

ти: сторони управлінського конфлікту, їхні потреби та побоювання. Такі мапи дуже ефективні для підготовки та забезпечення переговорів та ділових контактів; проведення переговорів, що не мають логічного розвитку, управління розподілом ресурсів, зниження напруження в колективі та ризику зростання плинності кадрів, впровадження інновацій та змін тощо.

Серед невербальних способів розпізнавання управлінських конфліктів домінує анкетування, яке передбачає одержання необхідної інформації від сторони конфлікту або його очевидця. Проте анкетування надає лише експертні дані, які потребують відповідної обробки та виокремлення основних тенденцій, причинно-наслідкових зв'язків тощо. Тому опитування доцільно розглядати як один із етапів розпізнавання управлінських конфліктів або один із елементів систем виявлення конфліктів. Іншим методом, який дає змогу ідентифікувати низку управлінських конфліктів, мінімізувавши вплив суб'єктивних чинників, є експертне оцінювання досліджуваного об'єкта.

Таким чином, аналіз літературних джерел та практики діяльності підприємств показав, що основними методами отримання інформації для розпізнавання управлінських конфліктів є: розроблення та використання анкети або опитувального листка; аудит та аналіз документів управлінського та бухгалтерського обліку; побудова карт ресурсних потоків; проведення бесід, переговорів та нарад у різних форматах; інспекційні відвідування окремих управлінських підрозділів; проведення експертизи документації спеціалізованими консалтинговими фірмами. Ці методи збору необхідної інформації для розпізнавання управлінських конфліктів мають практичне застосування та певні переваги із урахуванням особливостей об'єкта застосування та обставин зовнішнього середовища.

Джерела та література

1. Управління конфліктами/Г. В. Жаворонкова, О. М. Скібіцький, Т. В. Сівашенко, О. І. Туз. Київ: Кондор, 2010. 172 с.
2. Корнелиус Х., Фэйр Ш. Выиграть может каждый. Как разрешать конфликты. Москва: Стрингер, 1992.
3. Лаврук О. С. Підходи до реалізації управління персоналом підприємства. *Сучасний рух науки: тези доп. VIII Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (3–4 жовт. 2019 р.)*. Дніпро, 2019. Т. 2. С. 354–358.
4. Лаврук О. С., Ковальчук В. Г. Управління емоційним станом і згуртованістю колективу. *Збірник наукових праць ПДАТУ*. 2014. Вип. 22. С. 201–205.
5. Рябцев В. Н., Шитив М. А. Конфликтология: хрестоматия. Ростов-на-Дону, 2001. 488 с.
6. Цюрупа М. В. Основы конфликтологии та теорії переговорів. Київ: Кондор, 2004. 172 с.

Ланченко Є. – к. е. н., доц.;
Салюта Х., Юдицька М. – студентки
магістратури
Національний університет біоресурсів
і природокористування України
м. Київ, Україна

Оплата праці як інструмент мотиваційного механізму в сільськогосподарських підприємствах

Регулювання оплати праці в сільськогосподарських підприємствах забезпечує функціонування мотиваційного механізму в його трудовому колективі. Учений-економіст О. А. Бугуцький ще в середині 1990-х років визначив мотивацію як цілеспрямовану діяльність по створенню мотивів і стимулів для забезпечення певної поведінки людей. Вважається, що мотив – це внутрішні, а стимул – зовнішні збуджуючі причини дій людей. Заробітна плата, основними функціями якої є стимулювання продуктивності праці, відтворення робочої сили та вирішення

соціальних проблем, потребує, насамперед, у сільському господарстві як і в інших галузях невідкладного удосконалення. На жаль, сільськогосподарська праця втрачає свою престижність і соціальну цінність, перетворюється в найдешевший ресурс [1, 9].

Актуальною й до сьогодні залишається думка вченого, адже в сільському господарстві протягом усіх років незалежності країни простежується один із найнижчих рівнів оплати праці. У результаті чого стрімко знижується чисельність персоналу та збільшується плінність кадрів в аграрних підприємствах. Потрібно забезпечити удосконалення інституційно-організаційного механізму формування фонду оплати праці, структури заробітної плати та напрямів матеріального й нематеріального стимулювання працівників галузі до підвищення продуктивності праці та ефективності виробництва сільськогосподарської продукції, розвитку соціального партнерства на мікрорівні аграрної економіки.

Н. І. Дишлок зазначає, що на мотивацію праці суттєво впливають біологічні закони, пов'язані з розвитком і відтворенням рослин і тварин. Залежно від їх природних особливостей, працівник одержує результати своєї праці не безпосередньо, а через якийсь проміжок часу. Тому окремо виділяють поняття близької або «короткої» та далекої мотивації. У кожного працівника співвідношення між близькою та далекою мотивацією різне. Важливо, щоб удосконалювалася «коротка» мотивація або мотивація, пов'язана з одержанням найближчих результатів. Наприклад, виплата премій за виконання або перевиконання норм виробітку на найбільш важливих роботах [1, 26].

Думка вченої є слушною нині, коли в працівників, на жаль, немає впевненості в стабільній зайнятості й заробітній платі в аграрному секторі економіки. Проте при формуванні установлених трудових колективів, диверсифікації виробництва продукції сільськогосподарськими роботодавцями, удосконаленні організації праці та її оплати важливим буде розробка довгострокового мотиваційного механізму в трудових колективах.

Ми поділяємо думку вченого В. С. Дієсперова, що організовуючи працю та активізуючи мотиваційні чинники, потрібно бачити віддаленішу перспективу. Поведінка людей все більше визначатиметься альтруїстичними мотивами – спрямованими на інтереси колективу й суспільства – на противагу егоїстичним. Прогресивні зміни в змісті й характері праці робитимуть її більш привабливою. Праця майбутнього бачиться, як діяльність, у яку будуть залучені тіло, розум, почуття, інтелект – усі фізичні, духовні, моральні сили й здібності людини, вся особистість. Сформувані мотиваційний механізм можуть господарства, які мають високі показники ефективності виробництва продукції й забезпечують належну диференціацію зарплати залежно від результатів діяльності й складності робіт.

У підприємствах нині застосовують почасову, почасово-преміальну, відрядну пряму, відрядно-преміальну системи оплати праці. Акордно-преміальна система оплати праці у свій час була прогресивною. Оплата праці доповнювалася госпрозрахунковим стимулюванням – на преміювання призначався певний відсоток вартості понадпланової продукції та суми зекономлених коштів. У принципі такі правила могли б виконувати мотиваційну функцію і тепер. Однак, від цілісної системи здебільшого збереглися тільки формальні правила обчислення розцінок і нарахування заробітків. Госпрозрахункове стимулювання майже ніде тепер не застосовується [2, 357-448].

Нині найбільший рівень середньої заробітної плати мають працівники акціонерних товариств, філій і відокремлених підрозділів, товариств з обмеженою відповідальністю [3]. Зазначені роботодавці переважно є середньо- й великотоварними формами господарювання, де простежується спеціалізація праці, інтенсифікація і підвищення ефективності виробництва продукції тощо.

За допомогою кореляційно-регресійного аналізу даних оплати праці в сільськогосподарських підприємствах по областях України у 2018 р. [3] виявлено напрями збільшення рівня зарплати, отримано таку залежність:

$$y_x = 2775,662 + 0,504x_1 + 0,483x_2 + 5,656x_3 + 6,012x_4 + 11,159x_5, \quad (1)$$

де u_x – заробітна плата, *грн*; x_1 – продуктивність праці 1 працівника, *тис. грн*; x_2 – виробництво продукції на 100 га, *тис. грн*; x_3 – внесено мінеральних добрив на 1 га, *кг* (інтенсифікація виробництва); x_4 – виробництво тваринницької продукції, % (рівень диверсифікації); x_5 – споживання молока, *л/особа* (споживчий попит).

Ми погоджуємося з О. А. Дороніної, що важливого значення набуває самомотивація працівників, яке виникає як проактивна реакція на відповідний зовнішній вплив різних факторів. Нагальною є потреба запровадження методів матеріальної та нематеріальної мотивації, акценти останньої мають бути поставлені на таке: можливості безперервного навчання та розвитку, підтримка професійного та особистого розвитку, створення команди односторонців, створення умов для інновацій, налагоджений зворотній зв'язок, баланс «робота-відпочинок», визнання, гнучкий режим зайнятості, надання самостійності в постановці завдання та його виконанні, заохочення ініціативи, прозорість цілей. При цьому, в жодному разі не повинна нівелюватися роль матеріальної мотивації. Важливим є використання сучасних і гнучких систем оплати праці, які забезпечуватимуть залежність винагороди від результату праці, рівня її інноваційності [4].

Для реалізації мотиваційної і регулюючої функцій зарплати розриви між сусідніми розрядами повинні бути не меншими за 10 %. Домінує думка, що нижня межа частки тарифної оплати в заробітку (основна зарплата) має бути на рівні 65-70 %. Для сільськогосподарських підприємств, які фінансово малоспроможні забезпечувати заробіток на рівні тарифу при рекомендованих мінімальних ставках, можна погодитися на питому вагу основної оплати праці близько 80 %. Поточна оплата праці враховує тільки виробіток, важливо, щоб через інші складові системи оплати праці працівник заохочувався на різні позитивні результати, насамперед, скорочення матеріальних витрат [2, 451-456].

У суміжних галузях АПК згідно з Галузевими угодами [5], мінімальний розмір тарифної ставки робітника 1-го розряду за повністю виконану норму робочого часу з нормальними умовами праці, як базовий для формування тарифної сітки й схеми посадових окладів, становить не нижче 120–140–230 % прожиткового мінімуму для працездатних осіб. Тому в багатьох приватних сільськогосподарських підприємствах, де такий показник становить на рівні 115 %, варто керуватися таким положенням.

Для поліпшення організації і оплати праці слід розширювати зміст роботи (диверсифікація, інтенсифікація та агропромислова інтеграція в сільськогосподарських підприємствах), забезпечити відповідні раціональні режими праці й відпочинку, збільшувати частку оплати праці в структурі витрат і валової доданої вартості в сільськогосподарських підприємствах, удосконалити тарифну систему плати праці. Це вплине на збільшення продуктивності праці та чисельності персоналу в галузі, поліпшення якості трудового життя в сільськогосподарських підприємствах тощо. Для підвищення якості трудового життя необхідно переглянути структуру заробітної плати й оптимізувати її основну й додаткову частину, зменшити сезонність праці завдяки розвитку тваринництва й овочівництва закритого ґрунту, формувати соціальну корпоративну відповідальність підприємства перед персоналом і громадою тощо.

При виконанні й перевиконанні планів виробничо-фінансової діяльності сільськогосподарських підприємств, при надходженні позапланових коштів на банківський рахунок від реалізації продукції потрібно створювати стимулюючий (заохочувальний) фонд оплати праці в розмірі, наприклад, до 30 % додаткових (понадпланових) надходжень від валового доходу (ціна реалізованої продукції за вирахуванням вартості матеріальних витрат), а решту до – 70 % спрямовувати на розширення і диверсифікацію господарської діяльності (капітальні інвестиції, соціальні програми розвитку навколишніх сіл тощо), поповнення оборотних засобів тощо.

Джерела та література

1. Аграрна праця та соціальний розвиток села: монографія/О. А. Бугуцький, Г. І. Купалова, М. К. Орлатий, М. Й. Малік і ін. Київ: ВППОЛ, 1996. 303 с.
2. Дієсперов В. С. Економіка сільськогосподарської праці. Київ: ІАЕ УААН, 2004. 488 с.
3. Статистична інформація, експрес-випуски, публікації. Вебсторінка Держстату України. URL: <http://ukrstat.gov.ua>

4. Дороніна О. А. Трансформація підходів до мотивування персоналу в умовах новітньої управлінської парадигми. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. 2018. Вип. 3. С. 23–32.
5. Галузеві угоди регулювання соціально-трудова відносин в АПК. *Вебсторінка Професійної спілки працівників АПК України*. URL: <http://profapk.org.ua/cms/legislature/agreement/industry>

Левицький В. – к. е. н., доц.
Волинський національний
університет імені Лесі Українки
м. Луцьк, Україна

Стратегічний механізм управління адаптацією промислового підприємства в неіндустріальній економіці

Кризова ситуація, що стала характерною нормою діяльності для багатьох вітчизняних промислових підприємств останніми роками, привела до усвідомлення необхідності зміни методів управління, цільової орієнтації підприємств, а також аналізу впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища й розробки механізму для його адаптації до даних процесів.

Досягнення поставлених цілей в умовах неіндустріальної економіки можливе лише на наявності використання сучасних принципів й методів адаптивного управління промисловими підприємствами. Більшість вітчизняних підприємств, що мали у розпорядженні налагоджену систему виробничо-господарської діяльності виявилися нездатні адекватно й усвідомлено реагувати на умови зовнішнього середовища, що постійно змінюються, в силу нерозвиненості ринкових інструментів гнучкого, адаптивного управління. Проблема адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища набула нових рис, коли досягнутий підприємством статичний стан стає тимчасовим явищем через істотне збільшення рівня мінливості й впливу невизначеності та використання нових інноваційних технологій [1, 83].

Недостатньо чітке уявлення про внутрішні механізми розвитку даних процесів й відсутність стійких закономірностей у функціонуванні економіки країни, роблять проблематичним застосування старого багажу знань для побудови адекватних моделей й отримання з їх допомогою надійних прогнозних розрахунків. В зв'язку з цим роль адаптивного управління підприємствами й масштаби його практичного застосування неіндустріальній економіці значно зростають [2, 182].

У сьогоdnішніх реаліях стратегія поведінки підприємств в умовах самоорганізації рівноважного стану та переходу до нового рівноважного стану значно змінюється та реалізовується завдяки формування стратегічного механізму управління адаптацією підприємства. Адаптаційна діяльність стає неможливою без організаційних й технологічних інновацій, а перехід до нової рівноваги вимагає пристосування до зовнішнього середовища, що змінюється.

На нашу думку, стратегічний механізм адаптаційного управління підприємства в неіндустріальній економіці включатиме взаємозв'язані та паралельно реалізовані процеси, спільна дія яких прискорює його стратегічний й тактичний розвиток із урахуванням сучасних інновацій, тому у даний механізм ми пропонуємо включити:

– стратегічні елементи адаптивності виробничої системи підприємства яка здатна реагувати на:

а) зміну параметрів початкової сировини і матеріалів;

б) зміну виду (конструкторсько-технологічних характеристик) продукції та обсягів виробництва;

в) зміну окремих технологій або устаткування у рамках технологічного процесу.

– стратегічні елементи адаптивності системи управління, у складі якої окремо виділяється:

а) гнучкість та ефективність структури управління;