Полюк Мирослава Іванівна, викладач кафедри під&shy;приємництва, торгівлі та біржової діяльності імені ака&shy;деміка УАН Зіновія Маніва ПВНЗ &laquo;Університет Короля Данила&raquo;: &laquo;Удосконалення системи оцінки та мотивації персоналу на сільськогосподарських підприємствах&raquo; (08.00.04 - економіка та управління підприємства&shy;ми - за видами економічної діяльності). Спецрада Д 36.814.02 у Львівському національному аграрно&shy;му університеті

**ЛЬВІВСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ЦЕНТРАЛЬНА СПІЛКА СПОЖИВЧИХ ТОВАРИСТВ УКРАЇНИ**

**ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису

**ПОЛЮК МИРОСЛАВА ІВАНІВНА**

**УДК 338.1: 631.11**

**ДИСЕРТАЦІЯ**

**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНКИ ТА МОТИВАЦІЇ  
ПЕРСОНАЛУ НА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ  
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 (підпис, ініціали та прізвище здобувана)

**Науковий керівник: Якубів Валентина Михайлівна, доктор економічних наук, професор**

**Львів - 2019**

**ЗМІСТ**

[**ВСТУП** 15](#bookmark4)

**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ ТА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ** 23

1. Теоретичні підходи до формування системи оцінки персоналу на

[сільськогосподарських підприємствах 23](#bookmark57)

1. Наукові підходи до організації мотивації персоналу на

сільськогосподарських підприємствах 38

1. Методологічні основи формування системи оцінки та мотивації

персоналу на сільськогосподарських підприємствах 58

[Висновки до розділу 1 80](#bookmark22)

**РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ ОЦІНКИ ТА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ІВАНО-ФРАНКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ** 82

1. Оцінка факторів впливу на становлення системи оцінки та мотивації

персоналу на сільськогосподарських підприємствах Івано - Франківської області 82

1. Соціологічне та монографічне дослідження ефективності впровадження

[системи оцінки та мотивації працівників на сільськогосподарських підприємствах 110](#bookmark44)

1. Аналіз стратегічного потенціалу розробки і впровадження ефективності

системи оцінки та мотивації працівників на сільськогосподарських підприємствахІвано-Франківської області 131

[Висновки до розділу 2 147](#bookmark47)

[**РОЗДІЛ 3. КОНЦЕПЦІЯ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНКИ ТА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ** 150](#bookmark49)

* 1. Концептуальні основи розробки ефективної системи оцінки та мотивації

персоналу на сільськогосподарських підприємствах 150

* 1. Механізм впровадження та моніторингу ефективної системи оцінки та

мотивації персоналу на сільськогосподарських підприємствах 177

* 1. Моделювання реалізації концепції удосконалення системи оцінки та

мотивації персоналу на сільськогосподарському підприємстві 191

[Висновки до розділу 3 202](#bookmark69)

**ВИСНОВКИ** 205

**СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ** 209

[**ДОДАТКИ** 232](#bookmark74)

**ВСТУП**

**Актуальність теми.** Швидкі темпи змін у техніко-технологічних аспектах виробничих процесів, соціально-економічних відносинах,

випереджаючі темпи розвитку сфери торгівлі та послуг зумовлюють активізацію конкурентних відносин у всіх галузях економіки, у т.ч. і в сільському господарстві. Виживання в конкурентній боротьбі відбувається за рахунок отримання і збереження вагомих конкурентних переваг. Важливим при цьому є швидкість і ціна їх досягнення. Тому на сучасному етапі розвитку сільськогосподарських підприємств необхідним є удосконалення організаційно-управлінських аспектів, що дає змогу, з одного боку, відносно дешево отримати переваги над конкурентами, а з іншого, - забезпечити ефективне використання наявних ресурсів виробництва. Одним із найважливіших чинників змін в управлінській системі суб’єкта господарювання слід вважати необхідність удосконалення роботи з персоналом підприємства.

Управління персоналом сільськогосподарських підприємств є складною системою з кількома функціональними елементами: підбір персоналу, адаптація, навчання, оцінка та мотивація персоналу. З огляду на специфіку діяльності та сучасні умови функціонування (плинність кадрів, переважання працівників з великим досвідом роботи) удосконалення системи оцінки та мотивації працівників є необхідним процесом. За умови впровадження ефективної системи оцінки та мотивації персоналу сільськогосподарські під­приємства стануть привабливішими для нових продуктивних працівників.

Сьогодні на більшості сільськогосподарських підприємств Івано - Франківської області відсутні інноваційні системи оцінки та мотивації працівників, що, у свою чергу, створює передумови для неефективної праці, низької продуктивності праці, а отже й низької конкурентоспроможності суб’єктів господарювання. Це підтверджує високий рівень актуальності теми дисертаційної роботи.

Дослідженню окресленої проблематики присвячено чимало наукових праць вітчизняних і зарубіжних авторів. Теоретико -методологічні та прикладні аспекти удосконалення системи оцінки та мотивації персоналу висвітлені у працях таких вітчизняних вчених, як В. Г. Андрійчук, І. Ф. Баланюк, О. М. Бородіна, Н. І. Василенька, О. А. Грішнова, М. І. Долішній, В. В. Зіновчук, В. Ю. Лисак, М. Й. Малік, Л. С. Сас, К. І. Якуба, М. А. Лендєл, Л. І. Михайлова, Л. П. Петришин, Г. В. Черевко, О. В. Шебаніна, Л. О. Шепотько, О. Г. Шпикуляк, В. В. Юрчишин, В.М. Якубів та ін. Проблеми і перспективи розвитку систем оцінки та мотивації персоналу на підприємствах активно досліджують зарубіжні вчені, серед яких - N. Barry, F. Betz, A. Carroll, R. Gunn, M. Sharrieff, W. Williams. Та незважаючи на значну кількість теоретичних і прикладних розробок у цій сфері, проблема відсутності ефективних методик оцінки й мотивації працівників у сільськогосподарських підприємствах залишається невирішеною і потребує системних поглиблених досліджень.

Дисертаційна робота спрямована на вирішення комплексу проблем, пов’язаних з удосконаленням теоретико-методологічних та організаційно- прикладних підходів до забезпечення підвищення ефективності оцінки й мотивації працівників на сільськогосподарських підприємствах та розробкою системного механізму впровадження таких стратегічних змін у практичну діяльність.

**Зв’язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** У

дисертаційній роботі представлено результати досліджень автора, проведених відповідно до наукової теми ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника» на 2017 - 2023 рр. - «Розробка і обґрунтування соціально-економічного та організаційно-управлінського механізму збалансованого розвитку підприємницьких структур у регіоні Карпат» (номер держреєстрації 0113U004332). У її рамках дисертантом обґрунтовано сукупність науково-методологічних і прикладних аспектів

удосконалення системи оцінки та мотивації працівників сільськогосподарських підприємств.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дослідження є розробка й обґрунтування науково-теоретичних і практичних рекомендацій щодо удосконалення системи оцінки та мотивації персоналу сільськогосподарських підприємств на основі впровадження інноваційного механізму стратегічних змін. Відповідно до поставленої мети в процесі виконання дослідження вирішувались такі завдання:

* узагальнити науково-теоретичні підходи до забезпечення ефективності системи оцінки та мотивації персоналу;
* удосконалити теоретико-методологічні засади дослідження системи оцінки та мотивації персоналу на сільськогосподарських підприємствах;
* уточнити і доповнити класифікацію методик оцінки та мотивації персоналу сільськогосподарських підприємств;
* розробити ефективну диференційовану систему оцінки персоналу на сільськогосподарських підприємствах;
* обґрунтувати інноваційну методику мотивації працівників сільськогосподарських підприємств;
* запропонувати стратегічні напрями і механізми впровадження ефективної системи оцінки та мотивації персоналу на сільськогосподарських підприємствах;
* удосконалити методичні підходи до проведення комплексного аналізу стратегічного потенціалу розвитку системи оцінки та мотивації працівників на сільськогосподарських підприємствах;
* виявити й дослідити фактори, що впливають на ефективність впровадження інноваційної методики оцінки та мотивації персоналу;
* здійснити моделювання впровадження стратегічних змін в організації оцінки та мотивації персоналу на сільськогосподарських підприємствах.

*Об’єктом дослідження* є процес оцінки та мотивації персоналу на сільськогосподарських підприємствах.

*Предметом дослідження* є сукупність теоретичних, методологічних та практичних аспектів удосконалення системи оцінки та мотивації персоналу на сільськогосподарських підприємствах.

**Методи дослідження.** Методологічною основою дисертаційної роботи є діалектичний та системний методи пізнання, визначальні положення теорій управління персоналом вітчизняних і зарубіжних наукових шкіл.

У процесі дослідження застосовано загальнонаукові і специфічні методи наукового пізнання: абстрактно-логічний та узагальнення - для уточнення науково-понятійного апарату й удосконалення класифікаційних ознак оцінки та мотивації працівників; індукції, дедукції та історичний метод - для вивчення генезису й еволюції теорій оцінки та мотивації персоналу; аналізу та синтезу - для встановлення особливостей і тенденцій розвитку системи оцінки й мотивації персоналу на сільськогосподарських підприємствах; статистико - економічний, групування та порівняння - для аналізу залежностей між рівнем розвитку підприємства та налагодженістю процесів оцінки, мотивації й управління його персоналом; соціологічного дослідження - для визначення ефективності використання різних методів оцінки та мотивації персоналу на сільськогосподарських підприємствах; стратегічного аналізу (PESTLID-аналіз, SWOT-аналіз, GAP-аналіз та метод Ісікави) - для виявлення стратегічного потенціалу впровадження ефективної системи оцінки та мотивації працівників; монографічний - для вивчення досвіду і моделювання можливостей здійснення стратегічних змін на сільськогосподарських підприємствах з питань оцінки та мотивації персоналу; моделювання та узагальнення - для розробки стратегії впровадження ефективної системи оцінки та мотивації персоналу на сільськогосподарських підприємствах і механізму імплементації її у практику; графічний - для побудови діаграм, таблиць, схем, що забезпечують наочне відображення результатів дослідження.

Інформаційною базою проведення наукового дослідження були нормативно-правові документи України, офіційні матеріали Державної служби статистики України, Головного управління статистики в Івано- Франківській області, департаменту агропромислового розвитку Івано- Франківської облдержадміністрації, наукова література, а також результати власних досліджень автора.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у розробці теоретичних, методологічних та прикладних засад удосконалення системи оцінки та мотивації персоналу на сільськогосподарських підприємствах. Основними елементами наукової новизни є:

*удосконалено:*

* наукові підходи до розуміння сутності поняття «оцінка й мотивація персоналу», що, на відміну від існуючих, передбачає систематичний процес оцінки відповідності професійних і особистісних характеристик працівника займаній посаді, результативності виконання поставлених завдань у процесі роботи та відповідну, прямопропорційну цій оцінці пряму й прогресивну винагороду за отримані результати праці;
* науково-теоретичні засади удосконалення системи оцінки та мотивації персоналу на основі визначення впливу на продуктивність праці особливостей різних теоретичних шкіл менеджменту, комплексу принципів, методологічних положень і методів, а також структури проведення оцінки та мотивації працівників на сільськогосподарських підприємствах;
* систему класифікації оцінки та мотивації персоналу на сільськогосподарських підприємствах шляхом введення нових класифікаційних ознак та відповідних їм видів оцінки працівників: за періодичністю здійснення (систематична і підсумкова) та за об’єктами оцінки (поточної діяльності працівника та тенденцій розвитку працівника), а також класифікаційних ознак та видів мотивації персоналу: за спрямованістю на результат (пряма й непряма) та за ступенем впливу на індивіда (сильна і слабка мотивація);
* методичні засади оцінки персоналу на сільськогосподарських підприємствах, які передбачають здійснення системної, диференційованої в межах різних категорій працівників оцінки їх поточної діяльності та основі розробленої методики з використанням показників КРІ й методу «360°», тенденцій розвитку працівників та запропонованої комплексної шкали оцінювання результатів їх діяльності й розвитку;
* методику мотивації ефективної поточної діяльності та розвитку різних категорій працівників сільськогосподарських підприємств шляхом розробки інноваційного підходу до застосування внутрішньої і зовнішньої мотивації з використанням матеріальної багаторівневої бонусної мотивації та нематеріального стимулювання через встановлення ранжування, соціальних благ, використання соціально-психологічних методів;
* стратегію удосконалення системи оцінки та мотивації персоналу на сільськогосподарських підприємствах, запропонувавши виділення в цьому плані: стратегічного бачення, стратегічної місії, стратегічних завдань, тактичних завдань, принципів реалізації, кінцевих очікуваних результатів реалізації стратегії, моніторингу процесу реалізації стратегії з конкретизацією змісту відповідних елементів, а також розроблено детальний механізм впровадження стратегічних змін у практичну діяльність;

*одержали подальший розвиток:*

* методика аналізу стратегічного потенціалу розробки і впровадження ефективної системи оцінки та мотивації працівників на сільськогосподарських підприємствах шляхом застосування PESTLID - аналізу, SWOT- аналізу, GAP аналізу та методу Ісікави;
* методичні підходи до обґрунтування сукупності зовнішніх і внутрішніх, позитивних та негативних факторів впливу використання різних методів оцінки та мотивації працівників на процес удосконалення управління персоналом і підвищення продуктивності праці на сільськогосподарських підприємствах;
* моделювання стратегічних змін у впровадженні ефективної оцінки та мотивації працівників на різних за рівнем розвитку (середньостатистичних та кращих) і різних за обсягом виробничих потужностей (малих, середніх та великих) підприємствах.

**Практичне значення одержаних результатів**. Основні положення та рекомендації, що отримані в результаті дослідження, можуть бути використані у практичній діяльності сільськогосподарських підприємств при удосконаленні ними системи оцінки та мотивації їхніх працівників.

Запропоновані дисертантом стратегічні напрями щодо удосконалення системи оцінки та мотивації персоналу на сільськогосподарських підприємствах використано при розробці регіональних програм соціально - економічного розвитку Івано-Франківської області (довідка Департаменту агропромислового розвитку Івано-Франківської обласної державної

адміністрації від 04.10.2018 р. № 267/01-14/04.2).

Пропозиції автора щодо впровадження ефективної системи оцінки та мотивації персоналу на сільськогосподарських підприємствах використовують на філії «Авангард» ПАТ «Агрохолдинг Авангард» Тисменицького району Івано-Франківської області (довідка від 27.08.2018 р. № 200).

Науково-теоретичні й прикладні розробки автора щодо удосконалення методів оцінки й мотивації працівників на сільськогосподарських підприємствах використовуються в навчальному процесі ДВНЗ

«Прикарпатський національний університет ім. В. Стефаника» при викладанні дисциплін «Менеджмент персоналу», «HR-менеджмент» студентам

економічних та управлінських спеціальностей (довідка № 01-26/01 від 02.01.2019 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертаційне дослідження є

самостійною науковою роботою автора. Усі наукові результати, що містяться в дисертації, отримані автором особисто. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, в роботі використано тільки ідеї та пропозиції, які є результатом особистої праці автора.

**Апробація результатів дослідження.** Основні результати наукового дослідження доповідались та отримали схвальну оцінку на: Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасний викладач у студентоцентричній моделі освітнього процесу університету» (Івано-Франківськ, 2016 р.), Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні питання економіки, фінансів, менеджменту та права в сучасних умовах» (Полтава, 2018 р.), Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Світ економічної науки» (Тернопіль, 2018 р.), науково-практичному семінарі «Інноваційні напрями розвитку системи управління в організаціях» (Івано-Франківськ, 2018 р.), Міжнародній науково-практичній конференції «Перспективні напрямки розвитку економіки, обліку, управління та права: теорія і практика» (Полтава, 2018 р.), Міжнародній науково-практичній конференції «Інноваційний

розвиток та безпека підприємства в умовах неоіндустріального суспільства» (Луцьк, 2018 р.).

**Публікації.** За результатами наукових досліджень опубліковано 13 наукових праць загальним обсягом 4,8 ум. др. арк., у т. ч. 1 стаття в колективній монографії в іноземному виданні обсягом 0,7 ум. др. арк., 5 статей у наукових фахових виданнях України загальним обсягом 3,6 ум. др. арк., 1 стаття в збірнику з наукометричними базами даних 0,3 ум. др. арк. та 6 тез у матеріалах конференцій загальним обсягом 0,6 ум. др. арк.

**Обсяг і структура дисертаційної роботи.** Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Зміст роботи викладено на 261 сторінці комп’ютерного тексту, проілюстровано у 28 таблицях, 51 рисунку, 9 додатках. Бібліографічний список складається із 231 літературного джерела.

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі розкрито проблематику удосконалення системи оцінки та мотивації персоналу сільськогосподарських підприємств, запропоновано стратегічні напрями змін, що забезпечать підвищення продуктивності праці та ефективності діяльності господарств. Одержані результати дають змогу сформулювати наступні висновки.

1. Трансформаційні процеси в економіці країни та сільському господарстві зумовлюють необхідність удосконалення усіх бізнес-процесів у суб’єктів господарювання з метою забезпечення можливостей отримання конкурентних переваг та утримання на конкурентних ринках. Враховуючи важливість усіх складових виробничого потенціалу сільськогосподарських підприємств, з кожним роком зростає актуальність розвитку людських ресурсів, які в подальшому можуть забезпечити розвиток підприємства загалом та оптимізацію усіх інших складових. Персонал сільськогосподарських підприємств є не лише робочою силою, але й інструментом підвищення ефективності функціонування підприємств загалом та формування його позитивного іміджу на конкурентному ринку.
2. На основі аналізу різних наукових підходів до методик оцінки та мотивації персоналу в межах різних теорій управління персоналом узагальнено теоретичні основи формування ефективної системи оцінки та мотивації персоналу сільськогосподарських підприємств, обґрунтовано принципові підходи та забезпечуючі організаційні інструменти її побудови. За результатами дослідження узагальнено наукові підходи до розуміння сутності поняття «оцінка персоналу», класифіковано їх та уточнено цю дефініцію як: систематичний процес перевірки відповідності професійних і особистісних характеристик працівника займаній посаді та результативності виконання поставлених завдань у процесі роботи. Під мотивацією персоналу розуміємо динамічний процес психологічного та емоційного відношення людини до ефективного досягнення поставлених перед нею завдань, що формується на основі певних потреб, мотивів та стимулів.
3. З метою розробки диференційованих методик оцінки та мотивації персоналу на різних сільськогосподарських підприємствах та для різних категорій працівників удосконалено класифікацію методів оцінки і мотивації персоналу. Зокрема, доповнено класифікаційні ознаки: за періодичність оцінки (систематичні і підсумкова) та за об’єктами оцінки (поточної діяльності працівника та тенденцій розвитку працівника). Класифікацію методів мотивації персоналу доповнено шляхом введення двох класифікаційних ознак: за спрямованістю на результат (пряма і непряма мотивація) та за ступенем впливу на індивіда (сильна і слабка мотивація). Ці класифікаційні ознаки використано при формуванні інноваційної методики оцінки та мотивації персоналу сільськогосподарських підприємств.
4. З метою розвитку теоретичних підходів до побудови ефективної системи управління персоналом у роботі обґрунтовано теоретико -методологічні основи підвищення ефективності системи оцінки та мотивації персоналу шляхом розробки: методологічних засад наукового пізнання ефективної системи оцінки та мотивації персоналу сільськогосподарських підприємств; загальної методики проведення цього наукового дослідження; методів оцінки персоналу підприємств; методів мотивації працівників підприємств.
5. У роботі проведено комплексний аналіз тенденцій формування системи оцінки та мотивації персоналу на сільськогосподарських підприємствах Івано - Франківської області. Він включає: аналіз факторів, що впливають на ефективність оцінки та мотивації персоналу; соціологічне та монографічне дослідження результативності використання системи оцінки та мотивації персоналу на діючих сільськогосподарських підприємствах; стратегічний аналіз можливостей удосконалення системи управління персоналу на сільськогосподарських підприємствах. На основі проведеного аналізу ключових факторів впливу на систему оцінки та мотивації працівників сільськогосподарських підприємств встановлено, що в досліджуваному регіоні існують необхідні зовнішні умови для забезпечення ефективної системи оцінки та мотивації працівників сільськогосподарських підприємств. Існують позитивні тенденції щодо розвитку внутрішніх потужностей сільськогосподарських підприємств, зокрема щодо нарощування у них обсягів виробництва продукції. Водночас існує негативна тенденція до скорочення кількості працівників на сільськогосподарських підприємствах, що пов’язана передусім з автоматизацією та оптимізацією виробничого процесу.
6. Для вивчення тенденцій становлення системи оцінки та мотивації

персоналу на сільськогосподарських підприємств проведено соціологічне і монографічне дослідження. Встановлено, що нині на багатьох сільськогосподарських підприємствах Івано-Франківської області не

використовуються елементи оцінки та мотивації персоналу. Частина господарств застосовує окремі найпростіші елементи оцінки та мотивації, що полягають у застосування відрядної системи оплати праці, виплати матеріальних допомог, в окремих випадках - премій. З’ясовано, що наявність і результативність функціонування систем оцінки та мотивації персоналу залежить від розміру підприємства й ефективності його діяльності. На основі проведеного опитування експертів обґрунтовано найбільш результативні методи оцінки та мотивації персоналу, що можуть бути застосовані на сучасних сільськогосподарських підприємствах.

1. Задля забезпечення побудови дієвої стратегії підвищення ефективності системи оцінки та мотивації персоналу проведено комплексний стратегічний аналіз об’єкта дослідження, а саме - здійснено PEST-аналіз, SWOT-аналіз, GAP- аналіз та оцінку на основі методу Ісікави. Результати стратегічного аналізу показали наявність конкурентних переваг і загроз у процесі розробки й впровадження ефективної системи оцінки та мотивації персоналу на сільськогосподарських підприємствах.
2. Досягнення високої ефективності системи управління персоналом на сільськогосподарських підприємств базується на впровадженні дієвих методик оцінки та мотивації працівників. З цією метою в роботі розроблено концептуальну модель підвищення ефективності системи оцінки та мотивації персоналу сільськогосподарських підприємств, яка базується на інноваційних методиках оцінки та мотивації різних категорій працівників, стратегічному плані імплементації стратегічних напрямів удосконалення цієї ділянки управління персоналом та детальному механізмі поетапної реалізації стратегії. Задля забезпечення високої результативності на стратегічному та тактичному рівні нами розроблено інноваційну методику оцінки різних категорій працівників (менеджерів, адміністративного персоналу та робітників) на основі аналізу їх поточної діяльності та тенденцій розвитку. Ця методика базується на вдосконалених методах КРІ та «360°», а також розроблених критеріальних показниках, блокуючих планових показниках та індикаторах досягнення очікуваних результатів. Відповідно до запропонованої системи оцінки персоналу розроблено методику мотивації різних груп працівників за допомогою комплексу матеріальних і нематеріальних стимулів.
3. Для впровадження запропонованих наукових результатів у практичну діяльність розроблено стратегію реалізації заходів щодо підвищення ефективності оцінки та мотивації персоналу сільськогосподарських підприємств. Вона включає: стратегічне бачення, стратегічну місію, стратегічні завдання, тактичні завдання, принципи реалізації, кінцеві очікувані результати реалізації стратегії, моніторинг процесу її реалізації. З метою досягнення високої ефективності стратегічних змін обґрунтовано шести етапний механізм впровадження цієї стратегії у практичну діяльність господарств аграрної сфери.
4. З метою оцінки дієвості та практичної цінності отриманих наукових результатів розроблені стратегічні напрями удосконалення системи оцінки та мотивації персоналу шляхом моделювання обґрунтованих стратегічних перспектив апробовані на одному з типових підприємств досліджуваного регіону - ПП «Рідна земля». При цьому використано досвід суб’єкта галузі - філії «Авангард» ПАТ «Агрохолдинг Авангард» Тисменицького району Івано- Франківської області в реформуванні управлінської діяльності.