Демидова Марія Миколаївна, старший викладач кафедри менеджменту і права, Дніпровський державний аграрно-економічний університет. Назва дисертації: &laquo;Розвиток мотиваційного менеджменту в аграрних підприємствах&raquo;. Шифр та назва спеціальності 08.00.04 економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Спецрада Д 71.831.02 Подільського державного аграрно-технічного університету

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису

ДЕМИДОВА МАРІЯ МИКОЛАЇВНА

УДК 005.32:331.101.3:631.11

ДИСЕРТАЦІЯ

РОЗВИТОК МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В АГРАРНИХ

ПІДПРИЄМСТВАХ

Спеціальність 08.00.04 - економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело М.М. Демидова

**(підпис, ініціали та прізвище здобувана)**

Науковий керівник Величко Олександр Петрович, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту і права Дніпровського державного аграрно-економічного університету

Дніпро - 2019

ЗМІСТ

ВСТУП 18

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ 29

1. Економічна сутність трудових ресурсів та мотивації працівників 29
2. [Мотиваційний менеджмент в системі підвищення ефективності агарної праці 46](#bookmark0)
3. Методичні підходи до оцінки економічної ефективності

[мотиваційного менеджменту в аграрних підприємствах 59](#bookmark4)

[Висновки до розділу 1 73](#bookmark3)

[РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ 76](#bookmark12)

1. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів в аграрних підприємствах 76
2. Оцінка мотиваційного менеджменту в аграрних підприємствах 100
3. Параметричне оцінювання мотивації працівників аграрних

підприємств 111

Висновки до розділу 2 135

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ 139

* 1. Розвиток мотиваційного менеджменту як головна умова ефективного використання трудових ресурсів 139
  2. Концептуальні підходи до вдосконалення мотиваційного

менеджменту в аграрних підприємствах у сучасних умовах 152

* 1. Моделювання мотиваційного менеджменту аграрних підприємств 166

[Висновки до розділу 3 179](#bookmark13)

ВИСНОВКИ 182

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 187

ДОДАТКИ 210

ВСТУП

Актуальність теми. Зростання ефективності діяльності сучасних підприємств значною мірою зумовлюються розвитком мотиваційного менеджменту як рушійної сили підвищення трудової активності персоналу в турбулентному ринковому середовищі. Успіхи і невдачі підприємств пріоритетно пов’язуються з умінням їх керівництва виробляти способи досягнення максимальних результатів діяльності підлеглими на основі чіткого уявлення про особливості їх поведінки, формування стимулів до творчої активності, спонукання до праці з повною віддачею, проектування процесу свідомого вибору ними того чи іншого типу поведінки з урахуванням зовнішніх і внутрішніх чинників. Вирішення означених завдань дозволяє забезпечити довготривалий вплив на персонал з метою зміни його ціннісних орієнтацій і сформувати трудовий потенціал підприємства на засадах креативності.

Сучасні ринкові умови господарювання, у тому числі в аграрному секторі, зумовили необхідність формування підприємствами систем мотиваційного менеджменту, які б забезпечили розвиток їх персоналу як основного джерела конкурентних переваг і створили на цій основі передумови для успіху в конкурентній боротьбі на внутрішньому і міжнародному ринках. Для цього необхідно трансформувати весь мотиваційний процес, у тому числі - дослідити структуру мотивацій сучасної особистості та колективу, переглянути методи мотивації персоналу, вплив умов діяльності на його мотивацію, вивчити з позицій ринкових трансформацій взаємозв’язки оплати праці працівників та їх мотиваційні спонукання.

Питання розвитку трудового ресурсу були у центрі уваги класиків економічної теорії А. Сміта, Т. Шульца, Г. Беккера, які започаткували теорію людського капіталу, а також рекомендували включати кваліфікованих

спеціалістів до складу національного багатства. В умовах сьогодення мотивацію як важливий чинник впливу на персонал досліджували такі вітчизняні й зарубіжні науковці, як Т. І. Балановська, С. В. Васильчак, О. Д. Гудзинський, М. І. Долішній, А. М. Ткаченко, Л. С. Федорняк, С. В. Шекшня, Г. В. Щокін.

Вагоме значення людського фактору в діяльності аграрних підприємств зумовило необхідність вирішення проблем підвищення ефективності використання трудових ресурсів, зростання продуктивності праці на основі мотиваційних чинників та удосконалення управління працездатністю персоналу. Ці проблеми досліджували Л. В. Балабанова, Т. В. Білорус, Р. П. Вдовиченко, С. В. Глівенко, Л. І. Іванкіна, О. В. Крушельницька, Л. О. Мажник, Д. П. Мельничук, М. М. Новікова, А. Н. Полозова, С. М. Сидорук, К. М. Таньков, Т. П. Хохлова, Г. М. Чепурда та ін. Серед дослідників економічних проблем діяльності аграрних підприємств варто виділити вітчизняних науковців, які займалися питаннями аграрного менеджменту: О. П. Величко, І. І. Вініченко, О. В. Гончаренко, Н. І. Демчук, Л. І. Катан, Г. Є. Павлова та інші. Проблемам управління мотивацією в аграрній сфері присвятили праці відомі вітчизняні та зарубіжні вчені-економісти: B. C. Васильченко, O. A. Грішнова, A. M. Гриненко, Д. П. Доманчук, A. M. Ємельяненко, Л. П. Керб, Н.В. Коваль, М. Й. Малік, Л. І. Михайлова, Т. І. Олійник, В. В. Онікієнко, А. Г. Ткаченко, О. В. Ульянченко, А. Д. Чикуркова, О. Г. Шпикуляк та інші.

Незважаючи на проведені дослідження цієї тематики, у даний час актуальні питання мотиваційного менеджменту потребують подальшого розгляду. Існує багато не з’ясованих теоретичних, методологічних і методичних питань формування моделі мотиваційного менеджменту аграрних підприємств. Зокрема, це питання обґрунтування сутності мотиваційного менеджменту, удосконалення трактування поняття «інструменти мотиваційного менеджменту» в аграрних підприємствах. Потребують розвитку методичні

**19**

підходи до оцінювання ефективності мотиваційного менеджменту аграрних підприємств в умовах актуалізації сучасних концептуальних підходів до покращення мотиваційного менеджменту тощо.

Значення мотивації істотно зростає у кризових ситуаціях, які нині спостерігаються в аграрних підприємствах України. У сучасних умовах потрібно опановувати нові підходи до організації управління, які б відповідали не лише сьогоденню, а й майбутньому розвитку. Важливе значення у вирішенні даних проблем має розвиток мотиваційного менеджменту в аграрних підприємствах. Усвідомлення важливості цього наукового завдання і зумовило вибір теми дисертаційної роботи.

Зв’язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота виконувалася відповідно до тематики науково-дослідних робіт кафедри менеджменту і права Навчально-наукового інституту економіки Дніпровського державного аграрно-економічного університету (до 2 лютого 2018 - Дніпропетровського) за темою «Удосконалення економічно-правового забезпечення розвитку менеджменту та логістики в аграрному бізнесі» (номер державної реєстрації 0112U000964) і «Розвиток системи економічно-правового забезпечення управлінської та логістичної діяльності в аграрній сфері» (номер державної реєстрації 0117U004244), в межах яких автором проаналізовано механізми управління мотивацією працівників, а також визначено напрями розвитку мотиваційного менеджменту в аграрних підприємствах та його вплив на ефективність їх діяльності.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є розробка теоретико-методичних засад та обґрунтування практичних рекомендацій щодо розвитку мотиваційного менеджменту в аграрних підприємствах.

Реалізація мети дисертаційної роботи зумовила необхідність вирішення таких завдань дослідження:

- виявити сутність та змістовні особливості мотиваційного менеджменту в

**20**

агробізнесі;

* окреслити розвиток мотиваційного менеджменту як наукової категорії;
* розкрити особливості та роль інструментів мотиваційного менеджменту в управлінні аграрним підприємством;
* здійснити оцінювання результативності мотивації персоналу в аграрних підприємствах;
* розвинути методичні підходи до оцінювання ефективності мотиваційного менеджменту аграрних підприємств;
* удосконалити методичний підхід до комплексного аналізу мотивації працівників аграрних підприємств з урахуванням мотиваторів зайнятості та проживання у сільській місцевості;
* розробити методику оцінювання інтенсивності мотивації в аграрних підприємствах на засадах параметричного оцінювання;
* поглибити рівень інтегрованого використання в системі мотиваційного менеджменту економічних та соціально-психологічних методів управління;
* обґрунтувати концептуальні підходи до підвищення ефективності мотиваційного менеджменту в аграрному бізнесі;
* розробити модель мотиваційного менеджменту аграрного підприємства.

*Об’єктом дослідження* є економічні процеси мотиваційного менеджменту

аграрних підприємств.

*Предметом дослідження* є сукупність теоретико-методичних засад та практичних аспектів розвитку мотиваційного менеджменту в аграрних підприємствах.

Методи дослідження. Для досягнення мети дослідження та реалізації

поставлених завдань було використано загальнонаукові і спеціальні методи

дослідження, зокрема такі, як: методи синтезу і аналізу, індукції та дедукції

щодо визначення змісту категорії мотивації праці; структурно-функціональний

- для класифікації видів та етапів мотивації праці; статистичні та аналітичні

**21**

методи, абсолютних та відносних величин, узагальнюючих характеристик - для характеристики стану і тенденцій управління мотивацією праці в аграрних підприємствах; системний підхід, методи аналізу та прогнозування, порівняльні методи, абстрактно-логічний метод - для теоретичних узагальнень та формування висновків щодо розвитку мотиваційного менеджменту в аграрних підприємствах; метод кореляційно-регресійного аналізу - для визначення тісноти зв’язку між продуктивністю праці як основним показником ефективності мотиваційного менеджменту і незалежними змінними виробничих факторів. Крім того, в роботі використано прийоми групування і класифікації, табличного та графічного представлення результатів дослідження.

*Інформаційною базою* дослідження є законодавчі акти Верховної Ради України, Укази Президента України, постанови Кабінету Міністрів України, Міністерства аграрної політики та продовольства України, офіційні статистичні матеріали Державної служби статистики України, головного управління статистики у Дніпропетровській області, наукові праці провідних вітчизняних та зарубіжних вчених з проблем мотивації праці, періодичні видання, а також аналітичні розробки автора. Розрахунки здійснювались за допомогою програмних пакетів Microsoft Excel.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у тому, що на основі аналізу і узагальнення теоретико-методологічних положень та прикладних аспектів мотиваційного менеджменту поглиблено теоретичні та методичні засади підвищення ефективності мотиваційного менеджменту аграрних підприємств та науково обґрунтовано практичні рекомендації щодо імплементації розроблених концептуальних положень мотиваційного менеджменту в діяльність таких підприємств. До основних результатів, одержаних особисто автором, які характеризуються науковою новизною і виносяться на захист, належать такі:

***уперше:***

* обґрунтовано інтегрований підхід до планування стратегії підвищення ефективності мотиваційного менеджменту з урахуванням комбінованого впливу таких чинників зовнішнього та внутрішнього середовища аграрного підприємства як: розвиток економіки країни, посилення міграційних процесів, рівень заробітної плати працівників в аграрному виробництві, система управління, планування і організації діяльності, формування доходів та їх розподіл в агропідприємствах, закономірності функціонування підприємств аграрного сектору, що підпорядковані впливу мотиваційних механізмів і враховують умови праці, систему соціальних пільг та гарантій, відображають комплекс організаційно-технічних та управлінських заходів, що спрямовані на реалізацію політики мотиваційного менеджменту в аграрних підприємствах;

***удосконалено:***

* тлумачення системи категорій науки управління в контексті розкриття сутності поняття «мотиваційний менеджмент» в аграрних підприємствах, яке, на відміну від існуючих, розглядає його як сукупність організаційно- управлінських, економічних і соціально-психологічних методів та інструментів впливу керівників аграрних підприємств на трудові ресурси, які в сукупності забезпечать ефективність трудової діяльності працівників, розвиток сільськогосподарського виробництва та випуск конкурентоспроможної продукції в контексті досягнення стратегічних цілей;
* змістову характеристику складових понятійного апарату управління мотивацією персоналу в контексті уточнення сутності поняття «інструменти мотиваційного менеджменту» аграрного підприємства, зміст якого, на відміну від загальновідомих, полягає у використанні економічних методів і організаційно-управлінських, адміністративних, соціальних та психологічних заходів стимулювання найманих працівників, що на основі практичної кмітливості кожного працівника і його здатності активно діяти при виконанні

**23**

завдань, отриманні підприємством прибутку при виробництві аграрної продукції та понесенні при цьому мінімальних затрат, формуватимуть у працівників мотиви до високопродуктивної праці, виявлення професіоналізму та майстерності з метою досягнення особистих цілей та цілей аграрних підприємств;

* методичний підхід до оцінювання ефективності мотиваційного менеджменту на основі визначення ефективності його в аграрному підприємстві, сукупності аграрних підприємств окремого району та працівників, який, на відміну від раніше розроблених, став підґрунтям розробки моделі підвищення ефективності та розвитку мотиваційного менеджменту, що комплексно враховує виробничі фактори, заходи, економічні методи та мотиваційні інструменти, які пов’язані з трудовою діяльністю працівників та впливають на її покращення;
* критеріальний підхід до комплексного аналізу мотивації працівників аграрних підприємств, який, на відміну від застосовуваних раніше, враховує мотиватори зайнятості та проживання у сільській місцевості. Такий підхід дозволив виявити демотиватори, змоделювати тенденції їх розвитку та оцінити вплив демотиваторів на продуктивність праці в аграрній сфері;
* механізм оцінювання інтенсивності мотивації, в основу якої покладено багатофакторну систему різновагомих потреб, яка, на відміну від тих, що існують, окрім інтегральних індикаторів кількісних ознак мотивації, враховує категорійні ознаки. Такий підхід дозволив довести варіативність мотивації різних категорій працівників аграрних підприємств;

***дістали подальшого розвитку:***

* інтегрований підхід до мотиваційного менеджменту як безперервного і цілеспрямованого впливу на персонал на всіх рівнях управління аграрного підприємства, який, на відміну від загальновідомих, спрямований на формування оптимальної структури трудових ресурсів, максимальне

**24**

задоволення матеріальних і соціальних потреб працівників, в результаті використання якого підвищується продуктивність праці, ефективність сільськогосподарського виробництва, зростає прибутковість і рентабельність, забезпечується якість та конкурентоспроможність виробленої продукції;

* підходи до оцінювання результативності мотивації персоналу в аграрних підприємствах, які відрізняються тим, що враховують зменшення зайнятості сільського населення на основі посилення міграційних процесів, незначне зростання заробітної плати працівників в аграрному виробництві, а також незначний вплив існуючих мотиваційних і додаткових виплат в аграрних підприємствах на зростання продуктивності праці та зменшення плинності кадрів;
* обґрунтування комплексу засобів забезпечення ефективності мотиваційного менеджменту на засадах інтеграції економічних та соціально- психологічних методів управління, відмінністю якого є урахування статі, віку, сімейного стану, соціального положення, а також особливостей працівників, що є дієвим інструментом впливу на персонал, виконання поставлених завдань і спрямування психології працівників у потрібному руслі, що забезпечить підвищення продуктивності праці, ефективності виробництва в аграрних підприємствах та якості сільськогосподарської продукції;
* системний підхід до моделювання ефективності мотиваційного менеджменту аграрного підприємства, в якому, на відміну від існуючих, враховано життєві цикли аграрного підприємства, що дало змогу виділити рівні задоволення потреб працівників на основі взаємодії і взаємодоповнення матеріального та нематеріального мотивування, вибір найприйнятніших для працівників мотиваційних засобів, що забезпечить раціональне використання наявного фінансового, кадрового, виробничого та трудового потенціалів, зниження трудомісткості робіт.

Практичне значення одержаних результатів. Більшість положень

**25**

дисертаційної роботи доведено до рівня методичних рекомендацій, практична реалізація яких на рівні підприємства, району, області сприятиме підвищенню ефективності управлінської діяльності, у тому числі мотиваційного менеджменту, агропромислових підприємств.

В результаті проведеного дослідження автором запропоновано удосконалення діючих систем оплати праці, соціального забезпечення, кредитування та страхування працівників як напрями розвитку мотиваційного менеджменту та його впливу на результативність діяльності аграрних підприємств. Результати дослідження прийнято до впровадження у: ТОВ «Світлана» (довідка № 011/10/18-10 від 11.10.2018р.), С(Ф)Г «Андріївське» (довідка № 29/01-19 від 29.01.2019р.); С(Ф)Г «Посев» (довідка № 2 від 16.01.2019 р.) та ТОВ «Дубрава» (довідка № 6/12/18 від 06.12.2018 р.).

Результати дисертаційної роботи використано у поточній діяльності Управління агропромислового розвитку Дніпропетровської ОДА при підготовці аналітичних матеріалів, довідок та проектів регіональних програм щодо розвитку аграрної сфери (довідка № 145/0/119-19 від 05.02.2019р.).

Матеріали дисертаційної роботи використовуються в навчальному процесі Дніпровського державного аграрно-економічного університету при викладанні дисциплін «Менеджмент», «Теорія мотивації», «Менеджмент і адміністрування: Управління персоналом», проведенні виробничих практик, у науково-дослідній роботі студентів, магістрів, аспірантів та викладачів (довідка № 44-11-192 від 08.02.2019р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійно виконаним науковим дослідженням. Наукові результати, висновки і пропозиції стосовно розвитку мотиваційного менеджменту в аграрних підприємствах, які викладено в роботі і публікаціях, отримано автором самостійно. З наукових робіт, опублікованих у співавторстві, в дисертації використано лише ті ідеї та положення, які є результатом власних розробок автора.

Апробація результатів дисертації. Основні наукові положення дисертаційної роботи доповідалися та обговорювалися на 16 міжнародних науково-практичних конференціях, зокрема: Науково-практична конференція «Аграрна наука ХХІ століття: реалії та перспективи» (Дніпропетровськ,

2013 р.), Науково-практична конференція «Аграрна наука ХХІ століття: реалії та перспективи» (Дніпропетровськ, 2014 р.), ІІ Міжнародна науково-практична конференція «Розвиток форм та методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації» (Дніпропетровськ, 2014 р.), Всеукраїнська науково-практична конференція молодих вчених і студентів «Управління сталим розвитком

економіки сільських територій» (Дніпропетровськ, 2014 р.), V Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи»

(Дніпропетровськ, 2014 р.), Науково-практична конференція «Аграрна наука ХХІ століття: реалії та перспективи» (Дніпропетровськ, 2015 р.), VI Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи»

(Дніпропетровськ, 2015 р.), Науково-практична конференція «Аграрна наука ХХІ століття: реалії та перспективи» (Дніпропетровськ, 2016 р.), ІІІ Міжнародна науково-практична конференція «Інтеграційна системи освіти, науки і виробництва в сучасному інформаційному просторі» (Тернопіль, 2016 р.), ІІ Всеукраїнська науково-практична конференція молодих вчених і студентів «Управління сталим розвитком економіки сільських територій» (Дніпро, 2016 р.), VH Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи» (Дніпро, 2016 р.), Науково-практична конференція «Аграрна наука ХХІ століття: реалії та перспективи» (Дніпро, 2017 р.), Х Міжнародна науково-практична конференція «Проблеми, пріоритети та перспективи соціально-економічного розвитку в ХХІ столітті» (Кам’янець-

**27**

Подільський, 2017 р.), IV Міжнародна науково-практичної конференції «Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури: виклики постіндустріальної економіки» (Львів, 2017 р.), Науково-практична конференція «Аграрна наука: реалії та перспективи» (Дніпро, 2018 р.), VIII Міжнародна наукова конференція «Science and society» (Гамільтон, Канада, 2018 р.).

Публікації. За результатами дисертаційної роботи опубліковано 23 наукові праці загальним обсягом 4,60 друкованих аркушів, з них 7 статей у наукових фахових виданнях (2,65 друк. арк.), в тому числі 3 статті у наукових фахових виданнях, включених до міжнародних наукометричних баз, 1 стаття - в іноземному виданні та 15 робіт - у матеріалах та збірниках тез міжнародних і вітчизняних науково-практичних конференцій, одна публікація, яка додатково відображає наукові результати дисертації. Наукові статті відображають основний зміст дослідження.

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається з анотації (включаючи список публікацій здобувача), вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Повний обсяг дисертації становить 237 сторінок друкованого тексту. Основний текст викладено на 186 сторінках комп’ютерного тексту. Дисертаційна робота містить 25 таблиць, 43 рисунки та 16 додатків. Список використаних джерел налічує 211 найменувань і викладений на 24 сторінках.

ЗМІСТ

ВСТУП 18

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ 29

1. Економічна сутність трудових ресурсів та мотивації працівників 29
2. [Мотиваційний менеджмент в системі підвищення ефективності агарної праці 46](#bookmark0)
3. Методичні підходи до оцінки економічної ефективності

[мотиваційного менеджменту в аграрних підприємствах 59](#bookmark4)

[Висновки до розділу 1 73](#bookmark3)

[РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ 76](#bookmark12)

1. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів в аграрних підприємствах 76
2. Оцінка мотиваційного менеджменту в аграрних підприємствах 100
3. Параметричне оцінювання мотивації працівників аграрних

підприємств 111

Висновки до розділу 2 135

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ 139

* 1. Розвиток мотиваційного менеджменту як головна умова ефективного використання трудових ресурсів 139
  2. Концептуальні підходи до вдосконалення мотиваційного

менеджменту в аграрних підприємствах у сучасних умовах 152

* 1. Моделювання мотиваційного менеджменту аграрних підприємств 166

[Висновки до розділу 3 179](#bookmark13)

ВИСНОВКИ 182

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 187

ДОДАТКИ 210

ВСТУП

Актуальність теми. Зростання ефективності діяльності сучасних підприємств значною мірою зумовлюються розвитком мотиваційного менеджменту як рушійної сили підвищення трудової активності персоналу в турбулентному ринковому середовищі. Успіхи і невдачі підприємств пріоритетно пов’язуються з умінням їх керівництва виробляти способи досягнення максимальних результатів діяльності підлеглими на основі чіткого уявлення про особливості їх поведінки, формування стимулів до творчої активності, спонукання до праці з повною віддачею, проектування процесу свідомого вибору ними того чи іншого типу поведінки з урахуванням зовнішніх і внутрішніх чинників. Вирішення означених завдань дозволяє забезпечити довготривалий вплив на персонал з метою зміни його ціннісних орієнтацій і сформувати трудовий потенціал підприємства на засадах креативності.

Сучасні ринкові умови господарювання, у тому числі в аграрному секторі, зумовили необхідність формування підприємствами систем мотиваційного менеджменту, які б забезпечили розвиток їх персоналу як основного джерела конкурентних переваг і створили на цій основі передумови для успіху в конкурентній боротьбі на внутрішньому і міжнародному ринках. Для цього необхідно трансформувати весь мотиваційний процес, у тому числі - дослідити структуру мотивацій сучасної особистості та колективу, переглянути методи мотивації персоналу, вплив умов діяльності на його мотивацію, вивчити з позицій ринкових трансформацій взаємозв’язки оплати праці працівників та їх мотиваційні спонукання.

Питання розвитку трудового ресурсу були у центрі уваги класиків економічної теорії А. Сміта, Т. Шульца, Г. Беккера, які започаткували теорію людського капіталу, а також рекомендували включати кваліфікованих

спеціалістів до складу національного багатства. В умовах сьогодення мотивацію як важливий чинник впливу на персонал досліджували такі вітчизняні й зарубіжні науковці, як Т. І. Балановська, С. В. Васильчак, О. Д. Гудзинський, М. І. Долішній, А. М. Ткаченко, Л. С. Федорняк, С. В. Шекшня, Г. В. Щокін.

Вагоме значення людського фактору в діяльності аграрних підприємств зумовило необхідність вирішення проблем підвищення ефективності використання трудових ресурсів, зростання продуктивності праці на основі мотиваційних чинників та удосконалення управління працездатністю персоналу. Ці проблеми досліджували Л. В. Балабанова, Т. В. Білорус, Р. П. Вдовиченко, С. В. Глівенко, Л. І. Іванкіна, О. В. Крушельницька, Л. О. Мажник, Д. П. Мельничук, М. М. Новікова, А. Н. Полозова, С. М. Сидорук, К. М. Таньков, Т. П. Хохлова, Г. М. Чепурда та ін. Серед дослідників економічних проблем діяльності аграрних підприємств варто виділити вітчизняних науковців, які займалися питаннями аграрного менеджменту: О. П. Величко, І. І. Вініченко, О. В. Гончаренко, Н. І. Демчук, Л. І. Катан, Г. Є. Павлова та інші. Проблемам управління мотивацією в аграрній сфері присвятили праці відомі вітчизняні та зарубіжні вчені-економісти: B. C. Васильченко, O. A. Грішнова, A. M. Гриненко, Д. П. Доманчук, A. M. Ємельяненко, Л. П. Керб, Н.В. Коваль, М. Й. Малік, Л. І. Михайлова, Т. І. Олійник, В. В. Онікієнко, А. Г. Ткаченко, О. В. Ульянченко, А. Д. Чикуркова, О. Г. Шпикуляк та інші.

Незважаючи на проведені дослідження цієї тематики, у даний час актуальні питання мотиваційного менеджменту потребують подальшого розгляду. Існує багато не з’ясованих теоретичних, методологічних і методичних питань формування моделі мотиваційного менеджменту аграрних підприємств. Зокрема, це питання обґрунтування сутності мотиваційного менеджменту, удосконалення трактування поняття «інструменти мотиваційного менеджменту» в аграрних підприємствах. Потребують розвитку методичні

**19**

підходи до оцінювання ефективності мотиваційного менеджменту аграрних підприємств в умовах актуалізації сучасних концептуальних підходів до покращення мотиваційного менеджменту тощо.

Значення мотивації істотно зростає у кризових ситуаціях, які нині спостерігаються в аграрних підприємствах України. У сучасних умовах потрібно опановувати нові підходи до організації управління, які б відповідали не лише сьогоденню, а й майбутньому розвитку. Важливе значення у вирішенні даних проблем має розвиток мотиваційного менеджменту в аграрних підприємствах. Усвідомлення важливості цього наукового завдання і зумовило вибір теми дисертаційної роботи.

Зв’язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота виконувалася відповідно до тематики науково-дослідних робіт кафедри менеджменту і права Навчально-наукового інституту економіки Дніпровського державного аграрно-економічного університету (до 2 лютого 2018 - Дніпропетровського) за темою «Удосконалення економічно-правового забезпечення розвитку менеджменту та логістики в аграрному бізнесі» (номер державної реєстрації 0112U000964) і «Розвиток системи економічно-правового забезпечення управлінської та логістичної діяльності в аграрній сфері» (номер державної реєстрації 0117U004244), в межах яких автором проаналізовано механізми управління мотивацією працівників, а також визначено напрями розвитку мотиваційного менеджменту в аграрних підприємствах та його вплив на ефективність їх діяльності.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є розробка теоретико-методичних засад та обґрунтування практичних рекомендацій щодо розвитку мотиваційного менеджменту в аграрних підприємствах.

Реалізація мети дисертаційної роботи зумовила необхідність вирішення таких завдань дослідження:

- виявити сутність та змістовні особливості мотиваційного менеджменту в

**20**

агробізнесі;

* окреслити розвиток мотиваційного менеджменту як наукової категорії;
* розкрити особливості та роль інструментів мотиваційного менеджменту в управлінні аграрним підприємством;
* здійснити оцінювання результативності мотивації персоналу в аграрних підприємствах;
* розвинути методичні підходи до оцінювання ефективності мотиваційного менеджменту аграрних підприємств;
* удосконалити методичний підхід до комплексного аналізу мотивації працівників аграрних підприємств з урахуванням мотиваторів зайнятості та проживання у сільській місцевості;
* розробити методику оцінювання інтенсивності мотивації в аграрних підприємствах на засадах параметричного оцінювання;
* поглибити рівень інтегрованого використання в системі мотиваційного менеджменту економічних та соціально-психологічних методів управління;
* обґрунтувати концептуальні підходи до підвищення ефективності мотиваційного менеджменту в аграрному бізнесі;
* розробити модель мотиваційного менеджменту аграрного підприємства.

*Об’єктом дослідження* є економічні процеси мотиваційного менеджменту

аграрних підприємств.

*Предметом дослідження* є сукупність теоретико-методичних засад та практичних аспектів розвитку мотиваційного менеджменту в аграрних підприємствах.

Методи дослідження. Для досягнення мети дослідження та реалізації

поставлених завдань було використано загальнонаукові і спеціальні методи

дослідження, зокрема такі, як: методи синтезу і аналізу, індукції та дедукції

щодо визначення змісту категорії мотивації праці; структурно-функціональний

- для класифікації видів та етапів мотивації праці; статистичні та аналітичні

**21**

методи, абсолютних та відносних величин, узагальнюючих характеристик - для характеристики стану і тенденцій управління мотивацією праці в аграрних підприємствах; системний підхід, методи аналізу та прогнозування, порівняльні методи, абстрактно-логічний метод - для теоретичних узагальнень та формування висновків щодо розвитку мотиваційного менеджменту в аграрних підприємствах; метод кореляційно-регресійного аналізу - для визначення тісноти зв’язку між продуктивністю праці як основним показником ефективності мотиваційного менеджменту і незалежними змінними виробничих факторів. Крім того, в роботі використано прийоми групування і класифікації, табличного та графічного представлення результатів дослідження.

*Інформаційною базою* дослідження є законодавчі акти Верховної Ради України, Укази Президента України, постанови Кабінету Міністрів України, Міністерства аграрної політики та продовольства України, офіційні статистичні матеріали Державної служби статистики України, головного управління статистики у Дніпропетровській області, наукові праці провідних вітчизняних та зарубіжних вчених з проблем мотивації праці, періодичні видання, а також аналітичні розробки автора. Розрахунки здійснювались за допомогою програмних пакетів Microsoft Excel.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у тому, що на основі аналізу і узагальнення теоретико-методологічних положень та прикладних аспектів мотиваційного менеджменту поглиблено теоретичні та методичні засади підвищення ефективності мотиваційного менеджменту аграрних підприємств та науково обґрунтовано практичні рекомендації щодо імплементації розроблених концептуальних положень мотиваційного менеджменту в діяльність таких підприємств. До основних результатів, одержаних особисто автором, які характеризуються науковою новизною і виносяться на захист, належать такі:

***уперше:***

* обґрунтовано інтегрований підхід до планування стратегії підвищення ефективності мотиваційного менеджменту з урахуванням комбінованого впливу таких чинників зовнішнього та внутрішнього середовища аграрного підприємства як: розвиток економіки країни, посилення міграційних процесів, рівень заробітної плати працівників в аграрному виробництві, система управління, планування і організації діяльності, формування доходів та їх розподіл в агропідприємствах, закономірності функціонування підприємств аграрного сектору, що підпорядковані впливу мотиваційних механізмів і враховують умови праці, систему соціальних пільг та гарантій, відображають комплекс організаційно-технічних та управлінських заходів, що спрямовані на реалізацію політики мотиваційного менеджменту в аграрних підприємствах;

***удосконалено:***

* тлумачення системи категорій науки управління в контексті розкриття сутності поняття «мотиваційний менеджмент» в аграрних підприємствах, яке, на відміну від існуючих, розглядає його як сукупність організаційно- управлінських, економічних і соціально-психологічних методів та інструментів впливу керівників аграрних підприємств на трудові ресурси, які в сукупності забезпечать ефективність трудової діяльності працівників, розвиток сільськогосподарського виробництва та випуск конкурентоспроможної продукції в контексті досягнення стратегічних цілей;
* змістову характеристику складових понятійного апарату управління мотивацією персоналу в контексті уточнення сутності поняття «інструменти мотиваційного менеджменту» аграрного підприємства, зміст якого, на відміну від загальновідомих, полягає у використанні економічних методів і організаційно-управлінських, адміністративних, соціальних та психологічних заходів стимулювання найманих працівників, що на основі практичної кмітливості кожного працівника і його здатності активно діяти при виконанні

**23**

завдань, отриманні підприємством прибутку при виробництві аграрної продукції та понесенні при цьому мінімальних затрат, формуватимуть у працівників мотиви до високопродуктивної праці, виявлення професіоналізму та майстерності з метою досягнення особистих цілей та цілей аграрних підприємств;

* методичний підхід до оцінювання ефективності мотиваційного менеджменту на основі визначення ефективності його в аграрному підприємстві, сукупності аграрних підприємств окремого району та працівників, який, на відміну від раніше розроблених, став підґрунтям розробки моделі підвищення ефективності та розвитку мотиваційного менеджменту, що комплексно враховує виробничі фактори, заходи, економічні методи та мотиваційні інструменти, які пов’язані з трудовою діяльністю працівників та впливають на її покращення;
* критеріальний підхід до комплексного аналізу мотивації працівників аграрних підприємств, який, на відміну від застосовуваних раніше, враховує мотиватори зайнятості та проживання у сільській місцевості. Такий підхід дозволив виявити демотиватори, змоделювати тенденції їх розвитку та оцінити вплив демотиваторів на продуктивність праці в аграрній сфері;
* механізм оцінювання інтенсивності мотивації, в основу якої покладено багатофакторну систему різновагомих потреб, яка, на відміну від тих, що існують, окрім інтегральних індикаторів кількісних ознак мотивації, враховує категорійні ознаки. Такий підхід дозволив довести варіативність мотивації різних категорій працівників аграрних підприємств;

***дістали подальшого розвитку:***

* інтегрований підхід до мотиваційного менеджменту як безперервного і цілеспрямованого впливу на персонал на всіх рівнях управління аграрного підприємства, який, на відміну від загальновідомих, спрямований на формування оптимальної структури трудових ресурсів, максимальне

**24**

задоволення матеріальних і соціальних потреб працівників, в результаті використання якого підвищується продуктивність праці, ефективність сільськогосподарського виробництва, зростає прибутковість і рентабельність, забезпечується якість та конкурентоспроможність виробленої продукції;

* підходи до оцінювання результативності мотивації персоналу в аграрних підприємствах, які відрізняються тим, що враховують зменшення зайнятості сільського населення на основі посилення міграційних процесів, незначне зростання заробітної плати працівників в аграрному виробництві, а також незначний вплив існуючих мотиваційних і додаткових виплат в аграрних підприємствах на зростання продуктивності праці та зменшення плинності кадрів;
* обґрунтування комплексу засобів забезпечення ефективності мотиваційного менеджменту на засадах інтеграції економічних та соціально- психологічних методів управління, відмінністю якого є урахування статі, віку, сімейного стану, соціального положення, а також особливостей працівників, що є дієвим інструментом впливу на персонал, виконання поставлених завдань і спрямування психології працівників у потрібному руслі, що забезпечить підвищення продуктивності праці, ефективності виробництва в аграрних підприємствах та якості сільськогосподарської продукції;
* системний підхід до моделювання ефективності мотиваційного менеджменту аграрного підприємства, в якому, на відміну від існуючих, враховано життєві цикли аграрного підприємства, що дало змогу виділити рівні задоволення потреб працівників на основі взаємодії і взаємодоповнення матеріального та нематеріального мотивування, вибір найприйнятніших для працівників мотиваційних засобів, що забезпечить раціональне використання наявного фінансового, кадрового, виробничого та трудового потенціалів, зниження трудомісткості робіт.

Практичне значення одержаних результатів. Більшість положень

**25**

дисертаційної роботи доведено до рівня методичних рекомендацій, практична реалізація яких на рівні підприємства, району, області сприятиме підвищенню ефективності управлінської діяльності, у тому числі мотиваційного менеджменту, агропромислових підприємств.

В результаті проведеного дослідження автором запропоновано удосконалення діючих систем оплати праці, соціального забезпечення, кредитування та страхування працівників як напрями розвитку мотиваційного менеджменту та його впливу на результативність діяльності аграрних підприємств. Результати дослідження прийнято до впровадження у: ТОВ «Світлана» (довідка № 011/10/18-10 від 11.10.2018р.), С(Ф)Г «Андріївське» (довідка № 29/01-19 від 29.01.2019р.); С(Ф)Г «Посев» (довідка № 2 від 16.01.2019 р.) та ТОВ «Дубрава» (довідка № 6/12/18 від 06.12.2018 р.).

Результати дисертаційної роботи використано у поточній діяльності Управління агропромислового розвитку Дніпропетровської ОДА при підготовці аналітичних матеріалів, довідок та проектів регіональних програм щодо розвитку аграрної сфери (довідка № 145/0/119-19 від 05.02.2019р.).

Матеріали дисертаційної роботи використовуються в навчальному процесі Дніпровського державного аграрно-економічного університету при викладанні дисциплін «Менеджмент», «Теорія мотивації», «Менеджмент і адміністрування: Управління персоналом», проведенні виробничих практик, у науково-дослідній роботі студентів, магістрів, аспірантів та викладачів (довідка № 44-11-192 від 08.02.2019р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійно виконаним науковим дослідженням. Наукові результати, висновки і пропозиції стосовно розвитку мотиваційного менеджменту в аграрних підприємствах, які викладено в роботі і публікаціях, отримано автором самостійно. З наукових робіт, опублікованих у співавторстві, в дисертації використано лише ті ідеї та положення, які є результатом власних розробок автора.

Апробація результатів дисертації. Основні наукові положення дисертаційної роботи доповідалися та обговорювалися на 16 міжнародних науково-практичних конференціях, зокрема: Науково-практична конференція «Аграрна наука ХХІ століття: реалії та перспективи» (Дніпропетровськ,

2013 р.), Науково-практична конференція «Аграрна наука ХХІ століття: реалії та перспективи» (Дніпропетровськ, 2014 р.), ІІ Міжнародна науково-практична конференція «Розвиток форм та методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації» (Дніпропетровськ, 2014 р.), Всеукраїнська науково-практична конференція молодих вчених і студентів «Управління сталим розвитком

економіки сільських територій» (Дніпропетровськ, 2014 р.), V Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи»

(Дніпропетровськ, 2014 р.), Науково-практична конференція «Аграрна наука ХХІ століття: реалії та перспективи» (Дніпропетровськ, 2015 р.), VI Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи»

(Дніпропетровськ, 2015 р.), Науково-практична конференція «Аграрна наука ХХІ століття: реалії та перспективи» (Дніпропетровськ, 2016 р.), ІІІ Міжнародна науково-практична конференція «Інтеграційна системи освіти, науки і виробництва в сучасному інформаційному просторі» (Тернопіль, 2016 р.), ІІ Всеукраїнська науково-практична конференція молодих вчених і студентів «Управління сталим розвитком економіки сільських територій» (Дніпро, 2016 р.), VH Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи» (Дніпро, 2016 р.), Науково-практична конференція «Аграрна наука ХХІ століття: реалії та перспективи» (Дніпро, 2017 р.), Х Міжнародна науково-практична конференція «Проблеми, пріоритети та перспективи соціально-економічного розвитку в ХХІ столітті» (Кам’янець-

**27**

Подільський, 2017 р.), IV Міжнародна науково-практичної конференції «Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури: виклики постіндустріальної економіки» (Львів, 2017 р.), Науково-практична конференція «Аграрна наука: реалії та перспективи» (Дніпро, 2018 р.), VIII Міжнародна наукова конференція «Science and society» (Гамільтон, Канада, 2018 р.).

Публікації. За результатами дисертаційної роботи опубліковано 23 наукові праці загальним обсягом 4,60 друкованих аркушів, з них 7 статей у наукових фахових виданнях (2,65 друк. арк.), в тому числі 3 статті у наукових фахових виданнях, включених до міжнародних наукометричних баз, 1 стаття - в іноземному виданні та 15 робіт - у матеріалах та збірниках тез міжнародних і вітчизняних науково-практичних конференцій, одна публікація, яка додатково відображає наукові результати дисертації. Наукові статті відображають основний зміст дослідження.

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається з анотації (включаючи список публікацій здобувача), вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Повний обсяг дисертації становить 237 сторінок друкованого тексту. Основний текст викладено на 186 сторінках комп’ютерного тексту. Дисертаційна робота містить 25 таблиць, 43 рисунки та 16 додатків. Список використаних джерел налічує 211 найменувань і викладений на 24 сторінках.

ВИСНОВКИ

У дисертації здійснено узагальнення теоретичних основ і практики мотиваційного менеджменту аграрних підприємств, на основі чого вирішено актуальне наукове завдання, яке полягає в удосконаленні теоретичних засад, методичного забезпечення та науково-практичних підходів до розвитку мотиваційного менеджменту. Висновки концептуального, теоретико­методичного та науково-практичного характеру зводяться до такого.

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

суб’єктів господарювання дозволило визначити, що до мотивуючих факторів

персоналу в аграрних підприємствах належать матеріальні та моральні

стимули. Врахування різних інтересів працівників аграрних підприємств

зумовило доцільність класифікації видів мотивації праці, де виділено

грошову, матеріальну і соціальну. Мотиваційний менеджмент безпосередньо

пов'язаний із процесом управління трудовими ресурсами та є одним з

головних чинників, що визначають ефективність трудової діяльності в

182

аграрних підприємствах. В зв’язку з цим вагоме значення мають інструменти мотиваційного менеджменту, суть яких зводиться до використання економічних методів та організаційно-управлінських, адміністративних, соціальних і психологічних заходів стимулювання найманих працівників, що на основі практичної кмітливості кожного працівника і його здатності активно діяти з метою виконання завдань, отримання підприємством прибутку при виробництві аграрної продукції та понесення при цьому мінімальних затрат, формують у працівників мотиви до високопродуктивної праці, виявлення професіоналізму та майстерності з метою досягнення особистих цілей та цілей аграрних підприємств.

1. Дослідження змін у ринковому середовищі і ефективності використання людського чинника дозволило довести, що мотиваційний менеджмент безпосередньо пов'язаний із процесом управління трудовими ресурсами та є одним з головних чинників, що визначають ефективність трудової діяльності в аграрних підприємствах. Виходячи із економічної суті мотиваційного менеджменту його розвиток окреслено як безперервний і цілеспрямований процес формування засобів впливу на працівників на всіх рівнях діяльності аграрних підприємств, який направлений на формування оптимальної структури трудових ресурсів, максимальне задоволення матеріальних і соціальних потреб працівників, в результаті якого відбудеться підвищення продуктивності праці, ефективності сільськогосподарського виробництва, збільшення прибутковості і рентабельності, забезпечення якості та конкурентоспроможності виробленої продукції.
2. Тенденції розвитку аграрних підприємств за аналізований період (2010-2017рр.) доводять зменшення кількості найманих працівників в аграрному виробництві на 149,1 тис. осіб. Хоча середньомісячна заробітна плата працівників в аграрних підприємствах дещо зростає, проте вона не забезпечує високої продуктивності праці, зменшення плинності кадрів. Аналіз середньомісячної заробітної плати працівників в аграрному виробництві упродовж досліджуваного періоду показав її значно нижчий

183

рівень порівняно з економікою України в цілому. Існуючі мізерні мотиваційні та додаткові виплати в аграрних підприємствах не стимулюють збільшення продуктивності праці, покращення економічних показників їх розвитку. Рівень рентабельності сільськогосподарського виробництва в аграрних підприємствах залишається невисоким.

1. Проведене оцінювання мотиваційного менеджменту в аграрних підприємствах Магдалинівського району Дніпропетровської області з позицій ефективності окремого аграрного підприємства та аграрних підприємств в межах району засвідчило незначне коливання прибутку від реалізації сільськогосподарської продукції на одного середньооблікового працівника, незначне зростання річної заробітної плати та продуктивності праці, скорочення чисельності працюючих. Як результат коефіцієнт ефективності мотиваційного менеджменту в динаміці варіює в межах 0,412 - 0,558 (максимум - 1,000), що засвідчує низьку його результативність. Такий методичний підхід до оцінювання ефективності мотиваційного менеджменту на основі визначення його ефективності в аграрному підприємстві, сукупності аграрних підприємств окремого району та працівників, став підґрунтям розробки моделі підвищення ефективності та розвитку мотиваційного менеджменту, яка комплексно враховує виробничі фактори, заходи, економічні методи та мотиваційні інструменти, що пов’язані з трудовою діяльністю працівників та впливають на її покращення.
2. Урахування специфіки формування систем мотиваційного менеджменту в аграрному секторі дозволило довести, що мотивацію до продуктивної зайнятості у аграрних підприємствах доцільно розглядати у контексті мотивації проживання на сільських територіях. Застосування економетричного аналізу доводить, що заробітна плата працівників підприємств аграрної сфери слугує важливим мотиваційним чинником: варіація продуктивності праці на 89,9% визначається варіацією заробітної плати. Такий підхід дозволив виявити демотиватори, змоделювати тенденції їх розвитку та оцінити вплив на продуктивність праці в аграрній сфері.
3. Застосування методики оцінювання інтенсивності мотивації, в основу якої покладено багатофакторну систему різновагомих потреб і яка, окрім інтегральних індикаторів кількісних ознак мотивації, враховує категорійні ознаки, дозволило довести варіативність мотивації різних категорій працівників аграрних підприємств. На основі проведених опитувань встановлено середню оцінку ефективності мотиваційного менеджменту за всією сукупністю респондентів - 3,1 бали (максимальне значення - 5,0 балів), значення якої доводить про необхідність покращення мотиваційного менеджменту в умовах досліджуваних суб’єктів господарювання.
4. В дисертації доведено, що мотиваційний менеджмент аграрного підприємства, який ґрунтується на поєднанні економічних та соціально- психологічний методів управління, є основним дієвим інструментом впливу на кожного працівника, який спрямовується на виконання персоналом поставлених завдань і спрямування його психології в потрібному руслі, що забезпечить підвищення продуктивності праці, ефективності виробництва в аграрних підприємствах та якості сільськогосподарської продукції.
5. Вивчення причинно-наслідкових зв’язків в системі мотивації персоналу дозволило удосконалити концептуальні підходи до покращення мотиваційного менеджменту, які базуються на принципах становлення ринкової економіки та закономірностях розвитку підприємств аграрного сектору, що повПязуються з формами та способами мотиваційних механізмів, враховують умови праці, систему соціальних пільг та гарантій, відображають комплекс організаційно-технічних та управлінських заходів, що спрямовані на реалізацію політики мотиваційного менеджменту в аграрних підприємствах.
6. На основі узагальнення теоретичних та практичних напрацювань

розроблено модель мотиваційного менеджменту аграрного підприємства з

урахуванням життєвих циклів аграрного підприємства, що дало змогу

виділити рівні задоволеності потреб працівників на основі взаємодії та

185

взаємодоповнення матеріального та нематеріального мотивування, вибір найприйнятніших для працівників мотиваційних засобів, що забезпечить раціональне використання наявного фінансового, кадрового, виробничого та трудового потенціалів, зниження трудомісткості робіт.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации. СПб.: Питер, 2007. 384 с.
2. Ампілогова Ж.Д. Поняття трудових ресурсів та напрями підвищення ефективності їх використання. Режим доступу: jml.mu.edu.ua/mdex.php/PPEI/article/.. ./328.
3. Аранчій В.І. Теоретичні основи управління трудовими ресурсами аграрних підприємств. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії.* Серія: ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ. 2011. Випуск 2. Том 3. С. 97-100.
4. Аргайл М. Психология счастья. СПб.: Питер, 2003. 271 с.
5. Афонин А.А. Основы мотивации труда: организационно­

экономический аспект. М.: Прогресс, 2009. 388 с.

1. Бабенко А.Г. Мотивація праці як форма прояву соціально- трудових відносин: теоретичний аспект. *Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України.* 2008. № 2 (27). Ч.1. С. 143-146.
2. Бабенко А.Г. Мотивація та персональний захист персоналу: монографія. Дніпропетровськ: ДДФА, 2011. 400 с.
3. Базилевич Л.А. Автоматизация организационного проектирования. Ленинград: Машиностроение, 1989. 176 с.
4. Балановська Т.І. Формування якісного кадрового потенціалу як передумова ефективного менеджменту. *Вісник Полтавської державної аграрної академії.* 2012 р. №1 (64). С. 154 - 158.
5. Берник М.Д. Значення продуктивності праці, резерви її

*підвищення та вплив на ефективність діяльності підприємства.* Продуктивність агропромислового виробництва: науково-практичний

*збірник.* К.: Український науково-дослідний інститут продуктивності

агропромислового комплексу МАП України. 2012. № 22.

С. 33-36.

1. Білоусько Я.К. Проблеми реалізації технічної політики а агропромисловому комплексі. К.: ННЦ Інститут аграрної економіки, 2007. 216 с.
2. Бобич А., Симутсикр Е. Делегирование полномочий: антикризисный аспект. *Антикризисный менеджмент.* 2003. № 3.

С. 17-24.

1. Богиня Д.П. Методологічні засади формування мотиваційного

механізму конкурентоспроможності робочої сили. *Мотиваційні механізми формування конкурентоспроможності робочої сили:* Зб. наук. праць. К.: Ін-т економіки НАН України. 2002.

С. 10-27.

1. Бондаревська К.В. Управління і ефективність використання

трудових ресурсів в агарних господарствах: автореф. дис. канд.

екон. наук: 08.00.04. Полтавська державна аграрна академія. К., 2012. 22 с.

1. Бортник В.А. Кадровий потенціал: оцінка і перспективи підвищення. *Вісник Київського інституту бізнесу і технологій.* 2007. № 1. С. 50-53.
2. Брич В.Я., Гугул О.Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу.

Вісник Хмельницького національного університету. *2009. № 5. Т. 2.*

С. 13-16.

1. Вакульчик О.М., Козлова О.В. Модель оцінки дивідендного потенціалу акціонерного товариства на основі інтегрального показника. *Економіст.* 2006. № 10. С. 32-35.
2. Васильчак С.В., Дубина М.П., Соловій С.Б. Зарубіжний

досвід мотивації персоналу підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні:* Зб. наук. праць. Київ, 2018. № 10 (209).

С. 69-75.

1. Васильчак С.В., Дубина М.П., Вівчарук О.М. Мотиваційні процеси в агропідприємствах. *Формування ринкових відносин в Україні:* Зб. наук. праць. Київ, 2018. № 6 (205). С. 47-53.