

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

ДУМАНОВСЬКА СВІТЛАНА ВОЛОДИМИРІВНА



УДК 005:332:331.101.3:631.11

**МОТИВАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ**

08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Київ – 2016

Дисертацією є рукопис

Робота виконана у Національному університеті біоресурсів і природокористування України Міністерства освіти і науки України

Науковий керівник доктор економічних наук, професор
Гудзинський Олексій Дмитрович,
Національний університет біоресурсів
і природокористування України,
професор кафедри менеджменту
ім. проф. Й. С. Завадського

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, професор
Чикуркова Алла Дмитрівна,
Подільський державний
аграрно-технічний університет,
завідувач кафедри менеджменту
організацій і адміністрування

кандидат економічних наук, доцент
Пономарьова Марина Сергіївна,
Харківський національний аграрний
університет ім. В. В. Докучаєва,
доцент кафедри маркетингу,
підприємництва і організації виробництва

Захист відбудеться «04» липня 2016 року о 10 годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 26.004.01 у Національному університеті біоресурсів і природокористування України за адресою: 03041, м. Київ, вул. Генерала Родимцева, 19, навчальний корпус № 1, кімната 97

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Національного університету біоресурсів і природокористування України за адресою: 03041, м. Київ, вул. Героїв Оборони, 13, навчальний корпус № 4, кімната 41а

Автореферат розісланий «02» червня 2016 р.

Вчений секретар
спеціалізованої вченої ради



Т. І. Балановська

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. Аграрний сектор є одним з найбільш важливих у галузі економіки, його розвиток постає пріоритетним завданням щодо забезпечення економічного зростання та покращення матеріального добробуту суспільства.

У системі важелів впливу на підвищення результативності сільськогосподарського виробництва важливе місце посідає формування мотиваційного механізму управління трудовою поведінкою працівників сільськогосподарських підприємств у контексті динамічно змінюваних цільових установок. Суб'єкти господарювання мають різні рівні розвитку, етапи життєвого циклу, напрями діяльності, потенціал розвитку та конкурентні переваги, підприємницький імідж, займають різну частку ринку. Важливою умовою побудови результативного мотиваційного механізму є врахування на упереджувальній основі в часовому і просторовому вимірі внутрішніх і зовнішніх факторів впливу, стратегічної спрямованості, а також різного стану економічного розвитку підприємства. Запорукою досягнення підприємницького успіху в стратегічному розвитку розглядається гнучкість та динамізм системи управління, структурним елементом якої є мотиваційний механізм.

Потребує подальшого розвитку погляд на мотиваційний механізм як на динамічну складову системи управління, яка змінюється відповідно до цілей розвитку. Необхідною є диференціація цілей мотиваційного механізму залежно від рівнів розвитку підприємства та стратегій. У цьому контексті мотиваційний механізм слід розглядати як самостійну локальну систему.

Вирішенню широкого кола проблем розвитку підприємств присвячено праці багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів: І. К. Адізеса, Р. Акоффа, В. О. Василенка, В. Г. Герасимчука, В. П. Горьового, А. Грейнера, О. Д. Гудзинського, В. С. Збарського, Е. М. Короткова, Л. Ц. Масловської, Ю. С. Погорелова, В. С. Пономаренка, О. В. Раєвневої, Н. М. Сіренко, Е. А. Смирнова, І. П. Отенко, З. Є. Шершньової, Й. Шумпетера та ін.

На проблемах формування системи мотивації праці на підприємствах зосередили свою увагу: Д. П. Богиня, О. А. Бугуцький, О. М. Бородіна, Г. А. Дмитренко, М. С. Дороніна, А. Л. Єськов, Й. С. Завадський, Є. П. Ільїн, А. М. Колот, Г. Т. Куліков, М. С. Пономарьова, М. В. Семикіна, Г. Л. Хаєт, Є. І. Ходаківський, Л. П. Червінська, А. Д. Чикуркова, О. В. Шкільов, Т. В. Штерма та ін.

Слід зазначити, що недостатньо висвітленою залишається проблема формування мотиваційного механізму в системі управління підприємством. Потребує подальшого розвитку погляд на мотиваційний механізм як цілісну систему, адаптовану до нових задач цільової спрямованості розвитку підприємств та гармонійно збалансованої з ними. Недостатньо розробленими залишаються теоретико-методичні засади побудови мотиваційного механізму в сільськогосподарських підприємствах, особливо в умовах ринкової трансформації. Потребують удосконалення методичні підходи до оцінки мотиваційного механізму підприємств. Сукупність визначених проблемних питань зумовила вибір теми дисертаційної роботи, визначила мету та задачі, а також об'єкт і предмет дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота виконана згідно з планом науково-дослідної роботи Національного університету біоресурсів і природокористування України за темою «Розробка теорії і методології формування системи менеджменту в умовах інституціонально-структурної трансформації економіки України» (номер державної реєстрації 0107U004874), в межах якої автором викладено теоретико-методичні та практичні підходи щодо формування мотиваційного механізму в сільськогосподарських підприємствах.

Мета і задачі дослідження. Метою дисертаційної роботи є поглиблення теоретико-методичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо формування мотиваційного механізму в системі управління розвитком сільськогосподарських підприємств для забезпечення успішної їх діяльності в умовах динамічної зміни середовища. Для досягнення поставленої мети були поставлені такі задачі:

- уточнити сутність понять «мотивація» та «мотиваційний механізм» для поглиблення їх наукового розуміння щодо здійснення управлінського впливу на окремих працівників та колективи з метою досягнення цілей підприємства;

- обґрунтувати концептуальні підходи до формування мотиваційного механізму як системної цілісності для підвищення сили його мотиваційного впливу на суб'єкти діяльності при досягненні стратегічних, поточних і оперативних цілей;

- розвинути методичні підходи до оцінювання мотиваційного механізму, що дозволить сформулювати необхідну інформацію для прийняття рішень щодо ефективного мотивування працівників підприємств;

- оцінити тенденції розвитку сільськогосподарських підприємств та виявити фактори впливу на результати їх функціонування для обґрунтування заходів щодо забезпечення ефективної діяльності в довгостроковому періоді;

- проаналізувати складові мотиваційного механізму сільськогосподарських підприємств за допомогою сформованого науково-методичного інструментарію для подальшого формування пропозицій щодо їх удосконалення;

- запропонувати науковий підхід до формування мотиваційного механізму для забезпечення збалансованості складових мотивації з цілями і задачами розвитку підприємства;

- розробити алгоритм формування мотиваційного механізму, який сприятиме інтеграції цілей розвитку сільськогосподарського підприємства та індивідуального розвитку працівників.

Об'єктом дослідження є процес формування мотиваційного механізму в системі управління розвитком сільськогосподарських підприємств.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних та практичних аспектів формування мотиваційного механізму в системі управління розвитком сільськогосподарських підприємств. Поглиблені дослідження проводились на матеріалах сільськогосподарських підприємств Запорізької області.

Методи дослідження. Методологічним підґрунтям дисертаційної роботи є діалектичний метод, що використовувався при дослідженні теоретичних основ формування мотиваційного механізму в системі управління розвитком підприємств.

Для досягнення мети роботи та вирішення поставлених задач використано методи дослідження: абстрактно-логічний (при обґрунтуванні категорій, понять згідно теми дослідження, формування висновків та рекомендацій); монографічний (для вивчення досвіду формування мотиваційного механізму в сільськогосподарських підприємствах та обґрунтування рекомендацій); соціологічний (при проведенні опитувань та експертних оцінок щодо виявлення факторів використання можливостей системи управління, рівня результативності мотиваційного механізму, факторів мотивації, стану трудової орієнтації молоді, стилю керівництва); кореляційно-регресійний аналіз (для оцінки сили впливу факторних показників на результат); економіко-математичне моделювання (для оцінки впливу мотиваційних факторів та факторів використання трудових ресурсів на результативність діяльності підприємств); статистичних групувань (при оцінці тенденцій розвитку сільськогосподарських підприємств); методи фінансового аналізу, кластерний, рейтингової оцінки за методом відстаней та методом суми місць (для оцінки рівня розвитку підприємств), графічний (для наочного відображення динаміки та змін окремих показників).

Інформаційною базою дослідження слугували законодавчі та нормативні акти України, матеріали Державної служби статистики України, статистична звітність сільськогосподарських підприємств Оріхівського та Пологівського районів Запорізької області, наукові напрацювання вітчизняних та зарубіжних авторів із досліджуваного питання, результати проведених анкетувань та спостережень здобувача.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні наукових і практичних засад формування мотиваційного механізму в сільськогосподарських підприємствах. Результати досліджень, які відображають наукову новизну та виносяться на захист, полягають у наступному:

вперше обґрунтовано науковий підхід до формування мотиваційного механізму, що базується на задачах цільової спрямованості розвитку підприємств згідно: життєвих циклів, економічного розвитку, портфеля стратегій, типів реакції підприємств на зміни, який заснований на їх системній єдності, що сприятиме збалансованості складових мотивації з цілями і задачами розвитку підприємства (С. 13–14);

удосконалено:

– трактування сутності понять «мотивація» та «мотиваційний механізм», які, на відміну від існуючих, базуються на узгодженні цілей розвитку підприємства та працівників, що покладено в основу розширення складових управлінського впливу на окремих особистостей та колективу та сприятиме досягненню цілей підприємства (С. 5–6);

– методичний підхід до оцінювання мотиваційного механізму, в основу якого, на відміну від інших, покладено ступінь досягнення цілей розвитку підприємства та індивідуального розвитку працівників, що надає можливість приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо мотивації персоналу в підприємствах (С. 8, 16–17);

– алгоритм формування механізму мотивації, спрямований на інтеграцію цілей розвитку сільськогосподарського підприємства та особистісного розвитку

працівників, що передбачатиме створення умов для успішної реалізації мети діяльності підприємства (С. 15);

дістали подальший розвиток:

– концептуальний підхід до формування мотиваційного механізму як цілісної системи, сформованої на органічній єдності складових – цільової спрямованості управління розвитком підприємств, мотивації як системи та функціонально-забезпечуючих підсистем, що сприятиме підвищенню сили мотиваційного впливу на суб'єкти діяльності при розв'язанні виробничо-економічних задач (С. 7);

– підхід до аналізу та виявлення залежностей впливу факторів на функціонування сільськогосподарських підприємств на основі методу кореляційно-регресійного моделювання, що дозволить обґрунтувати пропозиції з підвищення результативності діяльності підприємств через удосконалення системи мотивації (С. 10);

– науково-методичний інструментарій аналізу стану мотиваційного механізму підприємства, що включає оцінку потенціалу персоналу управління, ранжування факторів мотивації за вагомістю їх для працівників та за необхідністю їх покращення, оцінку відносин у колективі, виявлення переважаючого стилю керівництва, що надасть можливість сформулювати й обґрунтувати інформацію для прийняття управлінських рішень щодо вдосконалення мотиваційного механізму (С. 11–12).

Практичне значення одержаних результатів. Практична цінність результатів дослідження полягає в можливості застосування запропонованих у дисертації теоретико-методичних розробок та практичних рекомендацій автора щодо удосконалення мотиваційного механізму як складової системи управління розвитком сільськогосподарських підприємств, що сприятимуть підвищенню результативності діяльності та забезпеченню сталого динамічного розвитку аграрних формувань.

Результати дисертаційного дослідження щодо формування науково обґрунтованих напрямів розвитку сільськогосподарських підприємств та їх мотиваційного забезпечення схвалено та застосовуються Управлінням агропромислового розвитку Оріхівської районної державної адміністрації Запорізької області (акт від 28.04.2015 р.); методичні рекомендації щодо оцінки рівня результативності мотиваційного механізму використовуються в діяльності ТОВ «Агротех» Оріхівського району Запорізької області (акт від 06.05.2015 р.); рекомендації щодо зміцнення системи мотивації праці на підприємстві залежно від рівня розвитку впроваджено в ТОВ «Укрлан» Оріхівського району Запорізької області (акт від 12.05.2015 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійним авторським дослідженням, має наукове та практичне значення. Всі наукові результати та висновки, викладені в дисертаційній роботі та опубліковані в наукових працях, отримані здобувачем особисто.

Апробація результатів дисертації. Основні положення і результати проведених досліджень було апробовано на: II Міжнародній науково-практичній конференції молодих вчених «Актуальні проблеми наук про життя та природокористування» (м. Київ, 2013 р.); Міжнародній науково-практичній

конференції «Фінансово-економічні проблеми розвитку сільських територій» (м. Мелітополь, 2014 р.); Всеукраїнській науково-практичній Інтернет-конференції «Проблеми та перспективи розвитку менеджменту сучасних підприємств» (м. Полтава, 2014 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Економічні перспективи підприємств та регіонів України в контексті основних соціально-еколого-економічних трендів» (м. Харків, 2014 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми сучасної економіки: реалії сьогодення» (м. Ужгород, 2015 р.).

Публікації. Основні результати дисертаційної роботи викладено в 14 наукових працях загальним обсягом 5,58 друк. арк., із яких 7 статей у наукових фахових видання України (обсягом 3,63 друк. арк.), стаття у науковому фаховому виданні України, включеному до міжнародної наукометричної бази даних (обсягом 0,56 друк. арк.), стаття у науковому виданні іншої держави (обсягом 0,56 друк. арк.), 5 тез наукових доповідей (обсягом 0,83 друк. арк.).

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 217 найменувань і додатків. Основний зміст роботи викладено на 181 сторінці друкованого тексту. Робота містить 43 таблиці, 35 рисунків, 24 додатки.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ

У **вступі** обґрунтовано актуальність теми дисертаційного дослідження, визначено мету, задачі, об'єкт і предмет, зазначено методи дослідження, розкрито наукову новизну та практичне значення одержаних результатів, наведено дані про апробацію основних положень дисертаційної роботи, окреслено особистий внесок здобувача у вирішенні поставлених задач.

У першому розділі **«Теоретичні засади мотиваційного механізму в управлінні розвитком сільськогосподарських підприємств»** розкрито сутність мотиваційного механізму в системі управління розвитком сільськогосподарських підприємств, визначено особливості управління розвитком сільськогосподарських підприємств та його мотиваційного забезпечення, обґрунтовано методичні основи дослідження та оцінки мотиваційного механізму.

У результаті опрацювання наукових праць зарубіжних та вітчизняних учених щодо тлумачення поняття «мотивація» визначено, що воно розглядається ними як процес, дія, сукупність факторів, внутрішня енергія, сукупність рушійних сил, чинників. Одна група науковців розуміє під даною економічною категорією статичне утворення, інша – динамічне. Важливим є виділення дослідниками такої якості мотивації, як цілеспрямованість. Також характерним для визначення дефініції «мотивація» є вживання таких слів, як «система», «комплекс», що свідчить про системне розуміння цього поняття. На основі узагальнення теоретичних положень виявлено, що мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх факторів активізації людини на досягнення мети діяльності підприємства, в основу якої покладено взаємозв'язок та узгодженість цілей розвитку підприємства та цілей особистісного розвитку працівника.

Дослідження поглядів учених-економістів на розуміння поняття «мотиваційний механізм» дало змогу виокремити основні його ознаки: системне розуміння; включає в себе складові елементи мотивування; має цільову спрямованість і забезпечує ефективну реалізацію цілей та задоволення інтересів; здатний до формування й розвитку та до змін за збалансованого впливу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища. Проаналізувавши й узагальнивши думки науковців, удосконалено трактування поняття «мотиваційний механізм» – це складна система методів і важелів спонукання працівників з метою активізації їхніх здібностей та досягнення ними високих результатів праці, як шляху підвищення результативності діяльності підприємства та досягнення працівниками особистісного розвитку, враховуючи актуальні цілі розвитку підприємства та працівника й інтереси учасників господарського процесу.

У теперішній час ключовою задачею мотиваційного механізму є забезпечення динамічно-стійкого соціально-економічного розвитку підприємства та ефективного його функціонування. Визначено, що мотиваційний механізм управління трудовою поведінкою працівників формується залежно від цілей підприємства, враховуючи інтереси працівників. На процес формування та досягнення цілей організаційним формуванням впливають керівництво, споживачі, постачальники, інвестори, власники, контактні аудиторії, держава та ін. Учасники господарського процесу, реагуючи на якість товарів та обслуговування, тим самим диктують вимоги до персоналу підприємства. Реагуючи на дані вимоги, керівництво підприємства вдосконалює систему мотивації.

Обґрунтовано концептуальний підхід до формування мотиваційного механізму, сформованого на органічній єдності складових – єдиній цільовій спрямованості розвитку підприємства, системи управління та системи мотивації; задач та функцій системи управління мотивацією, ресурсного й інформаційного забезпечення, суб'єктів та об'єктів мотиваційної системи, методології системи мотивації (табл. 1).

Система управління розвитком підприємства складається з безлічі підсистем і механізмів, важливе місце серед яких займає мотиваційний механізм. Фундаментом зазначеної системи є чітке розуміння сутності розвитку. Проведене дослідження теоретичних основ формування поняття «розвиток» засвідчило відсутність єдино прийнятого визначення, різну глибину дослідження, різні об'єкти, щодо яких досліджується дана категорія, та дозволило трактувати його як сукупність цілеспрямованих, закономірних, незворотних кількісно-якісних змін соціально-економічної системи, що формують нові властивості даної системи, посилюють її опірність негативним впливам зовнішнього середовища, підвищують результативність функціонування.

Для поглибленого дослідження особливостей формування цільової спрямованості системи управління та мотиваційного механізму сільськогосподарських підприємств узагальнено й доповнено класифікацію типів розвитку підприємства такими класифікаційними ознаками: за вибором ринку; за використанням можливостей; за реакцією персоналу на зміни; за методом реалізації стратегії.

Концептуальний підхід до формування мотиваційного механізму через єдність його складових

Складова мотиваційного механізму	Основний зміст
Цільова спрямованість розвитку підприємства	Задоволення потреб суспільства шляхом забезпечення конкурентоспроможного стійкого розвитку підприємств як соціально-економічних систем на основі стратегічної взаємодії підсистем і цілей управління.
Цільова спрямованість системи управління розвитком підприємства	<ol style="list-style-type: none"> 1. Формування цілісної системи управління розвитком організаційних формувань для забезпечення мети їх діяльності. 2. Забезпечення взаємодії підсистем управління між собою всередині підприємства (горизонтальну та ієрархічну), забезпечення взаємодії даних підсистем із зовнішнім середовищем. 3. Забезпечення довгострокового існування підприємства.
Цільова спрямованість мотивації як системи	Цілісність; дотримання головної мети підприємства; дотримання цілей та задач етапу життєвого циклу підприємства; дотримання цілей та задач згідно обраних стратегій; дотримання цілей та задач згідно з типами управління; єдність інтересів підприємства і працівника.
Задачі управління мотивацією в системі управління розвитком підприємства	Через мотиваційний механізм забезпечення: ефективного функціонування організаційного формування; досягнення цілей розвитку підприємства та працівників, реалізації планів, стратегій, управлінських рішень, завдань управління; ефективної взаємодії з іншими елементами системи управління та з суб'єктами зовнішнього середовища; забезпечення інтересів всіх учасників мотиваційного процесу.
Функції системи мотивації	Забезпечення соціального-економічного та особистісного розвитку; інноваційна; стимулююча; відтворювальна; забезпечення конкуренції – між працівниками за краще місце роботи, між роботодавцями за кращих працівників.
Інформаційне забезпечення	Концепція розвитку підприємства; горизонтальні, вертикальні канали комунікації; сприйнятливість персоналом змін; формування та дотримання організаційної культури підприємства; довгострокові, стратегічні, поточні плани розвитку; стратегія мотиваційних та стимулюючих заходів персоналу; закони, законодавчі акти, постанови, накази, внутрішньогосподарська регламентуюча документація.
Ресурсне забезпечення	Кадрове забезпечення, фінансове забезпечення, матеріально-технічне забезпечення.
Суб'єкти та об'єкти системи мотивації	<p>Суб'єкти: підприємство; держава; суб'єкти посередницької діяльності в системі корпоративної взаємодії; суб'єкти попиту згідно обраних сегментів ринку; власники; інвестори; контактні аудиторії; управлінська команда як системна цілісність.</p> <p>Об'єкти: колектив підприємства в цілому; підрозділи підприємства; окремі працівники.</p>
Методологія системи мотивації	Принципи мотиваційного механізму; методи мотивації; критерії та методи оцінки мотиваційного механізму; методи дослідження мотиваційного механізму.

На основі існуючих методів оцінки мотивації праці запропоновано систему показників для розрахунку рівня результативності мотиваційного механізму, які ґрунтуються на критеріях: досягнення цілей працівника (задоволеність умовами робочого місця, керівництвом, змістом праці; оцінка психологічного клімату в колективі; професійний розвиток, розвиток ділових якостей працівників; задоволеність матеріальною та нематеріальною мотивацією, задоволення соціальних потреб, обізнаність працівників про систему мотивації, оцінка зовнішніх факторів впливу); досягнення цілей підприємства (кваліфікаційно-професійний рівень, лояльність до організації, сформованість ціннісно-орієнтаційної єдності колективу, трудова дисципліна, інноваційна активність та сприйнятливність, виконання виробничих завдань, зменшення плинності кадрів).

В ході дослідження запропоновано основні параметри, на яких має ґрунтуватися методика оцінки: об'єкт дослідження (працівник, підприємство), предмет дослідження (мотивація); методи збору інформації (опитування, анкетування, експертні оцінки, аналіз документів, розрахунок показників), методи інтерпретації даних (бальний, рейтинговий); характеристики оцінюваних показників (кількісні, якісні), база оцінки (показники попереднього періоду, кращі показники, середнє значення показників).

Використання запропонованого методичного підходу надає можливість визначити ступінь розвитку індивідуальних цінностей та можливостей працівників, ступінь сформованості в них почуття залучення до реалізації мети діяльності підприємства та ступінь відповідності цілей працівника цілям підприємства.

У другому розділі **«Оцінка мотиваційного механізму управління розвитком сільськогосподарських підприємств»** досліджено стан та тенденції розвитку сільськогосподарських підприємств як середовища формування мотиваційного механізму, здійснено аналіз мотиваційного механізму управління розвитком сільськогосподарських підприємств, оцінено результативність мотиваційного механізму сільськогосподарських підприємств.

Аналіз розвитку сільськогосподарських підприємств України протягом 2012–2014 рр. дозволив виявити тенденції до зниження показників їх діяльності: зменшення кількості господарюючих суб'єктів на 3513 одиниць; зменшення кількості працівників, зайнятих в аграрному секторі економіки на 106,5 тис. осіб; зменшення фінансових результатів підприємств на 6463,2 млн. грн.

У ході дослідження встановлено, що на кінцеві результати діяльності сільськогосподарського підприємства впливають різноманітні фактори, серед яких зовнішні (державна підтримка, інвестиції, податковий тиск, рівень інфляції та ін.), а також внутрішні: ресурсний потенціал (використання основних та оборотних засобів виробництва, біологічного потенціалу, земельних ресурсів, технологій, трудових ресурсів та ін.); управлінський потенціал (структура управління, стиль керівництва, кваліфікаційний профіль, інтелектуальний потенціал, організаційний клімат, мотивація та ін.).

Одним із найважливіших мотивів до високопродуктивної праці є матеріальна мотивація. Від розміру оплати праці залежить якість життя працівників та забезпечення їх основних потреб. Наразі низький рівень оплати праці в аграрному секторі порівняно з середнім рівнем по економіці є однією з причин зниження

мотивації до праці в даному секторі економіки. У 2012 році середньомісячна оплата в сільському господарстві України становила 68,86 % від середньої по економіці, в 2013 р. – 71,42 %, у 2014 р. – 73,45 %. Рівень оплати праці в сільському господарстві досліджуваної Запорізької області нижчий, ніж у цілому по галузі країни: у 2012 р. середньомісячна оплата в аграрному секторі Запорізької області становила 89,83 % від середньої в аграрному секторі країни, 2013 р. – 87,54 %, 2014 р. – 91,51 % (рис. 1).

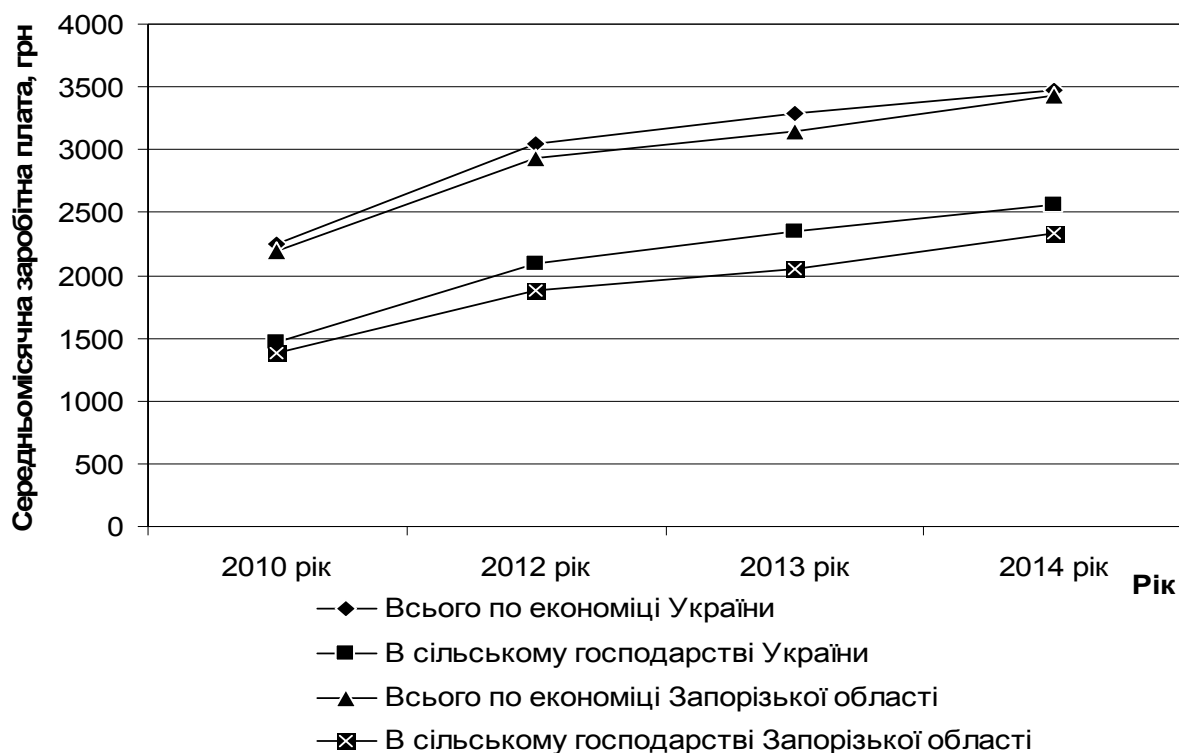


Рис. 1. Динаміка розміру середньомісячної заробітної плати працівників по Україні та по Запорізькій області

Важливим фактором підвищення мотивації до трудової діяльності в сільському господарстві є розбудова інфраструктури та зростання інвестицій в розвиток сільських територій. Аналіз розвитку інфраструктури сільських місцевостей показав, що протягом 2000–2014 рр. погіршилися її якісні характеристики: на 16,46 % знизилася кількість загальноосвітніх закладів; 14,47 % – кількість дошкільних навчальних закладів; 37,33 % – кількість лікарняних закладів; 7,09 % – кількість бібліотек. Чисельність сільського населення зменшилася за аналізований період лише на 14,82 %, тобто зниження кількості соціальних об'єктів не повністю викликано зниженням попиту на їхні послуги.

Вищезазвані фактори спричинили негативний вплив на бажання людей, особливо молоді, жити та працювати в сільській місцевості. Непрестижність праці в сільському господарстві підтверджує проведене опитування. Лише 17 % опитаних молодих людей, що навчаються у ВНЗ аграрного профілю, відповіли, що хотіли б після отримання вищої освіти жити та працювати в сільській місцевості, близько половини опитаних хотіли б працювати після закінчення навчального закладу за спеціальністю.

Досліджено вплив мотиваційних факторів та факторів використання трудових ресурсів на результативний показник діяльності підприємств – дохід від реалізації продукції на 100 га сільськогосподарських угідь. Для оцінки кореляційних зв'язків між факторами було побудовано кореляційно-регресійну модель, визначено коефіцієнти множинної кореляції, детермінації, F-критерій Фішера, середню помилку апроксимації та перевірено парні коефіцієнти кореляції за допомогою коефіцієнтів кореляції Пірсона та за t-критерієм Ст'юдента.

За результатами аналізу відібрано чотири фактори, за якими було побудовано кореляційно-регресійну модель залежності доходу від реалізації продукції на 100 га сільськогосподарських угідь та факторів впливу (формула (1)):

$$Y = -102,42 + 0,49X_1 + 36,94X_2 + 10,24X_3 - 64,16X_4, \quad (1)$$

де Y – дохід від реалізації продукції на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн; X_1 – річні витрати на основну оплату праці на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн; X_2 – річні витрати на додаткову оплату праці, інші заохочувальні та компенсаційні виплати на 100 га сільськогосподарських угідь тис. грн; X_3 – частка працівників з вищою освітою, %; X_4 – коефіцієнт плинності кадрів, %.

У процесі розрахунку сили впливу факторів на результат діяльності підприємств зроблено висновок, що найбільшою мірою на нього впливають річні витрати на додаткову оплату праці, інші заохочувальні та компенсаційні виплати та плинність кадрів. Встановлено потребу для підприємств приділити увагу розробкам мотиваційних програм преміювання та заохочення працівників, а також проведення заходів зі зменшення плинності кадрів. Побудована економетрична модель може стати важливим інструментом прогнозування розвитку сільськогосподарських підприємств при заданих факторах впливу та відіграє важливу роль в управлінні розвитком сільськогосподарських підприємств.

Поглиблену оцінку стану й тенденцій розвитку сільськогосподарських підприємств та існуючого в них мотиваційного механізму здійснено на матеріалах підприємств Оріхівського та Пологівського районів Запорізької області.

Дослідження стану розвитку сільськогосподарських підприємств даної області проведено за виділеними групами підприємств за рівнем економічного розвитку, що покладено в основу обґрунтування стратегій діяльності підприємства та надання рекомендацій щодо удосконалення системи управління мотиваційним механізмом. Оцінка проводилася методом кластерного аналізу за 11 показниками, які характеризують ринкову частку, ринкову активність, ефективність системи управління, а також показниками використання економічних і фінансових ресурсів.

За результатами оцінки виділено три групи підприємств за рівнем розвитку: перша група – низький рівень розвитку, куди ввійшло 8 підприємств; друга група – середній рівень розвитку, об'єднала 8 підприємств; третя група – високий рівень розвитку, охопила 10 підприємств. На основі результатів дослідження встановлено, що підприємства знаходяться на різних етапах соціально-економічного розвитку, а відповідно, потребують обґрунтування портфеля стратегій та мотиваційних механізмів їх реалізації в процесі стратегічної діяльності.

Мотиваційна система підприємства значною мірою залежить від тих передумов, в яких відбувається її формування, особливо від ефективності системи

управління. Якісні характеристики управлінського потенціалу, рівень організаційної культури, що склалася в підприємстві, чинять вплив на його діяльність, що позначається на показниках його результативності. Проведений аналіз дав змогу виявити залежність між факторами використання можливостей системи управління, зокрема кваліфікаційним профілем, інтелектуальним потенціалом персоналу управління і організаційним кліматом, та результативністю діяльності сільськогосподарських підприємств. У процесі дослідження було виявлено залежність між показником рівня використання можливостей системи управління та результативним показником діяльності підприємства – доходом від реалізації на 100 га сільськогосподарських угідь (табл. 2).

Таблиця 2

Вплив факторів потенційних можливостей системи управління на результативність діяльності в сільськогосподарських підприємствах Запорізької області в 2014 році

Рівень розвитку сільськогосподарських підприємств	Назва аналізованого підприємства	Фактори використання можливостей			Узагальнений показник рівня використання можливостей системи управління	Дохід від реалізації продукції на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн
		кваліфікаційного профілю	інтелектуального потенціалу	організаційного клімату		
Високий	ПП «Агрофірма ім. Шевченка»	0,83	0,89	0,79	0,84	615,63
Середній	ТОВ «Агротех»	0,67	0,72	0,63	0,67	355,45
Низький	ТОВ «Корпорація-Плюс»	0,50	0,44	0,33	0,42	210,13
Середнє значення		0,67	0,68	0,58	0,64	393,74

Проаналізовано складові мотиваційного механізму та виявлено силу їх впливу на кінцеві результати господарювання. Сила їх впливу залежить від віку працівників, досвіду роботи, кваліфікації, цінності для організації, життєвих цілей, матеріального становища та ін. Проведене опитування серед працівників підприємств Оріхівського та Пологівського районів Запорізької області з метою визначення важливості для них різних відібраних факторів мотивації за 17 факторами показало, що на першому місці за значимістю є гарні відносини в колективі. Існує тісний зв'язок між розміром заробітної плати, продуктивністю праці та іншими результативними показниками господарської діяльності. Велике значення для працівників мають взаємовідносини з керівником. Високу оцінку отримали також можливість кар'єрного зростання та зміст роботи.

Першоосною подальшого розвитку економічного потенціалу країни та суспільного розвитку є забезпечення працюючому населенню достатнього рівня добробуту. Аналіз результатів щодо визначення факторів, що потребують удосконалення в організації, де працюють опитувані, показав, що найбільше незадоволення у працівників викликає розмір заробітної плати (15 балів). Багато

працівників хотіли б покращити умови, в яких вони працюють (9 балів), що підтверджують дані рис. 2.

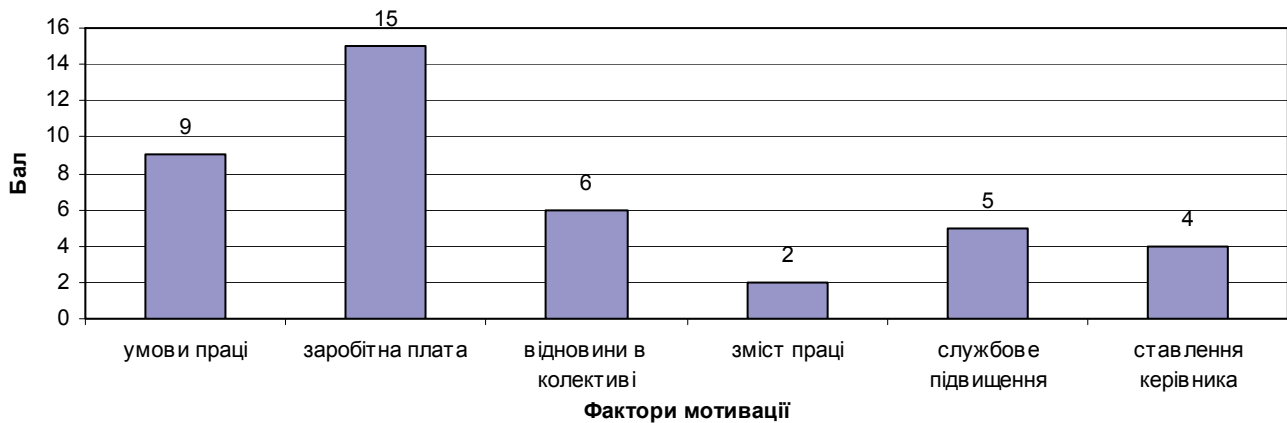


Рис. 2. Результати опитування працівників щодо визначення факторів мотивації, які потребують поліпшення на їхньому підприємстві

Формування корпоративного духу, єдності трудового колективу, продуктивних, доброзичливих відносин між працівниками значною мірою визначаються стилем поведінки керівника. Від стилю керівництва, авторитету керівника визначальною мірою залежить ефективність та дієвість системи мотивації, спрямованість мотивації, ставлення працівників до праці та бажання працювати, спрямованість працюючих людей на задоволення своїх інтересів чи інтересів підприємства. Проведене дослідження з визначення переважаючого стилю керівництва в обраних для аналізу підприємствах Запорізької області показало, що в підприємствах високого рівня розвитку переважає демократичний стиль керівництва (70 %), тоді як у підприємствах середнього рівня розвитку цей стиль керівництва зустрічається двічі (25 %), а у підприємствах низького рівня розвитку – один раз (12,5 %). У підприємствах середнього рівня розвитку переважає авторитарний та ліберальний стиль (по 37,5 %). У чотирьох підприємствах низького рівня розвитку також наявний ліберальний стиль керівництва (50 %) та у трьох – авторитарний (37,5 %).

Визначений коефіцієнт результативності мотиваційного механізму дав змогу зробити висновок, що успіх підприємства безпосередньо залежить від розвитку організацією своїх працівників та від мотиваційного механізму, що діє в підприємстві. Отримані в результаті дослідження такі значення коефіцієнта: підприємство високого рівня розвитку – 0,85 (оцінка вище середнього), систему мотивації у підприємстві організовано на достатньо високому рівні, проте вона потребує деяких удосконалень; підприємство середнього рівня розвитку – 0,69 (середній рівень оцінки), система мотивації у підприємстві має недоліки, усунення яких підвищить віддачу працівників і виведе підприємство на вищий рівень розвитку; підприємство низького рівня розвитку – 0,56 (оцінка нижче середнього), система мотивації в підприємстві має значні недоліки, що потребують швидкого усунення для налагодження стабільної роботи в підприємстві та його подальшого розвитку.

У третьому розділі «Удосконалення мотиваційного механізму в системі управління розвитком сільськогосподарських підприємств» сформовано концептуальні підходи до розвитку мотиваційного механізму сільськогосподарських підприємств, обґрунтовано особливості формування мотиваційного механізму в стратегічному розвитку підприємств, запропоновано заходи удосконалення мотиваційного механізму в сільськогосподарських підприємствах.

Обґрунтовано, що динамічний розвиток підприємницьких структур має відбуватися з акцентом на стратегічну орієнтацію, в основі якої лежать критерії інноваційної, соціальної, екологічної результативності. Важливим є дотримання гармонії інтересів усіх учасників господарського процесу.

Для забезпечення результативної діяльності сільськогосподарських підприємств необхідно мотиваційний механізм, який би формувався відповідно до мети та напрямів діяльності. Запропоновано методичні засади формування мотиваційного механізму в підприємстві, що ґрунтується на врахуванні цільової спрямованості розвитку підприємства, рівні розвитку, етапі життєвого циклу, складу портфеля стратегій, типах реакції підприємств на зміни.

Для підвищення якості стратегічних рішень щодо формування результативної системи управління діяльністю сільськогосподарських підприємств узагальнено напрацювання науковців щодо формування стратегій для підприємств різного економічного рівня розвитку та розроблено систему напрямків реалізації мотиваційного механізму управління трудовою поведінкою працівників відповідно до рівнів економічного розвитку підприємств (табл. 3).

Акцент зроблено на: формуванні та досягненні позитивного іміджу серед споживачів, співробітників, суспільства в цілому та інших учасників господарського процесу; діловій досконалості організації через індивідуальну досконалість її співробітників; розвитку потенціалу працівників та досягненні їх особистих цілей (постійне прагнення до розвитку свого потенціалу та особистісного росту). Обґрунтовано цільову спрямованість підприємства як соціально-економічної системи та безпосередньо працівників як особистостей. Такий підхід покладається в основу формування мотивації праці як системи, спрямованої на розвиток трудової поведінки працівників.

Результативність мотиваційного механізму виявляється в досягненні певного кінцевого результату. Вважаємо, що на мікрорівні (рівні підприємства) він полягає в досягненні цілей діяльності підприємства та індивідуальних цілей працівника, а на макрорівні (рівні держави) – в забезпеченні добробуту суспільства та неухильного покращення якості життя. Індикатором дієвості мотиваційного механізму є досягнення стабільного довгострокового розвитку підприємства і на цій основі вирішення загальнодержавних проблем матеріального добробуту населення, соціального розвитку, покращення екології.

Встановлено основні фактори, на яких ґрунтується побудова мотиваційного механізму:

– на макрорівні (рівні держави): забезпечення зайнятості, певного рівня якості життя, забезпечення соціального захисту населення, встановлення норм та обмежень щодо умов праці та її оплати;

– на мезорівні (рівні підприємства): напрям розвитку підприємства, етап життєвого циклу, стратегія підприємства, реакція підприємства на зміни, тип управління;

– на мікрорівні (рівні працівника): стать, вік, освіченість, особиста культура, досвід роботи, кваліфікація, сімейний стан, самооцінка, особисті інтереси та ціннісні орієнтації.

Таблиця 3

Стратегії та мотиваційна спрямованість їх реалізації в підприємствах різного рівня розвитку

Рівень розвитку	Зона ризику	Стратегії, що пропонується застосовувати	Мотиваційна спрямованість реалізації стратегії
Високий рівень розвитку	Безризикова зона	Стратегія орієнтації на якість товару; цінових уступок; експортна стратегія; розширення географічних сегментів ринку; стратегія конкурентних переваг; соціальної відповідальності; лідерства у галузі; інноваційна; сталого розвитку	Мотивація підвищення якості товарів та обслуговування. Мотивація інноваційної активності персоналу. Мотивація, спрямована на пошук нових клієнтів та ринків збуту. Мотивація професійного та особистісного розвитку персоналу. Мотивація екологічно безпечного ведення виробництва. Мотивація новаторських пропозицій
Середній рівень розвитку	Допустимий ризик	Стратегія інтенсифікації комерційних зусиль; удосконалення якості товарів; максимізації поточного прибутку; диверсифікації; наслідування лідера; збалансованого розвитку рослинницьких та тваринницьких галузей; стратегія підвищення організаційно-технічного рівня виробництва	Мотивація збільшення прибутку. Мотивація створення позитивного іміджу фірми. Мотивація підвищення якості товарів та обслуговування. Мотивація на результат. Мотивація розширення ринку та збільшення продажів товару. Мотивація розвитку сильних сторін підприємства. Мотивація відданості через формування міцної корпоративної культури
Низький рівень розвитку	Критично-катастрофічна	Стратегія виживання; стратегія захисту; зниження витрат та економії; «збору врожаю»; вибіркового скорочення; стратегія реорганізації та реструктуризації	Мотивація на скорочення витрат. Мотивація до економії ресурсів. Побудова позитивного організаційного клімату. Мотивація, спрямована на утримання ключових спеціалістів. Мотивація відданості та лояльності через формування міцної корпоративної культури

Побудовано алгоритм формування мотиваційного механізму, що ґрунтується на його балансі з цілями розвитку підприємства та працівників (рис. 3).

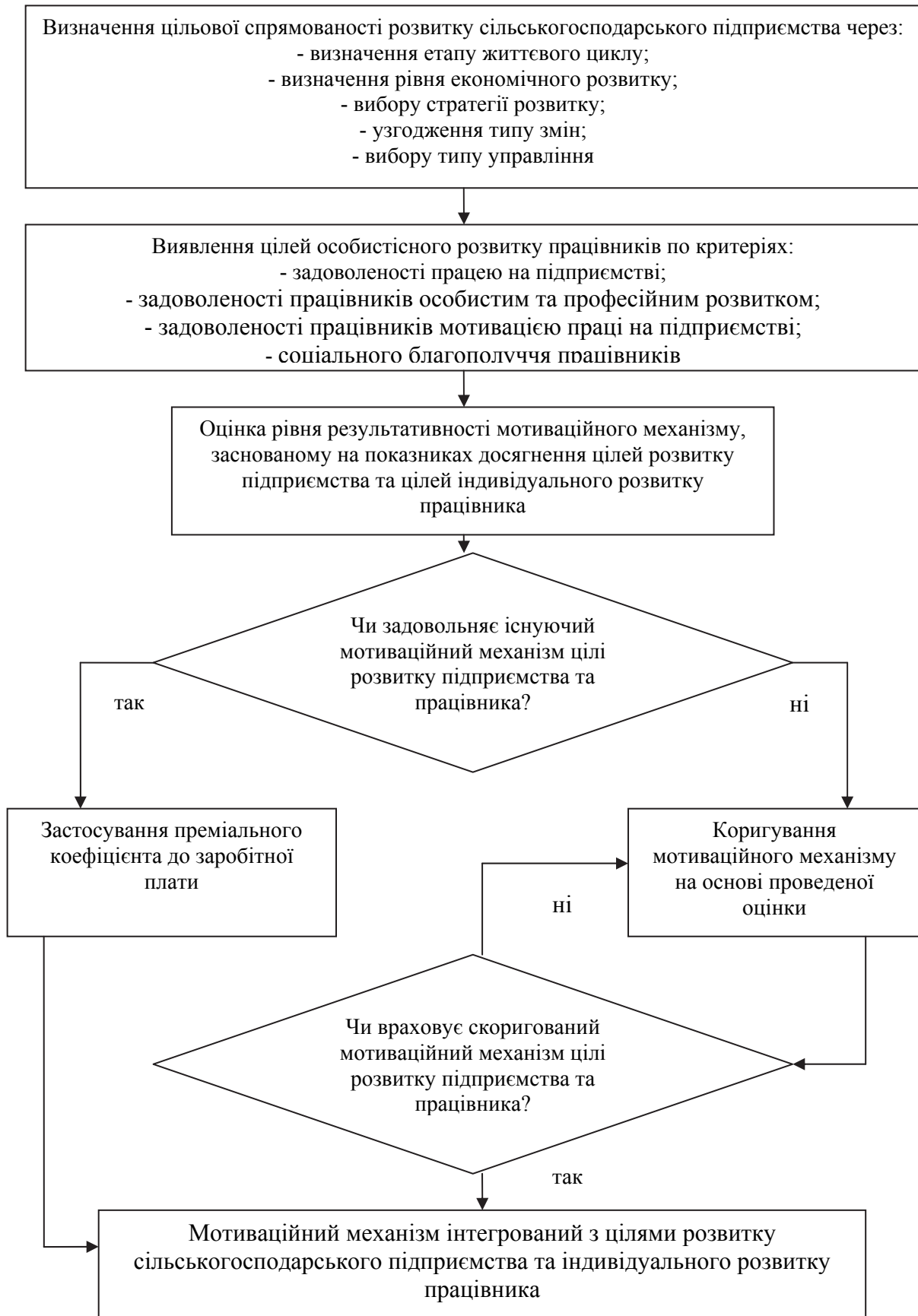


Рис. 3. Алгоритм формування мотиваційного механізму спрямованого на інтеграцію цілей розвитку сільськогосподарського підприємства та індивідуального розвитку працівників

Для досягнення цілей розвитку підприємства через задоволення цілей розвитку працівників та формування пропозицій і рекомендацій для підприємств згідно з проведеними дослідженнями сформовано оцінку рівня результативності мотиваційного механізму.

Оцінка рівня результативності мотиваційного механізму згідно зі сформованими критеріями через оцінку досягнення цілей підприємства та працівника представлена формулою (2):

$$K_{p.m.} = (K_{ц.прац.} + K_{ц.підпр.}) / 2 \quad (2)$$

де $K_{p.m.}$ – рівень результативності мотиваційного механізму; $K_{ц.прац.}$ – коефіцієнт досягнення цілей індивідуального розвитку працівників; $K_{ц.підпр.}$ – коефіцієнт досягнення цілей розвитку підприємства.

Коефіцієнт досягнення цілей індивідуального розвитку працівників пропонуємо оцінювати за формулою (3):

$$K_{ц.прац.} = \frac{K_1 + K_2 + K_3 + K_4 + K_5 + K_6 + K_7 + K_8 + K_9 + K_{10} + K_{11}}{11} \quad (3)$$

де $K_{ц.прац.}$ – коефіцієнт досягнення цілей індивідуального розвитку працівників; K_1 – коефіцієнт оцінки задоволеності умовами робочого місця; K_2 – коефіцієнт оцінки задоволеності керівництвом; K_3 – коефіцієнт оцінки психологічного клімату в колективі; K_4 – коефіцієнт оцінки задоволеності змістом праці; K_5 – коефіцієнт професійного розвитку; K_6 – коефіцієнт розвитку ділових якостей працівників та особистого потенціалу; K_7 – коефіцієнт задоволеності нематеріальною мотивацією; K_8 – коефіцієнт задоволеності матеріальною мотивацією; K_9 – коефіцієнт рівня обізнаності працівників про систему мотивації; K_{10} – коефіцієнт задоволення соціальних потреб; K_{11} – коефіцієнт оцінки зовнішніх факторів впливу.

Даний коефіцієнт показує, наскільки працівники задоволені реалізацією мотиваційного механізму в підприємстві. Показники $K_1 - K_{11}$ оцінюються на основі опитувань працівників.

Аналіз результатів експертної оцінки рівня досягнення цілей індивідуального розвитку працівників у трьох підприємствах різного рівня розвитку дозволив оцінити даний коефіцієнт: для підприємства високого рівня розвитку він склав 0,82; середнього рівня розвитку – 0,71; низького рівня розвитку – 0,6. В дисертаційній роботі наведено пропозиції по зміцненню системи мотивації для трьох рівнів розвитку підприємств, що засновані на аналізі отриманих показників – складових коефіцієнта рівня індивідуального розвитку працівників. Зокрема, по підприємствах низького розвитку необхідними є заходи з підвищення задоволеності працівників працею у підприємстві (покращення матеріально-технічної бази робочих місць та умов праці, як наслідок – зниження втомлюваності та підвищення продуктивності праці; закріплення лідерських позицій, зростання авторитету керівника; зниження рівня конфліктності в колективі та проведення заходів з оздоровлення психологічного клімату; стимулювання ініціативності та бажання проявити себе, наділення відповідальністю). Мотивуючий вплив на працівників даної групи підприємств матимуть ліквідація затримок у виплаті заробітної плати та поступове підвищення її рівня; застосування в якості мотиваторів усної похвали, подарунків, грамот; забезпечення мінімального соціального пакету працівникам та поступове нарощування.

Коефіцієнт досягнення цілей розвитку підприємства пропонуємо оцінювати за формулою (4):

$$K_{ц.підпр.} = \frac{K_{12} + K_{13} + K_{14} + K_{15} + K_{16} + K_{17} + K_{18}}{7}, \quad (4)$$

де $K_{ц.підпр.}$ – коефіцієнт досягнення цілей розвитку підприємства; K_{12} – коефіцієнт оцінки кваліфікаційно-професійного рівня працівників; K_{13} – коефіцієнт лояльності до організації; K_{14} – коефіцієнт сформованості ціннісно-орієнтаційної єдності колективу; K_{15} – коефіцієнт інноваційної активності та сприйнятливості; K_{16} – коефіцієнт трудової дисципліни; K_{17} – коефіцієнт плинності кадрів; K_{18} – коефіцієнт виконання виробничих завдань.

Коефіцієнт досягнення цілей розвитку підприємства показує, наскільки існуюча система мотивації праці сприяє реалізації цілей підприємства та при необхідності може коригуватися. Показники $K_{12} - K_{18}$ формуються на основі відповідей, отриманих в ході експертного опитування керівництва підприємства.

Визначений коефіцієнт досягнення цілей розвитку підприємства для трьох підприємств різного рівня розвитку становить: для підприємства високого рівня розвитку – 0,87; середнього рівня розвитку – 0,67; низького рівня розвитку – 0,52. Підвищенню рівня даних показників сприяли би заходи по зміцненню ціннісно-орієнтаційної єдності в колективі, підвищенню відданості та лояльності до організації, підвищенню продуктивності праці через покращення рівня трудової дисципліни та якості виконання виробничих завдань, а також зростання інноваційної активності та сприйнятливості персоналу.

Сформовано умови побудови ефективного мотиваційного механізму: мотивація має будуватися відповідно до потреб конкретного працівника та враховувати цілі конкретного підприємства; сприяти підвищенню якості життя працівників; важливим є зростання заробітної плати до економічно обґрунтованого рівня; орієнтація на довгострокову перспективу; коригування негативних цінностей та установок працівників і підкріплення позитивних; розвиток у працівників перспективного мислення.

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі здійснено теоретичне і методичне обґрунтування та наведено практичні рекомендації щодо формування мотиваційного механізму в системі управління розвитком сільськогосподарських підприємств. Висновки та пропозиції, сформовані на основі результатів дослідження, полягають у наступному:

1. На основі проведеного дослідження вітчизняної та зарубіжної наукової літератури розкрито й уточнено сутність понять «мотивація» та «мотиваційний механізм». Зміст мотивації визначено як сукупність факторів активізації людини, що ґрунтуються на взаємозв'язку та узгодженості цілей розвитку підприємства та цілей особистісного розвитку працівника. Зміст мотиваційного механізму слід розглядати як систему, виділяючи складові елементи мотивування, цільову спрямованість на підвищення результативності діяльності підприємства та досягнення особистісного розвитку працівників та здатність до формування та змін під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

2. Формування мотиваційного механізму в підприємстві має здійснюватись на основі системного підходу для забезпечення підвищення мотиваційного впливу на суб'єктів діяльності і передбачає виділення таких структурних елементів: єдина цільова спрямованість розвитку підприємства, системи управління та системи мотивації; задачі та функції системи управління мотивацією; ресурсне й інформаційне забезпечення, суб'єкти та об'єкти мотиваційної системи, методологія системи мотивації. Даний підхід до формування мотиваційного механізму сприятиме прийняттю вірних управлінських рішень щодо мотивації працівників та дозволить підвищити результати діяльності сільськогосподарських підприємств.

3. Обґрунтовано, що визначення критеріїв та показників оцінки рівня результативності даного механізму необхідно розглядати з позицій досягнення цілей розвитку підприємства та індивідуального розвитку працівників. Апробація методики показала, що розвиток підприємством своїх працівників через мотиваційний механізм забезпечує високу результативність його діяльності. Використання даного підходу сприятиме оцінці ступеня розвитку індивідуальних цінностей та можливостей працівників, сформованості в них почуття залучення до реалізації цілей підприємства та відповідності цілей працівника цілям підприємства і є важливим засобом отримання необхідної інформації про стан мотиваційного механізму підприємства.

4. Оцінка розвитку сільськогосподарських підприємств України протягом 2012–2014 рр. дозволила виявити певні тенденції показників їх діяльності: зменшення кількості господарюючих суб'єктів на 6,27 %; зменшення кількості працівників, зайнятих в аграрному секторі економіки на 15,26 %; зменшення фінансових результатів підприємств на 23,94 % та чистого прибутку на 24,19 %; зниження рівня рентабельності на 7,5 %. Результати дослідження дали змогу виявити основні чинники впливу на діяльність підприємств. На основі досліджень з використанням багатofакторної лінійної регресії встановлено, що найбільший вплив на результати діяльності підприємств мають річні витрати на додаткову оплату праці, інші заохочувальні та компенсаційні виплати та плинність кадрів, тому управління сільськогосподарським підприємством має бути зорієнтоване на виявлення невикористаних резервів, зокрема, за рахунок повнішого використання потенціалу персоналу через запровадження ефективної системи мотивації.

5. Проаналізовано мотиваційний механізм сільськогосподарських підприємств Запорізької області за допомогою науково-методичного інструментарію. Узагальнений показник рівня використання можливостей системи управління коливається від 0,84 у підприємстві з високим рівнем розвитку та до 0,42 у підприємстві з низьким рівнем розвитку. Найбільш вагомими факторами мотивації для працівників було виділено заробітну плату та умови праці. Фактором, що наразі викликає найбільше незадоволення серед працюючих було виділено заробітну плату, що доводить необхідність її підвищення в цілому по аграрному сектору економіки. Оцінка стилю керівництва показала, що найчастіше підприємства, які мають високі результати діяльності, застосовують демократичний стиль. Дослідження показали, що підприємства не повністю використовують потенціал мотиваційного механізму, тому для підвищення його дієвості та результативності діяльності підприємства необхідно його удосконалення.

6. Обґрунтовано науковий підхід до формування мотиваційного механізму в підприємстві в контексті його цілей з урахуванням спрямованості його розвитку, етапу життєвого циклу, стратегії та типу реакції підприємства на зміни. В основі побудови мотиваційного механізму мають бути стратегічні цілі підприємства. Разом з тим, організація здатна впливати на розвиток потенціалу своїх працівників для досягнення результативної діяльності та високого рівня розвитку. Даний підхід сприятиме задоволенню інтересів суб'єктів діяльності та повнішому використанню трудового потенціалу працівників.

7. Запропоновано алгоритм формування та впровадження мотиваційного механізму, що ґрунтується на гармонії цілей розвитку підприємства та працівника та сприятиме керівництву підприємства будувати, коригувати та вдосконалювати систему мотивації, яка була б результативною і для підприємства, і для працівника. Результативний мотиваційний механізм повинен спрямовуватись на досягнення довгострокових цілей підприємства, бути чутливим до внутрішніх та зовнішніх факторів впливу на його діяльність, сприяти інноваційній активності персоналу, особистісному розвитку працівника, покращенню якості його життя. Повинна реалізуватись можливість довгострокової взаємовигідної співпраці підприємства та працівника, а також передбачати можливість навчання працівника необхідним для підприємства вмінням та сприяти вибору ним певного типу поведінки.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у наукових фахових виданнях України:

1. Вечеря С. В. (Думановська С. В.) Діалектика сутності поняття «розвиток соціально-економічних систем» / С. В. Вечеря (С. В. Думановська) // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». – 2013. – № 1 (56). – С. 61–66.

2. Вечеря С. В. (Думановська С. В.) Мотиваційний механізм в управлінні інноваційним розвитком підприємств / С. В. Вечеря (С. В. Думановська) // Культура народів Причорномор'я. – 2013. – № 252. – С. 16–20.

3. Вечеря С. В. (Думановська С. В.) Мотивація персоналу як складова антикризового управління підприємством / С. В. Вечеря (С. В. Думановська) // Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес. – 2013. – Вип. 181. – Ч. 6. – С. 269–274.

4. Вечеря С. В. (Думановська С. В.) Організаційно-методологічні основи формування мотиваційного механізму на сільськогосподарських підприємствах / С. В. Вечеря (С. В. Думановська) // Вісник Черкаського університету. Серія «Економічні науки». – 2014. – № 37 (330). – С. 44–50.

5. Вечеря С. В. (Думановська С. В.) Мотиваційний механізм активізації розвитку сільськогосподарських підприємств / С. В. Вечеря (С. В. Думановська) // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). – 2014. – № 3 (27). – С. 61–66.

6. Вечеря С. В. (Думановська С. В.) Формування стратегічних напрямків розвитку сільськогосподарських підприємств / С. В. Вечеря (С. В. Думановська) //

Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». – 2015. – Вип. 10. – Ч. 2. – С. 61–64.

7. Вечеря С. В. (Думановська С. В.) Удосконалення методики оцінки мотиваційного механізму сільськогосподарського підприємства: [електронний ресурс] / С. В. Вечеря (С. В. Думановська) // Ефективна економіка. – 2015. – № 10. – Режим доступу <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4431>.

**Стаття у науковому фаховому виданні України,
включеному до міжнародної наукометричної бази даних**

8. Вечеря С. В. (Думановська С. В.) Система можливостей забезпечення розвитку підприємств: економіко-математичний аспект / С. В. Вечеря (С. В. Думановська) // Економічний простір: збірник наукових праць. – 2014. – № 88. – С. 142–152.

Стаття у науковому виданні іншої держави

9. Вечеря С. В. (Думановська С. В.) Система мотивації в управленні розвитком сільськогосподарських підприємств / С. В. Вечеря (С. В. Думановська) // Вестник Белорусской государственной сельскохозяйственной академии. – 2014. – № 2. – С. 40–42.

Тези наукових доповідей:

10. Вечеря С. В. (Думановська С. В.) Особливості формування мотиваційного механізму на життєвих циклах підприємства / С. В. Вечеря (С. В. Думановська) // Актуальні проблеми наук про життя та природокористування: II Міжнародна науково-практична конференція молодих вчених, м. Київ, 16–18 жовтня 2013 р.: тези доповіді. – К., 2013. – С. 75–76.

11. Вечеря С. В. (Думановська С. В.) Мотиваційний механізм в системі забезпечення корпоративних інтересів та цілей / С. В. Вечеря (С. В. Думановська) // Фінансово-економічні проблеми розвитку сільських територій: Міжнародна науково-практична конференція, м. Мелітополь, 6–7 травня 2014 р.: тези доповіді. – Мелітополь, 2014. – С. 105–107.

12. Вечеря С. В. (Думановська С. В.) Сутність поняття «розвиток соціально-економічних систем» / С. В. Вечеря (С. В. Думановська) // Економічні перспективи підприємств та регіонів України в контексті основних соціально-еколого-економічних трендів: Міжнародна науково-практична конференція, м. Харків, 22 травня 2014 р.: тези доповіді. – Дніпропетровськ, 2014. – С. 17–20.

13. Вечеря С. В. (Думановська С. В.) Система наукових підходів до побудови результативного мотиваційного механізму на сільськогосподарських підприємствах / С. В. Вечеря (С. В. Думановська) // Проблеми та перспективи розвитку менеджменту сучасних підприємств: Всеукраїнська науково-практична Інтернет-конференція, м. Полтава, 29 жовтня 2014 р.: тези доповіді. – Полтава, 2014. – С. 14–18.

14. Вечеря С. В. (Думановська С. В.) Тенденції у сфері мотивації праці на сільськогосподарських підприємствах / С. В. Вечеря (С. В. Думановська) // Актуальні проблеми сучасної економіки: реалії сьогодення: Міжнародна науково-

практична конференція, м. Ужгород, 6–7 березня 2015 р.: тези доповіді. – Ужгород, 2015. – С. 100–102.

АНОТАЦІЯ

Думановська С. В. Мотиваційний механізм в системі управління розвитком сільськогосподарських підприємств. – На правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Національний університет біоресурсів і природокористування України, Київ, 2016.

Дисертацію присвячено дослідженню теоретичних, методичних та практичних засад формування мотиваційного механізму в системі управління розвитком сільськогосподарських підприємств. У ході вивчення й узагальнення вітчизняних та зарубіжних літературних джерел уточнено сутність понять «мотивація» та «мотиваційний механізм». Обґрунтовано концептуальні підходи до формування мотиваційного механізму як системної цілісності та розвинуто методичні підходи до оцінки мотиваційного механізму в сільськогосподарських підприємствах.

Оцінено тенденції розвитку сільськогосподарських підприємств та виявлено фактори впливу на результати їх функціонування для обґрунтування заходів щодо забезпечення ефективної діяльності в довгостроковому періоді. Проаналізовано складові мотиваційного механізму сільськогосподарських підприємств за допомогою сформованого науково-методичного інструментарію.

Запропоновано науковий підхід до формування мотиваційного механізму для забезпечення збалансованості складових мотивації з цілями і задачами розвитку підприємства. Розроблено алгоритм формування мотиваційного механізму, який сприятиме інтеграції цілей розвитку сільськогосподарського підприємства та індивідуального розвитку працівників.

Ключові слова: мотивація, мотиваційний механізм, персонал, система управління, розвиток сільськогосподарських підприємств.

АННОТАЦИЯ

Думановская С. В. Мотивационный механизм в системе управления развитием сельскохозяйственных предприятий. – На правах рукописи.

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 – экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности). – Национальный университет биоресурсов и природопользования Украины, Киев, 2016.

Диссертация посвящена исследованию теоретических, методических и практических основ формирования мотивационного механизма в системе управления развитием сельскохозяйственных предприятий.

Проанализировано и углублено понимание понятийно-категориального аппарата мотивации в системе управления развитием предприятий. Понимание мотивации определено как совокупность факторов активизации человека,

основанное на взаимосвязи и согласованности целей развития предприятия и целей личностного развития работника. Под мотивационным механизмом следует понимать систему методов и рычагов побуждения работников с целью активизации их способностей и достижения ими высоких результатов труда, как пути повышения результативности деятельности предприятия и достижения работниками личностного развития, учитывая актуальные цели развития предприятия и работника и интересы участников хозяйственного процесса. Обоснован концептуальный подход к формированию мотивационного механизма как системной целостности, сложившейся на органическом единстве составляющих – целевой направленности управления развитием предприятий, мотивации как системы и функционально-обеспечивающих подсистем для повышения силы мотивационного воздействия на субъекты деятельности при решении производственно-экономических задач.

Усовершенствован методический подход к оценке уровня результативности мотивационного механизма, который основан на оценке степени достижения целей развития предприятия и индивидуального развития работника. Использование данного подхода способствует оценке степени развития индивидуальных ценностей и возможностей работников, сформированности у них чувства привлечения к реализации целей предприятия и соответствия целей работника целям предприятия. Данный методический подход является важным средством получения необходимой информации о состоянии мотивационного механизма предприятия.

Оценка развития сельскохозяйственных предприятий Украины позволила выявить тенденции к снижению показателей их деятельности: уменьшения количества хозяйствующих субъектов; количества работников, занятых в аграрном секторе экономики, а также финансовых результатов предприятий и чистой прибыли и снижения уровня рентабельности. В результате расчета силы влияния факторов на функционирование предприятий выявлено, что наибольшее влияние на их результаты деятельности имеют годовые расходы на дополнительную оплату труда, другие поощрительные и компенсационные выплаты и текучесть кадров. Поэтому управление сельскохозяйственным предприятием должно быть ориентировано на выявление неиспользованных резервов, в частности, за счет полного использования потенциала персонала через внедрение эффективной системы мотивации.

Проанализировано состояние мотивационного механизма сельскохозяйственных предприятий с помощью научно-методического инструментария, включающего в себя оценку потенциала персонала управления, ранжирование факторов мотивации по значимости их для работников и по необходимости их улучшения, оценку отношений в коллективе, выявление преобладающего стиля руководства. Использование инструментария позволит сформировать и обосновать информацию для принятия управленческих решений по совершенствованию мотивационного механизма. Обобщенный показатель уровня использования возможностей выше у предприятий с высоким уровнем развития. Наиболее весомыми факторами мотивации для работников выделено заработную плату и условия труда. Фактором, наиболее неудовлетворяющим работников, отмечено заработную плату, что доказывает необходимость ее повышения в целом по

аграрному сектору экономики. Оценка стиля руководства показала, что чаще всего предприятия, имеющие высокие результаты деятельности, применяют демократический стиль. Исследования показали, что предприятия не полностью используют потенциал мотивационного механизма, поэтому для повышения его эффективности и результативности деятельности предприятия необходимо его совершенствование.

Обоснован научный подход к формированию мотивационного механизма на предприятии в контексте его целей с учетом направленности его развития, этапа жизненного цикла, стратегии, а также типа реакции предприятия на изменения. В основе построения мотивационного механизма организации должны стоять стратегические цели. Вместе с тем, сельскохозяйственные предприятия, заботящиеся о развитии потенциала своих работников, находятся на более высоком уровне развития, чем остальные. Данный подход будет способствовать удовлетворению интересов субъектов деятельности и более полному использованию трудового потенциала работников. Предложен алгоритм формирования и внедрения мотивационного механизма, основанного на гармонии целей развития предприятия и работника и способствующего руководству предприятия строить, корректировать и совершенствовать систему мотивации, которая была бы результативной и для предприятия, и для работника. Результативный мотивационный механизм должен строиться на взаимовыгодном сотрудничестве предприятия и работника, быть направленным на достижение долгосрочных целей предприятия, гибким к влиянию внутренних и внешних факторов на его деятельность, способствовать личностному развитию работника, улучшению качества его жизни.

Ключевые слова: мотивация, мотивационный механизм, персонал, система управления, развитие сельскохозяйственных предприятий.

ANNOTATION

Dumanovska S. V. Motivational mechanism in the management of agricultural enterprises. – The manuscript.

Thesis for a Candidate degree in Economics, in specialty 08.00.04 – Economics and Management of enterprises (according to the types of economic activities). – National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv, 2016.

The thesis is devoted to the research of the theoretical, methodological and practical basis of formation of motivational mechanism in the system of management of the development of agricultural enterprises. In the course of the study and generalization of domestic and foreign literary sources clarified the essence of the concepts "motivation" and "motivational mechanism". Grounded conceptual approaches to the formation of motivational mechanism as a systemic whole and developed methodological approaches to the assessment of the motivational mechanism for the agricultural enterprise.

Estimated trends of development of agricultural enterprises and the factors of influence on the results of their operation for the justification of measures for ensuring effective activities in the long term. Analyzed components of the motivational mechanism of agricultural enterprises using the formed scientific and methodological tools.

Proposed a scientific approach to the formation of the motivational mechanism to balance the components of motivation with the goals and objectives of the enterprise development. Developed an algorithm of formation of the motivational mechanism that will facilitate the integration of development goals of the agricultural enterprise and individual development of employees.

Key words: motivation, motivational mechanism, personnel, management system, development of agricultural enterprises.

Підписано до друку 28.04.16
Ум. друк. арк. 0,9
Наклад 100 прим.

Формат 60x84\16
Обл.-вид.арк. 0,9
Зам. № 8526

Віддруковано у редакційно-видавничому відділі НУБіП України
вул. Героїв Оборони, 15, Київ, 03041
тел.: 527-81-55

