

3. Борхунов Н. Цены, ценовые отношения и ценообразование в АПК / Н. Борхунов, А. Зарук // АПК: экономика, управление. – 2011. – №7. – С. 40–45.
4. Лукинов И.И. Эволюция экономических систем / Лукинов И.И. – М.: «Экономика». – 2002. – 566 с.
5. Пасхавер Б.Й. Цінова конкурентність аграрного сектора / Б.Й. Пасхавер/ Економіка України. – 2007. – №1. – С. 78–87.
6. Саблук П.Т. Економічні важелі розвитку конкурентоспроможного агропромислового виробництва // Перспективи становлення конкурентоспроможної регіональної економіки. – Матер. шостого Пленуму Співки економістів України та Міжнар. наук.-практ. конф.; під заг. ред. В.В. Осокольського. – К., 2007. – 404 с.
7. Система організаційно-економічних механізмів функціонування основних агропродовольчих підкомплексів роліництва України / за ред. О.М. Шпичака. – К.: ЗАТ «Нічлава», 2009. – 406 с.
8. Худолій Л.М. Економічний механізм формування і функціонування ринку зерна в Україні: моногр. / Л.М. Худолій. – К.: ІАЕ, 1998. – 212 с.
9. Шпичак О.М. Сільське господарство України на початку та в кінці ХХ ст. / О.М. Шпичак. – К.: ІАЕ. – 2000. – 74 с.
10. Головне управління агропромислового розвитку Київської обласної державної адміністрації [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kyiv-obl.gov.ua/>.
11. Міністерство аграрної політики та продовольства України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.minagro.gov.ua/>.
12. Błażejczyk-Majka Lucyna, Kala Radosław, Maciejewski Krzysztof Productivity and efficiency of large and small field crop farms and mixed farms of the old and new EU regions / Lucyna Błażejczyk-Majka, Radosław Kala, Krzysztof Maciejewski/ Agricultural economics – Czech. – 2012. – № 2 (58) С. 61–171 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.agriculturejournals.cz>.
13. Scoppola Margherita Economies of scale and market structure in international grain trade / Margherita Scoppola // Agricultural Economics . – 2007. – Volume 37. – Issue 2-3. – P. 277–291.
14. Wilson William, Dahl Bruce Costs and Risks of Segregating GM Wheat in Canada / William W. Wilson, Bruce Dahl //Canadian Journal of Agricultural Economics. – 2006. – Volume 54. – Issue 3. – P. 341–359.
15. Zhou Zhang, Tian Wei Supply and demand estimates for feed grains in China / Zhang Y. Zhou, Wei M. Tian // Agricultural Economics. – 2008. – Volume 54. – Issue 3. – P. 111-122.

Стаття надійшла до редакції 13.03.2013 р.

\*

УДК 338.43

**О.Ю. ШАЛЕВСЬКА, аспірант\***

*Луганський національний аграрний університет*

## Удосконалення механізму мотивації праці в молокопереробних підприємствах

**Постановка проблеми.** Молочна галузь України переживає важкі часи через негативні наслідки фінансової кризи. Це пов'язано зі скороченням поголів'я великої рогатої худоби, зниженням попиту на молочні продукти, використанням широкого спектра заміників і штучних інгредієнтів у молочній продукції, імпортом не завжди якісної молочної сировини тощо. В цілому сучасний стан агропромислового комплексу України характеризується низьким рівнем соціальної інфраструктури, продуктивності

праці й заробітної плати; зниженням мотивації сільськогосподарських працівників. Як відомо, трудові ресурси є основою всіх виробничих відносин, тому в умовах вступу України до СОТ їм необхідно приділяти особливу увагу.

Основним джерелом поліпшення фінансового стану молокопереробних підприємств є забезпечення заінтересованості працівників у досягненні бажаних результатів. Висока плінність кадрів на селі зумовлена негативним мотиваційним кліматом та відсутністю дійового механізму відповідальності керівників за ухвалені рішення.

Отже, в сучасних умовах однією з основних проблем є пошук найефективніших спо-

\* Науковий керівник – М.В. Зось-Кіор, кандидат економічних наук, доцент.

© О.Ю. Шалевська, 2013

собів управління працею, яка уможливорює активізувати людський ресурс, а одним з основних чинників, що впливає на результативність й якість роботи персоналу, є мотивація.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням сутності мотивації приділяли увагу багато вітчизняних і зарубіжних учених, оскільки мотивація впливає на поведінку працівників. Серед вітчизняних учених, які займалися даним питанням, слід виділити: Д.П. Богиню [2], М.М. Горобця, В.С. Дієсперова, Й.С. Завадського, А.М. Колота [4], Г.Т. Кулікова, В.В. Оникієнко, П.Т. Саблука, С.А. Шапіро та ін. У сучасній економіці мотивацію розглядають як один із основних чинників підвищення ефективності виробництва сільськогосподарських підприємств [6, с. 2-10]. У своїй праці А.В. Белокопитов доводить, що при підвищенні мотивації праці спостерігається найбільша віддача від додаткових коштів у сільське господарство [1, с. 15-17]. Д.П. Богиня в своїх працях відзначає, що «... найбільш реальним шляхом посилення мотиваційного потенціалу праці є радикальне реформування механізму трудової мотивації» [2, с. 28-42].

Проблема мотивації праці працівників є складною як у теоретичному, так і в методичному плані. Особливе значення практичного розв'язання цієї проблеми впливає із постулату: «Лише праця – джерело багатства, споживчих благ, необхідних для задоволення матеріальних, духовних, соціальних та інших потреб людини, а в цілому – і прогресу людської цивілізації» [5]. Даний постулат підтверджує, що тільки працюючи людина може задовольняти свої потреби.

Незважаючи на значний внесок учених в обґрунтування значення сутності мотивації в аграрному секторі, не до кінця вивченими є проблеми формування механізму мотивації праці в аграрних підприємствах в умовах кризи.

**Мета статті** – формулювання пропозицій щодо удосконалення механізму мотивації праці в молокопереробних підприємствах.

**Виклад основних результатів дослідження.** Вивчення мотивів, що впливають на поведінку робітників, їх систематизація є підґрунтям для розробки механізму мотива-

ції праці робітників молокопереробних підприємств. Даний механізм повинен ґрунтуватися на системі формальних процедур і правил виконання функцій та робіт, необхідних для досягнення мети підприємства, а також враховувати інтереси, мотиви, потреби робітників.

Основними причинами, які вимушують підприємства розробляти механізм мотивації праці, є формування мотивації персоналу на досягнення цілей підприємства й оптимізація витрат на персонал. Виходячи з цього, основними завданнями даного механізму повинні стати: створення єдиної системи оплати праці, яка зрозуміла для всіх; зниження плинності кадрів, особливо висококваліфікованого персоналу; урахування регіональної специфіки ринку праці та рівня заробітної плати; стимулювання виробничої ініціативи робітників тощо.

Таким чином, головна мета формування механізму мотивації праці робітників є забезпечення досягнення цілей підприємства завдяки залученню й утриманню висококваліфікованого персоналу, передусім за рахунок ефективної, стійкої мотивації, яка формується на основі комплексного стимулювання. Тобто, це стимулювання робітників залежно від їх цінностей для підприємства, які визначаються їхнім внеском у результати його діяльності. Це означає, що підприємство зможе розвиватися у тому випадку, якщо винагорода відповідатимуть соціальним, психологічним і професіональним характеристикам персоналу підприємства.

Під механізмом мотивації праці робітників слід розуміти сукупність заходів та способів дії суб'єкта на об'єкт управління, які зацікавлюють працівника в здійсненні певної економічної діяльності з метою задоволення особистих потреб, а також забезпечують підвищення ефективності, результативності й якісної діяльності підприємства. Таким чином, мотиваційний механізм має формуватися з урахуванням особливостей персоналу, а також враховувати структуру управління персоналом і чинники, що на неї впливають. Щоб розробити ефективну систему мотивації необхідно:

провести діагностику діючої системи мотивації;

оцінити ситуацію на ринку праці для встановлення оптимального рівня заробітної плати;

розробити базову систему оплати праці та змінну частину заробітної плати з метою посилення стимулюючого впливу останньої на продуктивність праці.

У результаті оцінки системи мотивації в молокопереробних підприємствах Луганської області було встановлено, що на поведінку робітників впливають як матеріальні, так і соціально-психологічні чинники. Враховуючи те, що основною метою молокопереробних підприємств є підвищення результативності праці робітників, нами розробле-

но організаційно-економічний механізм її мотивації (рис. 1).

Як бачимо, механізм мотивації праці робітників – це сукупність методів та прийомів дії з боку підприємства на працівників із метою задоволення їхніх потреб і використання їхніх здібностей, спрямованих на поліпшення результативності праці. Поставлена мета досягається на основі принципів, функцій та інструментів управління.

У механізмі мотивації праці використовуються методи, аналогічні методам управління персоналом взагалі, а саме – організаційно-адміністративні, економічні, соціально-психологічні. Розглянемо окремо кожний із них.



**Рис. 1. Організаційно-економічний механізм мотивації праці робітників молокопереробних підприємств\***

\*Розробка автора.

Сутність організаційно-адміністративних методів полягає у прямому централізованому впливі суб'єкта на об'єкт управління. У свою чергу адміністративні методи орієнтовані на такі мотиви поведінки, як трудова дисципліна, бажання робітника працювати в підприємстві, а також культура трудової діяльності. До цих методів слід віднести:

організаційно-стабілізуючі (закони, укази, розпорядження тощо);

організаційного впливу (регламентування, інструкції, норми тощо);

розпорядчі (накази, розпорядження), які використовуються в процесі оперативного керівництва;

дисциплінарні (затвердження та реалізація форм відповідальності). До них також можна віднести запровадження негативних стимулів (страх залишити роботу, штрафні санкції).

В основі економічних методів мотивації лежать матеріальні стимули. Це можуть бути як прямі вигоди, наприклад, одержання грошей, або непрямі, які дають змогу одер-

жати прями (наприклад, додатковий вільний час, щоб додатково заробляти в іншому місці). Переважаючою формою прямої економічної мотивації є заробітна плата за виконання основної роботи, яка залежить від займаної посади, кваліфікації, стажу роботи, кількості й якості праці. Преміювання є складовою матеріальної мотивації. Основою для преміювання є економія ресурсів, підвищення прибутку, різні наукові досягнення, раціоналізаторські пропозиції. До того ж слід зазначити, що крім основної заробітної плати, існує і додаткова, яка нараховується за професіоналізм, кваліфікацію, ділові навички у формі різних доплат.

Соціальні методи пов'язані із соціальними відносинами, з моральним та психологічним впливом. До складу даних методів належать:

формування колективу (повинно відбуватися з урахуванням типів особистостей і характеру робітників створенням сприятливого психологічного клімату, творчої атмосфери);

орієнтувальні умови, сутність яких у тому, що кожен робітник повинен знати стратегію та цілі підприємства, оскільки задовольняючи свої особисті потреби, він одночасно працює задля досягнення цілі, яка стоїть перед підприємством;

задоволення культурних і духовних потреб – це можливості соціального спілкування робітників, до яких слід віднести організацію відпочинку та свят для них тощо;

соціальне стимулювання колективу на основі соціального планування, при якому особлива увага повинна приділятися вивченню умов праці, її змістовності, рівню оплати, плинності кадрів і трудовій дисципліні;

професійне зростання досліджуваних та кар'єра. Як було з'ясовано в ході аналізу, практично в усіх підприємствах не розробляються програми, спрямовані на професійне зростання. Тому пропонуємо створити на базі відділу кадрів підрозділ, який займатиметься розробкою й реалізацією навчальних програм із підготовки фахівців, проводитиме адаптацію перепідготовки кадрів, пов'язану із впровадженням нових технологій.

Як принципи управління, спрямовані на підвищення результативності праці та задоволення робітників, слід виділити наступні: комплексність; опора на обґрунтовану систему оцінки і прийнятні критерії вимірювання й оцінки; чіткий взаємозв'язок між результатами та оплатою.

При розгляді функцій управління, які використовуються при формуванні системи мотивації, слід відзначити, що до функцій нормування належать: розробка і запровадження норм затрат часу, забезпечення підрозділів організації нормативними матеріалами з праці та заробітної плати.

Функція планування полягає у розробці планів із праці та заробітної плати й доведення їх до підрозділів; розроблення пропозицій з удосконалення планування трудових показників по окремих підрозділах і підприємству в цілому; розроблення планів підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу; складання планів з управління діловою кар'єрою.

Функція організації стосується організації системи мотивації та стимулювання персоналу організації, залучення робітників, керівників і спеціалістів до процесу вирішення питань з організації праці та заробітної плати; участі в розробці раціональних режимів роботи, графіків змінності.

Функція координації й регулювання полягає у розробці: схем заміщення вакантних посад; кваліфікаційних характеристик; пропозицій зі створення умов для зростання культурно-технічного та професійного рівня робітників, розвитку творчої ініціативи; пропозицій керівництву підприємства щодо поліпшення розстановки й використання персоналу.

Функція обліку полягає в організації обліку та звітності з праці та заробітної плати; врахуванні дії контингенту, який навчається на виробництві; складанні звітності з підготовки, підвищення кваліфікації; організації систематизованого обліку нормативних документів із заробітної плати.

Контроль за правильністю запровадження норм і розцінок; використанням фонду оплати праці та правильністю застосування тарифних ставок, доплат; підвищенням ква-

ліфікації персоналу – виконує функція контролю.

Функція аналізу системи мотивації полягає в аналізі: звітності з праці та заробітної плати; якості використовуваних норм і нормативів; ефективності системи управління діловою кар'єрою й службовим просуванням; ефективності підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу; результатів тестування й оцінки персоналу тощо.

Як інструмент мотивації виступає комплексна система заходів щодо формування мотивації персоналу. Під нею слід розуміти взаємозв'язок і взаємозумовленість соціально-психологічних та соціально-економічних процесів, які враховують інтереси робітників і підприємства.

Також слід зазначити, що при розробці комплексної системи мотивації необхідно враховувати: цілі, задачі й можливості під-

приємства; ситуацію на ринку праці; потреби, мотиви робітників підприємства.

Таким чином, цілі, принципи, методи, функції щодо системи мотивації праці персоналу підприємств визначають її структуру, яка включає як елементи матеріального, так і нематеріального стимулювання.

У процесі дослідження нами було запропоновано моделювання оптимального рівня оплати праці в ПрАТ «Біловодський масло-робний завод», яке виконувалося на основі двофакторної моделі Кобба-Дугласа, яка дала змогу розрахувати динаміку розвитку підприємства залежно від витрат на розвиток основних виробничих фондів і оплати праці.

На рисунку 2 зображена залежність максимального рівня приведенного прибутку від питомої собівартості випуску продукції у вартісному виразі, зумовленої матеріальними витратами виробництва.

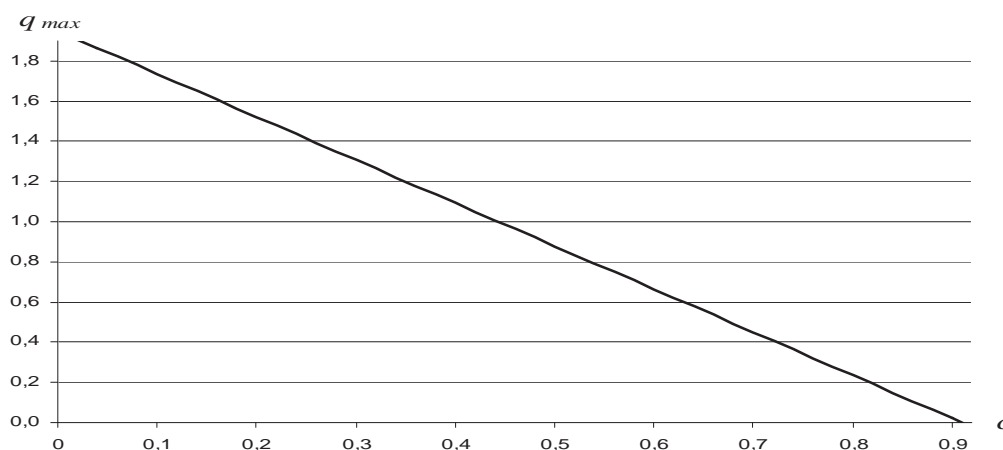


Рис. 2. Залежність рівня приведенного прибутку від питомої собівартості випуску продукції\*

\*Розробка автора.

Далі наведені рекомендації щодо запровадження моделі виробничої функції (табл.).

### Науково-практичні результати і рекомендації щодо запровадження моделі виробничої функції\*

Науково-практичний результат	Рекомендації
<p>Розрахована залежність <math>q=(1-c) \cdot b \cdot g^a - g</math>, де</p> <p><math>c</math> – питома собівартість випуску продукції у вартісному виразі, зумовлена матеріальними витратами виробництва;</p> <p><math>b</math> – показник технічного рівня виробництва;</p> <p><math>g</math> – приведена вартість робочої сили</p> <p>показує, що приведений прибуток істотно залежить від показника технічного рівня виробництва</p>	<p>Для досягнення максимального прибутку і максимального доходу, організації, передусім, варто не збільшувати чисельність персоналу, а підвищити вартість основних виробничих фондів за рахунок інвестицій</p> <p>Виробничий процес аналізованого підприємства характеризується низькою потребою у фізичній праці. Можливістю збільшення значущості трудових ресурсів, яка приведе до збільшення рівня максимального прибутку, є підвищення наукоємного (технології) процесу з відповідним підвищенням кваліфікації працівників (у моделі позначиться на зміні коефіцієнта <math>b</math>)</p>



<p>Максимум значення функції приведенного прибутку 0,198 досягається при оптимальному значенні приведенної вартості робочої сили, рівної 0,2</p>	<p>Оптимальною в системі формування капіталу підприємства є ситуація, за якої на кожні 100 грн вартості виробничих фондів припадає не більше 20 грн фонду оплати праці. Максимальний рівень віддачі виробничих фондів становить 19,8 грн на 100 грн вартості виробничих фондів, авансованих у виробництво</p> <p>Для досягнення максимального доходу організації варто при формуванні й оновленні виробничого устаткування використовувати технологічні рішення з високим рівнем автоматизації виробничих процесів</p> <p>При заданих параметрах виробничої функції зростання віддачі прибутку на приріст фонду оплати праці до рівня 20 грн на кожні 100 грн вартості виробничих фондів характеризується високими темпами, що говорить про чутливість виробництва на вкладені трудові ресурси. Тому для досягнення максимального доходу організації варто одночасно із залученням інвестицій збільшувати й чисельність персоналу</p>
<p>Для умов досліджуваного підприємства при питомій собівартості, зумовленій матеріальними витратами виробництва 0,82, приведена вартість робочої сили, при якій приведений прибуток досягає максимального значення, становить 0,193</p>	<p>З урахуванням чинників формування собівартості продукції оптимальним значенням приведенної вартості оплати праці є 19,3 грн на 100 грн вартості виробничих фондів. Для досягнення максимального доходу організації варто одночасно із залученням інвестицій збільшувати й чисельність персоналу, зайнятого безпосередньо у виробництві, витрати на оплату праці яких включаються в собівартість продукції</p>

\* Розробка автора.

Таким чином, у системі оплати праці для підприємства ПрАТ «Біловодський масло-робний завод» оптимальним є формування фонду оплати праці виходячи зі співвідношення 20 грн зарплати з відрахуваннями на 100 грн виробничих фондів; структура персоналу визначається відповідно до виробничої необхідності, проте рекомендується по можливості оплати праці працівників більшою мірою переносити на виробничу собівартість; у системі мотивації праці дієвою буде система преміювання за зниження виробничих витрат і збільшення валової продукції.

**Висновки.** В ринкових умовах господарювання необхідно формувати систему мотивації, застосовуючи організаційно-адміністративні, економічні та соціально-психологічні заходи.

Застосування на практиці запропонованого організаційно-економічного механізму мотивації праці персоналу підприємств дасть змогу науково обґрунтовано підійти до вирішення задачі підвищення результативності праці та задовольнити потреби працівників з урахуванням специфіки ринкових відносин і дотримання принципів оплати за працю й соціальної справедливості.

### Список використаних джерел

1. *Белокопытов А.В.* Резервы роста производительности труда (на примере сельхозпредприятий Смоленской области) / А.В. Белокопытов. – К.: «Информагрупп», 2004. – Вып. 2. – С. 15-17.
2. *Богиня Д.П.* Трудовой потенциал Украины: социально-демографический аспект / Д.П. Богиня. – Львів: Львівська політехніка, Наук. думка, 1999. – С. 28-42
3. *Зось-Киор Н.В.* Научно-теоретическое и практическое решение проблемы мотивации персонала к деятельности в системе менеджмента / Н.В. Зось-Киор, Н.Н. Кальченко // Вісн. СХУ ім. В. Даля. – 2007. – №9 (215). – Ч. 2. – С. 62-66.
4. *Колот А.М.* Мотивація персоналу : підруч. / А.М. Колот. – К.: КНЕУ, 2002. – 338 с.
5. *Осовська Г.В.* Управління трудовими ресурсами / Г.В. Осовська, О.В. Крушельницька. – К.: Кондор, 2003.
6. *Ушачев И.Г.* Производительность и мотивация труда – важнейшие факторы экономического развития сельского хозяйства / И.Г. Ушачев // АПК : экономика, управление. – 2008. – №1. – С. 2-10.
7. *Шалевська О.Ю.* Особливості формування механізму мотивації праці в сільському господарстві / О.Ю. Шалевська // Зб. наук. праць Таврійського держ. агротехнологічного ун-ту (економічні науки). – Т. 9. – 2010. – № 1 (9). – С. 381-388.
8. *J. Stacy Adams* «Inequity in Social Exchanges» in Berkowitz, ed. *Advances in Experiential Social Psychology*. NY: Academic Press, 1965, pp. – 267-300. Walter B. Newsome. *Motivate, Now*, 1992. – P. 458.

Стаття надійшла до редакції 17.01.2013 р.

\*