

УДК 331.101.3: 631.11 (477)

О. Ю. Єрмаков,

д. е. н., професор, професор кафедри економіки,

Національний університет біоресурсів і природокористування України

ORCID ID: 0000-0001-5070-6528

В. І. Літвінов,

доктор філософії з економіки, старший викладач кафедри обліку і оподаткування,

ВП НУБіП України "Бережанський агротехнічний інститут"

ORCID ID: 0000-0003-2826-0819

М. М. Жибак,

д. е. н., професор, директор інституту,

ВП НУБіП України "Бережанський агротехнічний інститут"

ORCID ID: 0000-0002-1765-820X

DOI: 10.32702/2306-6792.2021.24.3

## МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ

O. Yermakov,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Economics,  
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

V. Litvinov,

PhD in Economics, Senior lecturer, Separated Subdivision of the National University  
of Life and Environmental Sciences of Ukraine "Berezhany Agricultural Institute"

M. Zhybak,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Director, Separated Subdivision of the National University  
of Life and Environmental Sciences of Ukraine "Berezhany Agricultural Institute"

### METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF FORMATION OF LABOUR MOTIVATION SYSTEM IN AGRICULTURAL ENTERPRISES OF UKRAINE

У сучасних умовах аграрного господарювання для залучення персоналу з необхідним набором компетенцій сільськогосподарське підприємство має застосовувати таку систему мотивації праці, яка б забезпечила максимальне задоволення потреб працюючих. При обґрунтуванні організаційно-економічних заходів впливу на формування системи ефективної трудової мотивації основну увагу має бути приділено оптимізації забезпечення трудовим потенціалом сільськогосподарських підприємств, удосконаленню організації оплати праці, ефективному застосуванню додаткових матеріальних стимулів діяльності та ін.

Засобом, який дає змогу оцінити професійні та особистісні якості працівника, визначити значимість посади в підприємстві та на цій основі сформувані кваліфікаційні групи, є система ґрейдів. Особливості її запровадження в сільськогосподарських підприємствах у статті висвітлено на прикладі ПАП "Агропродсервіс" Тернопільської області.

Research on employee motivation is a necessary condition for creating and implementing an effective system of labour motivation in agricultural enterprises, taking into account the current realities of economic processes in the agricultural sector, diverse staffing needs, tangible and intangible incentives, create conditions for effective work of a particular business entity.

In modern conditions of agrarian management for attraction of the personnel with a necessary set of competences the agricultural enterprise should apply such system of motivation of work which would provide the maximum satisfaction of needs of workers. To this end, the authors propose a strategy for developing work motivation using a model of balanced scorecard, which reflects the relationship between strategic decisions (increased investment in staffing and development) and operational objectives of agricultural enterprises (increasing productivity and performance).

Based on the questionnaire of employees of agricultural enterprises of Berezhany district of Ternopil region, it was found that among the intangible incentives 93% of respondents consider permanent employment to be the most important; 87.3% of respondents named the moral climate in the team as a key motivating factor; 83.7% of respondents stressed the importance of management's attitude to subordinates; 81.2% — interest in work. At the same time, only 11.2% of employees of agricultural enterprises consider the creative nature of work to be an important stimulus, 11.4% — moral incentives, 16.7% — participation in enterprise management.

Therefore, agricultural enterprises should use a system of labour motivation, which would take into account both material factors influencing the work of personnel of economic entities, and moral and psychological methods that provide confidence and comfort of workers in the case of quality performance of their professional duties.

According to a study of the organization of bonuses in agricultural enterprises of Ternopil region, it is proposed to strengthen the value and impact of additional payments in order to better motivate to work, taking into account the labour contribution of each employee, strengthening executive discipline and creativity. In substantiating organizational and economic measures to influence the formation of a system of effective labour motivation, the main attention is paid to optimizing the labour potential of agricultural enterprises, improving the organization of wages, effective use of additional material incentives and others.

A prerequisite for the successful development of an agricultural enterprise is the development of a transparent compensation policy, ensuring a close relationship between performance and remuneration. The grading system is a tool that allows to assess the professional and personal qualities of the employee, to determine the importance of the position in the company and on this basis to form qualification groups. The organization of wages according to the system of grades helps to manage the wage fund and makes the payroll system flexible, regulates the imbalance of wages in the company. Peculiarities of its implementation in agricultural enterprises are covered in the article on the example of the Private agro-industrial enterprise "Agroprodservice" of Ternopil region.

*Ключові слова: ефективність, мотивація, система мотивації, стимули, праця, трудовий потенціал, сільськогосподарські підприємства, зрейдування, оплата праці.*

*Key words: efficiency, motivation, motivation system, incentives, work, labour potential, agricultural enterprises, grading, wages.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Мотивація працівників — одне з найважливіших і складних завдань для управлінського персоналу сільськогосподарських підприємств. Мінливі ринкові відносини зумовлюють постійну зміну мотивів і цінностей для працівників, що актуалізує проблему формування дієвої системи трудової мотивації. З огляду на це поглибленої уваги потребує розроблення організаційно-економічних заходів впливу на формування системи ефективної трудової мотивації в сільськогосподарських підприємствах, якими є: оптимізація забезпечення трудовим потенціалом сільськогосподарських підприємств; удосконалення організації систем оплати праці; ефективне застосування додаткових матеріальних стимулів; урізноманітнення методів нормування праці тощо.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідження проблеми трудової мотивації у контексті підвищення конкурентоспроможності підприємств, у тому числі і сільськогосподарських, проводили: С. Бандура, Г. Бекер, П. Бергер, О. Березін, Д. Богиня, Е. Бойко, О. Бородіна, О. Витвицька, П. Друкер, О. Єрмаков, І. Заславський, А. Калина, А. Колот, Д. Коул, А. Михайлова, М. Портер, А. Чикуркова, В. Шерш-

ньов тощо. У працях згаданих вчених висвітлено теоретико-методологічні основи визначення та оцінки мотивації праці, ефективного управління персоналом і конкурентоспроможності підприємств як суб'єктів ринкового господарювання, в тому числі й аграрного. Проте, незважаючи на значну кількість досліджень, внаслідок постійної зміни економічної ситуації винагородження працівників у сільськогосподарських підприємствах на сьогодні характеризується відсутністю чітко налагодженої системи трудової мотивації. Тому великої ваги набуває вирішення методологічних та практичних проблем формування і використання трудового потенціалу сільськогосподарських підприємств шляхом запровадження нових та удосконалення існуючих організаційно-економічних заходів мотивації праці. Це має забезпечити у кінцевому підсумку як зростання зацікавленості працівників продуктивно та якісно виконувати свою роботу, так і підвищення ефективності виробничої діяльності та конкурентоспроможності господарюючих суб'єктів.

## МЕТА СТАТТІ

Метою статті є опрацювання методологічних засад формування системи ефективної трудової мотивації як передумови підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських

підприємств України. Це й передбачає виконання таких завдань: дослідження та систематизація науково-методичних засад, здійснення оцінки та аналіз формування системи мотивації персоналу в сільськогосподарських підприємствах, визначення перспективних напрямів її розвитку.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Для підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств важливо постійно удосконалювати організаційно-економічні заходи щодо підвищення трудової мотивації працівників. Систему ж трудової мотивації доцільно розглядати як комплекс взаємоузгоджених спонукальних принципів, методів і важелів, що забезпечать дії працівників, спрямовані на досягнення як їх особистих, так і загальних цілей господарюючих суб'єктів.

Ефективна система трудової мотивації в сільськогосподарських підприємствах, що враховує сучасні реалії розвитку економічних процесів в аграрному секторі, різноманітні потреби персоналу, матеріальні та нематеріальні методи стимулювання, є передумовою забезпечення прибуткової виробничої діяльності конкретного господарюючого суб'єкта. Диференціація стимулів за певними групами персоналу сільськогосподарських підприємств дозволяє здійснювати різні види організаційних змін, залучати високопрофесійних фахівців, сприяє досягненню працівниками якнайкращих результатів.

У сучасних умовах аграрного господарювання для залучення персоналу з необхідним набором компетенцій сільськогосподарське підприємство має застосовувати таку систему мотивації праці, яка б забезпечила максимальне задоволення потреб працюючих. З цієї метою нами запропоновано стратегію розвитку трудової мотивації з використанням моделі збалансованої системи показників, яка відображає взаємозв'язок між стратегічними рішеннями (зростанням вкладених коштів у забезпечення і розвиток персоналу) та оперативними завданнями сільськогосподарських підприємств (підвищення показників продуктивності праці та результатів діяльності підприємства). Ця стратегія надає мотивовану відповідь стосовно вимог, за рахунок яких знань, умінь, досвіду персоналу господарюючий суб'єкт може реалізувати свої конкурентні переваги.

Відібрані для збалансованої системи показники є інструментом менеджменту для озна-

йомлення підлеглих та інших зацікавлених осіб із результатами та факторами діяльності, завдяки яким підприємство виконує свою місію та стратегічні завдання [6, с. 10].

Послідовність розробки бізнес-стратегії з використанням моделі збалансованої системи показників продемонстровано на прикладі ПАП "Агропродсервіс", яке об'єднує 22 суб'єкти господарювання з майже 37 тис. га посівних площ Тернопільської, Івано-Франківської, Львівської та Херсонської областей [12, с. 103].

Проведеним нами анкетуванням 210 працівників сільськогосподарських підприємств Бережанського району Тернопільської області встановлено, що серед нематеріальних стимулів найважливішими 93 % респондентів вважають постійну трудову зайнятість; 87,3 % респондентів ключовим фактором мотивації назвали моральний клімат у колективі; 83,7 % опитаних підкреслили значимість ставлення керівництва до підлеглих; 81,2 % — інтерес до праці. Водночас тільки 11,2 % працівників сільськогосподарських підприємств вважають важливим стимулом творчий характер праці, 11,4 % — моральні заохочення, 16,7 % — участь в управлінні підприємством.

Отже, в сільськогосподарських підприємствах має застосовуватися така система трудової мотивації, яка б враховувала як матеріальні фактори впливу на роботу персоналу господарюючих суб'єктів, так і морально-психологічні методи, що забезпечать почуття впевненості та комфорту працюючих у разі якісного виконання ними професійних обов'язків.

За результатами дослідження організації преміювання в сільськогосподарських підприємствах Тернопільської області пропонується посилити значення і вплив додаткових виплат з метою кращої мотивації до праці з урахуванням трудового внеску кожного працівника, зміцнення виконавчої дисципліни та творчого підходу до виконання трудових обов'язків.

Нові підходи до оплати праці та стимулювання її ефективності передбачають поступовий перехід від традиційних систем до двокомпонентної оплати праці — базова ставка і додаткові стимулюючі виплати, що залежать від індивідуальних результатів та/або ефективності роботи підрозділу чи підприємства в цілому [8].

У досліджуваному нами ПАП "Агропродсервіс" Тернопільської області використовуються різні системи оплати праці. Встановлені тут розцінки оплати праці механізаторів за певні види робіт, як приклад, наведено в таблиці 1—3.

**Таблиця 1. Розцінки оплати праці механізаторів у ПАП "Агропродсервіс" Тернопільської області**

Закриття вологи					
Трактор	Причіпне обладнання	Характеристика	Одиниця виміру роботи	Розцінка за одиницю роботи, грн	
MT3-1221,MT3-82, T-150K	ЗПГ-6	Ширина захвату – 6 м	га	13,3	
Культивація					
CASE 535KC FENDT 1050	HORSCH JOKER 6CT	Ширина захвату по стерні – 12 м	га	12	
CASE 535KC FENDT 1050	HORSCH JOKER 6CT	Ширина захвату по оранці – 12 м	га	16	
Внесення гноївки (розцінка застосовується для всіх членів екіпажу)					
HOLMER TERRA VARIANT TV 600		Внесення гноївки	год	80	
Ворущіння (перевертання сіна/соломи)					
MT3-1221,MT3-82, T-150K, JOHN DEERE 6135B, DEUTZ FAHR GDT E2	POTTINGER HIT 8.91-N	Ширина захвату – 9м	га	15	
Валкування (формування валків сіна/соломи)					
MT3-1221,MT3-82, T-150K, JOHN DEERE 6135B, DEUTZ FAHR GDT E2	KUHN GA7501	Ширина захвату – 6 м	га	21	
MT3-1221,MT3-82, T-150K, JOHN DEERE 6135B, DEUTZ FAHR GDT E2	KUHN GA6002	Ширина захвату – 4,5 м	га	29	
Перевезення сінажної маси (силосної маси) з поля до місця закладки					
CASE 310/340, FENDT 936, JOHN DEERE 8335R, T-150K		Вантажопідйомність – 15 т	т/км	1,47	
ЗІЛ-130, ГАЗ-53		Вантажопідйомність – 15 т	т/км	1,87	
КАМАЗ, МАЗ		Вантажопідйомність – 15 т	т/км	1,7	
MAN, Mercedes		Вантажопідйомність – 15 т	т/км	1,35	
DAF, МАЗ		Вантажопідйомність – 15 т	т/км	1,12	
Погодинна робота на тракторі					
Технологічна операція	Трактор	Характеристика	Одиниця виміру роботи	Розцінка за одиницю роботи, грн/год	
Корчування дерев	Всі види		год.	55	
Розцінки роботи на кормозбиральному комбайні					
Вид роботи	Трактор	Причіпне обладнання	Характеристика	Одиниця виміру роботи	Розцінка за одиницю роботи, грн
Підбирання валків на сінаж	JOHN DEERE 8500	JOHN DEERE 639	Ширина захвату – 4 м	т	5
Комбайнування кукурудзи на силос	JOHN DEERE 8500	Kemper 460 PLUS	Ширина захвату – 3 м	т	2,5

Погодинна робота з бортовим напівпричепом — 67,2 грн/год., а з маніпулятором — 80,6 грн/год.

Оскільки, у працюючих колективах можуть виникати конфліктні ситуації між працівниками щодо преміювання. Тому щоб запобігти цьому, в Положенні про преміювання, які розробляються сільськогосподарськими підприємствами потрібно передбачити можливі випадки позбавлення премій. Так, наприклад, у ПАП "Агропродсервіс" Тернопільської області механізатори та водії несуть повну відповідальність за якісне та вчасне виконання робіт, упередження перевитрат пально-мастильних матеріалів, дотримання трудової дисципліни, техніки безпеки, технологій виробництва. Адміністрація підприємства залишає за собою

право зменшувати розцінки до 30 % при безпечному ставленні працюючих до закріплених за ними автомобілів і сільськогосподарської техніки, грубому порушенні трудової дисципліни.

Необхідною умовою успішного функціонування сільськогосподарського підприємства є

**Таблиця 2. Розцінки оплати праці водіїв на роботі з погодинною оплатою праці в ПАП "Агропродсервіс" Тернопільської області**

Вантажопідйомність, т	Марка автомобіля	Одиниця виміру	Розцінка, грн/год
Від 1 до 5	ГАЗ, САЗ	год	53,7
Від 5 до 7	ЗІЛ	год	53,7
Від 7 до 10	МАЗ	год	53,7
Від 10 до 15	КАМАЗ	год	60,4
Від 15 до 20	MAN, Mercedes	год	67,2
Від 20 до 40	DAF, Супер МАЗ	год	73,9

**Таблиця 3. Розцінки оплати праці водіям при погодинній роботі на малих автобусах та при підвезенні 33Р до обприскувача в ПАП "Агропродсервіс" Тернопільської області**

Розцінки для водіїв при погодинній роботі на малих автобусах			
Технологічна операція	Марка автомобіля	Одиниця виміру	Розцінка, грн/год
Погодинна робота автобуса	Mercedes-Benz 611 Mercedes-Benz 709	год	53,7
Погодинна робота автобуса	Газель 32213	год	53,7
Погодинна робота автобуса	УАЗ 469 УАЗ 3909	год	53,7
Розцінки при підвезенні ЗЗР до обприскувача			
Підвезення ЗЗР до обприскувача	ГАЗ, САЗ, ЗІЛ, МАЗ	год	67,2

**Таблиця 4. Коефіцієнти вагомості факторів оцінювання, %**

№	Фактор оцінювання	Коефіцієнт вагомості
1	Управління працівниками	20
2	Відповідальність	15
3	Самостійність у роботі	10
4	Досвід роботи	10
5	Рівень спеціальних знань (кваліфікація)	10
6	Рівень впливу на роботу підприємства	20
7	Складність роботи	15
Разом		100

Джерело: розроблено авторами на основі [11].

розроблення прозорої компенсаційної політики, забезпечення тісного взаємозв'язку між результатами праці та винагородою. Засобом, який дає змогу оцінити професійні та особисті якості працівника, визначити значимість посади в підприємстві та на цій основі сформувати кваліфікаційні групи, є система грейдів.

Запровадження грейдової системи оцінювання посад та оплати праці дає змогу вирішити такі завдання:

- визначення відносної цінності існуючих посад з точки зору стратегії підприємства;
- оптимізація системи оплати праці;
- проведення оцінювання працівників щодо відповідності посадам, які вони обіймають;
- створення додаткових умов для кар'єрного зростання тощо [11, с. 87].

За своєю сутністю грейдування посад дещо схоже на тарифну систему оплати праці. Ці дві системи визначають ієрархічну структуру посад, в якій оклади встановлюються за нароста-

ючою ознакою. Проте, якщо при застосуванні тарифної системи керуються тільки відповідними довідниками, то при застосуванні грейдування роботодавець може самостійно визначити вимоги до різних посад і професій.

В основу грейдування посад покладено такі принципи:

- економічна обґрунтованість — зв'язок із результатами роботи підприємства (компанії);
- ясність і прозорість — об'єктивність системи, її зрозумілість для всіх категорій персоналу;

- справедливість — при більшому впливові на результати підприємства (компанії) працівник отримує більшу винагороду;

- однорідність — відповідність винагород працівників, що досягають однакового результату;

- ринкова конкурентоспроможність — створення конкурентних переваг підприємства (компанії) для залучення висококваліфікованих фахівців [5].

Розглянемо запровадження грейдової системи оплати праці в сільськогосподарському підприємстві на прикладі ПАП "Агропродсервіс". З цієї метою із залученням методичних підходів С. Цимбалюк [11, с. 86—98] і здійснюємо відповідне обґрунтування.

Насамперед, для того щоб отримати опис посад, рекомендується використати посадові інструкції підприємства та різноманітні методи аналізу робіт (інтерв'ювання, анкетування, спостереження тощо). Опис повинен містити загальну інформацію про посаду, відповідальність, необхідність досвіду, повноваження, здатність працівника до аналітичного мислення, рівень кваліфікації.

Щодо визначення цінності посад, то обираємо фактори оцінювання, вагомість яких визначається сумою балів, які виставляють експерти за кожен фактор (табл. 4).

Фактори мають бути простими для розуміння, єдиними для всіх посад, урахувати специфіку діяльності підприємства [11, с. 90]. Але недостатньо прийнятним для експертів виявився такий фактор оцінювання серед запропонованих С. Цимбалюк, як ціна помилки, тому він був нами вилучений для проведення розрахунків.

Наступним етапом є побудова грейдів, відповідно до якої за кількістю набраних балів ієрархічно розташовуємо посади (табл. 5).

Після формування грейдів встановлюємо діапазони для визначення заробітної плати для посад, які ввійшли до кожного грейду. При побудові діапазонів нижнє значення кваліфіка-

**Таблиця 5. Бальна шкала оцінювання посад, бал**

№	Фактор оцінювання	Рівень оцінювання					
		1	2	3	4	5	6
1	Управління працівниками	0	4	8	12	16	20
2	Відповідальність	0	3	6	9	12	15
3	Самостійність у роботі	0	2	4	6	8	10
4	Досвід роботи	0	2	4	6	8	10
5	Рівень спеціальних знань (кваліфікація)	0	2	4	6	8	10
6	Рівень впливу на роботу підприємства	0	4	8	12	16	20
7	Складність роботи	0	3	6	9	12	15
Разом		0	20	40	60	80	100

Джерело: розроблено авторами на основі [11].

ційних коефіцієнтів  $K_{\min}$  у грейді розмістимо на рівні 50% попереднього грейду максимального значення  $K_{\max}$  (табл. 6).

Для встановлення діапазонів посадових окладів для кожного грейду перемножимо мінімальні і максимальні коефіцієнти посадових окладів на мінімальну заробітну плату (табл. 7).

Завершальною процедурою цього етапу є порівняння фактичних посадових окладів працівників підприємства із "вилками" посадових окладів, установлених для відповідного грейду. На основі порівняння слід скоригувати посадові оклади: підвищити їх для тих посад, оклади яких нижчі від передбачених "вилкою". Щодо посад, оклади яких більші за верхню межу "вилки", то в жодному разі не слід приймати рішення про зменшення посадових окладів. Ці посади необ-

**Таблиця 6. Побудова міжкваліфікаційних співвідношень**

Грейд	$K_{\min}$	$K_{\max}$	Середнє значення в діапазоні $K_{\text{сер}}$	Абсолютне зростання $K_{\text{сер}}$	Відносне зростання $K_{\text{сер}}, \%$	Ширина діапазону	Перекриття діапазону
7-й	3,8	5	4,4	0,6	13,64	1,2	0,6
6-й	3,2	4,4	3,8	0,6	15,79	1,2	0,6
5-й	2,6	3,8	3,2	0,6	18,75	1,2	0,6
4-й	2	3,2	2,6	0,4	15,38	1,2	0,6
3-й	1,8	2,6	2,2	0,4	18,18	0,8	0,4
2-й	1,4	2,2	1,8	0,4	22,22	0,8	0,4
1-й	1	1,8	1,4	-	-	0,8	-

Джерело: розроблено авторами.

хідно також переоцінити або запровадити тимчасові надбавки. Поступово оклади мають вирівнятися у міру підвищення мінімального посадового окладу [11, с. 97].

Запровадження грейдової системи оплати праці у сільськогосподарських підприємствах

**Таблиця 7. Діапазони посадових окладів на прикладі ПАП "Агропродсервіс", грн**

Грейд	Мінімальний оклад	Максимальний оклад	Середній оклад	Мінімальна заробітна плата	$K_{\min}$	$K_{\max}$
7	19000	25000	22000	5000	3,8	5
6	16000	22000	19000	5000	3,2	4,4
5	13000	19000	16000	5000	2,6	3,8
4	10000	16000	13000	5000	2	3,2
3	9000	13000	11000	5000	1,8	2,6
2	7000	11000	9000	5000	1,4	2,2
1	5000	9000	7000	5000	1	1,8

Джерело: розроблено авторами.

забезпечить стимулюючий ефект для працівників, сприятиме кращому виконанню ними своїх обов'язків, відповідальнішому ставленню до праці.

### ВИСНОВКИ

Проведеними дослідженнями доведено, що організаційно-економічні заходи впливу на формування системи трудової мотивації повинні постійно удосконалюватися з урахуванням мінливих умов ринкового господарювання. Основними серед них є: оптимізація забезпечення трудовим потенціалом сільськогосподарських підприємств, удосконалення організації систем оплати праці, ефективне застосування додаткових матеріальних стимулів, урізноманітнення методів нормування праці, тощо. За результатами аналізу проведеного анкетування працівників сільськогосподарських підприємств Бережанського району Тернопільської області визначено, що найбільше значення для них має постійне місце роботи, а також значна частина респондентів відзначила й важливість професійного зростання.

Для залучення персоналу з необхідним набором компетенцій сільськогосподарське підприємство має застосовувати таку систему мотивації праці, яка б забезпечила максимальне задоволення потреб працюючих. З цією метою авторами запропоновано стратегію розвитку трудової мотивації з використанням моделі збалансованої системи показників, яка відображає взаємозв'язок між стратегічними рішеннями (зростанням вкладених коштів у забезпечення і розвиток персоналу) та оперативними завданнями сільськогосподарських підприємств (підвищення показників продуктивності праці та результатів діяльності підприємства).

На основі анкетування працівників сільськогосподарських підприємств Бережанського району Тернопільської області, встановлено, що серед нематеріальних стимулів найважливішими 93 % респондентів вважають постійну трудову зайнятість; 87,3 % респондентів ключовим фактором мотивації назвали моральний клімат у колективі; 83,7 % опитаних підкреслили значимість ставлення керівництва до підлеглих; 81,2 % — інтерес до праці.

За результатами дослідження організації преміювання в сільськогосподарських підприємствах Тернопільської області запропоновано посилити значення і вплив додаткових виплат з метою кращої мотивації до праці з урахуванням трудового внеску кожного пра-

цівника, зміцнення виконавчої дисципліни та творчого підходу до виконання трудових обов'язків.

Необхідною умовою успішного розвитку сільськогосподарського підприємства є розроблення прозорої компенсаційної політики, забезпечення тісного взаємозв'язку між результатами праці та винагородою. Ефективним організаційно-економічним засобом, який дає змогу оцінити професійні та особистісні якості працівника, визначити значимість посади в підприємстві та на цій основі сформувати кваліфікаційні групи, є система грейдів. Організація оплати праці за системою грейдів допомагає управляти фондом оплати праці і робить систему нарахування зарплати гнучкою, упорядковує дисбаланс зарплати в підприємстві.

### Література:

1. Беленкова М.І., Глущенко В.В. Застосування грейдової та інших прогресивних систем оплати праці на сільськогосподарських підприємствах. Облік і фінанси АПК. 2012. № 3. С. 133—137.
2. Березін О.В., Плотник О.Д. Грейдова система оплати праці у сільському господарстві. Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Серія: Економічні науки. 2010. Вип. 1. Т. 1. С. 22—28.
3. Григор'єва О.В., Шуткіна І.С. Застосування сучасних систем оплати праці на підприємствах України. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. № 5. С. 764—767. URL: <http://global-national.in.ua/archive/5-2015/156.pdf> (дата звернення: 02.11.2017).
4. Калина А.В. Формування організаційно-економічного механізму стимулювання праці в умовах нестабільного економічного розвитку. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2014. № 1. С. 326—332. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttpp\\_2014\\_1\\_54](http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttpp_2014_1_54) (дата звернення: 02.11.2017).
5. Коул Д. Управление персоналом в современных организациях / пер. с англ. Владимирова Н.Г. Москва ООО "Вершина". 2004. 352 с.
6. Нивен Пол Р. Сбалансированная система показателей: Шаг за шагом: максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов / пер. с англ. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2004. 328 с.
7. Павленко О.О., Філімонова Н.О. Система грейдів як спосіб мотивації персоналу: Сучасний менеджмент і економічний розвиток: Постійно діюча Міжнар. наук.-практ. інтернет-конференція. (м. Суми, 1 груд. 2011 р. — 29 лют. 2012 р.). Суми, 2012.

8. Ратне Г. Современные системы оплаты труда. URL: <http://www.cfin.ru/management/people/motivation> (дата звернення: 02.11.2017).

9. Салун М.М., Майстренко О. В. Механізм соціально-економічної мотивації працівника: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. 184 с.

10. Холодницька А.В., Борисенко Л.І. Формування дієвого механізму мотивації персоналу сільськогосподарських підприємств у сучасних умовах. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2015. № 2 (2). С. 128—134.

11. Цимбалюк С.О. Грейдова система оцінювання посад і оплати праці: методологія, методика, практика. Довідник кадровика. 2009. 02. (80). С. 86—98.

12. Yermakov O., Litvinov V. Conceptual principles of effective labor motivation as a premise of competitive functioning of agricultural enterprises. Optimum. economic studies nr. 2020. № 2 (100). P. 93—104.

13. Літвінов В.І. Формування системи трудової мотивації в сільськогосподарських підприємствах: кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 "Економіка". Київ: НУБіП України, 2021. 270 с. URL: [https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u145/dis\\_litvinov.pdf](https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u145/dis_litvinov.pdf)

14. Єрмаков О.Ю., Личук Л.І. Формування і використання трудового потенціалу сільськогосподарських підприємств: монографія. Київ: ЦП "КОМПРИНТ", 2018. 303 с.

#### References:

1. Belenkova, M.I. and Hluschenko, V.V. (2012), "Application of graded and other progressive systems of remuneration of labor in agricultural enterprises", *Oblik i finansy APK*, vol. 3, pp. 133—137.

2. Berezin, O.V. and Plotnyk, O.D. (2010), "Grade system of wages in agriculture", *Naukovi pratsi Poltavskoi derzhavnoi ahrarnoi akademii. Seriya: Ekonomichni nauky*, vol. 1, no. 1, pp. 22—28.

3. Hryhor'ieva, O.V. and Shutkina, I.S. (2015), "Application of modern remuneration systems at Ukrainian enterprises", *Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky*, vol. 5, pp. 764—767, available at: <http://global-national.in.ua/archive/5-2015/156.pdf> (Accessed 02 Nov 2021).

4. Kalyna, A.V. (2014), "Formation of organizational and economic mechanism of labor incentives in conditions of unstable economic development", *Sotsial'no-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka*, vol. 1, pp. 326—332, available at: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp2014154> (Accessed 02 Nov 2021).

5. Koul, D. (2004), *Upravlenye personalom v sovremennykh orhanyzatsiyakh* [Human resource management in modern organizations], Moskva OOO "Vershyna", Moscow, Russia.

6. Nyven, P.R. (2004), *Sbalansyrovannaia systema pokazatelej: Shah za shahom: maksymal'noe povyshenie effektivnosti y zakreplenye poluchennykh rezul'tatov* [Balanced scorecard: Step by step: maximizing efficiency and consolidating the results], Balans Byznes Buks, Dnepropetrovsk, Ukraine.

7. Pavlenko, O.O. and Filimonova, N.O. (2012), "The system of grades as a way to motivate staff", *Suchasnyj menedzhment i ekonomichnyj rozvytok: Postijno diiucha mizh nar. nauk.-prakt. internet-konferentsiia* [Modern Management and Economic Development: Ongoing International Scientific and Practical Internet Conference], Sumy, Ukraine.

8. Ratne, H. (2017), "Modern systems of remuneration", available at: <http://www.cfin.ru/management/people/motivation> (Accessed 02 Nov 2021).

9. Salun, M.M. and Majstrenko, O.V. (2010), *Mekhanizm sotsial'no-ekonomichnoi motyvatsii pratsivnyka* [The mechanism of socio-economic motivation of the employee], Vyd. KhNEU, Kharkiv, Ukraine.

10. Kholodnyts'ka, A.V. and Borysenko, L.I. (2015), "Formation of an effective mechanism for motivating the staff of agricultural enterprises in modern conditions", *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, vol. 2 (2), pp. 128—134.

11. Tsymbaliuk, S.O. (2009), "Grade system of job evaluation and remuneration: methodology, techniques, practice", *Dovidnyk kadrovyya*, vol. 02 (80), pp. 86—98.

12. Yermakov, O. and Litvinov V. (2020), "Conceptual principles of effective labor motivation as a premise of competitive functioning of agricultural enterprises", *Optimum. economic studies nr*, vol. 2 (100), pp. 93—104.

13. Litvinov, V.I. (2021), "Formation of the system of labor motivation in agricultural enterprises", *NUBiP Ukrainy*, available at: [https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u145/dis\\_litvinov.pdf](https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u145/dis_litvinov.pdf) (Accessed 02 Nov 2021).

14. Yermakov, O.Yu. and Lychuk, L.I. (2018), *Formuvannia i vykorystannia trudovoho potentsialu sil'skohospodars'kykh pidpriemstv* [Formation and use of labor potential of agricultural enterprises], TsP "KOMPRYNТ", Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 07.12.2021 р.