень рентабельності високий за останній рік дослідження становить - 48,30 %. Виявлено, що в 2022 р. в порівнянні з 2020 р. показники використання робочого часу працюючих на об'єкті дослідження суттєво погіршилися, що пов'язується із зменшенням середньооблікової чисельності працівників підприємства за досліджуваній період. Негативним фактором є і зниження продуктивності праці. У рамках розгляду теми дослідження встановлено, що управлінська праця в підприємстві є ефективною. Встановлено, що до матеріального економічного стимулювання персоналу віднесено: грошове (заробітна плата та своєчасна її виплата; участь у прибутках підприємства; монетизовані пільги), негрошове (податкові пільги; загальнообов'язкове соціальне страхування; пенсійне, недержавне пенсійне страхування, медичне страхування; соціальні пільги і гарантії, передбачені колективним договором тощо; соціальний пакет). На ПСП «Слобожанщина Агро» застосовується відрядна форма оплати та погодинна – для управлінського персоналу.

Пропонуються організаційно-управлінські заходи щодо вдосконалення процесу стимулювання праці на підприємстві серед яких: розробка та впровадження програм управління стимулюванням праці. Запропоновано заходи по вдосконаленню системи організації та стимулювання праці в частині матеріального стимулювання, а саме - ввести нові, розцінки, які, крім підвищення, будуть також враховувати норму виробітку на різних видах робіт.

Доведено важливість нематеріального стимулювання. Розроблено проект кошторису витрат на мотивацію персоналу агрофірми, де найбільшу частку займають витрати на оновлення системи преміювання виробничих і допоміжних працівників – майже 70%, Крім того, 4,23% в кошторисі витрат закладено на організацію безкоштовного харчування працівників, що задіяні на польових роботах під час ґрунтообробітку, посіву та збирання. Решта – це пакет мотиваційних заходів для управлінського персоналу. Річний економічний ефект від запропонованих заходів планується отримати в сумі - 202875 тис. грн.

Ключові слова: організація та стимулювання, мотивація праці, персонал підприємства, оплата праці, матеріальне стимулювання, нематеріальне стимулювання.

SUMMARY

Doroshenko K.V. Increasing the efficiency of the organization and stimulating work at the agricultural enterprise.

Qualification work in specialty 073 «Management» OP «Management of organizations and administration », Sumy National Agrarian University, Sumy, 2023. - Manuscript.

The theoretical basis of the organization and stimulation of work at the enterprise was investigated in the qualification work. The definition regarding the interpretation of economic stimulation as a managerial activity of the enterprise aimed at ensuring a high level of labor activity through the use of regulatory, tax, budgetary and other norms and incentives is substantiated.

The economic and financial indicators of Slobozhanshchyna Agro PPP were analyzed. It was established that the enterprise is profitable and profitable. The level of profitability is high for the last year of the study - 48.30%. It was revealed that in 2022, compared to 2020, indicators of the use of working time of employees at the research object significantly worsened, which is associated with a decrease in the average number of employees of the enterprise during the studied period. A negative factor is the decrease in labor productivity. As part of the consideration of the research topic, it was established that management work in the enterprise is effective. It was established that material economic stimulation of personnel includes: monetary (salary and its timely payment; participation in company profits; monetized benefits), non-monetary (tax benefits; mandatory social insurance; pension, non-state pension insurance, medical insurance; social benefits and guarantees stipulated by the collective agreement, etc.; social package). At Slobozhanshchyna Agro, a piece-rate form of payment is used, and an hourly form of payment is used for management personnel.

Organizational and management measures are proposed to improve the labor promotion process at the enterprise, including: development and implementation of labor promotion management programs. Measures have been proposed to improve the system of labor organization and stimulation in terms of material stimulation, namely - to introduce new rates, which, in addition to increases, will also take into account the rate of production in various types of work.

The importance of intangible stimulation has been proven. A draft estimate of costs for the motivation of the personnel of an agricultural company was developed, where the largest share is occupied by the costs of updating the bonus system for production and support workers - almost 70%. In addition, 4.23% of the cost estimate is laid down for the organization of free meals for workers engaged in field work under tillage, sowing and harvesting time. The rest is a package of motivational measures for management personnel. The annual economic effect of the proposed measures is planned to be in the amount of UAH 202875 thousand.

Key words: organization and stimulation, work motivation, company personnel, remuneration, material stimulation, non-material stimulation.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 Теоретико-методологічні основи управління ефективністю організації та стимулюванням праці на підприємстві	10
РОЗДІЛ 2 Оцінка стану управління організації та стимулювання праці в ПСП «Слобожанщина Агро»	21
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства	21
2.2 Діагностика кадрового потенціалу та системи організації і стимулювання праці на підприємстві	27
2.3 Оцінка ефективності стану управління організацією та стимулюванням праці на підприємстві	36
РОЗДІЛ 3 Напрями підвищення ефективності організації та стимулювання праці в ПСП «Слобожанщина Агро»	44
3.1 Організаційно-управлінські заходи щодо вдосконалення процесу стимулювання праці на підприємстві	44
3.2 Вдосконалення системи організації та стимулювання праці в контексті управління ПСП «Слобожанщина Агро»	49
3.3 Економічна ефективність запропонованих заходів	56
ВИСНОВКИ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	69
ДОДАТКИ	74
Додаток А Відмінні риси між мотивацією та стимулюванням персоналу підприємства	75
Додаток Б Структура управління ПСП «Слобожанщина Агро»	76
Додаток В Проект розцінок для оплати праці водіїв при транспортуванні зерна пшениці, сої та кукурудзи вантажними автомобілями ПСП «Слобожанщина Агро» на збиральну кампанію 2023 року	77
Додаток Г Розрахунок нарахування премії майстру виробничої ділянки зерносушильного комплексу ДСП-50 при сушінні кукурудзи за місяць згідно Положення про оплату праці на сушінні зерна кукурудзи	78
Додаток Д Анкета соціологічного дослідження	79
Додаток Ж Фінансова звітність	
Додаток К Наукові публікації	

ВСТУП

Актуальність теми. Активна інтеграція України 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 організації та стимулювання праці персоналу. Одним з найважливіших завдань менеджменту є створення механізму приведення в дію всіх ланок організаційної структури підприємства, який би забезпечував координацію діяльності працівників та заохочував їх до ефективного виконання заданих функцій згідно з визначеними цілями і завданнями. Таким механізмом є обґрунтована система організації та стимулювання праці, яка дає змогу цілеспрямовано впливати на поведінку людей відповідно до потреб підприємства.

Стан вивчення проблеми. Теоретичні положення та практичні рекомендації щодо організації та стимулювання праці в аграрних підприємствах висвітлені у працях таких вітчизняних науковців: Н. Гринчак [2], І. Дашко [3], М. Зось-Кіор [8], О. Карінцева [10], Є. Ланченко [14], Л. Мельник [16], М. Смолярова [19], С. Турчіна, Л. Дашутіна [21], О. Яковлєв [21] та інші вчені.

Метою дослідження є теоретико-методологічне узагальнення положень та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності організації та стимулювання праці в ПСП «Слобожанщина Агро».

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішено такі **завдання**:

- узагальнено теоретичні підходи до визначення ефективності організації та стимулювання праці на аграрному підприємстві персоналу підприємств;
- досліджено сутність економічного стимулювання як інструмент впливу на ефективність управління персоналом підприємств;
- проаналізовано стан господарської діяльності ПСП «Слобожанщина Агро» та надано оцінку сучасному стану розвитку системи стимулювання персоналу підприємства;

- розроблено організаційно-управлінські заходи щодо вдосконалення процесу стимулювання праці на підприємстві;
- надано та економічно обгрунтовано пропозиції щодо вдосконалення системи організації та стимулювання праці в контексті управління ПСП «Слобожанщина Агро»;
- визначено економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процеси управління організацією та стимулюванням праці на аграрному підприємстві, підвищенням їх ефективності.

Предметом дослідження є принципи, методи та інструменти управління та адміністрування ефективності організації та стимулювання праці на аграрному підприємстві.

Елементами наукової новизни одержаних результатів є:

- обгрунтування рівня значимості матеріальних і нематеріальних стимулів для персоналу на основі проведеного соціологічного опитування, що дозволило розробити заходи організації та економічного стимулювання праці в ПСП «Слобожанщина Агро».

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що Матеріали досліджень, передані в досліджуване підприємство, висновки та пропозиції кваліфікаційної роботи можуть бути використані викладачами кафедри під час проведення занять для здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент».

При написанні кваліфікаційної роботи використовувались такі **методи дослідження**: аналізу і синтезу (для виявлення причинно-наслідкових зв'язків); соціологічного опитування (для проведення анкетування працівників підприємств з метою визначення вагомості різних видів матеріальних і нематеріальних стимулів) тощо. Для розв'язання визначених завдань дослідження також застосовувались методи: монографічний – при вивченні літературних джерел, практики управління та адміністрування розвитком персоналу; статистичні та інші.

Інформаційна база. Джерелами інформації для написання кваліфікаційної

роботи були нормативно-законодавчі акти, установчі документи, фінансова та статистична звітність ПСП «Слобожанщина Агро» Сумського району за 2020-2022 рр.; наукові статті, тези, підручники, посібники з теми дослідження.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Положення кваліфікаційної роботи доповідалися автором на двох наукових конференціях:

1. Дорошенко К.В. Мотивація та стимулювання праці в контексті управління підприємством. *Підприємництво та бізнес-адміністрування в умовах діджиталізації*: матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., Харків, 01–28 лют. 2023 р. / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова [та ін.; редкол: П.Т. Бубенко, О. Ю. Палант, С.Ю. Юр'єва]. Харків: ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2023. С. 111-113. URL: <https://eprints.kname.edu.ua/63177/>
2. Дорошенко К.В. Теоретичні аспекти ефективності організації та стимулювання праці. *Управління персоналом у системі менеджменту організацій: тенденції та перспективи розвитку*: збірник тез доповідей II Всеукр. наук.- практ. інтернет-конф. (31 травня 2023 р., м. Львів). Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2023. С. 18-19. URL: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2023/pages/23984/maket230647.pdf>

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 31 найменувань. Основний текст викладений на 68 сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 25 таблиць, 5 рисунків.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯМ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Сучасний етап соціально-економічного розвитку, характеризується посиленням конкуренції, актуалізує необхідність пошуку ефективних напрямів підвищення результативності діяльності підприємств. За визнанням багатьох дослідників дуже важливим в управлінні та розвитку сучасного підприємства є стимулювання праці [2,6,9].

Стимулювання в системі менеджменту займає провідне місце, адже саме від того, наскільки грамотно і раціонально побудований мотиваційний механізм всередині організації, залежать такі найважливіші виробничі фактори, як раціональна організація праці, створення сприятливих умов праці персоналу організації, забезпечення постійного зростання продуктивності праці, підвищення ефективності та конкурентоспроможності. реалізації управлінських рішень, досягнення цілей організації у процесі господарської діяльності.

Підприємства агробізнесу як специфічна основа народно-господарського комплексу країни вимагають особливого підходу до мотивації трудової діяльності персоналу, яка багатоаспектно відрізняється від мотивів поведінки працівників підприємств іншої виробничої спрямованості.

Керуючись головною метою функціонування системи управління персоналом організації, що полягає у забезпеченні організації кадровим складом необхідної кількості та необхідної якості, доцільно виділити таку підсистему, як управління мотивацією та стимулюванням персоналу, яка є однією з найбільш значимих.

Зроблений висновок доводиться існуючою практикою роботи з персоналом і тим аспектом, який містить поняття мотивації та стимулювання. Існуючі підходи щодо даних визначень представлено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Аналіз підходів до визначення понять «мотивація» та «стимулювання»

Визначення	Автор
Створення системи мотивів, що впливають на персонал і спрямовують його трудову активність для досягнення цілей організації	Гвініашвілі, Т. З., Шинкаренко, А. В.
Бажання працівника, спрямоване задоволення потреб у конкретних благах; процес стимулювання діяльності, мета якого полягає у досягненні цілей організації	Гринчак Н. А.
Психофізіологічний процес, який під дією зовнішніх або внутрішніх факторів, стимулює у людей бажання займатися тією чи іншою діяльністю	Карінцева О. І., Григоренко Є. І.
Зовнішній вплив на трудову діяльність персоналу, спрямований як на досягнення особистих, групових та суспільних цілей	Єпіфанова І.
Процес спонукання індивідуума зберегти робоче місце та створити умови більш якісної та ефективної роботи, на основі задоволення матеріальних та нематеріальних потреб	Дашко І. М., Крилов Д. В., Сєрова В. Ю.
Процес стимулювання діяльності працівника, спрямований на досягнення мети підприємства, за рахунок продуктивного виконання поставлених перед працівником завдань	Зось-Кіур М.В., Семенюта М.В.
Сукупність спонукальних причин, приводів людської поведінки, її теоретичної та практичної діяльності, трудового чи іншого акту	Ланченко Є. О.
Зовнішньо чи внутрішнє спонукання економічного суб'єкта до діяльності в ім'я досягнення будь-яких цілей, наявність інтересу до такої діяльності та способи його ініціювання, спонукання	Тимченко І. П., Левіна А. В.
Це процес спонукання людини до певної діяльності за допомогою внутрішньо особистісних та зовнішніх факторів	Чикуркова А.Д.
Сукупність мотивів поведінки та діяльності; процес стимулювання людиною (працівником) самого себе та інших на діяльність, спрямовану на досягнення індивідуальних та загальних цілей організації.	Яковлев О. А.

Джерело: згруповано автором на основі [1, 2, 3, 9, 8, 10, 11, 14, 20, 25, 26]

Аналіз підходів до визначення поняття «мотивація» дозволяє зробити висновок про те, що в цілому під мотивацією розуміють певний процес спонукання працівника до здійснення діяльності, спрямованої на досягнення поставлених цілей організації, заснований на задоволенні потреб працівника [3, 5]. Отже, мотивація не лише елементом, а й функцією управління персоналом

організації. Відмінні риси між мотивацією та стимулюванням персоналу підприємства представлені в додатку А.

Як відмічено у більшості наукових джерел, як мотивація так і стимулювання є процесом реалізації визначених завдань перед працівником, результатом якого вважається задоволення потреб. Схематичне відображення на рисунку 1.1.



Рисунок - 1.1 Процес мотивації персоналу сільськогосподарських підприємств

Джерело: побудовано автором на основі [16]

З використанням узагальненого підходу процес мотивації - це вибір керівництвом організації найважливіших потреб працівника та її прагнень, виступаючих мотивом, які у перспективі потенційно визначають ефективність діяльності організації.

Зазначимо, що мотив - це рушійна людиною сила, яка спонукає його виконання певних дій, у разі цілеспрямованого управління - виконання поставлених цілей [17].

Різниця між двома термінами суттєва. Стимулювання - це процес, результатом якого є мотивація. Своєю чергою, система стимулювання - модель або механізм, який містить в собі методи створення активної трудової діяльності, що дає необхідні результати. Ця система дозволяє створити умови для задоволення вагомих і соціально обумовлених потреб працівника, формування у нього мотивів ефективної праці.

Порівнювання поняття «мотивування» і «стимулювання» відзначимо, що поняття «мотивування» є ширшим і до основного інструмента включає стимулювання. Мотивування є процес цілеспрямованого і довготривалого на працівника, спрямований зміну структури мотивації, під якою розуміють ціннісні орієнтації та потреби різного роду, формування певних мотивів і якісний розвиток цій основі трудового потенціалу працівника [17].

Таблиця 1.2 - Функції системи стимулювання праці в підприємствах аграрного сектору

Функція	Характеристика
Економічна	При ній стимулювання праці сприяє підвищенню ефективності виробництва, яка згодом виражається в поліпшеному підвищенні продуктивності праці та якості продукції.
Соціальна	Встановлюється комплексом соціальних і економічних благ, якими володіє людина, займаючи ту чи іншу позицію в системі суспільного поділу праці.
Соціально - психологічна	Полягає в тому впливі, яке надає вся організація системи стимулювання на формування внутрішнього світу працівника: його потреб, цінностей, установок, орієнтацій, мотивацій праці, сприйняття його як найважливішої соціальної цінності.
Моральна, виховна	Стимули до праці формують активну життєву позицію, трудову мораль, високоморальний громадський клімат в суспільстві

Джерело: побудовано автором на основі [15]

Одним із способів мотивації, є стимулювання. Стимулювання трудової діяльності – це сукупність заходів, застосовуваних з боку суб'єкта управління для підвищення ефективності роботи персоналу. Стимулювання – це засіб задоволення конкретних потреб співробітників [7]. Стимулювання є інструментом дієвого управління мотивацією працівників через зовнішнє спонукання до активної діяльності у вигляді використання низки благ (стимулів), які здатні задовольнити різноманітні потреби працівника [7, 11].

Механізм стимулювання може впливати на існуючу систему мотивів лише посилюючи їх, але не здатний вплинути на ядро структури мотивації.

Як стимули можуть бути використані різного роду примуси та заохочення. Порівнювання поняття «мотивування» і «стимулювання» відзначимо, що поняття «мотивування» є ширшим і ролі основного інструмента включає стимулювання.

Ефективність використання трудових ресурсів великою мірою залежить рівня мотивації працівників. Від зацікавленості працівників у кінцевому результаті роботи залежить рівень фінансового стану підприємства в цілому. Більшістю авторів зазначається, що з мотивацією праці на сьогодні пов'язано безліч досить складних та гострих проблем саме в організаціях агропромислового сектору економіки.

У сучасних умовах найбільш чинним стимулюючим фактором визнається задоволеність працівника організації матеріальними умовами його праці [24].

Оплата праці в організаціях аграрного сектору економіки має відповідати величині витрат праці та її якості. Працівників необхідно мотивувати за проміжними досягненнями, не чекаючи завершення всієї роботи, оскільки не завжди можливо досягти великого успіху. Тому бажано через невеликі проміжки часу закріплювати позитивну матеріальну мотивацію.

Ще однією важливою формою мотивації виступає моральне заохочення персоналу, своєчасне просування кар'єрними сходами, зростання кваліфікації, а

також необхідно заохочувати працівників за самостійність та відповідальність. Велике значення для підприємства має сприятлива психологічна атмосфера у колективі, дружні стосунки між керівниками і підлеглими. На підприємствах агропромислового комплексу не може бути стандартного «пакету» стимулів, вони мають бути цілеспрямованими, орієнтованими на конкретного співробітника [12].

До особливостей використання трудових ресурсів в АПК можна віднести і необхідність поєднання працівниками у процесі трудової діяльності кількох трудових функцій, що викликано великою кількістю різноманітних робіт та короткими термінами їх виконання, що зрештою стає причиною зниження продуктивності праці [18, 19, 26].

В процесі аналізу існуючої системи мотивації та стимулювання праці персоналу сільськогосподарських підприємств науковцями Кичко І.І. та Нікітченко А. О. [12] було виявлено низку проблем:

по-перше, застосування обмеженого переліку методів стимулювання грошового та негрошового характеру;

По-друге, інформації про види стимулювання та умови їх застосування відсутня. Наприклад, часто в локальних документах організації фіксується можливість отримання матеріальної допомоги, проте обставини та порядок її отримання відсутній;

По-третє, на підприємствах аграрного сектора економіки частіше ніж в інших галузях економіки виникають випадки нерегулярних виплат заробітної плати, що негативним чином впливає на трудову активність персоналу;

По-четверте, окремі методи стимулювання відображені у локальних документах, однак у практичній діяльності не знаходять застосування;

По-п'яте, це відсутність зворотного зв'язку. У переважній більшості підприємств АПК, як свідчать розглянуті дослідження науковців, відсутня оцінка задоволеності/незадоволеності співробітниками діючою системою мотивації і стимулювання [12].

Справедливо констатувати, що в підприємствах аграрного сектору економіки назріла гостра необхідність розробки та використання нового підходу до управління персоналом, який передбачає розгляд людини як головного суб'єкту інтересів менеджменту. Зазначена концепція ґрунтується на вимогі проведення кадрової політики, спрямованої на задоволення зростаючих запитів та потреб кожного члена трудового колективу організації та активне використання системи мотивації. Дана концепція до процесу управління персоналом передбачає зміну ролі персоналу і істотно відрізняється від практики, що склалася, характерною для організацій агропромислового комплексу. Необхідним є усвідомлення, що з існуючих переконань про важливість персоналу та створення сприятливих умов розкриття потенціалу окремо взятого працівника, персонал може бути розглянутий як об'єкт, керованого керівництвом організації [20, 27].

Завдання менеджменту при зазначеному варіанті доцільно спрямувати вивчення закономірності розвитку особистості й розробку програм, складених з обов'язковим урахуванням вимоги задоволення потреб окремих співробітника. Кінцевий результат має виявитися підвищення ефективності роботи співробітника, стимульованого особистої мотивацією й у результаті зростання економічної ефективності сільськогосподарської організації.

Таким чином, за максимально можливого вирішення розглянутих вище проблем управління персоналом та з урахуванням виділених особливостей мотивації працівників аграрної сфери, управління персоналом та система мотивації зокрема у сільськогосподарських підприємствах стануть більш ефективними, а отже, зросте та ефективність діяльності самих підприємств.

Вивчення проблем та особливостей мотивації працівників організацій агропромислового комплексу показало, що мотивація працівників аграрної сфери відрізняється від мотивації працюючих задіяних у несільськогосподарській діяльності.

Персонал підприємства агропромислового комплексу, його якісні характеристики та ефективність використання є факторами продуктивності

праці, сталого розвитку підприємства. Це суттєвим впливом рівня мотивації персоналу підприємства на результати його діяльності, ступінь реалізації стратегії розвитку підприємства. Тому успішне досягнення планових показників продуктивності праці, показників стратегії розвитку підприємства неможливе без використання спеціальних інструментів управління мотивацією персоналу, які враховують галузеві особливості об'єкта дослідження. Постійна зміна умов функціонування підприємства потребує вдосконалення інструментів управління мотивацією персоналу підприємства АПК для збереження прийняттого уровня производительности труда и успешной реализации стратегии развития предприятия.

Зось-Кіор М.В. наголошує, що забезпечення сприятливих соціально-психологічних, економічних та виробничих умов праці працівників сільського господарства сприятиме посиленню мотивації працівників до активної діяльності, задоволенню його основних потреб, а також престижності сільськогосподарської праці, що призведе до збільшення продуктивності праці [8].

Спіфанова І., та Панкова В. [9] так само виділено фактори мотивації персоналу підприємств АПК. На думку авторів, ефективність управління мотивацією персоналу пов'язана зі ступенем обліку індивідуальних характеристик співробітників, особливостей виконуваної праці та характеристиками робочого середовища.

Таблиця 1.3 – Чинники, що визначають рівень мотивації персоналу

Індивідуальні характеристики працівників	Від 0 до 1	Характеристика виконаної роботи	Від 0 до 1	Характеристики робочого середовища	Від 0 до 1
Вік	4	Рівень складності та відповідальності роботи	5	Система матеріального та нематеріального стимулювання	5
Освіта та кваліфікація	5	Рівень самостійності співробітника	4	Система навчання, розвитку	5
Стаж роботи на підприємстві	4	Рівень рутинності праці	5	Стиль керівництва	4
Трудові цінності	4	Рівень механізації	5	Корпоративна культура	5

Визначальні потреби	5			Морально-психологічний клімат	4
---------------------	---	--	--	-------------------------------	---

Джерело: побудовано автором на основі [9]

У зв'язку з цим, на основі експертної оцінки згаданими авторами виділено фактори, що впливають на характер та результативність процесу спонукання працівника до певного способу поведінки. Систематизація чинників мотивації персоналу підприємства АПК представлена у табл. 1.3. Запропонована авторами класифікація чинників дозволяє враховувати вплив особистісних характеристик співробітників, умов роботи і конкретної ситуації для підприємства рівень мотивації персоналу під час виборів способів мотивації.

Управління мотивацією трудової діяльності, як ми вже зазначали, пов'язані з стимулюванням праці. Як стимули можуть виступати будь-які блага чи потреби людини, отримання яких нерозривно пов'язане із здійсненням трудової діяльності. Благо стає стимулом трудової діяльності у разі формування через мотиви. Як вказують багато авторів, говорячи про мотиви трудової діяльності, йдеться про працівника, націленого на отримання блага в процесі трудової діяльності, а говорячи про стимули, - про органи управління організації, які мають можливість надання необхідних благ працівникові з урахуванням результативності його трудової діяльності [3]. Ефективним можна визнати стимулювання праці за умови, що органи управління досягають та підтримують той рівень ефективності трудової діяльності, за який здійснюють витрачання коштів на персонал. Мета стимулювання полягає не у спонуканні персоналу працювати, а спонукання працювати більш результативно і якісно, що стає можливим за умови застосування системного підходу в процесі мотивації та стимулювання.

Дослідження, проведене А.Д Чикуркова та Ю.М. Грей проведене у 2020р. показало, що управління мотивацією та стимулюванням праці працівників сільського господарства не є достатньо ефективним. Дослідження показали, що близько 30 % працівників сільського господарства що неспроможні реалізувати

свої знання, навички та вміння повному обсязі, і навіть залучають у роботі менше 50 % потенціалу [25].

Серед підстав незадоволення працею більшість працівників відносять причини, пов'язані з: нецікавою роботою; непrestiжністю роботи; низькооплачуваною роботою; роботою, яка не відповідає отриманій спеціальності та іншими причинами.

Автори зазначають, що останніми роками відбулося значне збільшення невдоволення рівнем заробітної плати працівниками сільського господарства. До негативних моментів системи матеріального стимулювання працівників сільського господарства, що склалася, слід віднести відсутність заохочення працівників за розвиток і повне використання своїх професійних якостей. Зазначені обставини не дозволяють персоналу сільськогосподарських організацій, використовуючи свої знання, навички та компетенції значною мірою вплинути на зростання своїх особистих доходів [25].

На думку науковців Гринько Т.В. та Гвініашвілі Т.З. [1] організація виробництва та праці на підприємствах, у тому числі і в аграрній сфері, потребує певної системи управління з використанням комплексу ефективних методів, стилів та підходів. Управління мотивацією та стимулюванням трудової діяльності працівників сільськогосподарських підприємств має бути спрямоване на досягнення наступних цілей: підвищення рівня продуктивності та якості праці, зниження плинності персоналу в організації, скорочення рівня абсентеїзму, зростання задоволеності трудовою діяльністю, зростання лояльності та прихильності організації.

У процесі управління мотивацією мають бути ув'язані інтереси учасників виробничого процесу: безпосередньо працівників та представників системи управління організацією. Конкретні потреби, інтереси, цінності та мотиваційні установки формуються у свідомості окремо взятого співробітника, а керуючий повинен використовувати систему стимулів для досягнення поставленої мети. У разі досягнення результату трудової діяльності працівником він отримує

відповідну винагороду та інші бонуси, в результаті задовольняються не тільки потреби працівника, а й потреби представника системи управління.

Якщо поставлених цілей управління досягнуто, керівник може визначити нові цілі перед працівником із застосуванням діючої системи стимулювання, у разі ж не досягнення поставленого результату трудової діяльності система мотивації та стимулювання має бути вдосконалена. Управління мотивацією праці працівників сільськогосподарських організацій має ґрунтуватися на визначенні факторів, що визначають рівень мотивації та відповідати цілям функціонування організації.

Сьогодні в Україні із різних стимулюючих засобів праці застосовують тільки її окремі елементи, ця обставина підкреслює необхідність створення цілісної системи мотивації праці персоналу, орієнтованої на розвиток трудового потенціалу працівників та результативність діяльності підприємства в цілому.

Система стимулювання на підприємстві має враховувати тарифну частину заробітної плати, а також ставити дохід найманого робітника в залежності від продуктивності праці й кінцевих результатів діяльності підприємства. Такий підхід вважається найбільш прогресивним у сфері стимулювання найманих робітників і забезпечує як гарантію одержання постійної заробітної плати, так і можливість істотного збільшення доходу за підсумками роботи підприємства у цілому. Існуюча система мотивації та стимулювання персоналу підприємств агробізнесу нині потребує суттєвого доопрацювання як у частині матеріальної, так і нематеріальної складової [4].

Отже, система стимулювання - інструмент або засіб досягнення стратегічно важливих цілей. Чітке, професійне управління процесом організації та стимулювання праці на підприємстві є органічною складовою реалізації загальної стратегії підприємства та забезпеченні його стійкого функціонування. Адже його розробка спирається на стратегію компанії, кадрову політику, корпоративні цінності та культуру, плани компанії, системи оцінки та контролю виконання роботи тощо. Створивши правильну систему стимулювання, менеджери правильно керують підлеглими, мотивуючи їх до продуктивної

праці. Менеджерам не потрібно постійно контролювати кожний етап, адже в кінцевому результаті зацікавлені самі співробітники.

Доцільно також постійно удосконалювати систему внутрішньої документації підприємств, де відображаються питання, пов'язані з різними заходами стимулюючого впливу працівників. Усі ці заходи у перспективі дозволять удосконалити механізм управління персоналом сільськогосподарських підприємств.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СТАНУ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ В ПСП «СЛОБОЖАНЩИНА АГРО»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Базою для дослідження в кваліфікаційної роботи стало приватне сільськогосподарське підприємство «Слобожанщина Агро», яке з 2012 р. ефективно працює на території Сумської області в складі Сумського кластеру інтегрованої сільськогосподарської компанії (далі ІМК). Земельний фонд даного підприємства становить 23279 га охоплюючи: Сумський, Конотопський та Роменський райони, юридична адреса - Сумська область, Сумський р-н, с. Улянівка, вул. Центральна, 16.

Таблиця 2.1 Показники ефективності використання основних засобів ПСП «Слобожанщина Агро»

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. від 2020 р.	
	2020	2021	2022	абсолютне	відносне, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	868093	1037909	778090	-90003,0	89,6
Середньорічна вартість ОФ, тис. грн.	830382	1091076	1337623	507241	161,1
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	283	271	257	-26	90,8
Площа с./г. угідь, га	23228	23279	23095	-133	99,4
Фондоозброєність, тис. грн./особу	2934,21	4026,11	5204,76	2270,55	177,4

Фондооснащеність, тис. грн./100га	3574,92	4686,95	5791,83	2216,91	162,0
Фондовіддача, грн.	1,045	0,951	0,582	-0,464	55,6
Фондомісткість, грн.	0,957	1,051	1,719	0,763	179,7

Джерело: розраховано автором на основі ф.№1-ПВ Звіт з праці», ф. №2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)», ф. №1 «Баланс (Звіт про фінансовий стан)»

ПСП «Слобожанщина Агро», на орендованих землях жителів вказаних територіальних громад займається: вирощування зернових культур - озимої пшениці та кукурудза на зерно, технічних – соняшника та сої, в невеликих обсягах надаються сільськогосподарські послуги (переважно складського характеру).

Проведемо аналіз організаційної характеристики, економічних та фінансових показників досліджуваного підприємства, особливостей його діяльності та функціонування основних підсистем, розпочнемо з огляду показників ефективності використання основних засобів (таблиця 2.1).

Результати розрахунків, що представлені у таблиці 2.1. вказують на те, що середньорічна вартість основних фондів агропідприємства за досліджуваний період зросла на 507241 тис. грн., тобто на 61,1%, а сума чистого доходу від реалізації продукції за цей же період скоротилася на 90003 тис. грн., тобто на 10,4 %. Це привело до суттєвого погіршення показників ефективності використання основних засобів. Так фондовіддача знизилася на 0,464 грн., бо майже наполовину, а фондомісткість зросла на 0,763 грн., або майже вдвічі. При цьому спостерігається приріст фондооснащеності на 2216,91 тис. грн./100 га, тобто на 62% і фондоозброєності, на 2270,55 тис. грн. на 1 робітника, або майже вдвічі.

Таблиця 2.2 - Динаміка чисельності трудових ресурсів ПСП Слобожанщина Агро»

Найменування показника	Роки			Відхилення абсолютні		Відхилення відносні, %	
	2020	2021	2022	до 2020 р.	до 2021 р.	до 2020 р.	до 2021 р.
Облікова кількість штатних працівників в еквіваленті повної зайнятості, осіб	263	252	239	-24	-13	90,9	94,8

Середньооблікова чисельність працівників, осіб	283	271	257	-26	-14	90,8	94,8
Середньооблікова кількість штатних працівників зайнятих в с-г виробництві – всього, осіб	154	147	142	-12	-5	92,2	96,6
в т. ч. - в рослинництві	154	147	142	-12	-5	92,2	96,6

Джерело: розраховано автором на основі ф.№1-ПВ Звіт з праці» та ф. №2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)»

Як показують дані таблиці 2.2, середньооблікова чисельність працівників господарства в 2022 р. в порівнянні з 2021 р. скоротилася на 14 осіб, тобто на 5,2%, але в порівнянні з 2020 р. – на 26 осіб, або на 9,2%. Середньооблікова чисельність штатних працівників зайнятих в сільськогосподарському виробництві за ці ж періоди зменшилася на 5 осіб та 12 осіб відповідно. Всі ці працівники задіяні в галузі рослинництва, так як галузь тваринництва, яка раніше в агрофірмі була представлена молочним скотарством, зараз ліквідована повністю. Якщо аналізувати облікову чисельність штатних працівників в еквіваленті повної зайнятості, то в порівнянні з 2021 роком вона скоротилася на 13 осіб, а в порівнянні з 2020 р. – на 24 особи. Разом з тим, слід відмітити, що підприємство в повній мірі забезпечене трудовими ресурсами, так як не виникають ситуації простоїв техніки із-за нехватки робочої сили.

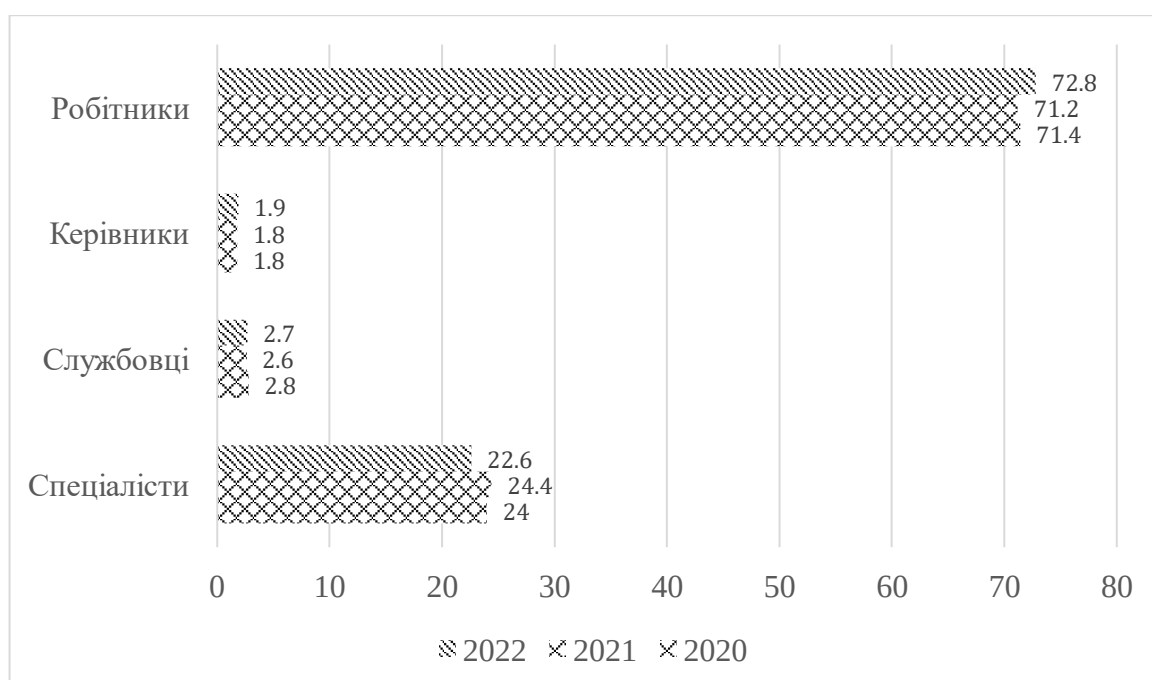


Рисунок 2.1 - Динаміка і структура персоналу ПСП «Слобожанщина
Агро», %

Джерело: розраховано автором на основі ф.№1-ПВ Звіт з праці»

Найбільшу питому вагу у структурі персоналу підприємства за даними рисунка 2.1 займає категорія «робітники» (в середньому більше 70%), це відповідає профілю сільськогосподарського підприємства діяльність якого вивчається. Частка робітників зросла із 71,4% в 2020 р. до 72,8% в 2022 р., що становить 1,4%. Це відбулося за рахунок скорочення спеціалістів у такому ж кількісному складі. В результаті досліджень зафіксовано скорочення чисельності персоналу працюючих підприємства на 26 осіб (на 9,2 %). Це відбулось за рахунок скорочення середньооблікової чисельності робітників на 15 осіб, або на 7,4%, спеціалістів на 10 осіб, або на 14,7 %, службовців на 1 особу, або на 12,5 %. Чисельність керівників за досліджуваний період не змінилася.

Далі розглянемо динаміку продуктивності праці, що характеризує ефективність використання трудових ресурсів підприємства та опосередковано відбиває ефективність системи управління персоналом (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 - Показники ефективності використання трудових ресурсів ПСП «Слобожанщина Агро»

Показник	Роки			Відхилення 2022 р. від 2020 р., ±	
	2020	2021	2022	абсолютне	відносне, %
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	283	271	257	-26	90,8
Відпрацьовано люд.-год. - всього,	485195	475429	465519	-19676	95,9
в т. ч. на 1 середньорічного працівника, люд. - год.	1714	1754	1811	97	105,7
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	868093	1037909	778090	-90003	89,6
на 1 середньорічного працівника, тис. грн./особу	3067,47	3829,92	3027,59	-39,8789	98,7
на 1 люд.-год., грн.	1789,16	2183,10	1671,45	-117,72	93,4
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн. - всього,	57910,1	60247,7	53990,8	-3919,3	93,2
Середньомісячна оплата праці одного працівника, грн.	17052,44	18526,35	17506,74	454,3	102,7

Джерело: розраховано автором на основі ф.№1-ПВ Звіт з праці» та ф. №2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)»

На основі даних таблиці 2.3, можна стверджувати, що середньооблікова чисельність працівників агрофірми за період, що досліджується зменшилася на 26 осіб, або на 9,2%. Кількість відпрацьованих людино-годин також скоротилася на 19676 люд. – год, тобто на 4,1%, однак в розрахунку на одного середньорічного працівника кількість відпрацьованих людино-годин зросла на 5,7%, або на 97 людино-годин. Чистий дохід від реалізації продукції в 2022 р. в порівнянні з 2020 р. скоротився на 90 млн. грн., або на 10,4%. Не дивлячись на те, що середньомісячна оплата праці 1 працівника незначно, але зросла за даний період на 454,3 тис. грн, або на 2,7%, фонд оплати праці штатних працівників зменшився на 6,8%, тобто на 3919,3 тис. грн. Причиною цього є скорочення чисельності працівників підприємства. Отже, можна зробити висновок про те, що продуктивність праці в агрофірмі знизилася на 1,3%, але рівень заробітної плати підвищився на 2,7%. Фінансовий стан агропідприємств у значній мірі залежить від вибору галузей сільськогосподарського виробництва та їх поєднання, тобто від спеціалізації виробництва. На розміщення і спеціалізацію сільського господарства впливають природно-кліматичні, економічні, біологічні і соціальні фактори. Визначимо спеціалізацію ПСП «Слобожанщина Агро» за даними таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Обсяг і структура товарної продукції ПСП «Слобожанщина Агро»

Види продукції	Роки						В середньому	
	2020		2021		2022			
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Озима пшениця	122160,4	14,1	113907,5	11,0	72923,1	9,4	102997,0	11,5
Кукурудза на зерно	552708,3	63,7	621648	59,9	446785,5	57,4	540380,6	60,4
Соняшник	179683,3	20,7	296661,4	28,6	256433,3	33,0	244259,3	27,3
Соя	9720,2	1,1	-	0,0	-	0,0	3240,1	0,4
Продукція рослинництва, всього	864272,2	99,6	1032217	99,5	776141,9	99,7	890877,0	99,6

Послуги в сільському господарстві	3820,8	0,4	5692,1	0,5	1948,1	0,3	3820,3	0,4
Всього	868093	100,0	1037909	100	778090	100	894697,3	100

Джерело: розраховано автором на основі ф.№21-заг «Звіт про реалізацію продукції сільського господарства»

Аналізуючи дані таблиці 2.4 можна сказати, що підприємство спеціалізується на вирощуванні кукурудзи на зерно з розвиненим виробництвом насіння соняшнику, тому що в середньому за три роки питома вага доходу від реалізації кукурудзи на зерно склала 60,4 % в загальній сумі виручки від реалізації продукції, а соняшнику – 27,3 %. Більшість продукції підприємства реалізується за прямими контрактами, втім, частина її може також реалізується за наступними каналами: видача в рахунок орендної чи заробітної плати та реалізація переробним підприємствам.

Щоб оцінити рівень спеціалізації нами розраховано коефіцієнт спеціалізації: $K_{\text{сп}} = 100 \div ((60,4 \times (2 \times 1 - 1)) + (27,3 \times (2 \times 2 - 1)) + (11,5 \times (2 \times 3 - 1)) + (0,4 \times (2 \times 4 - 1) + (0,4 \times (2 \times 5 - 1)))) \times \frac{100}{67,27(2 \times 1 - 1) + 15,14(2 \times 2 - 1) + 9,97(2 \times 3 - 1) + 7,62(2 \times 4 - 1)} = 100 \div 206,2 = 0,485 \times 100 = 48,5 \%$

Отже, ПСП «Слобожанщина Агро» має високий рівень спеціалізації, оскільки обчислений коефіцієнт його спеціалізації дорівнює 48,5%, тобто знаходиться в межах від 0,41 до 0,60.

Розглядаючи визначену проблематику важливо відмітити, що як і вся аграрна компанія ІМК так і окремо взяте для дослідження підприємство із її Сумського кластеру займається виробництвом сировини тобто продукції з низькою доданою вартістю, тому, звичайно, основний вектор діяльності має бути спрямованим на підвищення ефективності виробництва продукції та підвищення доданої вартості.

Таблиця 2.5 - Динаміка основних економічних показників розвитку ПСП «Слобожанщина Агро»

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. від 2020 р., ±	
	2020	2021	2022	абсолютне, тис. грн.	відносне, %

Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	868093	1037909	778090	-90003	89,6
на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.	3737,3	4458,6	3369,1	-368,2	90,1
- на 1 середньооблікового працівника, тис. грн.	2662,86	3061,68	2408,95	-253,91	90,5
- на 1 грн. вартості основних засобів, грн.	1,05	0,95	0,58	-0,46	55,6
Собівартість, тис. грн.	517753	491184	380940	-136813	73,6
Валовий прибуток (+), збиток (-), тис. грн.	350340	546725	397150	46810	113,4
Чистий прибуток (+), збиток (-), тис. грн.	212763	405468	183993	-28770	86,5
на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.	916,0	1741,8	796,7	-119	87,0
- на 1 середньооблікового працівника, тис. грн.	652,65	1196,07	569,64	-83,01	87,3
- на 1 грн. вартості основних засобів, грн.	0,26	0,37	0,14	-0,12	53,7
Рівень рентабельності, %	41,09	82,55	48,30	7,21	117,5

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства: ф. №2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)»

Розглянемо та проаналізуємо основні економічні показники господарської діяльності підприємства за останні три роки.

Як видно з даних таблиці 2.5 в 2021 р. в порівнянні з 2020 р відбувся значний приріст суми чистого доходу від реалізації продукції на 169,8 млн. грн, або на 20%. Однак в 2022 р. в порівнянні з 2020 р. виручка від реалізації продукції скоротилася на 90 млн. грн., а в порівнянні з 2021 р. – взагалі на 269,8 млн. грн. Причиною цього стали нереалізовані залишки більше 40 тис. т. зерна кукурудзи урожаю 2021 р. на складах із-за війни в Україні, що унеможливило його експорт через порти в м. Одеса та Миколаїв, а також 9865,6 га кукурудзи урожаю 2022 р., які залишилися не зібраними в полі із-за несприятливих погодних умов, обмолот яких відбувався вже в 2023 р.

Собівартість реалізованої продукції в 2022 р. в порівнянні з 2020 р. знизилася на 26,4%, що сумарно склало 136,8 млн. грн. Більш швидкі темпи скорочення собівартості реалізованої продукції над виручкою від реалізації стали причиною підвищення валового прибутку на 46,8 млн. грн, тобто на 13,4%. Водночас, обсяг чистого прибутку знизився на 28,8 тис. грн., або на 13,5 % в порівнянні з 2020 роком і склав 184 млн. грн. В цілому досліджуване підприємство є прибутковим та рентабельним. Найвищого рівня рентабельності підприємство досягло в 2021 р. – 82,5%.

Основними умовами, що впливають на підвищення прибутковості (рентабельності) підприємства є: зниження собівартості продукції; розширення

обсягів виробництва; підвищення якості продукції, її конкурентоспроможності; своєчасні розрахунки покупців за отриману продукцію.

2.2 Діагностика кадрового потенціалу та системи організації і стимулювання праці на підприємстві

У контексті дослідження для напрацювання пропозицій розглянемо більш детально якісну складову персоналу ПСП «Слобожанщина Агро» (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 – Структура персоналу ПСП «Слобожанщина Агро» за якісними ознаками

Рівень освіти	Роки						Відхилення 2022 р. від 2020 р., ±	
	2020		2021		2022			
	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	абсолютне, осіб	відносне, %
Структура персоналу за рівнем освіти								
Неповна і базова вища	41	14,5	36	13,3	39	15,2	-2	95,1
з них жінки	10	3,5	5	1,8	6	2,3	-4	60,0
Повна вища	66	23,3	66	24,4	66	25,7	0	100,0
з них жінки	28	9,9	30	11,1	28	10,9	0	100,0
Без спеціальної освіти	176	62,2	169	62,4	152	59,1	-24	86,4
з них жінки	22	7,8	25	9,2	27	10,5	5	122,7
Всього	283	100	271	100	257	100	-26	90,8
Структура персоналу за статтю								
Жінки	60	600,0	60	1200,0	61	1016,7	1,0	101,7
Чоловіки	223	2230,0	211	4220,0	196	3266,7	-27,0	87,9
Всього	283	2830	271	5420	257	4283,3333	-26,0	90,8
Вікова структура персоналу								
18-24	12	100,0	9	100,0	7	100,0	-5	58,3
25-44	141	1175,0	133	1477,8	135	1928,6	-6	95,7
45-54	89	741,7	88	977,8	72	1028,6	-17	80,9
55-59	31	258,3	29	322,2	32	457,1	1	103,2
60 і старше	10	83,3	12	133,3	11	157,1	1	110,0

Всього	283	100	271	100	257	100	-26	90,8
--------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------

Джерело: розраховано автором на основі ф. №1-ПВ Звіт з праці та первинної документації відду кадрів

Аналізуючи таблицю 2.6, варто зазначити, що більшість працівників підприємства не мають спеціальної освіти, однак, чисельність такої категорії працівників у 2022р. в порівнянні з 2020р. скоротилася на 24 особи (на 13,6%). На 2 особи зменшилась і кількість працівників підприємства з неповною і базовою вищою освітою, кількісний склад працівників з вищою освітою залишився без змін. Вцілому можемо констатувати, що освітній рівень працівників ПСП «Слобожанщина Агро» покращився.

Більшу частину персоналу досліджуваного підприємства становлять чоловіки, їх питома вага - більше 76%, а жінок у структурі персоналу майже 24%. Така різниця пов'язана із специфікою діяльності, професії (водії, трактористи, інженери, агрономи) – чоловічі.

Основний віковий склад персоналу знаходиться в межах вікової групи від 25 до 44 років. Якщо в 2020 – 2021 рр. це була половина працівників підприємства, то в 2022 р. їх частка зросла до 52,5 %. Найменшу частку займають працівники віком до 24 р. – 2,7% та старше 60 років – 4,3%.

Наступним етапом дослідження буде аналіз показників використання робочого часу в ПСП «Слобожанщина Агро» (див. табл. 2.7).

Таблиця 2.7 - Динаміка використання робочого часу штатних працівників ПСП «Слобожанщина Агро»

Показник	Роки						Відхилення 2022 р. від 2020 р., ±	
	2020		2021		2022		абсолютне, люд.- год.	відносне, %
	Людино- години	Питома вага, %	Людино- години	Питома вага, %	Людино- години	Питома вага, %		
Фонд робочого часу, всього	568651	100	533429	100	519151	100	-49500	91,3
Відпрацьовано, всього	485195	85,3	475429	89,1	465519	89,7	-19676	95,9
Невідпрацьовано, всього, у т. ч.	83456	14,7	58000	10,9	53632	10,3	-29824	64,3
щорічні відпустки	65008	11,4	45544	8,5	42232	8,1	-22776	65,0

тимчасова непрацездатність	9368	1,6	8584	1,6	8776	1,7	-592	93,7
відпустки без збереження заробітної плати за згодою сторін	9080	1,6	3872	0,7	2624	0,5	-6456	28,9

Джерело: розраховано автором на основі: ф. №1-ПВ «Звіт з праці», ф. №2 «Звіт про фінансові результати та первинної документації відду кадрів»

На основі даних таблиці 2.7 можна стверджувати, що в 2022 р. в порівнянні з 2020 р. показники використання робочого часу працівників агропідприємства погіршилися, так фонд робочого часу за цей період скоротився на 8,7%, або на 49500 люд.-год. Це сталося за рахунок зменшення кількості як відпрацьованих людино – годин на 4,1%, так і кількості невідпрацьованого часу на 35,7%, або на 29824 людино - годин. Скорочення останнього відбулося в результаті зниження втрат робочого часу із-за щорічних відпусток на 35%, або на 22776 люд.-год., неявок з дозволу адміністрації на 71,1%, або на 6456 люд.-год., неявок із-за хвороб 6,3%, або на 592 люд.-год. Все це дозволяє зробити висновок про те, що в агрофірмі намітилися позитивні зміни щодо скорочення втрат робочого часу.

Таблиця 2.8 - Показники продуктивності праці працівників ПСП «Слобожанщина Агро»

Показник	Роки			Відхилення 2022 р. від 2020 р., ±	
	2020	2021	2022	абсолютне	відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	868093	1037909	778090	-90003	89,6
Чисельність працівників, осіб	283	271	257	-26	90,8
з них працівники зайняті в с.-г. виробництві	154	147	142	-12	92,2
Питома вага працівників, зайнятих в с.-г. виробництві у загальній	54,42	54,24	55,25	0,84	101,5

чисельності працівників, %					
Кількість відпрацьованих працівниками, люд.-днів.	73244	64666	63046	-10198	86,1
Людино-годин	485195	475429	465519	-19676	95,9
Тривалість робочого дня, год.	6,62	7,35	7,38	0,76	111,5
Середня кількість годин, відпрацьованих одним працівником	1714,5	1754,4	1811,4	96,9	105,7
Середня продуктивність праці одного працівника, тис. грн.	3067,5	3829,9	3027,6	-39,9	98,7
в т. ч. середня продуктивність праці одного працівника, зайнятого в с-г виробництві, тис. грн.	5637,0	7060,6	5479,5	-157,5	97,2
Середня продуктивність праці одного працівника, грн./люд-день	11852,1	16050,3	12341,6	489,6	104,1
Середня продуктивність праці одного працівника, грн./ люд-год	1789,2	2183,1	1671,4	-117,7	93,4

Джерело: розраховано автором на основі: ф. №1-ПВ «Звіт з праці», ф. №2 «Звіт про фінансові результати та первинної документації підприємства

Розрахуємо і проаналізуємо показники продуктивності праці в ПСП «Слобожанщина Агро» за останні три роки (табл. 2.8 та табл. 2.9).

Дані таблиці 2.8 вказують на те, що на підприємстві в 2021 р в порівнянні з 2020 р. продуктивність праці суттєво зросла, однак в 2022 р як в порівнянні з 2021 р. так і в порівнянні з 2020 р спостерігається зниження продуктивності

праці, а саме: середньорічної на 39,9 тис. грн, або на 1,3% на 1 працівника, в т. ч. на 157,5 тис. грн., або на 2,8% на одного працівника, зайнятого в с-г виробництві, середньогодинної – на 117,7 грн/люд.- год., або на 6,6% При цьому середньоденна продуктивність праці одного працівника підвищилася в 2022 р. в порівнянні з 2020 р. на 489,6 грн/люд.-день, або на 4,1%. Основною причиною зниження продуктивності праці в агропідприємстві є залишок 9865,6 га кукурудзи урожаю 2022 р. в полі із-за несприятливих погодних умов, обмолот яких відбувався вже в січні – квітні 2023 р.

Таблиця 2.9 - Порівняння темпів росту продуктивності праці і заробітної плати

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. від 2020 р., ±	
	2020	2021	2022	абсолютне, од.	відносне, %
Вироблено валової продукції на 1 середньорічного працівника, тис. грн.	3067,5	3829,9	3027,6	-39,9	98,70
Темпи росту, %	114,99	124,86	79,05	-35,94	68,75
Середньорічна заробітна плата 1 працівника, тис. грн.	204,63	222,32	210,08	5,45	102,66
Темп росту, %	110,84	108,64	94,50	-16,34	85,25
Переважання темпів росту продуктивності праці над темпами зміни заробітної плати, ± п.п.	4,15	16,21	-15,45	-19,60	x

Джерело: розраховано автором на основі: ф. №1-ПВ «Звіт з праці», ф. №2 «Звіт про фінансові результати та первинної документації підприємства

Аналіз даних таблиці 2.9 дозволяє зробити висновок про те, що в 2020 р. та 2021 р. темпи росту продуктивності праці переважають над темпами росту заробітної плати, але в 2022 р. приріст заробітної плати перевищує приріст продуктивності праці. Це в першу чергу, як вже було зазначено вище, пояснюється тим, що накопилися на складах залишки більше 40 тис. т. кукурудзи урожаю 2021 р. та залишком в полі 9865,6 га кукурудзи урожаю 2022 р. Випереджаючі темпи приросту продуктивності праці в порівнянні з приростом оплати праці - це один з факторів зниження собівартості продукції, не говорячи вже про ріст обсягів продукції, що випускається підприємством.

Зміна цього співвідношення може бути наслідком зміни продуктивності праці, чисельності персоналу та середньої оплати праці працівників.

Оплати праці працівників ПСП «Слобожанщина Агро» здійснюється у відповідності до закону України «Про оплату праці», регулюється Колективним договором і положенням «Про оплату праці». Колективний договір укладається терміном на 1 рік. Вказані документи характеризують основні засади і особливості організації оплати праці, визначають основну її частину, а також різного роду доплати за високі результати. На підприємстві застосовується відрядна форма оплати та погодинна – для управлінського персоналу. Визначимо та проаналізуємо розмір середньої оплати праці працівників даного аграрного підприємства за 2020-2022 рр. (див. табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Аналіз динаміки середньої заробітної плати працівників ПСП «Слобожанщина Агро»

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. від 2020 р., ±	
	2020	2021	2022	абсолютне, тис. грн.	відносне, %
Фонд оплати праці, тис. грн.	57910,1	60247,7	53990,8	-3919,3	93,2
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	283	271	257	-26,0	90,8
Середньорічна зарплата, тис. грн.	204,63	222,32	210,08	5,5	102,7
Середньомісячна зарплата, грн.	17052,44	18526,35	17506,74	454,3	102,7
Середньоденна зарплата, грн.	790,65	931,68	856,37	65,7	108,3
Середньогодинна зарплата, грн.	119,35	126,72	115,98	-3,4	97,2

Джерело: розраховано автором на основі: ф. №1-ПВ «Звіт з праці» та первинної документації відду кадрів

Аналізуючи дані таблиці 2.10 можна сказати, що фонд оплати праці підприємства в 2021 р. в порівнянні з 2020 р. зріс на 2337,6 тис. грн, або на 4%, але в 2022 р. в порівнянні з 2020 р. він скоротився на 3919,3 тис. грн., або на 6,8%. Це пояснюється, перш за все, скороченням середньооблікової чисельності персоналу підприємства на 26 осіб та скрутним фінансовим становищем із-за військового стану в країні, в результаті чого не була виплачена премія за результатами роботи за рік працівникам виробничих служб.

Якщо ж аналізувати розмір середньої заробітної плати, то можна сказати, що середньорічна заробітна плата підвищилася на 5,5 тис. грн./особу, середньомісячна – на 454,3 грн., або на 2,7%, середньоденна – на 65,7 грн., або на 8,3%. Однак розмір середньогодинної заробітної плати зменшився на 3,4 грн/год, або на 2,8%. Далі проведемо аналіз складу фонду оплати праці працівників підприємства за останні три роки (таблиця 2.11).

Таблиця 2.11 - Динаміка і структура складу фонду оплати праці працівників ПСП «Слобожанщина Агро»

Склад фонду оплати праці	2020		2021		2022		Відхилення 2022 р. від 2020 р., ±	
	Сума, тис. грн.	Питом а вага, %	Сума, тис. грн.	Питом а вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	абсолютне, тис. грн.	відно сне, %
Фонд основної заробітної плати	24 098,5	41,6	32 720,0	54,3	31 588,2	58,5	7 489,7	131,1
Фонд додаткової заробітної плати	33811,6	58,4	27527,7	45,7	22402,6	41,5	-11 409,0	66,3
Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	18699,9	32,3	12420,2	20,6	6214,0	11,5	-12 485,9	33,2
Премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні та щоквартальні)	9256,4	16,0	10716,8	17,8	12446,3	23,1	3 189,9	134,5
Виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати	512,2	0,9	152,7	0,3	264,0	0,5	-248,2	51,5
Заохочувальні та компенсаційні виплати	535,8	0,9	572,7	1,0	522,0	1,0	-13,9	97,4
Матеріальна допомога	80,6	0,1	116,6	0,2	28,7	0,1	-51,9	35,6
Оплата за невідпрацьований час	4726,6	8,2	3548,7	5,9	2927,7	5,4	-1 798,9	61,9
Разом	57910,1	100,0	60247,7	100,0	53990,8	100	-3919,3	93,2

Джерело: розраховано автором на основі: ф. №1-ПВ «Звіт з праці» та первинної документації відду кадрів

Із даних таблиці 2.11 видно, що фонд оплати праці у 2022 р. у порівнянні з 2020 р. скоротився на 3919,3 тис. грн., тобто на 6,8%. Це відбулося за рахунок зменшення фонду додаткової заробітної плати – на 11409 тис. грн, або на 33,7%

при одночасному прирості фонду основної заробітної плати на 7489,7 тис. грн, або на 31,1%. Таким чином, слід відмітити більш раціональне використання фонду оплати праці, адже доплати за невідпрацьований час за період, що співставляється, скоротилися на 1798,9 тис. грн, або на 38,1%, а їх частка в структурі фонду оплати праці знизилася із 8,2% в 2020 р., до 5,4% в 2022 р. Як позитивний момент слід відмітити підвищення питомої ваги фонду основної заробітної плати із 41,6% в 2020 р. до 58,5% в 2022 р. Таким чином, дослідивши здійснюване матеріальне стимулювання праці в ПСП «Слобожанщина Агро» та співставивши його з медіанною зарплатою в аграрній галузі (станом на 01.05.2023 р. середньомісячна зарплата становила 16 500 грн) можемо зробити висновок про його досить високий рівень.

Розшифровуючи окремі статті матеріального стимулювання персоналу підприємства додамо, що в цьому напрямі мали місце крім заробітної плати та премій і такі затрати як: відшкодування витрат на лікування працівників та їхніх близьких родичів, на компенсацію за тест на COVID-19, допомогу у випадку складних життєвих обставин, народження дітей, весілля тощо.

Таблиця 2.12 - Значення матеріальних і нематеріальних чинників мотивації для працівників ПСП «Слобожанщина Агро»

№ п.п	Матеріальні методи мотивації	Оцінка цінності від 1 до 10
1	Заробітна плата	10
2	Оплачувані відпустки та лікарняні	9
3	Премії та додаткові надбавки	8
№ п.п	Нематеріальні методи мотивації	Оцінка цінності від 1 до 10
1	Гнучкий графік роботи	10
2	Комфортне робоче місце	10
3	Можливість кар'єрного зростання	9
4	Проведення корпоративних заходів	8
5	Проведення навчання та тренінгів	8
6	Курси підвищення кваліфікації	7
7	Подяка та похвала від керівника	7
8	Надання більшої самостійності у прийнятті рішень	6

Джерело: складено автором за результатами експертного дослідження

Проаналізувавши процес матеріального стимулювання, автором зосереджено увагу на неменш важливих, як виявилось, для працівників нематеріальних мотиваційних чинниках (табл. 2.12).

За результатами дослідження, що базувалось на методології соціологічних опитувань, заснованих на використанні змішаних методів, і проведене з метою визначення значимості матеріальних та нематеріальних (темпологічних, соціально-психологічних, інтелектуальних, безпекових) складових стимулювання персоналу підприємств виявлено значну вагомість нематеріального стимулювання для персоналу підприємств. Так, результати опитування різних категорій працюючих на досліджуваному підприємстві переконливо свідчать, що ключовими стимулами до продуктивної праці є: заробітна плата, гнучкий робочий графік та належним чином облаштоване робоче місце. В гендерному розрізі, отримані результати свідчать, що жінки надають більшої ваги нематеріальним стимулам – 34 %, тоді як чоловіки – 28 відсотків. Зазначене певною мірою пов'язане із ментальністю та статусом жінки.

Встановлено, що керівництво підприємства намагається працювати і в напрямку розвитку нематеріального стимулювання, серед рельних заходів нематеріального характеру: мотиваційні поїздки за кордон з метою переймання співробітниками передового досвіду (наприклад мотиваційна поїздка для трактористів і водіїв до Єгипту у березень 2021 р.) корпоративні заходи (командний сплав по Десні липень 2021 р.) та новорічні подарунки для дітей працівників. Також, відповідно до затвердженого Положення про навчання працівників, яким у відповідності до стратегічних цілей та цінностей ІМК проводяться планові навчальні заходи як на підприємстві із залученням лекторів з вітчизняних аграрних вузів так і виділяються грошові кошти на підвищення кваліфікації за межами підприємства.

До прикладу, важливим заходом, який не можемо оминати увагою, є започаткований керівництвом агрохолдингу в 2020 р. конкурс серед працівників всіх кластерів, під гаслом «Шукаємо в ІМК новаторів». Проект запрацював навесні 2020 року. Відтоді, на кінець поточного року комісія, створена вищим керівництвом компанії, до складу якої ввійшли як представники самої компанії так і спеціалісти із кожного кластера, отримала 18

пропозицій, з яких п'ять було схвалено, та взято для впровадження. Це такі як: «Схема контролю за рухом пального», «Система непрямого нагріву бойлера великого об'єму», «Модернізація твердопаливного котла», «Світлова пастка для шкідників у посівах кукурудзи» та «Розробка конуса для розрізання мішків з мінеральними добривами». Присмню, що два з п'яти згаданих проєктів надійшли від інженерів ПСП «Слобожанщина Агро». За піврічний період потому всі названі проєкти реалізовано, а їхні автори отримали як відзнаки нематеріального характеру тобто почесні грамоти «Винахідник року в ІМК» так і матеріальні винагороди.

Отже, підбираючи нематеріальні стимули, їх істотний вплив на кінцеві результати господарювання гарантований - це стверджують керівники підприємства. Слід також зазначити, що з урахуванням змін в суспільному розвитку, глобалізаційних чинників, змін на ринку праці, процесів цифровізації набір мотиваційних і стимулюючих чинників та рівень їх значимості можуть змінюватись.

2.3 Оцінка ефективності стану управління організацією та стимулюванням праці на підприємстві

Організація трудової діяльності персоналу в ПСП «Слобожанщина Агро» ґрунтується на реалізації цілого ряду взаємозалежних організаційно-управлінських та технологічних заходів, які забезпечують виконання виробничого процесу належним чином. Тому важливість адаптованого до сучасних умов системного управління організацією та стимулюванням праці, продиктована часом.

Визначена тема даного дослідження передбачає глибокий огляд двох класичних функцій менеджменту - організації та мотивації, однак, зважаючи на системність управлінської діяльності в роботі розглядаються і такі функції менеджменту як планування та контроль. Представлена інформація в таблиці 2.13, є наочною демонстрацією викладеного.

Таблиця 2.13 – Виконання основних функцій менеджменту керівниками та спеціалістами в ПСП «Слобожанщина Агро»

Функція	Зміст	Виконавці функцій
Планування	1) планування організації та стимулюванням праці; 2) встановлення цілей мотиваційного механізму; 3) планування щодо застосування різних заходів матеріального та нематеріального стимулювання персоналу підприємства; 4) вивчення необхідних ресурсів для реалізації мотиваційного механізму; 5) економічні розрахунки для аналізу доцільності	Директор; заступник директора; головний бухгалтер; головний економіст.
Організація	1) розподіл обов'язків, створення належних умов праці та її стимулювання; 2) організація процесу виробництва та реалізації продукції; 3) організація участі персоналу підприємства у формуванні, розподілі і використанні прибутку підприємства (передбачено Статутом) та розробці заходів стимулюванням праці	Заступник директора; начальники відділень.
Мотивація	1) управління процесом стимулювання персоналу; 2) розробка системи стимулювання трудового колективу підприємства та погодження з керівництвом головного офісу	Заступник директора; головний бухгалтер; головний економіст
Контроль	1) збір інформації про стан та результати господарської діяльності; 2) аналіз результатів; 3) встановлення коефіцієнта корисної дії (ККД) кожного учасника господарського процесу	Бухгалтер; провідний економіст; профільні спеціалісти

Джерело: побудовано автором базуючись на результатах власних досліджень та інформації відділу кадрів

Розглядаючи всі представлені функції можемо чітко констатувати, що система стимулювання персоналу створена на підприємстві з урахуванням поставлених поточних і стратегічних завдань.

Відносини керівників з працівниками ПСП «Слобожанщина Агро» визначає організаційна структура. Лінійний тип організаційної структури передбачає, що кожний рівень звітує вищому, тобто управління є вертикальною формою підпорядкування. Перевагою такої структури можна назвати ефективну комунікацію, якою забезпечується стабільність суб'єкта

господарювання. Для наочності структуру управління ПСП «Слобожанщина Агро» наведено в додатку Б

Головним ініціатором в питаннях стимулювання персоналу досліджуваного підприємства є його головний менеджер - Хоменко Олег Миколайович, якому притаманні управлінські та лідерські якості. Він приймає важливі стратегічні та операційні рішення, що забезпечують досягнення цілей підприємства. Директор керує, організовує та контролює діяльність підприємства, координує роботу персоналу. Керівником ухвалюються рішення з використанням різних методів управління: економічних, адміністративних та соціально-психологічних.

Внутрішній управлінський документообіг (накази, розпорядження, постанови) в ПСП «Слобожанщина Агро» знаходиться на належному рівні, весь документообіг ведеться в електронному вигляді, проте деякі основні завдання зафіксовані і на паперових носіях.

В економічній літературі з питань стимулювання персоналу [21, 22,23] та методів вдосконалення згаданої проблеми існує справедлива думка стосовно того, що ефективність управління персоналом та конкретно системи мотивації та стимулювання трудової діяльності працівників, безпосередньо, відбивається на динаміці показників руху персоналу підприємства.

Таблиця 2.14 - Показники руху персоналу ПСП «Слобожанщина Агро»

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. від 2020 р., ±	
	2020	2021	2022	абсолютне	відносне, %
Середньооблікова чисельність працівників, осіб.	283	271	257	-26	90,81
Кількість прийнятих, осіб.	32	56	23	-9	71,88
Кількість звільнених, осіб.	51	71	14	-37	27,45
в т. ч. за власним бажанням, звільнено за прогули та інші порушення трудової дисципліни	49	68	14	-35	28,57
Коефіцієнт обороту робочої сили по прийому	0,113	0,207	0,089	-0,024	79,15
Коефіцієнт обороту робочої сили по вибуттю	0,180	0,262	0,054	-0,126	30,23
Коефіцієнт загального обороту робочої сили	0,293	0,469	0,144	-0,149	49,09
Коефіцієнт плинності кадрів	0,173	0,251	0,054	-0,119	31,46
Коефіцієнт стабільності кадрів	0,827	0,749	0,946	0,119	114,35

Джерело: розраховано автором на основі: ф. №1-ПВ «Звіт з праці» та первинної документації відду кадрів

Представимо розрахунок показників показники руху працівників ПСП «Слобожанщина Агро» за останні три роки в таблиці 2.14 та проаналізуємо їх.

Як показують дані таблиці 2.14 оборот робочої сили в 2022 р. в порівнянні з 2020 р. сповільнився, адже коефіцієнт загального обороту робочої сили зменшився на 0,149 од, тобто наполовину. Це відбулося в результаті скорочення коефіцієнту обороту робочої сили по прийому на 0,126 од., або майже на 70%, а коефіцієнту обороту робочої сили по вибуттю на 0,024 од., тобто на 21%. Такі зміни є наслідком скорочення кількості прийнятих працівників за досліджуваний період на 9 осіб та кількості звільнених на 37 осіб. Разом з тим позитивним моментом в кадровій політиці підприємства є значне скорочення коефіцієнту плинності кадрів - на 0,119 од. і, відповідно на стільки ж, приріст коефіцієнту стабільності кадрів. Таким чином, можемо стверджувати, що керівництво та кадрова служба підприємства працює над закріпленням кадрів на підприємстві за рахунок створення більш сприятливих умов праці та її мотивації. Більш того, низьких показник плинності кадрів є свідченням належного стану управління організацією та стимулюванням праці на підприємстві.

Менеджмент ІМК на офіційному сайті декларує, що «людина має хотіти працювати, хотіти зростати у своїй професії – це і в її інтересах, і в інтересах всієї компанії ІМК». Для проведення соціологічного дослідження в колективі у 2020 році керівництвом ІМК залучались експерти незалежного дослідницького центру «Socio Inform» (м. Київ), зокрема й щодо рівня вмотивованості працівників. Він виявився достатньо високим - 71% співробітників на питання про майбутні плани щодо роботи відповіли, що не хочуть змінювати ні компанію, ні посаду, ще 19% не хотіли б змінювати компанію, але зацікавлені в іншій посаді. Порівняно із аналогічним дослідженням 2018 року можна говорити про формування вищого рівня лояльності співробітників до компанії.

Отже, зважаючи на все викладене можемо стверджувати, що важливим критерієм ефективності стану управління та стимулювання праці на підприємстві є задоволеність персоналу своєю роботою. Зазначимо, що для

підтримки ефективної системи мотивації та стимулювання праці важливим є постійний пошук дієвих мотиваторів-стимулів, які дають можливість переходу від мотивації «нав'язаного» вибору та збереження місця роботи, до мотивації високої активності та ефективної трудової віддачі.

Для виявлення фактичної ситуації в даному напрямку на ПСП «Слобожанщина Агро» представимо результати власного експертного дослідження, яке проведено серед різних категорій співробітників (кількісний склад - 25 осіб) за 100 бальною шкалою у розрізі факторів задоволеності (рисунок 2.2).



Рисунок 2.2 - Результати експертного дослідження серед персоналу щодо задоволеності працею в ПСП «Слобожанщина Агро» в розрізі основних мотивів, %

Джерело: побудовано автором за результатами власних експертних досліджень

Вивчення думки персоналу ПСП «Слобожанщина Агро» щодо задоволеності працею в розрізі основних мотивів показало, що всі опитані працівники задоволені працею на 95%, афіліація (прагнення бути в товаристві інших людей, потреба в спілкуванні з іншими людьми) реалізовується, на думку

більшості респондентів на 60%, а визнання колегами на 50 %, нижчі позиції (від 45% до 35%) займають показники: досягнення та самоповага, самоактуалізація, незалежність.

Застословуючи метод ранжирування, у контексті комплексного аналізу, задля розробки пропозицій, окреме дослідження проведено серед керівників структурних підрозділів ПСП «Слобожанщина Агро» та їх заступників. Респондентам запропоновано набір стимулюючих чинників та факторів, яким потрібно виставити ранги. Результати ранжирування представлені в таблиці 2.15.

Таблиця 2.15 Результати ранжування стимулюючих чинники та факторів до трудової активності керівників структурних підрозділів та їх заступників в ПСП «Слобожанщина Агро»

№ п/п	Перлік стимулюючих чинників та факторів до трудової активності	Питома вага найвищих оцінок, %	Ранг
1	Оплата праці	86	1
2	Можливість професійного зростання	69	2
3	Повага в колективі	56	3
4	Режим праці та відпочинку	42	4
5	Страх втратити роботу	40	5
6	Соціальні пільги від підприємства	38	6
7	Можливість проявляти ініціативу та самостійність	36	7
8	Можливість мати цікаву роботу	30	8
9	Суспільна значущість праці	29	9
10	Організація праці, забезпечення технічними засобами	28	10
11	Охорона і безпека праці	26	11
12	Доходи від власності	24	12
13	Санітарно-гігієнічні умови праці	21	13

Джерело: побудовано автором за результатами власних експертних досліджень

Аналіз представлених у таблиці 2.15 результатів анкетування, проведеного серед управлінців середньої ланки показав, що з-поміж перелічених, основним стимулюючим фактором є оплата праці, їй 86% респондентів поставили перше місце. Важлива роль відводиться фахівцями фактору «можливість професійного зростання», також виділимо фактор

«повага колективу», який відзначений більшістю опитаних співробітників. Як бачимо, має місце фактор «страх втратити роботу» даний факт пояснюється складною фінансовою ситуацією в державі.

Ключова роль, в ПСП «Слобожанщина Агро», як відомо, відведена управлінській команді. Професіоналізм управлінської діяльності передбачає, що її функції виконують спеціально підготовлені спеціалісти з управління, здатні використовувати наукові розробки суміжних з управлінням наук, в тому числі і в психології управління. Тому доцільно, на нашу думку, розглянути та надати економічну оцінку апарату управління ПСП «Слобожанщина Агро». Для цього проаналізуємо ефективність управління, використавши індексний метод, який полягає у застосуванні синтетичного показника ефективності управління підприємством, що відображає економічність апарату управління та результативність управлінської праці (таблиця 2.16).

Таблиця 2.16 - Оцінка ефективності апарату управління ПСП «Слобожанщина Агро»

Показник	Роки		Індекс (коефіцієнт)
	2021	2022	
Питома вага:			
-працівників апарату управління в загальній чисельності працюючих	7,380	7,243	0,981
-заробітна плата працівників управління в загальному ФОП (в)	17,562	15,005	0,854
-заробітна плата працівників управління в загальних затратах (с)	2,154	1,746	0,810
-витрати по утриманню апарату управління в загальних затратах (d)	0,767	0,641	0,835
Індекс економічності апарату управління (E) $(a+b+c+d)/4$	X	X	0,870
Виробництво валової продукції:			
-на одного працівника управління, тис. грн. (A)	51895,45	37346,14	0,720
-на 1 грн. заробітної плати працівників управління, грн (B)	98,10	96,30	0,982
-на 1 грн. витрат на утримання апарату управління, грн (C)	275,53	262,35	0,952
Отримано прибутку на 1 працівника управління, тис. грн. (D)	20273,40	6309,05	0,311
Індекс результативності апарату управління (F) $(A+B+C+D)/4$	X	x	0,742
Індекс ефективності управлінської праці (I) $(F+(1-E))$	X	x	0,872

Джерело: розраховано автором на основі ф. 1-ПВ «Звіт з праці». ф. 2 «Звіт про фінансові результати», первинна документація підприємства.

Наведені розрахунки в таблиці 2.16 дають уявлення про результати управлінської праці. Так, маючи два сумарних індекси досліджуваного господарства – економічності та продуктивності апарату управління, розраховано індекс загальної ефективності управлінської праці. Особливість цих індексів полягає у зворотній пропорційності їх значень, тобто, чим менше значення індексу економічності апарату управління і, відповідно, чим більше другого - індексу продуктивності апарату управління, тим вищий загальний результат оцінки (тобто значення індексу загальної ефективності управлінської праці). Отже, наведена оцінка кількісних показників ефективності управління дає підстави говорити про зиження індекса ефективності управлінської праці у 2022 р. Однак, ми не можемо робити висновок стосовно невідповідності менеджменту. Ситуація пояснюється воєнними діями на території України, звідси і економічним спадом.

На підставі проведеного дослідження встановлено, що ефективність і результативність розвитку підприємства в цілому залежить від його фінансового стану, зокрема від ефективності управління, організації та стимулювання праці, що, безумовно, сприяє задоволенню особистих потреб працівників і цим самим підвищує ефективність праці.

Крім того, незважаючи на те, що основним мотиваційним засобом є система оплати праці, за сучасних умов функціонування сільськогосподарських підприємств, встановлено, що такі засоби нематеріального стимулювання, як організація відпочинку, надання путівок, допомога у навчанні дітей, проведення культурних і спортивних заходів, подяка, виражена у ЗМІ активно використовуються у ПСП «Слобожанщина Агро» та мають важливе значення для працівників.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ В ПСП «СЛОБОЖАНЩИНА АГРО»

3.1 Організаційно-управлінські заходи щодо вдосконалення процесу стимулювання праці на підприємстві

Побудова ефективної системи організації стимулювання праці в господарстві є важливим стратегічним завданням, що має безпосередній, вплив на продуктивність виконаної роботи, а в кінцевому рахунку - на конкурентоспроможність та прибутковість підприємства. Крім того, належне стимулювання – найважливіший фактор залучення робочої сили вищої якості, збереження найцінніших кадрів, адже саме люди, з їхньою кваліфікацією і мотивацією, є тією рушійною силою, завдяки якій організація досягає необхідного рівня розвитку. Тому на зміну примусовим методам управління поступово приходять методи, які стимулюють трудові зусилля. Тенденцією сучасного виробничого менеджменту є перехід від технократичних методів управління до методів, які впливають на свідомість і трудову поведінку працівників. Впливати на трудову поведінку можна через поглиблену мотивацію співробітників [25].

Для досягнення основних цілей механізму стимулювання зазначених вище принципів, керівництву слід застосовувати різні методи мотивації працівників на практиці. При правильному співвідношенні прямих і непрямих методів мотивації працівники виконують свою роботу найбільш ефективно, досягаючи при цьому найкращого кінцевого результату та підвищуючи продуктивність. Відтак, поділяємо думку дослідників [3, с. 122] та наголошуємо на тому, що в сучасних умовах для кожного підприємства важливе значення має

підвищення результативності діяльності. Щодо останнього, то це ефективне використання всіх видів ресурсів: праці, капіталу, енергії, інформації, часу, землі тощо, а праця – це найбільш гнучкий фактор виробництва, тому і потребує специфічного підходу. Для того, щоб збільшити віддачу цього фактору необхідно належну увагу приділяти стимулюванню працівників. Оскільки, навіть сьогодні дієва система в майбутньому може перетворитись на те, що гальмує розвиток всього підприємства. Це пов'язано із мінливістю мотивів та стимулів впливу на працівників.

Таблиця 3.1 - Етапи розробки програми стимулювання праці в ПСП «Слобожанщина Агро»

Назва етапу	Сутність завдань	Зміст заходів
Діагностика	Оцінка стану стимулювання праці, який був досягнутий підприємством	співвідношення основних показників ефективності використання персоналу, зв'язок стимулювання праці із результатами діяльності підприємства
Аналіз	пошук та аналіз шляхів вдосконалення політики мотивації та стимулювання праці на основі раніше отриманої інформації	резерви, пов'язані з вдосконаленням матеріальної та нематеріальної мотивації, підвищенням кваліфікації працівників, удосконаленням організації виробництва
Планування	розробка плану використання шляхів вдосконалення політики стимулювання праці	розробка планових заходів, що, в першу чергу, передбачають досягнення максимальної результативності персоналу при мінімальних затратах
Мотивація та стимулювання	вдосконалення та впровадження заходів мотивації та стимулювання праці	розроблення та вдосконалення заходів з мотивації та стимулювання, відповідно до яких умотивованим та простимульованим має бути кожний окремий працівник, підрозділ та підприємство
Контроль	контроль за реалізацією заходів, передбачених планом; оцінка реального впливу запланованих заходів	контроль за визначення та зростанням ефективності використання персоналу; оцінка отриманого рівня ефективності праці
Прийняття відповідного рішення згідно з отриманою інформацією щодо управління мотивацією та стимулюванням праці на підприємстві		

Джерело: складено за дослідженнями автора

З огляду на важливість вдосконалення процесу організації та стимулювання праці на підприємстві для забезпечення його ефективності керівництву ПСП «Слобожанщина Агро» варто звернути увагу на те, що останнім часом все більшого значення набуває розробка і впровадження програм управління стимулюванням праці, які передбачають: оцінку поточного стану стимулювання планування, контроль; вжиття заходів щодо вдосконалення мотивації праці; оцінку впливу цих заходів.

Отже, напрацьовуючи пропозиції в контексті визначеної проблеми дослідження, нами пропонується запровадження розробки програми управління стимулюванням праці в ПСП «Слобожанщина Агро». Розробки програми може включати такі етапи (див. табл. 3.1).

Етап діагностики, у відповідності до нашої пропозиції має передбачати оцінку системи мотивації праці працівників, який є на підприємстві. Це вихідний етап, при якому проводиться діагностика сучасного стану підприємства. Правильне і точне проведення цього етапу є важливою передумовою успішності складання, впровадження та дії всієї програми управління стимулюванням працівників.

Аналітичний етап варто побудувати таким чином щоб здійснювався пошук шляхів вдосконалення політики мотивації та стимулювання працівників на основі раніше отриманої інформації, зібраної при здійсненні першого етапу.

Етап планування повинен забезпечувати розробку плану впровадження шляхів мотивації та стимулювання працівників, в якому передбачені терміни й заходи щодо їх реалізації. На цьому етапі відбувається формування програми у вигляді проекту та розробка графіку його реалізації.

На етапі мотивації та стимулювання слід передбачити розробку політики мотивації та стимулювання праці працівників для досягнення запланованих цілей та визначених задач. Заклучний етап контролю має вміщувати контроль за реалізацією заходів, передбачених планом, та розрахунок економічних показників виміру і оцінки реального впливу запланованих заходів на вдосконалення системи стимулювання праці працівників. Результатами

впровадження такої програми, як зазначають дослідники [14] можуть стати: підвищення кваліфікації і практичного досвіду в сфері управління; покращення відносин між членами колективу; зростання основних показників діяльності підприємства; поживлення діяльності суб'єкта господарювання та сприятливий соціально-психологічний клімат; зростання інформованості робітників про чинники, що впливають на продуктивність праці; встановлення нових конкурентних стандартів і норм; стимулювання постійної уваги до підвищення ефективності праці. Перевагами створення такого ряду програм є: створення зв'язку між наявними методами бухгалтерського обліку, вимірюванням ефективності і регулярним контролем за результатами діяльності; встановлення нових конкурентних стандартів і норм; більш широке і свідоме використання персоналом методів мотивації праці [15, с. 75].

Досліджуючи визначену проблему нами систематизовані основні напрями щодо удосконалення процесу стимулювання праці, які властиві як для ПСП «Слобожанщина Агро» так і для більшості вітчизняних сільськогосподарських підприємств:

- планування трудової кар'єри працівників підприємств повинно проходити з урахуванням пропозиції керівника відділу, в якому вони працюють;
- при формуванні кадрового резерву, крім стандартних вимог до претендента необхідно враховувати стану здоров'я працівників, характер, психічні та розумові нахили та здібності;
- при створенні системи соціального захисту працівників слід враховувати те, що вона повинна включати сприятливі, нешкідливі умови праці, тобто працівники повинні працювати в сприятливих для них особисто виробничих умовах;
- участь усіх категорій працівників в управлінні підприємством;
- навчання, адаптація персоналу для підвищення культури та професійного рівня;
- необхідно використовувати індивідуальний підхід до підбору працівників;

- варто враховувати, що рівень кваліфікації працівників для підприємств різних відділів має свої специфічні відмінності, пов'язані з методом організації виробничих процесів на підприємстві;

- підвищення значення корпоративної культури [7, 8].

Розпочинати розробку програми потрібно з визначення основних завдань, які підприємство має виконати для досягнення мети зростання ефективності не тільки праці, а всієї діяльності. Такими завданнями в ПСП «Слобожанщина Агро», на нашу думку, повинні стати: збільшення обсягів виробництва основних видів продукції; підвищення рівня трудової мотивації та стимулювання працівників та створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі підприємства. Розробка таких завдань має характер стратегічного планування, тому доцільно забезпечити узгодженість цілей, завдань управління ефективністю праці на період до 5 років.

Алгоритм управління процесом стимулювання праці в ПСП «Слобожанщина Агро» має складатися з наступним етапів (рис. 3.1).

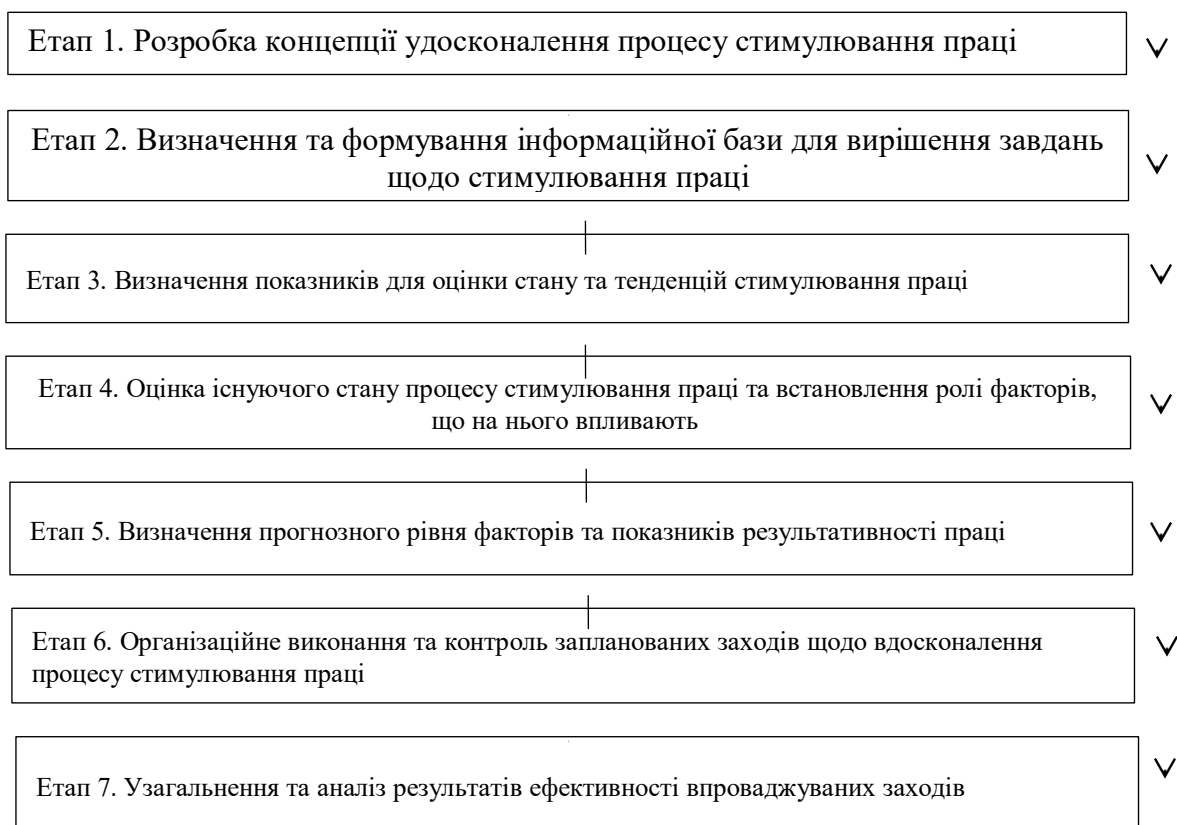


Рисунок 3.1 - Алгоритм управління удосконаленням процесу стимулювання праці в ПСП «Слобожанщина Агро»

Джерело: складено на основі дослідження автора

Щодо оцінки факторів впливу на процесу стимулювання праці в ПСП «Слобожанщина Агро», то такими є: кількість відпрацьованих годин, витрати на оплату праці, витрати на оплату праці одного працюючого, дохід від реалізації продукції, середньооблікова чисельність працівників, трудомісткість, рентабельність праці, середня зарплата, чистий прибуток та продуктивність праці.

На наступному етапі відбувається визначення прогностного рівня результативності праці. Організаційне виконання та контроль запланованих заходів щодо вдосконалення мотиваційної політики включає в себе дві складові: заходи матеріальної та нематеріальної мотивації праці. Цьому буде присвячено наступні два підрозділи.

Важливою частиною роботи по виконанню програми є безпосередній оперативний та підсумковий контроль керівника підприємства та уповноважених осіб за виконанням визначених заходів, такий контроль повинен здійснюватись на кожному з етапів реалізації програми. Організацію вказаного виду роботи пропонуємо здійснювати на рівні економічна служба, попередньо погодивши всі етапи з директором підприємства.

Як підсумок треба зазначити, для того, щоб збільшити віддачу людського фактору необхідно належну увагу приділяти стимулюванню праці, оскільки навіть сьогодні дієва система стимулювання, в майбутньому може перетворитись на те, що гальмує розвиток всього підприємства. Це пов'язано із мінливістю мотивів та стимулів впливу на працівників. Запропонований алгоритм управління удосконаленням процесу стимулювання праці в ПСП «Слобожанщина Агро» забезпечить дослідження та аналіз показників ефективності праці, їх моніторинг, що сприятиме зростанню ефективності праці.

3.2 Вдосконалення системи організації та стимулювання праці в контексті управління ПСП «Слобожанщина Агро»

Серед економічних факторів стимулювання слід виділити матеріальні, зокрема оплату праці, яка розглядається як один із важливих інструментів мотиваційного механізму. Оплата праці залишається одним з основних джерел грошових доходів працівників, що доводить проведений аналіз. Прагнення людини до поліпшення свого добробуту зумовлює необхідність збільшення трудового внеску, а відтак, і збільшення кількості, якості та результативності праці. Тому підвищення заробітної плати є ефективним стимулом підвищення продуктивності праці. Саме напрями вдосконалення організації оплати праці суттєво впливають на показники ефективності матеріального стимулювання працівників і ефективності діяльності підприємства загалом. Основне завдання керівництва підприємств полягає в тому, щоб створити таку систему трудової мотивації, яка б забезпечувала ефективне використання робочої сили та максимальну рентабельність виробництва [21]. Правильна організація заробітної плати має відповідати певним умовам: залежати від якості й величини трудового внеску, умов праці та специфічних особливостей діяльності підприємства, ефективності виробництва та рівня цін; забезпечувати випереджаючі темпи зростання продуктивності праці над темпами зростання заробітної плати.

У процесі організації оплати праці на сільськогосподарських підприємствах важливо справедливо оцінити будь-яку працю, що в свою чергу, потребує 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.

Дослідженнями встановлено, що в більшості сільськогосподарських підприємствах застосовується відрядна форма оплати на роботах, які піддаються виміру в певних одиницях виробленої продукції, і погодинна – за відпрацьований час (для управлінського персоналу). При тій чи іншій формі оплати застосовується своя система, яка виражає спосіб поєднання основної,

додаткової оплати і премій. На основі тарифних розцінок і посадових окладів керівників формується гарантований фонд оплати праці.

В ПСП «Слобожанщина Агро» теж переважною системою оплати праці робітників залишається відрядна. Погодинна заробітна плата застосовується для оплати праці службовців і спеціалістів. Сутність відрядної форми заробітної плати полягає в тому, що її розмір залежить від кількості виробленої робітником продукції (виконаної роботи) належної якості на основі попередньо установлених норм (виробітку) і розцінок з урахуванням складності та умов праці. Правильно організована відрядна оплата праці створює у робітників зацікавленість у збільшенні виробітку.

Тому, починаючи із збирання ранніх зернових, а потім і на осінній ґрунтообробіток у 2023 р. ПСП «Слобожанщина Агро» пропонуємо ввести нові, розцінки, які, крім підвищення, будуть також враховувати норму виробітку на різних видах робіт, в залежності від марки техніки та сільськогосподарського агрегату.

Таблиця 3.2 – Проект норми виробітку, витрат пального та оплати праці на збиранні зернових і олійних культур з 01.07. 2023 року

Вид робіт	Комбайн, с/г агрегат	2021 - 2022 р.	Проект розцінки на 2023 р.				Відхилення 2023 р. від 2022 р., (+:-)	
		Розцінка, грн./т	Норма виробітку, т/зміну	Норма витрат пального, л/га	Розцінка за норму, грн./т.	Розцінка за понаднормовий виробіток, грн./т.	абсолютне, грн./т.	відносне, %
Пряме комбайнування пшениці з подрібненням соломи	NEW HOLLAND SR 9080, жатка 9,0 м (495 к. с.)	18,49	167	16,2	24,04	48,08	5,55	130,0
Пряме комбайнування соняшника з подрібненням залишків	NEW HOLLAND SR 9080, жатка 11,0 м (495 к. с.)	18,82	117	9,0	24,47	48,94	5,65	130,0
Пряме комбайнування кукурудзи з	NEW HOLLAND SR 9080, жатка 9,0	9,50	274	14,3	12,35	24,70	2,85	130,0

подрібненням залишків	м (495 к. с.)							
--------------------------	---------------	--	--	--	--	--	--	--

Джерело: побудовано автором відповідно до положенням «Про оплату праці» ПСП «Слобожанщина Агро»

Наведемо діючі розцінки та проект норм виробітку, витрат пального та розцінок на збиранні зернових і олійних культур в ПСП «Слобожанщина Агро» починаючи з 01.07.2023 р.

З даних таблиці 3.2 видно, що з 01.07. 2023 року планується введення в дію нової розцінки для працівників агрофірми, задіяних на збиранні зернових та олійних культур, яка буде стимулювати їх зацікавленість у збільшенні обсягів виробництва, так як, крім підвищення, вона ще і залежатиме від норми виробітку. Отже, розцінки, які діяли під час збиральних кампаній 2021 - 2022 років, планується збільшити на 30%, при чому, при перевиконанні норми виробітку, розцінка за виконану роботу зростатиме вдвічі. Тобто, якщо комбайнер за зміну намолотить 190 тон пшениці, то його заробітна плата за зміну становитиме: $((167 \times 24,04) + ((190-167) \times 48,08)) = 5120,52$ грн.

Точно така ж мотиваційна система розроблена і для трактористів, які задіяні на перевезенні зерна по полю перевантажувальними бункерами-накопичувачами ПБН 20, ПБН-30 від комбайнів до вантажного автотранспорту.

Проект розцінок на осінній ґрунтообробіток також враховує норму виробітки і понаднормові обсяги в проекті оплачуватимуться в подвійному розмірі.

Те ж саме можна сказати і про оплату водіїв вантажного автотранспорту при транспортуванні зерна автомобілями з поля. Їх оплата праці залежить від відстані між полем та елеватором, вантажопід'ємності автотранспорту та кількості рейсів (див. додаток В). З кожним наступним рейсом оплата праці водія зростає. Тому вони зацікавлені в підвищенні продуктивності праці, тобто в збільшенні обсягів перевезеного зерна, так як це впливає на рівень їх оплати праці. Збільшення продуктивності праці водіїв, в свою чергу, сприяє скороченню строків збирання сільськогосподарських культур за рахунок зниження простоїв комбайнів із-за нехватки транспорту для перевезення урожаю з поля.

Крім стимулювання згаданих працівників, задіяних на польових роботах, ми також пропонуємо розробити і ввести в дію Положення про преміювання працівників на сушінні зерна кукурудзи, так як соняшник одразу з поля, без доробки, реалізовується ТОВ «МХП», а пшениця збирається з оптимальною вологістю і не потребує сушіння - лише очистки.

Таблиця 3.3 – Проект премії для працівників зерносушильного комплексу ДСП-50 при сушінні кукурудзи на 2023р ПСП «Слобожанщина Агро»

Професія	Розмір премії, грн./т			
	До 200 т	200-400 т	400-500 т	500 т і вище
Майстер виробничої дільниці	Премія не передбачена	0,57	0,79	1,01
Апаратник оброблення зерна 4 розряду		0,48	0,70	0,92
Водій вантажного автотранспорту		0,36	0,58	0,80

Джерело: побудовано автором відповідно до положенням «Про оплату праці» ПСП «Слобожанщина Агро»

Наведемо розрахунок стимулювання праці змінного майстра зерносушильного комплексу згідно даного положення, при умові фактичних обсягів сушіння зерна на рівні грудня 2022 р.

Як видно з даних таблиці 3.3, розмір премії майстру виробничої дільниці зерносушильного комплексу при сушінні зерна кукурудзи, згідно запропонованої нами схеми мотивації праці, залежить від обсягів просушеного зерна, а саме: до 200 т/зміну премія не нараховується, від 200 до 400 т/зміну – нараховується в розмірі 0,57 грн./т, від 400 до 500 т/зміну – 0,79 грн./т, понад 500 т/зміну – 1,01 грн./т. Згідно даних, представлених в таблиці 3.4. майстру виробничої дільниці зерносушильного комплексу ДСП-50 при сушінні вказаних обсягів кукурудзи за місяць заплановано нарахування премії в сумі 8783,46 грн. Аналогічно планується нарахування премії решті працівникам; водіям, які задіяні на перевезенні зерна на зерносушильному комплексі та апаратникам, які обслуговують даний комплекс.

З огляду на представлене дослідження в даному підрозділі можемо зробити висновок, що оплата праці є мотивуючим фактором, тільки якщо вона безпосередньо пов'язана з результатами праці. Робітники повинні бути впевнені

в існуванні стійких зв'язків між отриманою матеріальною винагородою та продуктивністю праці. Також при спілкуванні з працівниками підприємства, ми вияснили, що їх заохочує не сама зарплата, а реальна можливість її зростання, справедливе призначення премій, тощо.

Представлений рисунок 3.2 демонструє існуючі методи системи непрямого матеріального стимулювання праці в ПСП «Слобожанщина Агро». Задля підвищення та утримання мотивації на належному рівні необхідним є формування цілісної системи стимулів, яка включатиме можливість просування по службі, перенавчання або підвищення кваліфікації, забезпечуватиме

комплекс соціальних гарантій. Дієвим засобом мотивації працівників є застосування соціального пакета [4].

Досвід передових економік світу доводить, що жодне із завдань управління в будь-якій сфері діяльності неможливо реалізувати без зацікавленості в її вирішенні працівників. Стимулювання праці персоналу, створення умов для його зацікавленості в результатах діяльності підприємства, розвиток соціального партнерства стають нагальними завданнями підприємства [12]. Кожна людина, яка працює по 8 годин на день, повинна мати для цього певну мотивацію: грошові, особиста вигода, власні переконання, відчуття обов'язку.

Існує чимало способів впливу на працівників в організації (крім підвищення заробітної плати). Важливу роль у стимулюванні працівників відіграє створення конкуренції серед персоналу. Велике значення мають дискусії, обговорення, мозкові штурми – форми взаємодії, коли люди знаходять відчуття власної цінності у фірмі.

Важливими важелями в кар'єрному зростанні можуть бути також атестація, нагородження кращих співробітників, загальні корпоративні заходи. Це не тільки зберігає колектив, а й дає кожному співробітнику відчуття власної значущості, можливості зростання в межах організації [21]. Тому, для того, щоб отримати максимальну віддачу від застосування методів стимулювання та

підвищити рівень продуктивності праці, необхідно використовувати їх у комплексі. Це сприятиме тісному взаємозв'язку між ними, адже використання лише одного комплексу методів не дасть змоги стимулювати творчу активність персоналу на досягнення цілей підприємства. Якщо підприємство посилатиме людину навчатися, воно побічно даватиме йому зрозуміти, що він не байдужий, а це виховує лояльність, навіть більше – відданість підприємству й не може не позначитися на бажанні будувати свою кар'єру саме тут. Планування й управління розвитком кар'єри вимагає від організації та працівників зусиль і разом з тим надає цілий ряд переваг як працівнику, так і організації. Для працівників це означає:

- вищу міру задоволення від своєї роботи в організації, можливість професійного зростання та підвищення рівня життя;
- більш чітке бачення особистих професійних перспектив і можливість планувати інші аспекти власного життя. Працівник повинен знати не тільки свою перспективу на короткий і довгий термін, а й те, яких показників він повинен досягнути, щоб розраховувати на просування по службі;
- можливість цілеспрямованої підготовки до майбутньої професійної діяльності;
- підвищення його конкурентоспроможності на ринку праці.

Керівниками ПСП «Слобожанщина Агро» слід поставити собі завдання розробити таку систему стимулювання праці, яка б забезпечила одержання належних доходів працівників, та водночас була спрямована на підвищення ефективності та максимізацію прибутку підприємств. Вдале поєднання різноманітних факторів мотивації дасть можливість активізувати роботу працівників сільськогосподарських підприємств, підвищити їхній інтерес до праці, що сприятиме самовдосконаленню і самореалізації зайнятих у виробництві, а також вплине на ефективність діяльності підприємства.

3.3. Економічна ефективність запропонованих заходів

Економічне стимулювання до високоякісної праці ґрунтується на поєднанні матеріальних та нематеріальних стимулів. Як мотиваційний чинник заробітна плата є основним стимулом матеріальної зацікавленості персоналу у досягненні високих кінцевих результатів праці підприємства. Матеріальне стимулювання забезпечує базові потреби персоналу. Мотиваційне значення заробітної плати буде зменшуватись при зростанні впливу нематеріальних стимулів допоки її рівень буде не нижче середнього рівня в галузі для певної категорії та кваліфікації персоналу.

Нематеріальне стимулювання приносить працівникові відносні доходи – можливості, які надає підприємство для саморозвитку, навчання, самореалізації,

реалізації статусу тощо. Для підприємства нематеріальна мотивація не є «безкоштовною», оскільки воно несе непрямі витрати на забезпечення безпеки, створення належних умов праці, професійне навчання персоналу тощо.

Таблиця 3.4 - Проект загального кошторису витрат на впровадження заходів мотивації праці ПСП «Слобожанщина Агро»

Назва мотиваційного заходу	Витрати, тис грн.	
	тис грн.	питома вага, %
Оновлення системи преміювання виробничих та допоміжних працівників	4500	69,23
Премія з фонду директора за особливі досягнення в роботі, ініціативу	360	5,54
Компенсація використання особистого транспорту	125	1,92
Компенсація вартості найму житла для працівників з іншої місцевості	312	4,80
Премія за розширення земельного банку	500	7,69
Премія за рацпропозиції, впровадження нової техніки і технології	75	1,15
Проведення тимблдингу	250	3,85
Проведення семінарів, вебінарів, тренінгів, навчань	55	0,85
Безкоштовне харчування працівників, задіяних на польових роботах	275	4,23
Безкоштовна кава та вода	48	0,74
Всього	6500	100,00

Джерело: побудовано автором базуючись на результатах власних досліджень та інформації підприємства

Як видно з даних таблиці 3.4, серед нами запропонованого проектного кошторису витрат на мотивацію персоналу агрофірми найбільшу частку займають витрати на оновлення системи преміювання виробничих і допоміжних працівників – майже 70%, Крім того, 4,23% в кошторисі витрат закладено на організацію безкоштовного харчування працівників, що задіяні на польових роботах під час ґрунтообробітку, посіву та збирання. Решта – це пакет мотиваційних заходів для управлінського персоналу.

Оновлення системи преміювання праці виробничих та допоміжних працівників передбачає осучаснення існуючої наразі на ПСП «Слобожанщина Агро» системи премій, шляхом введення окремо для виробничого та допоміжного персоналу методики визначення рівня премій за понаднормові обсяги виконання робіт. Критеріями є показники якості виконаної роботи, рівня

досягнутої продуктивності праці. Все це дасть можливість окремим працівникам проявити свої здібності у роботі та відповідати за якість її виконання з дотриманням агротехнічних термінів, що напряду сприятиме росту продуктивності праці.

Пакет мотиваційних заходів для управлінського персоналу - це пропозиції, які орієнтовані на стимулювання ефективності управлінського персоналу. Такий специфічний розподіл обумовлено різницею у потребах та ціннісних мотивах трудової діяльності різних категорій працівників агрофірми, так як ПСП «Слобожанщина Агро» має великий штат виробничого та допоміжного персоналу, а також досить значну чисельність адміністративного персоналу і працівників, що здійснюють управління виробничими процесами. Тому, в рамках цієї пропозиції концентрується увага у більшості на нематеріальних формах мотивації та заходах, які дозволять знизити психоемоційне навантаження управлінського персоналу, що виникає у ході високої інтенсивності інтелектуальної праці, підвищити продуктивність їх праці, яка досить часто потребує пошуку креативних ідей та прийняття нетипових рішень.

Таблиця 3.5 – Соціальна ефективність заходів мотивації праці управлінського персоналу ПСП «Слобожанщина Агро»

Захід	Соціальна ефективність
Компенсація використання особистого транспорту та компенсація вартості найму житла	Оптимізуватиме витрати на соціальне забезпечення працівників, зменшить непередбачувані фінансові витрати
Проведення тимблдінгів	Сприятиме формуванню нормального соціально-психологічного клімату в колективі, сприятиме згуртованості працівників та дасть певні навички роботи в команді, покращить якість трудового життя
Проведення семінарів, вебінарів, тренінгів, навчань	Дозволить зацікавити працівників новою інформацією, знаннями, розширити їх уявлення про виконувану ними роботу, тим самим підвищити ефективність праці
Премія за рацпропозиції, впровадження нової техніки і технології	Підвищить працездатність працівників, стимулюватиме ріст продуктивності праці
Безкоштовна бутильована вода та кава для працівників офісу	Підвищить енергію та покращить настрій працівників перед роботою

Джерело: побудовано автором базуючись на результатах власних досліджень та інформації відділу кадрів ПСП «Слобожанщина Агро»

Так як пакет мотиваційних заходів для управлінського персоналу напряду не впливає на приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції та інших показників виробництва, на даному етапі, ця пропозиція нестиме лише адміністративні витрати на впровадження вищевказаних заходів, проте ці заходи мають соціальну ефективність. Наведемо очікувану соціальну ефективність заходів мотивації праці управлінського персоналу в таблиці 3.5.

Отже, впровадження перерахованих вище пропозицій сприятиме приросту прибутковості агрофірми, підвищенню зацікавленості персоналу у досягненні більш високих результатів праці, так як успішна діяльність і конкурентна позиція аграрного підприємства залежить від результативної, активної та якісної діяльності всього персоналу. Перевагою запропонованих нами мотиваційних заходів є поєднання матеріального і нематеріального стимулювання, що проявлятиметься не тільки у грошовому еквіваленті, а й у поліпшенні соціально - психологічного стану кожного працівника, отриманні нових знань, що будуть використовуватися у трудовій діяльності за рахунок впровадження запропонованих нематеріальних заходів мотивації праці персоналу.

Фінальним етапом у доведенні економічного обґрунтування доцільності впровадження запропонованих мотиваційних заходів є визначення та оцінка ефективності їх застосування в досліджуваному аграрному підприємстві. Основні економічні ефекти від впровадження мотиваційних заходів подамо у таблиці 3.6. Як видно з даних таблиці, за нашим прогнозом чистий дохід від реалізації продукції агрофірми без врахування мотиваційних заходів в порівнянні з фактичними даними зросте на 22,2%, але запровадження мотиваційних заходів сприятиме отриманню додаткового приросту чистого доходу від реалізації продукції ще на 10,5%. Приріст собівартості становитиме 18,3% за рахунок приросту цін на насіння, мінеральні добрива, засоби захисту рослин, підвищення рівня заробітної плати на 14,1%, але впровадження

мотиваційних заходів спричинить додаткове підвищення собівартості продукції ще на 1,4%.

Таблиця 3.6 – Основні показники діяльності ПСП «Слобожанщина Агро» до та після впровадження заходів мотивації праці персоналу

Показник	Факт до впровадження мотиваційних заходів	Прогнозний період		Відхилення прогнозованого періоду з урахуванням мотиваційних заходів від звітного, %	Відхилення прогнозованих періодів, %
		без врахування мотиваційних заходів	з урахуванням мотиваційних заходів		
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	778 090	950 500	1 050 000	122,2	110,5
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	380 940	450 650	457 150	118,3	101,4
Валовий прибуток (+), збиток (-), тис. грн.	397 150	499 850	592 850	125,9	118,6
Чистий прибуток (+), збиток (-), тис. грн.	183 993	195 855	203 850	106,4	104,1
Фонд оплати праці, тис грн	53990,8	61600	67035,0	114,1	108,8
Середньообліков а чисельність працівників, осіб	257	256	260	99,6	101,6
Середньорічна продуктивність праці, тис. грн./особу	3 027,59	3 712,89	4 038,46	122,6	108,8
Середньорічна заробітна плата, тис. грн./особу	210,08	240,63	257,83	114,5	107,1
Коефіцієнт випередження приросту продуктивності праці над темпами росту заробітної плати, од.	x	x	x	1,071	1,015

Джерело: розраховано автором на основі: Ф. №2 «Звіт про фінансові результати»; ф. №1-ПВ «Звіт з праці» та первинної документації відду кадрів

В результаті таких змін приріст валового прибутку в прогнозованому періоді в порівнянні зі звітним періодом складе 25,9%, а з врахуванням впровадження мотиваційних заходів – ще на 18,6% додатково, а чистого прибутку – на 6,4 та 4,1% відповідно.

Приріст середньорічної продуктивності праці без врахування мотивації праці планується на рівні 22,6% та ще додатково на 8,8% за рахунок впровадження мотиваційних заходів, причому темпи росту продуктивності праці випереджають темпи приросту середньої заробітної плати. Коефіцієнт випередження становить 1,015.

Таким чином, виходячи з вищевикладеного, можна стверджувати, що в прогнозному періоді з урахуванням пропозицій усі вищенаведені показники мають тенденцію до покращення. Саме завдяки стимулюванню працівників можемо очікувати підвищення рівня показників продуктивності праці, це зростання порівняно зі звітним роком становить 22,6%, а завдяки впровадженню мотиваційних заходів ще додатково на 8,8%, відповідно кошти на стимулювання працівників не будуть витрачені марно.

Економічний ефект, який отримає агрофірма завдяки введеним пропозиціям складе:

$$E_c = 203850 - 6500 = 197350 \text{ (тис. грн.)}$$

Економічна ефективність:

$$E = 197350 / 6500 = 30,36\%$$

Отримане значення економічної ефективності запропонованих стимулюючих заходів порівнюємо з нормативним значенням коефіцієнта річної економічної ефективності $E_n = 0,15$. Тобто кожна гривня витрат на реалізацію мотиваційних заходів повинна становити віддачу в розмірі не менше 15 коп. чистого прибутку на рік тобто термін окупності не має перевищувати $1/0,15$, що дорівнює 6,67 року.

Річний економічний ефект становить:

$$E_{cp} = 203850 - (6500 \times 0,15) = 202875 \text{ (тис. грн.)}$$

Термін окупності інвестицій, в сумі затрачених коштів на запропоновані заходи - 6500 тис. грн., буде становити 0,032 (року) тобто витрачені кошти окупляться за 12 календарних днів:

$$T_o = 6500 / 203850 = 0,032 \text{ (року)}.$$

Підводячи підсумок, зазначимо, що запровадження стимулюючих заходів дозволить ПСП «Слобожанщина Агро» отримати економічний ефект у розмірі 202875 тис. грн. та загальну економічну ефективність 30,36%, а витрати окупляться приблизно через 0,032 роки діяльності агропідприємства. Однак, запропоновані заходи актуальні на поточну ситуацію, в перспективі їх треба переглядати, тому доцільно обґрунтувати науково-методичний підхід до визначення напрямку та сфери розвитку продуктивності праці на довгострокову перспективу.

Мотивування та стимулювання праці - це надійний спосіб винагороди працівників за участь у виробництві, заснований на зіставленні ефективності праці та вимог технології. Істотна проблема управління виробництвом – значне випередження темпів росту заробітної плати над темпами росту продуктивності праці, що призводить до зниження стимулюючої сили заробітної плати. В свою чергу, система оплати повинна створювати у працівників почуття впевненості та захищеності, включати дієві засоби стимулювання й мотивації, забезпечувати процес відтворення витраченої енергії (відновлення працівників).

Таким чином, на основі проведеного аналізу ефективності запропонованих заходів щодо підвищення мотивації до праці та її стимулювання в ПСП «Слобожанщина Агро», можна зробити висновок про досить високу ефективність у трудовому, мотиваційному, та економічному аспектах.

Ефективність менеджменту підприємств пов'язана із забезпеченням економічного стимулювання персоналу підприємств шляхом:

- використання форм та систем оплати праці з урахуванням впливу зовнішніх деструктивних чинників; розширення негрошових форм

матеріального стимулювання шляхом збільшення соціального пакету в частині надання відомчого житла, медичного та соціального обслуговування;

- розширення співпраці з міжнародними та вітчизняними громадськими організаціями щодо надання працівникам гуманітарної допомоги (забезпечення працівників товарами першої необхідності);

- в межах діючих обмежень стимулювання участі персоналу підприємств в розподілі прибутку (дивідендна політика);

- зростання частки витрат на персонал у загальних витратах підприємств;

- використання сучасних персонал-технологій та засобів інтелектуалізації праці;

- формування оптимальних пропорцій щодо застосування матеріальних і нематеріальних економічних стимулів.

Резюмуючи варто зазначити, що однією з цілей процесу стимулювання є максимізація віддачі кваліфікаційних навичок та вмінь працівника, що, в свою чергу, дозволить бачити наявний результат на підприємстві. Першою і основною складовою системи стимулювання є заробітна плата, яка породжує зацікавленість персоналу у виконанні поставлених цілей. Суттєвим напрямом системи стимулювання персоналу є преміювання, яке здійснюється за окремі досягнення та результати працівника перед підприємством. Вищезгадані складові доволі детально врегульовані в українському законодавстві. Зокрема, ст. 97 КЗпП та ч. 1 ст. 2 і ч. 1 та 2 ст. 15 Закону України «Про оплату праці» визначають існування таких виплат, можливості їх встановлення та порядок введення.

Варто зазначити, що таке правове регулювання змісту заробітної плати ніяк не регулює усі різноманітні способи того, що заробітну плату можна використати як елемент стимулювання. Тому і в даному випадку, використання заробітної плати як стимулу покладається на роботодавця. Однак, для цілей економічної науки такі виплати мають стимулюючий характер. Не менш важливим напрямом стимулювання персоналу є соціальні виплати та соціальний пакет. До складу нематеріального стимулювання працівників

підприємства відносять: вільний час, тобто можливість формувати самому свій робочий графік; постійний розвиток персоналу (семінари, стажування); створення психологічного клімату в колективі (team building); надання можливості кар'єрного зростання [19]. Таким чином, нематеріальний бік стимулювання персоналу забезпечує досягнення результатів не миттєво, але дозволяє розкрити весь трудовий потенціал кожного працівника окремо і кожен працівник підприємства відчуває себе захищеним, його цінують та поважають, тобто «своїм» у колективі [19].

В умовах війни важливого значення набувають нематеріальні стимули соціально-психологічного, інтелектуального, темпологічного і безпекового характеру (додаток Д).

Важливими нематеріальними стимулами в сучасних умовах є:

- створення безпечних умов роботи шляхом облаштування бомбосховищ або організації переміщення персоналу до найближчого укриття у разі небезпеки;
- надання можливостей користування коворкінгом для зручної та комфортної дистанційної роботи;
- надання можливостей навчання протягом життя, підвищення кваліфікації, отримання додаткової вищої освіти;
- надання працівникам можливості працювати волонтерами в робочий час, що стимулює їх до подальшої праці через усвідомлення добрих вчинків. Також цей стимул надає широкі можливості для зміцнення команди та командної роботи;
- надання керівництвом до днів народження, професійних свят (з використанням індивідуального підходу) подарункових карт; підписки на цікаві онлайн-ресурси, журнали, бібліотеки, курси;
- забезпечення персоналу побутовими зручностями, наприклад, організація кейтерингових обідів. Важливе значення в системі стимулювання працівників відіграє організація розваг залежно від уподобань колективу: спільних святкувань, походів у кіно, театр, музей, поїздки до національних

парків, визначних місць тощо.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі наведено теоретичне узагальнення та вирішення визначеної проблеми, що полягає в обґрунтуванні теоретичних положень та розробці практичних рекомендацій організації та стимулювання персоналу в ПСП «Слобожанщина Агро» Сумського району Сумської області.

Основні теоретико-методологічні та практичні результати кваліфікаційної роботи полягають у наступному:

Стимулювання праці – спосіб управління трудовою поведінкою працівника, що полягає в цілеспрямованому впливі на поведінку персоналу за допомогою використання мотивів, рушійних для його діяльності.

Охарактеризовано ПСП «Слобожанщина Агро» та проаналізовано його економіко-господарчу діяльність. Встановлено, що площа с. – г. угідь підприємства становила у 2022 р. 23279 га. Середньооблікова чисельність працівників господарства налічує 239 осіб. За досліджуваний період зафіксовано їх кількісне зменшення на 26 опрацівників, тобто на 9%. Предметом діяльності ПСП «Слобожанщина Агро» є вирощування сільськогосподарських культур, зокрема: кукурудзи на зерно соняшника, озимої пшениці та до 2021 р. – сої. Господарство має високий рівень спеціалізації, коефіцієнт спеціалізації становить – 48,5.

Господарюючий суб'єкт належним чином забезпечений основними засобами. Аналіз основних економічних показників господарства свідчить, про його прибутковість та рентабельність. Рівень рентабельності досить високий, становить 48,30 % за останній рік дослідження.

Проведено оцінку кількісному та якісному складу і структурі персоналу підприємства. Встановлено, що більшість працівників підприємства – це чоловіки - 76%, решта - жінки. Таке співвідношення в повній мірі відповідає діяльності підприємства, так як більшість професій (водії, трактористи) –

чоловічі. Аналіз стажу роботи свідчить, що на підприємстві працюють досвідчені працівники так як їх стаж роботи більше 20 років по всіх групах, частка працівників із тридцятирічним стажем і більше є теж значною.

Встановлено, що в 2022 р. в порівнянні з 2020 р. показники використання робочого часу працюючих на об'єкті дослідження суттєво погіршилися. Однією з основних причин скорочення відпрацьованого часу є зменшення середньооблікової чисельності працівників підприємства за досліджуваній період. Керівництву підприємства варто розробити та впровадити заходи, спрямовані на скорочення втрат робочого часу.

За досліджуваній термін спостерігається зниження продуктивності праці. Це пояснюється тим, що в агропідприємстві створився залишок 9865,6 га кукурудзи урожаю 2022 р. в полі із-за несприятливих погодних умов, обмолот яких відбувався вже в січні – квітні 2023 р.

У рамках розгляду теми дослідження встановлено, що до матеріального економічного стимулювання персоналу віднесено: грошове (заробітна плата та своєчасна її виплата; участь у прибутках підприємства; монетизовані пільги), негрошове (податкові пільги; загальнообов'язкове соціальне страхування; пенсійне, недержавне пенсійне страхування, медичне страхування; соціальні пільги і гарантії, передбачені колективним договором тощо; соціальний пакет). На ПСП «Слобожанщина Агро» застосовується відрядна форма оплати та погодинна – для управлінського персоналу.

Фонд оплати праці підприємства в 2021 р. в порівнянні з 2020 р. зріс на 4%, але в 2022 р. в порівнянні з 2020 р. він скоротився на 6,8%. Це пояснюється, перш за все, скороченням середньооблікової чисельності персоналу підприємства на 26 осіб та скрутним фінансовим становищем із-за військового стану в країні, в результаті чого не була виплачена премія за результатами роботи за рік працівникам виробничих служб.

За результатами дослідження, що базувалось на методології соціологічних опитувань, заснованих на використанні змішаних методів, і проведене з метою визначення значимості матеріальних та нематеріальних

складових стимулювання персоналу підприємства, виявлено -значну вагомість оплати праці для персоналу підприємства (становить близько 70 %) інші розподілені між нематеріальними стимулами, серед яких більш важливими є творча самореалізація та можливість кар'єрного зростання; формування цифрових навичок і компетенцій та організація безоплатні тренінги, семінари, стажування, підвищення кваліфікації; безпека робочого місця; заохочення до громадської активності тощо. З'ясовано, що нематеріальне стимулювання в системі економічного стимулювання персоналу підприємства є взаємодоповнюючим і має суттєвий вплив як на результати його діяльності, так і на рівень задоволеності працівника.

Проведено оцінку ефективності менеджменту ПСП «Слобожанщина Агро», встановлено, що управлінська праця в підприємстві є ефективною, прийняті управлінські рішення результативними, а затрати на утримання апарату управління виправданими.

Пропонуються організаційно-управлінські заходи щодо вдосконалення процесу стимулювання праці на підприємстві серед яких: розробка та впровадження програм управління стимулюванням праці, де слід передбачити оцінку поточного стану стимулювання планування, контроль; вжиття заходів щодо вдосконалення мотивації праці; оцінку впливу цих заходів. Автором напрацьовано зразок програми.

Пропонуються заходи по вдосконаленню системи організації та стимулювання праці в контексті управління ПСП «Слобожанщина Агро», а саме: починаючи із збирання ранніх зернових, а потім і на осінній ґрунтообробіток у 2023 р. ПСП «Слобожанщина Агро» пропонуємо ввести нові, розцінки, які, крім підвищення, будуть також враховувати норму виробітку на різних видах робіт, в залежності від марки техніки та сільськогосподарського агрегату. Представлено проект норми виробітку, витрат пального та оплати праці на збиранні зернових і олійних культур з 01.07. 2023 року. Пропонується розцінки, що діяли під час збиральних кампаній 2021 - 2022 років, збільшити на

30%, при чому, при перевиконанні норми виробітку, розцінку за виконану роботу пропонується підвищити вдвічі.

Така ж мотиваційна система розроблена та пропонується для трактористів, які задіяні на перевезенні зерна по полю перевантажувальними бункерами-накопичувачами ПБН 20, ПБН-30 від комбайнів до вантажного автотранспорту. Проект розцінок на осінній ґрунтообробіток також враховує норму виробітки і понаднормові обсяги в проекті оплачуватимуться в подвійному розмірі.

Оплату праці при транспортуванні зерна автомобілями з пропонуємо тяж переглянути та зацікавити їх у збільшенні обсягів перевезеного зерна, що як передбачається, вплине на підвищення продуктивності праці водіїв та суттєво сприятиме скороченню строків збирання сільськогосподарських культур за рахунок зниження простоїв комбайнів із-за нехватки транспорту для перевезення урожаю з поля.

Доведено, нематеріальне стимулювання приносить працівникові відносні доходи – можливості, які надає підприємство для саморозвитку, навчання, самореалізації, реалізації статусу тощо, та є дуже важливим. Однак, для підприємства нематеріальна мотивація не є «безкоштовною», оскільки воно несе непрямі витрати на забезпечення безпеки, створення належних умов праці, професійне навчання персоналу тощо. Розроблено проектного кошторису витрат на мотивацію персоналу агрофірми, де найбільшу частку займають витрати на оновлення системи преміювання виробничих і допоміжних працівників – майже 70%, Крім того, 4,23% в кошторисі витрат закладено на організацію безкоштовного харчування працівників, що задіяні на польових роботах під час ґрунтообробітку, посіву та збирання. Решта – це пакет мотиваційних заходів для управлінського персоналу. Річний економічний ефект від запропонованих заходів планується отримати в сумі - 202875 тис. грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гринько Т. В., Гвініашвілі, Т. З., Шинкаренко, А. В. Особливості формування механізму мотивації та стимулювання персоналу підприємницьких структур. *Економічний простір*. 2021. №174. С.63–68. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-62811> (дата звернення: 30.10.2023).
2. Гринчак Н. А. Гейміфікація як засіб підвищення самомотивації персоналу. *Стратегія розвитку України: фінансово-економічний та гуманітарний аспекти*: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції. Київ, «Інформаційно-аналітичне агенство». 2021. С. 180–182. URL:<http://194.44.12.92:8080/jspui/handle/123456789/6008> (дата звернення: 22.10.2023).
3. Дашко І. М., Крилов Д. В., Серова В. Ю. Сучасні системи управління персоналом. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки*. 2021. Вип. 4(52). С. 121–128.
4. Дорошенко К.В. Мотивація та стимулювання праці в контексті управління підприємством. *Підприємництво та бізнес-адміністрування в умовах діджиталізації*: матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., Харків, 01–28 лют. 2023 р. / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова [та ін.; редкол: П.Т. Бубенко, О. Ю. Палант, С.Ю. Юр'єва]. Харків: ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2023. С. 111-113. URL: <https://eprints.kname.edu.ua/63177/> (дата звернення: 20.09.2023).
5. Дорошенко К.В. Теоретичні аспекти ефективності організації та стимулювання праці. *Управління персоналом у системі менеджменту організацій: тенденції та перспективи розвитку*: збірник тез доповідей II Всеукр. наук.- практ. інтернет-конф. (31 травня 2023 р., м. Львів). Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2023. С. 18-19. URL: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2023/pages/23984/maket230647.pdf> Вип. 4(52). С. 121–128. (дата звернення: 20.07.2023).

6. Жолонко Т.В., Гребінчук О.М. Нематеріальна мотивація в системі управління персоналом: зарубіжний досвід та українські реалії. *Наукові праці МАУП. Економічні науки*. К.: Міжрегіональна Академія управління персоналом. 2021. Вип. 2 (61). С. 23–28. URL: <http://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/view> (дата звернення: 24.10.2023).

7. Здирко Н. Г., Козаченко А. Ю. Мотивація як найважливіша функція в управлінні публічними закупівлями. *Економіка та держава*. 2020. № 4. С. 156–161. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4583&i=25> (дата звернення: 24.10.2023)

8. Зось-Кіор М.В., Семенюта М.В. Система оцінки персоналу підприємства в конкурентних умовах ведення бізнесу. *Ефективна економіка*. 2020. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7648> (дата звернення 28.05.2023).

9. Єпіфанова І., Панкова В. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств України. *Економіка та суспільство*. 2021. №23. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-6> (дата звернення: 24.09.2023).

10. Карінцева О. І., Григоренко Є. І. Механізм мотивації персоналу ІТ-компанії в умовах COVID-19. *Економічні проблеми сталого розвитку: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції студентів та молодих учених імені професора Балацького О.Ф., м. Суми, 4 – 5 грудня 2021 р. / за заг. ред.: Т. А. Васильєвої, І. В. Тютюнник*. Суми: Сумський державний університет, 2021. С.94–96. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/89/87423> (дата звернення: 04.10.2023).

11. Кифяк В. І., Тодоріко І. М. Імплементация зарубіжного досвіду мотивації праці у діяльність українських підприємств. *Проблеми економіки*. 2021. № 1 (47). С. 72–77. URL: <https://archer.chnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/1340> (дата звернення: 24.10.2023).

12. Кичко І. І., Нікітченко А. О. Удосконалення системи стимулювання персоналу банків колективної форми власності. *Економічний простір*. 2021. №170. С.7 –82. URL:<https://doi.org/10.32782/2224-6282/170-13> (дата звернення: 12.10.2023).
13. Корольков В.В., Бабенко Д.О. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8345>. (дата звернення: 12.10.2023).
14. Ланченко Є. О. Формування системи соціально-трудових відносин у аграрному секторі економіки: монографія. К.: ЦП «Компринт», 2019. 556 с.
15. Лінькова О.Ю. Мотивація персоналу через навчання. *Міжнародний науковий журнал «Інтер-наука»*. Сер.: Економічні науки. 2021. № 3. С. 74–78.
16. Мельник Л. С., Петров О. О. Економічне та юридичне стимулювання в управлінні персоналом підприємства. *Наукові перспективи*. 2022. № 8 (26). С. 165–176. URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-8\(26\)-165-176](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-8(26)-165-176). (дата звернення: 17.10.2023).
17. Мельник Л. С. Реальність сьогодення – мотиваційний механізм бізнес-структур. Проблеми та перспективи розвитку підприємництва: матеріали XV Міжнародної науково-практичної конференції, 26 листопада 2021р. Харків: ХНАДУ, 2021. 357 с. С.120-122.
18. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України від 01.07.2022 № 2352-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text> (дата звернення: 23.06.2023).
19. Смолярова М.Л. Мотивація поведінки учасників трудових правовідносин за допомогою правових стимулів. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2020. № 5. С. 104-106. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2020-5/23> (дата звернення: 14.10.2023).
20. Тимченко І. П., Левіна А. В. Методичний підхід до оцінювання системи мотивації персоналу на підприємстві в умовах COVID-19.

Економічний простір. 2021. №169. С. 84–91. URL:<https://doi.org/10.32782/2224-6282/169-16> (дата звернення: 14.10.2023).

21. Турчіна С.Г., Дашутіна Л.О. Управління ефективністю діяльності підприємств малого бізнесу. *Інфраструктура ринку: електронний науково-практичний журнал*. Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій. Випуск № 53. 2021. С. 91-98. URL: <http://www.market-infr.od.ua> (дата звернення: 12.10.2023).

22. Храпкіна В. В., Борецька Е. Т. Сучасні методи стимулювання праці. *Modern Economics*. 2021. №27. 2021. С. 215–220.

URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V27\(2021\)-30](https://doi.org/10.31521/modecon.V27(2021)-30) (дата звернення: 04.10.2023).

23. Черниш І. Козик М. Сучасні форми і методи мотивації персоналу підприємств сфери послуг. *Економіка і регіон*. Полтава: ПНТУ. 2021. Т. 1. С. 87–91. URL:[https://doi.org/10.26906/EiR.2021.1\(80\).2242](https://doi.org/10.26906/EiR.2021.1(80).2242) (дата звернення: 12.10.2023).

24. Чим відрізняється мотивація від стимулювання URL: <http://moyaosvita.com.ua/biznes/chim-vidriznyayetsyamotivaciya-vid-stimua>. (дата звернення: 21.05.2023).

25. Чикуркова А.Д., Грей Ю.М. Методологічні засади формування трудової мотивації в системі управління розвитком підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 7. С. 174–176. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8077> (дата звернення: 21.10.2023).

26. Яковлев О. А. Фундаментальні проблеми правового регулювання умов праці і встановлення гарантій для працівників: монографія. Харків: Право. 2019. 456 с.

27. Burlutskiy, S., Burlutskii, Sv., Margasova, V., Sakun, O. (2019). The relationship between short-term fluctuations and stages of economic cycle: the case of Ukraine. *Revista ESPACIOS*, 2019, Vol. 40, № 10.

28. Emmanuel Ogbonna & Lloyd C. Harris. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies,

The International Journal of Human Resource Management, 11: 766-788, DOI: 10.1080/09585190050075114 (дата звернення: 21.10.2023).

29. UN (2022). Brief no1: Impact of war in Ukraine on food, energy and finance systems URL: <https://news.un.org/pages/global-crisis-response-group/> (дата звернення: 23.02.2023).

30. ILO Brief. The impact of the Ukraine crisis on the world of work: Initial assessments. May, 2022. URL: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/europe/rogeneva/documents/briefingnote/wcms_844295.pdf (дата звернення: 23.10.2023).

31. Reducing the risks of labour exploitation, trafficking in human beings, forced labour and undeclared work faced by the Ukrainian displaced persons. International Labor Organization. 4 October 2022. URL: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/europe/rogeneva/srobudapest/documents/genericdocument/wcms_858023.pdf (дата звернення: 23.07.2023).

Додатки

ДОДАТОК А

Таблиця А.1 - Відмінні риси між мотивацією та стимулюванням персоналу підприємства

Ознаки	Характерні риси	
	Мотивації	Стимулювання
Межі застосування	Організація праці на підприємстві	В межах мотивації праці працівників підприємства
Час заходів	Довгострокові сталі дії	Короткострокові поточні дії
Спрямованість заходів	Вплив на внутрішню свідомість людини	Коригування ззовні поводження людини
Відношення до праці	Вплив керівництва на підлеглих, усвідомлений та узгоджений обома сторонами	Створення умов і обмежень для поведінки підлеглих, не завжди усвідомлених і не завжди погоджених з ними
Форма організації на підприємстві	Зміна існуючого стану, створення умов праці	Закріплення фактичних досягнень у праці
Загальні цілі	Спонування працівників до сумлінної праці	Спонування працівників працювати краще, ніж це обумовлено існуючими трудовими відносинами

ДОДАТОК Б



Рисунок Б1 – Структура управління ПСП «Слобожанщина Агро»

Джерело: складено на основі даних підприємства

ДОДАТОК В

Таблиця В.1 - Проект розцінок для оплати праці водіїв при транспортуванні зерна пшениці, сої та кукурудзи вантажними автомобілями ПСП «Слобожанщина Агро» на збиральну кампанію 2023 року

Марка автомобіля (вантажопід'ємність, тон)	Розцінка, грн/т													
	Відстань перевезе нь до 2 км	Відстань перевезе нь до 5 км	Відстань перевезе нь до 10 км	Відстань перевезе нь до 20 км	Відстань перевезе нь до 30 км	Відстань перевезе нь до 40 км	Відстань перевезе нь до 50 км	Відстань перевезе нь до 60 км	Відстань перевезе нь до 70 км	Відстань перевезе нь до 80 км	Відстань перевезе нь до 90 км	Відстань перевезе нь до 100 км	Відстань перевезе нь до 100-130 км	Відстань перевезе нь понад 130 км
КАМАЗ з причепо м (22-26)														
перша ходка	2,72	6,80	9,40	10,58	11,75	12,93	14,10	15,67	17,40	17,76	19,45	20,47	23,52	28,22
друга ходка	3,26	8,15	11,28	12,69	14,10	15,51	16,92	18,80	20,88	21,32	23,34	24,57	28,22	33,87
третя ходка	4,08	10,19	14,10	15,86	17,63	19,39	21,15	23,50	26,11	26,65	29,18	30,71	*	*
четверта ходка	5,44	13,59	18,80	21,15	23,50	25,85	28,20	31,33	34,81	*	*	*	*	*
КАМАЗ з причепо м (15-20)														
перша ходка	3,29	8,22	11,38	12,80	14,22	15,64	17,06	18,96	21,06	21,49	23,54	24,77	28,46	34,15
друга ходка	3,95	9,87	13,65	15,36	17,06	18,77	20,48	22,75	25,27	25,79	28,24	29,73	34,15	40,98
третя ходка	4,93	12,33	17,06	19,20	21,33	23,46	25,60	28,43	31,59	32,24	35,30	37,16	*	*

четверта ходка	6,58	16,45	22,75	25,60	28,44	31,28	34,13	37,91	42,12	*	*	*	*	*
КАМАЗ без причепа (11-15)														
перша ходка	3,26	8,15	10,54	11,85	13,17	14,49	15,81	17,56	19,51	19,91	21,80	22,95	26,36	31,63
друга ходка	3,91	9,78	12,64	14,23	15,81	17,39	18,97	21,07	23,41	23,89	26,16	27,54	31,63	37,96
третя ходка	4,89	12,22	15,81	17,78	19,76	21,73	23,71	26,34	29,26	29,87	32,70	34,42	*	*
четверта ходка	6,52	16,30	21,07	23,71	26,34	28,98	31,61	35,12	39,01	*	*	*	*	*
ГАЗ, САЗ (3- 5)														
перша ходка	8,21	20,53	26,54	29,86	33,18	36,50	39,81	44,23	45,15	50,15	54,82	57,81	66,40	79,68
друга ходка	9,85	24,64	31,85	35,83	39,81	43,80	47,78	53,08	54,18	60,19	65,90	69,37	79,68	95,62
третя ходка	12,32	30,79	39,81	44,79	49,77	54,75	59,72	66,35	67,72	75,23	82,38	86,71	*	*
четверта ходка	16,42	41,06	53,09	59,72	66,36	72,99	79,63	88,46	*	*	*	*	*	*

ДОДАТОК Г

Таблиця Г.1 - Розрахунок
нарахування премії майстру виробничої
дільниці зерносушильного комплексу
ДСП-50 при сушінні кукурудзи за місяць
згідно Положення про оплату праці на
сушінні зерна кукурудзи

День місяця	Направлено в сушку, т	Вихід із сушки, т	Вологість до сушіння, %	Вологість після сушіння, %	Розцінка, грн/1 т	Сума премії, грн
1	495,58	418,04	30	14,1	0,79	330,25
2	468,42	397,64	29,5	14,2	0,57	226,65
3	493,40	413,18	31	14,4	0,79	326,41
4	517,24	438,34	27,4	14	0,79	346,29
5	480,48	411,02	28,7	14,2	0,79	324,71
6	449,00	383,74	28,6	14	0,57	218,73
7	503,80	430,60	28,7	14,1	0,79	340,17
8	325,87	279,96	28,3	14,2	0,57	159,58
9	387,89	335,24	24,9	14	0,57	191,09
10	537,68	461,52	28,6	14,5	0,79	364,60
11	525,67	455,52	27,7	14,5	0,79	359,86
12	527,81	451,10	28,8	14,2	0,79	356,37
13	709,96	461,11	26	14,4	0,79	364,28
14	436,42	380,16	27	14,3	0,57	216,69
15	546,54	479,84	26	14,1	0,79	379,07
16	562,40	495,06	25,8	14,2	0,79	391,10
17	539,54	476,20	25,7	14,3	0,79	376,20
18	423,24	375,88	25	14,2	0,57	214,25
19	618,08	544,08	25,8	14,1	1,01	549,52
20	529,28	463,88	26,1	14	0,79	366,47
21	554,50	489,84	25,4	14,1	0,79	386,97
22	528,86	464,72	25,9	14	0,79	367,13
23	481,10	424,24	25,7	14,2	0,79	335,15
24						
25						
26	99,40	87,58	25,6	14		
27	664,36	588,44	25,2	14,1	1,01	594,32
28	247,48	219,00	25,1	14	0,57	124,83
29	439,58	387,30	25,6	14	0,57	220,76
30	286,50	250,22	26,5	14	0,57	142,63
31	418,42	367,33	26,1	14,3	0,57	209,38
	Разом					8 783,46

ДОДАТОК Д

**АНКЕТА
СОЦІОЛОГІЧНОГО
ДОСЛІДЖЕННЯ:**

**«Значимість матеріального і нематеріального стимулювання для
персоналу підприємств України»**

Шановний респонденте!

Просимо Вас прийняти участь в опитуванні, яке проводиться з метою вивчення думки працівників підприємств щодо значимості матеріального і нематеріального стимулювання в трудовій діяльності.

Сподіваємось на плідну співпрацю та дякуємо Вам заздалегідь.

1. Ваша стать

☐ Ч

☐ Ж

2. Ваш вік

3. ☐ 18-25

☐ 25-30

☐ 30-40

☐ 40-50

☐ 40-50

☐ понад 60

4. Освіта

☐ Неповна середня

☐ Середня

☐ Професійна (професійно-технічна)

☐ Фахова передвища

☐ Вища

5. До якої категорії персоналу Ви належите?

☐ Керівник

☐ Спеціаліст

☐ Службовець

☐ Робітник

6. Яким є рівень Вашої заробітної плати?

- ☐ До 6700 грн
- ☐ Від 6700 грн до 15 тис. грн
- ☐ Понад 15 тис. грн

– гнучкі графіки роботи

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

– забезпечення дистанційним робочим місцем

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

– корпоративна культура та соціальна згуртованість

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

– управління трудовою поведінкою та контроль за трудовою дисципліною

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

– заохочення до громадської активності (участь у професійних об'єднаннях, волонтерських рухах, політичних і громадських спілках)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

11. Чи вважаєте Ви достатнім рівень мотивації до праці на Вашому підприємстві

☐ Так

☐ Ні

☐ Складно відповісти

12. Опишіть, будь ласка, власний досвід ефективності стимулювання на Вашому підприємстві

Надайте, будь ласка, пропозиції щодо впровадження нових посилення існуючих стимулів до праці