

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

*Кваліфікаційна наукова праця  
на правах рукопису*

**МОСІЄНКО ОКСАНА ВІКТОРІВНА**

УДК 331.1:631.11:338.43

**ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ РЕФЛЕКСИВНОГО УПРАВЛІННЯ  
ПЕРСОНАЛОМ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ  
ПІДПРИЄМСТВ**

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

\_\_\_\_\_ Мосієнко О. В.  
(підпис) (прізвище та ініціали здобувача)

Науковий керівник: Ходаківський Євгеній Іванович, заслужений діяч науки і  
техніки України, доктор економічних наук, професор

Житомир – 2021

## АНОТАЦІЯ

**Мосієнко О. В. Формування системи рефлексивного управління персоналом сільськогосподарських підприємств.** – *Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.*

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, Житомир, 2021.

У дисертаційній роботі досліджено теоретичні і методичні положення та розроблено практичні рекомендації щодо формування системи рефлексивного управління персоналом сільськогосподарських підприємств.

У *теоретичній частині дослідження* – удосконалено трактування поняття «рефлексивне управління персоналом підприємств»; узагальнено класифікацію принципів, методів та форм рефлексивного управління персоналом підприємств; розроблено науково-методичний підхід до комплексного оцінювання системи управління персоналом сільськогосподарських підприємств з позицій виокремлення економічної та рефлексивної компонент.

Теоретично обґрунтовано, що рефлексивне управління персоналом підприємств слід розглядати, з одного боку, як процес взаємодії суб'єкта управління (керівника) і керованого об'єкта управління (персоналу), що реалізується через співпрацю зазначених елементів системи з урахуванням їх психологічних особливостей та взаємовпливу, результатом якого є групова самоорганізація діяльності, спрямована на досягнення цілей підприємства; з іншого боку – як діяльність керівника, основою якої є професійне мислення, що полягає у вирішенні проблем управління через формування командної структури колективу. Автором виокремлено компоненту керуючої ланки, узгодженість підсистем планування, організації, мотивації, комунікації, контролю й реалізується через сукупність соціально-психологічних впливів на

керований елемент системи менеджменту для досягнення передбачуваних економічних та управлінських результатів антропогенної складової.

Узагальнено специфічні принципи рефлексивного управління персоналом підприємств, до яких віднесено: функціональну організацію праці; значущість та пріоритетність особистості; професійний розвиток; навчання та поділ досвідом; схильність до інновацій; асертивність; соціальну відповідальність. Доведено, що за рефлексивного управління персоналом підприємств одночасно реалізуються дві функції: 1) пасивна (функція артифікації), яка конфігурує процеси планування та прогнозування, аналіз проблемних ситуацій та процес прийняття управлінських рішень; 2) активна (функція реїфікації), яка передбачає організацію роботи, формування мотивації персоналу та контроль.

Визначено відмінні ознаки рефлексивної системи управління, а саме: горизонтальна організаційна структура управління, важливою компонентою якої є трудова самоорганізація за професійними інтересами; демократичний, партнерський стиль керівництва; еталонний, харизматичний тип влади керівника; управління, засноване на колективній відповідальності та орієнтації на загальний результат, від якого залежить матеріальне та моральне задоволення персоналу; базовим ресурсом досягнення цілей підприємства є люди, результатом праці яких є групова синергія професійних здатностей та особистих здібностей, що забезпечують результативність діяльності трудового колективу та підприємства в цілому.

Розроблено методичний підхід до комплексного оцінювання системи управління персоналом сільськогосподарських підприємств, який реалізується у етапи: оцінювання стану формування персоналу; розвитку його потенціалу, ефективності роботи та соціально-психологічного забезпечення персоналу; моніторингу комунікативних зв'язків керівництва та персоналу. Запропонований підхід дозволяє проаналізувати економічні та соціальні показники системи управління персоналом, ідентифікувати проблеми та встановити їх причини.

В *аналітичній частині дослідження* – оцінено сучасний стан кадрового потенціалу сільськогосподарських підприємств; досліджено передумови

формування системи рефлексивного управління персоналом; ідентифіковано мотиваційні стимули щодо підвищення продуктивності праці; визначено специфіку формування соціально-трудових відносин на підприємствах та їх вплив на результат діяльності підприємства.

До передумов формування системи рефлексивного управління персоналом сільськогосподарських підприємств віднесено: зменшення кількості висококваліфікованих працівників; високий рівень безробіття сільського населення; зростання частки працівників пенсійного та передпенсійного віку; збільшення кількості сезонних найманих працівників; нижчий освітньо-кваліфікаційний рівень працівників сільського господарства серед зайнятих в інших галузях економіки; невідповідність коефіцієнта співвідношення середньої та мінімальної заробітної плати європейським стандартам; низький рівень матеріального мотивування персоналу до високопродуктивної праці; невиконання низки гуманістичних завдань управління.

Поглиблений аналіз стану та мотиваційного забезпечення системи управління персоналом проведено на базі 50 сільськогосподарських підприємств Житомирської області. Розрахунки свідчать, що великі підприємства мають більшу суму чистого доходу та вищий рівень продуктивності праці, що пояснюється тим, що вони мають доступ до ринку капіталу та охоплюють більшу частку товарного ринку, відповідно більший обсяг виробництва, тоді як середні та малі підприємства орієнтуються на місцеві джерела сировини та ринки збуту. На великих підприємствах нижчий рівень трудомісткості праці, вищий рівень заробітної плати, питома вага соціальних та стимулюючих виплат майже однакова і складає близько 21,2 та 0,8 %, відповідно.

Встановлено, що ефективність використання трудового потенціалу характеризується не лише економічними, а й соціально-психологічними показниками, аналізування яких свідчить про наявність проблем в існуючій системі управління персоналом сільськогосподарських підприємств, зокрема:

більшість керівників використовують адміністративні методи управління та є схильними до консерватизму; персонал слабо долучається до управління підприємством; розвинені вертикальні ієрархічні організаційні структури. Для підприємств характерними є негативні показники соціально-трудових відносин, а саме: високій рівень виробничих конфліктів; плинність кадрів; низька мотивація персоналу (3,22 з можливих 5 балів). Основними мотиваційними стимулами підвищення продуктивності праці персоналу є підвищення заробітної плати та система соціально-психологічного стимулювання (відповідно, 46,1 та 61,1 % – високваліфіковані; 46,2 та 21,7 % – низькокваліфіковані працівники).

Деталізовано та апробовано методичний підхід до діагностування механізмів мотивації персоналу сільськогосподарських підприємств до високопродуктивної праці, що ґрунтується на моделюванні: а) факторного впливу матеріальних та нематеріальних (позитивних та негативних) мотиваційних стимулів на продуктивність праці; б) факторного впливу продуктивності праці на результат діяльності підприємства – новостворену вартість, яка розглядається як сукупний продукт колективної праці управлінського та виробничого персоналу. Встановлено, що продуктивність праці персоналу значною мірою залежить від матеріального стимулювання у вигляді заробітної плати та стимулюючих виплат, а також від нематеріальних позитивних стимулів; незначною є залежність від соціальних виплат; негативне нематеріальне стимулювання чинить зворотній вплив на продуктивність праці. Розмір новоствореної вартості суттєво залежить від рівня продуктивності праці.

Здійснено прогнозування рівня продуктивності праці за умов впливу матеріальних та нематеріальних мотивуючих стимулів, а також результатів діяльності підприємств, що характеризуються сумою новоствореної вартості, на яку впливають рівень продуктивності праці. Зростання продуктивності праці, що забезпечується щорічним підвищенням середньої заробітної плати та збільшенням рівня позитивного нематеріального стимулювання, впливає на формування новоствореної вартості як одного з результативних показників діяльності підприємства.

В рекомендаційній частині дослідження – визначено механізм та етапи організаційного розвитку сільськогосподарських підприємств за рахунок побудови горизонтальної структури управління; обґрунтовано технологію формування системи менеджменту персоналу сільськогосподарських підприємств на засадах системно-рефлексивного підходу; розроблено рекомендації щодо застосування рефлексивних методів управління та запропоновано оптимізаційну модель соціально-економічного стимулювання трудової діяльності.

Аргументовано доцільність формування горизонтально інтегрованої організаційної структури управління командною роботою персоналу за рахунок активізації рефлексивних взаємозв'язків та комунікацій між підсистемами підприємства та екзогенним середовищем для подолання емерджентності управлінської системи і підвищення ефективності використання кадрового потенціалу.

За основними критеріями, що характеризують самоорганізацію на підприємстві, розроблено методику оцінки рівня самоорганізації колективу за допомогою карти самоорганізації. Дослідження показали, що процеси колективної самоорганізації на сільськогосподарських підприємствах проходять лише на рівні невеликих груп працівників, за непрофесійними інтересами, спостерігається низький рівень особистої самоорганізації та досить високий показник керівного впливу.

Обґрунтовано технологію формування системи менеджменту персоналу сільськогосподарських підприємств на засадах системно-рефлексивного підходу, яка, з одного боку, передбачає удосконалення кадрової політики через підбір, розміщення та використання людських ресурсів за принципами інтеграції їх професійних компетентностей та психологічних якостей для створення організаційно-адаптивного механізму трудової співпраці й розвитку процесів самоорганізації на підприємстві, з іншого – розширює можливості нематеріальної мотивації трудової активності для підвищення результативності

роботи підприємства та вибудовування людиноцентричної траєкторії його розвитку.

Розроблено пропозиції щодо імплементації методів рефлексивного управління персоналом сільськогосподарських підприємств за допомогою соціально-психологічного нематеріального мотиваційного стимулювання, яке впливає на систему цілей, цінностей, образу мислення та поведінку працівників, формує передумови до високопродуктивної трудової діяльності персоналу і забезпечує найвищу якість трудового життя. Рефлексивні методи управління апробовано на окремих сільськогосподарських підприємствах Житомирської області.

Для удосконалення системи управління персоналом сільськогосподарських підприємств запропоновано систему мотиваційних заходів на основі комплексного поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів. Сформовано «пакет» соціально-економічних заходів стимулюючого характеру та побудовано соціально-економічну оптимізаційну модель його впровадження. Цільовою функцією моделі є досягнення максимуму сумарних переваг від використання оптимального набору стимулюючих засобів за мінімуму фінансових затрат, для досягнення заданої величини результату діяльності працівників.

*Ключові слова:* сільськогосподарські підприємства, персонал, рефлексивне управління, матеріальна і нематеріальна мотивація, самоорганізація, стимулювання, організаційний розвиток.

## ANNOTATION

**Mosienko O. V. Formation of the system of reflexive human resource management at agricultural enterprises. – *Qualification thesis manuscript copyright.***

Thesis for a Ph. D. degree in Economics specializing in 08.00.04 – Economics and Business Management (according to line of business). – Polissia National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Zhytomyr, 2021.

The thesis is devoted to investigation of theoretical and methodological foundations and development of practical recommendations regarding the formation of the system of reflexive human resource management at agricultural enterprises.

*The theoretical part of the research* provides the improved interpretation of the notion 'reflexive human resource management', generalized classification of principles, methods and forms of reflexive human resource management. This part also presents a developed scientific and methodological approach to a comprehensive assessment of the human resource management system at agricultural enterprises from the standpoint of separating the economic and reflective components.

It has been theoretically substantiated that on the one hand, reflexive human resource management at enterprises should be considered as a process of interaction between the management entity (a manager) and the managed object (staff) which is realized through cooperation of the specified system elements taking into account their psychological features and mutual influence, the result of which is a group self-organization of activities aimed at achieving the goals of the enterprise. On the other hand, it should be interpreted as the activity of a manager, which is based on professional thinking and consists in solving management problems through the formation of the team structure among the staff members. The author has singled out the component of the controlling unit, the consistency of subsystems of planning, organization, motivation, communication, and control; it is realized through a set of social and psychological influence on the controlled element of the management system to achieve predictable economic and managerial results of the anthropogenic component.

The specific principles of reflexive human resource management at enterprises have been generalized. They include functional organization of labour, significance and priority of personality, professional development, training and sharing the experience, tendency to innovate, assertiveness, and social responsibility. It has been proved that under reflexive human resource management, two functions are realized simultaneously: 1) passive (artification function), which configures the processes of planning and forecasting, analysis of problem situations and the process of taking

managerial decisions; 2) active (reification function), which involves the organization of work, staff motivation and control.

Distinctive features of the reflective management system have been identified, namely horizontal managerial setup, an important component of which is labour self-organization according to professional interests; democratic, collaborating leadership style; model, charismatic type of manager's authority; management based on collective responsibility and focus on the overall result, which the material and moral satisfaction of staff depends on; the basic resource for achieving the goals of the enterprise are people whose work results in a group synergy of professional and personal abilities that ensure the effectiveness of the workforce and the enterprise as a whole.

A methodological approach to the comprehensive assessment of the reflexive human resource management system at agricultural enterprises has been developed. The assessment has its stages: assessment of the state of staff formation; development of its potential, efficiency of work, as well as social and psychological support of the staff; monitoring of communication between management and staff. The proposed approach makes it possible to analyze the economic and social indicators of the human resource management system, identify problems and their causes.

*The analytical part of the research* deals with the assessment of the current state of workforce capacity at agricultural enterprises, the investigation of preconditions for the formation of the reflexive human resource management system, identification of motivational incentives aimed at increasing productivity, identification of specific features of the formation of social and labour relations at the enterprises and their effect on the performance of the enterprise.

There is a number of prerequisites for the formation of reflexive human resource management system at agricultural enterprises. These are reduction in the number of highly qualified employees, high unemployment rate of the rural population, increase in the share of employees of retirement and pre-retirement age, growing number of seasonal employees, lower educational and qualification level of agricultural workers among those employed in other sectors of the economy, non-

compliance of the ratio of average and minimum wages with European standards, low level of financial incentives that would stimulate staff to work with higher productivity, and also failure to fulfil a number of humanistic tasks of management.

An in-depth analysis of the state and motivational support of the human resource management system has been conducted on the basis of 50 agricultural enterprises of Zhytomyr oblast. Calculations show that large enterprises have a higher net income and higher productivity. This is explained by the fact that they have access to the capital market and account for larger share of the commodity market, and respectively, have greater production output. At the same time, medium-sized and small enterprises focus on local markets and sources of raw materials. Large enterprises are characterized by the lower level of labour intensity and higher wages; the share of social payments and incentives is almost the same and is about 21.2 and 0.8 %, respectively.

It has been established that the efficiency of use of labour potential is characterized not only by economic but also by social and psychological indicators. Their analysis indicates problems in the existing human resource management system at agricultural enterprises. In particular, most managers use administrative management methods and are have a propensity for conservatism; staff is hardly involved in the management of the enterprise; vertical hierarchical organizational setup is rather developed. Negative indicators of social and labour relations are typical of enterprises, namely high level of industrial disputes, staff turnover, and low staff motivation (3.22 out of a possible 5 points). The main motivational incentives used to increase staff productivity are pay rise and a system of social and psychological incentives (46.1 and 61.1 % highly skilled employees; 46.2 and 21.7 % low-skilled workers, respectively).

The methodological approach aimed at detecting the mechanisms of staff motivation at agricultural enterprises to highly productive work have been detailed and tested. The approach is based on modelling of a) the factor influence of financial and non-financial (positive and negative) motivational incentives on labour productivity, and b) the factor influence of labour productivity on the performance of

the enterprise – the newly created value which is considered as the aggregate product of collective labour of management and operational staff. It has been found that the staff productivity largely depends on financial incentives such as wages and incentive payments, as well as on non-financial positive incentives. The dependence on social benefits is insignificant. Negative non-financial incentives have the opposite effect on labour productivity. The size of the newly created value significantly depends on the level of labour productivity.

The level of labour productivity under the influence of financial and non-financial motivating incentives, as well as the performance of enterprises characterized by the amount of the newly created value, which is affected by the level of labour productivity, have been forecast. The increase in labour productivity due to the annual rise of average wages and growth of the level of positive non-financial incentives affects the formation of the newly created value as one of the performance indicators of the enterprise.

*The recommendation part of the research provides* the mechanism and stages of organizational development of agricultural enterprises through establishing a horizontal managerial setup. The technology of the formation of the existing human resource management system at agricultural enterprises on the basis of the system-reflexive approach has been substantiated. Recommendations on the use of reflexive management methods have been developed; and an optimization model of socioeconomic incentives has been proposed.

The expediency of forming a horizontally integrated organizational setup of team work management has been substantiated. It should be implemented through the activation of reflective relationship and communication between the subsystems of the enterprise and the exogenous environment to overcome the emergence of the management system and increase the efficiency of workforce capacity.

A methodology for assessing the level of self-organization of the staff members using a map of self-organization has been developed according to the main criteria that characterize self-organization at the enterprise. Studies have shown that the process of collective self-organization at agricultural enterprises takes place only

at the level of small groups of workers and is based on non-professional interests, there is a low level of personal self-organization and a fairly high rate of managerial influence.

The technology of the formation of the human resource management system at agricultural enterprises on the basis of system-reflexive approach has been substantiated. On the one hand, it involves the improvement of personnel policy through selection, placement and use of human resources on the principles of integration of their professional competencies and psychological qualities to create an organizational and adaptive mechanism of labour cooperation and develop self-organization processes at the enterprise. On the other hand, it expands the possibilities of non-financial motivation of labour activity in order to increase the efficiency of the enterprise and build a human-centric pathway of its development.

Proposals for the implementation of methods of reflexive human resource management at agricultural enterprises have been developed. It should be implemented through social and psychological non-financial motivational incentives which affect the system of goals, values, mindset and behaviour of employees, form the preconditions for highly productive work and ensure the highest quality of working life. Reflective management methods have been tested at some agricultural enterprises in Zhytomyr oblast.

In order to improve the human resource management system at agricultural enterprises, a system of motivational measures based on a comprehensive combination of financial and non-financial incentives has been proposed. A “package” of socioeconomic measures of stimulating nature has been formed and a socioeconomic optimization model of its implementation has been constructed. The target function of the model is to achieve the maximum total benefits from the use of the optimal set of incentives at a minimum financial cost to achieve a given value of the performance of employees.

*Key words:* agricultural enterprises, staff, reflexive management, financial and non-financial incentives, self-organization, stimulation, organization development.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

### 1. Наукові праці, в яких опубліковані основні результати дисертації:

#### 1.1. Розділ у монографії:

1. Гештальти соціально-економічних систем : монографія / Мосієнко О. В., Ходаківський Є. І., Вольська В. В. та ін. ; Житомир. ПП «Рута». 2016. 226 с. (16,0 д. а.). (*Особистий внесок*: Розділ 2. Гештальт як інструмент рефлексивного управління; 1,25 д. а.).

#### 1.2. Наукові праці у вітчизняних наукових фахових виданнях:

2. Мосієнко О.В. Рефлексивне управління підприємствами як елемент модернізації управлінських процесів. *Економіка АПК*. 2010. № 1 (183). С. 143–147 (0,60 д. а.).

3. Мосієнко О. В. Рефлексивність маркетингової діяльності. *Вісник ЖДТУ. Серія: Економічні науки*. 2010. № 4 (54). С. 255–258 (0,60 д. а.).

4. Мосієнко О.В. Рефлексивний підхід до прийняття адаптивних рішень в управлінні підприємством. *Економіка АПК*. 2010. № 8 (190). С. 95–99 (0,45 д. а.).

5. Ходаківський Є. І., Камінська В. В., Мосієнко О. В. Синергетичні підходи до формування інтеграційних структур. *Економіка АПК*. 2011. № 1 (195). С. 121–126 (0,50 д. а.; *Особистий внесок*: обґрунтовано методичний інструментарій синергетики, процесів самоорганізації, визначено види та організаційно-правові форми інтеграції; 0,16 д. а.).

6. Мосієнко О. В. Моделювання рефлексивного управління персоналом підприємства. *Продуктивність агропромислового виробництва. Серія: Економічні науки*. 2012. № 21. С. 75–79 (0,35 д. а.).

7. \* Мосієнко О. В. Аналіз ефективності рефлексивного управління персоналом сільськогосподарських підприємств. *Ефективна економіка*. 2017. № 9. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua>. (дата звернення: 12.01.2021). (0,60 д. а.).

---

\* Видання включено до МНБ.

8. \* Ходаківський Є.І., Плотнікова М.Ф., Мосієнко О.В. Гештальти гудвілу в корпоративному управлінні підприємств. *ІНТЕЛЕКТ XXI*. 2017. № 6. С. 168–172 (0,50 д. а.). (*Особистий внесок*: розкрито основні аспекти формування корпоративної культури підприємств; 0,16 д. а.).

9. \* Мосієнко О. В. Гештальт як інструмент рефлексивного управління персоналом підприємств. *Економіка та держава*. 2017. № 11. С. 84–86. URL: <http://www.economy.in.ua> (дата зв.: 12.01.2021). (0,45 д. а.).

10. Мосієнко О.В. Рефлексивний аспект дифузії соціальних систем. *Вісник ЖНАЕУ*. 2017. № 1 (59), Т. 2. С. 76–84 (0,60 д. а.).

11. \* Мосієнко О. В. Синергетичний ефект рефлексивної взаємодії персоналу підприємства. *ІНТЕЛЕКТ XXI*. 2019. № 3. С. 74–79 (0,50 д. а.).

12. \* Мосієнко О. В. Аналіз стану та розвитку системи управління персоналом сільськогосподарських підприємств. *Наукові горизонти*. 2019. № 12 (85). С. 24–32 (0,75 д. а.).

### **1.3. Публікації у закордонних наукових періодичних виданнях:**

13. \* Мосієнко О. В. Управління соціально-психологічними процесами на підприємствах. *Danish Scientific Journal: Міжнародний науковий журнал*. Копенгаген, Данія. 2020. № 42. С. 48–51 (0,30 д. а.).

14. \* Мосієнко О. В. Рефлексивний підхід к управленію персоналом как основа самоорганизации. *Прогресс*. Грузія. 2015. № 5–6. С. 73–77 (0,50 д. а.).

### **2. Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:**

15. Мосієнко О.В. Проблема «професійного вигорання» у менеджменті. *Обліково-аналітичне та фінансове забезпечення розвитку АПК України: проблеми і перспективи*: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., присвяченої 40-річчю економічного факультету ЖНАЕУ (Житомир, 25–26 лист. 2010 р.). Житомир: ЖНАЕУ, 2010. С. 176–179 (0,36 д. а.).

---

\* Видання включено до МНБ.

16. Мосієнко О.В. Формування системи рефлексивного управління персоналом підприємства. *Стратегічні напрями і пріоритети формування конкурентоспроможності аграрного сектора*: матеріали II конф. молодих вчених-економістів ЖНАЕУ (Житомир, 23–24 лист. 2011 р.). Житомир: ЖНАЕУ, 2011. С. 212–215 (0,24 д. а.).

17. Мосієнко О.В. Місце людини в організації управління підприємством. *Формування системи та механізмів обліково-фінансового забезпечення господарської діяльності підприємства*: збірник наук. статей студентів та викладачів кафедри бухгалтерського обліку та кафедри фінансів і аудиту ЖНАЕУ (Житомир, 21 груд. 2012 р.). Житомир: ЖНАЕУ, 2012. С. 138–141 (0,25 друк. арк.).

18. Мосієнко О.В. Рефлексивный поход к управлению персоналом. *Государственное управление: проблемы и перспективы*: матер. междунар. науч. конф. (Грузия, 15 нояб. 2015 р.). Тбилиси, 2015. С. 80–82 (0,25 д. а.).

19. Мосієнко О.В. Історичний генезис та передумови розвитку інтелектуальної економіки. *Інтелектуальна економіка: глобальні тенденції та національні перспективи*: матер. Всеукр. наук.-практ. інтернет-конференції з міжнародною участю (Житомир, 15 трав. 2015 р.). Житомир: ЖНАЕУ, 2015. С. 71–73 (0,25 д. а.).

20. Мосієнко О.В. Теоретичні аспекти рефлексивного управління персоналом підприємств. *Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України: пошук молодих*: матеріали VI Всеукр. науково-практичної конференції Вінницького торгівельно-економічного інституту КНТЕУ (Вінниця, 20 квіт. 2017 р.). Вінниця: ВТЕІ КНТЕУ, 2015. Вип. 37, С. 493–496 (0,35 др. а.).

21. Мосієнко О.В. Генезис виникнення та розвитку рефлексивного управління персоналом підприємств. *Стратегічні орієнтири розвитку економіки України*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. Одеського національного університету ім. І. І. Мечникова (Одеса, 6–7 жов. 2017 р.). Одеса: ОНУ ім. І.І. Мечникова, 2017. С. 69–73 (0,25 д. а.).

22. Мосієнко О.В. Рефлексивний аспект маркетингу. *Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України: пошук молодих: матеріали VII Всеукр. наук.-практ. конф. Вінницького торгівельно-економічного інституту КНТЕУ (Вінниця, 26 квіт. 2018 р.)*. Вінниця: ВТЕІ КНТЕУ, 2018. Вип. 50, С. 261–264 (0,25 д. а.).

23. Мосієнко О.В. Рефлексивний аспект взаємодії персоналу підприємства. *Інструменти і практики публічного управління в контексті децентралізації: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнародною участю ЖНАЕУ (Житомир, 19 чер. 2018 р.)*. Житомир: ЖНАЕУ, 2018. С. 477–483 (0,25 д. а.).

24. Мосієнко О.В. Рефлексивний аспект екологічного маркетингу. *Маркетинг як основа формування стратегії соціально-економічного розвитку прикордонного регіону: матер. міжнар. наук.-практ. конф. з міжнародним стажуванням, Чернівецький торговельно-економічний інститут КНТЕУ (Україна, м. Чернівці, Румунія, м. Сучава, 11–12 лист. 2020 р.)*. Вінниця: ЧТЕІ КНТЕУ, 2020. С. 161–166 (0,25 д. а.).

## ЗМІСТ

АНОТАЦІЯ	2
ВСТУП	18
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ РЕФЛЕКСИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ	27
1.1 Сутність та науковий генезис гуманістичного розвитку системи управління персоналом підприємств	27
1.2 Теоретичні аспекти рефлексивного управління персоналом підприємств	40
1.3 Методичні основи рефлексивного управління персоналом сільськогосподарських підприємств	55
Висновки до Розділу 1	70
РОЗДІЛ 2. СТАН КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ ЖИТОМИРСЬКОЇ ОБЛАСТІ	74
2.1 Сучасний стан трудових ресурсів сільськогосподарських підприємств	74
2.2 Оцінка системи управління персоналом сільськогосподарських підприємств	90
2.3 Управління соціально-трудовами відносинами на сільськогосподарських підприємствах	102
Висновки до Розділу 2	121
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ТА СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ПРОЦЕСІВ ЗА РЕФЛЕКСИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ	126
3.1 Організаційний розвиток сільськогосподарських підприємств за рефлексивного управління персоналом як основа самоорганізації	126
3.2 Удосконалення процесів управління мотивацією персоналу шляхом використання рефлексивних методів	138
3.3 Оптимізаційна модель соціально-економічного стимулювання трудової діяльності за рефлексивного управління	155
Висновки до Розділу 3	168
ВИСНОВКИ	171
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	175
ДОДАТКИ	194

## ВСТУП

**Актуальність теми.** На результативність сільськогосподарських підприємств значною мірою впливає рівень розвитку системи управління персоналом, зокрема мотиваційний механізм підвищення його трудової активності. Зважаючи на те, що сільськогосподарське підприємство слід розглядати не лише як економічну, але й соціальну систему, а проблеми управління персоналом необхідно вирішувати з позицій піднесення ролі людини як рушійної сили його розвитку, важливого значення набувають інноваційні технології менеджменту, які мають «суб'єкт – суб'єктну» орієнтацію та вибудовують вектор управління у напрямі забезпечення найвищої якості трудового життя. Однією з таких технологій є рефлексивне управління персоналом підприємств, завданням якого є підвищення ефективності індивідуальної і колективної трудової діяльності через використання комплексного поєднання економічного та соціально-психологічного стимулювання праці. Тому актуальність питання формування системи рефлексивного управління персоналом сільськогосподарських підприємств набуває особливої значущості за сучасних умов господарювання.

Теоретико-методичні основи мотивації персоналу започаткували зарубіжні дослідники: С. Адамс, М. Вебер, Ф. Герцберг, Е. Лоулер, А. Маслоу, Л. Портер, Ф. Тейлор та ін. Обґрунтуванню ролі управління трудовою мотивацією і механізмів її впливу на розвиток сільськогосподарських підприємств присвячено праці таких вітчизняних науковців: В. Андрієнко, О. Бакуліна, К. Бартченко, Д. Богиня, В. Воронцова, Н. Гавкалова, І. Горбачова, Г. Дмитренко, В. Дієсперов, Л. Дорошенко, Й. Завадський, А. Зелінська, О. Крушельницька, Д. Мельничук, Л. Михайлова, Г. Осовська, І. Салькова, Т. Харченко, Ф. Хміль, Є. Ходаківський, К. Якуба та ін. Поглибленому дослідженню концепцій рефлексивного управління персоналом підприємств присвятили праці Е. Майєр, Р. Манн, П. Хорват, Ж. Дрю, П. Друкер, В. Лефевр, Дж. Сорос, А. Авілов, Ф. Єрешко, В. Лепський та ін.

В Україні поняття рефлексивного управління є відносно новим і недостатньо вивченим, знаходиться на стадії перших спроб практичного застосування. Зважаючи на те, що вивчення рефлексивного управління персоналом сільськогосподарських підприємств розпочато нещодавно (з кінця 50-х рр. ХХ ст.), слід акцентувати увагу на проблематиці формування системи менеджменту персоналу сільськогосподарських підприємств на засадах системно-рефлексивного підходу, науково-методичному супроводженні процесу оцінювання системи управління персоналом сільськогосподарських підприємств з позицій виокремлення економічної та рефлексивної компонент, запровадженні інноваційних технологій управління мотивацією та посилення соціальної спрямованості розвитку підприємства. Це обумовило вибір теми, мету, завдання та структуру роботи.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертація виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Поліського національного університету за темами: «Розробити і обґрунтувати стратегічні напрями та пріоритети формування конкурентоспроможного аграрного сектора економіки Північно-Західного регіону України» (номер державної реєстрації 0110U002406) та «Інституційні імперативи інтелектуалізації аграрної економіки в євроінтеграційному вимірі» (номер державної реєстрації 0115U006602), у межах яких автором поглиблено теоретико-методичні засади і розроблено практичні рекомендації щодо формування системи рефлексивного управління персоналом сільськогосподарських підприємств.

**Мета та завдання дослідження.** Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних засад і розробка прикладних рекомендацій щодо формування системи рефлексивного управління персоналом сільськогосподарських підприємств. Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- поглибити тлумачення поняття «рефлексивне управління персоналом підприємства»;

- розробити науково-методичний підхід до комплексного оцінювання системи управління персоналом сільськогосподарських підприємств;
- оцінити сучасний стан кадрового потенціалу сільськогосподарських підприємств, дослідити передумови формування системи рефлексивного управління персоналом;
- удосконалити методичний підхід до діагностики механізмів мотивації персоналу підприємств до високопродуктивної праці;
- ідентифікувати мотиваційні стимули щодо підвищення продуктивності праці з позицій виокремлення професійних якостей персоналу;
- теоретично обґрунтувати необхідність формування горизонтально інтегрованої організаційної структури управління персоналом підприємств;
- обґрунтувати технологію формування системи менеджменту персоналу сільськогосподарських підприємств;
- розробити пропозиції щодо імплементації методів рефлексивного управління персоналом сільськогосподарських підприємств;
- побудувати оптимізаційну модель соціально-економічного стимулювання трудової активності персоналу сільськогосподарських підприємств.

*Об'єктом дослідження* є процес формування системи рефлексивного управління персоналом сільськогосподарських підприємств.

*Предметом дослідження* є теоретико-методичні і практичні аспекти рефлексивного управління персоналом сільськогосподарських підприємств.

**Методи дослідження.** Теоретико-методичною основою дослідження є системний підхід до наукового пізнання економічних явищ і процесів, пов'язаних з управлінням персоналом підприємств.

Для вирішення поставлених завдань використано такі загальні і спеціальні наукові методи та прийоми: *наукової абстракції* – для теоретичного узагальнення сутності досліджуваних економічних категорій, критичного аналізу результатів досліджень інших учених, поглиблення тлумачення змісту поняття «рефлексивне управління персоналом підприємства», формулювання

висновків; *історико-економічний* – для опрацювання концептуальних основ теорії і практики управління персоналом підприємств; *монографічний* – для аналізу й оцінки управління персоналом окремих підприємств, а також для характеристики позитивних та негативних сторін суб'єктно орієнтованих підходів до процесу управління; *соціологічний* – для визначення суб'єктивних оцінок стану соціально-трудова відносин на підприємствах.

Для характеристики стану управління персоналом та мотиваційного забезпечення в сільськогосподарських підприємствах використано наступні методи: *статистико-математичний*, зокрема такі його прийоми, як *порівняння* (для зіставлення даних упродовж досліджуваного періоду), *групування* (для ідентифікації і групування підприємств), *кореляційно-регресійного аналізу* (для встановлення тісноти зв'язку між матеріальним та нематеріальним мотиваційними стимулюваннями та фінансово-економічними показниками діяльності підприємства, а також визначення впливу матеріальних та нематеріальних факторів на продуктивність праці). Метод *моделювання* застосовано з метою побудови оптимізаційної моделі соціально-економічного стимулювання трудової активності персоналу сільськогосподарських підприємств, *прогнозування* – для прогнозування рівня продуктивності праці персоналу та новоствореної вартості сільськогосподарських підприємств. На основі *алгоритмічного методу* визначено показники, що характеризують стан системи управління персоналом. Аналітичні розрахунки проведено із використанням економетричного пакету програмного забезпечення *EViews*.

*Інформаційною базою дослідження* стали Закони України, Постанови Кабінету Міністрів України, офіційні дані Міністерства аграрної політики і продовольства України, Головної служби статистики Житомирської області, Головного управління агропромислового розвитку Житомирської обласної державної адміністрації, дані річних звітів сільськогосподарських підприємств Житомирської області, наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, сферою наукових інтересів яких є управління персоналом підприємств, а також результати власних досліджень автора.

**Наукова новизна одержаних результатів.** Основні положення та результати дослідження, які виносяться на захист і характеризують наукову новизну та особистий внесок автора, полягають у наступному:

*вперше:*

- обґрунтовано технологію формування системи менеджменту персоналу сільськогосподарських підприємств на засадах системно-рефлексивного підходу, яка, з одного боку, передбачає удосконалення кадрової політики через підбір, розміщення та використання людських ресурсів за принципами інтеграції їх професійних компетентностей та психологічних якостей для створення організаційно-адаптивного механізму трудової співпраці й розвитку процесів самоорганізації на підприємстві, з іншого – розширює можливості нематеріальної мотивації трудової активності для підвищення результативності роботи підприємства та вибудовування людиноцентричної траєкторії його розвитку;

*удосконалено:*

- трактування змісту поняття «рефлексивне управління персоналом підприємства», яке, на відміну від існуючих, передбачає виокремлення компоненти керуючої ланки, узгодженість підсистем планування, організації, мотивації, комунікації, контролю й реалізується через сукупність соціально-психологічних впливів на керований елемент системи менеджменту для досягнення передбачуваних економічних та управлінських результатів антропогенної складової;
- науково-методичний підхід до комплексного оцінювання системи управління персоналом сільськогосподарських підприємств, який ґрунтується на ідентифікації потенційних резервів трудової активності працівників, визначенні параметрів економічної та рефлексивної компонент і реалізується у етапи: оцінювання стану формування персоналу; розвитку його потенціалу, ефективності роботи та соціально-психологічного забезпечення персоналу; моніторингу комунікативних зв'язків керівництва та персоналу;

*дістали подальшого розвитку:*

- ідентифікація передумов формування системи рефлексивного управління персоналом сільськогосподарських підприємств, до яких віднесено: зменшення кількості висококваліфікованих працівників; плінність кадрів; високий рівень безробіття сільського населення; зростання частки працівників пенсійного та передпенсійного віку; збільшення кількості сезонних найманих працівників; нижчий освітньо-кваліфікаційний рівень працівників сільського господарства серед зайнятих в інших галузях економіки; невідповідність коефіцієнта співвідношення середньої та мінімальної заробітної плати європейським стандартам; низький рівень матеріального мотивування персоналу до високопродуктивної праці; невиконання низки гуманістичних завдань управління;
- деталізація методичного підходу до діагностування механізмів мотивації персоналу сільськогосподарських підприємств до високопродуктивної праці, що ґрунтується на моделюванні: а) факторного впливу матеріальних та нематеріальних (позитивних та негативних) мотиваційних стимулів на продуктивність праці; б) факторного впливу продуктивності праці на результат діяльності підприємства – новостворену вартість, яка розглядається як сукупний продукт колективної праці управлінського та виробничого персоналу;
- розроблена оптимізаційна модель соціально-економічного стимулювання трудової активності персоналу, яка ґрунтується на узгодженості інтересів працівників, ресурсного забезпечення мотиваційного впливу та ефективності діяльності персоналу; її ефективність проявляється у використанні збалансованого матеріального та нематеріального максимально можливого стимулюючого впливу на працівника за мінімальними витратами на визначений набір стимулюючих заходів;
- систематизація мотиваційних стимулів щодо підвищення продуктивності праці персоналу сільськогосподарських підприємств (висококваліфікованого, кваліфікованого та низькокваліфікованого) з позицій

ідентифікації вагомості впливу економічної, адміністративної й соціально-психологічної компонент;

- науково-методичне обґрунтування доцільності формування горизонтально інтегрованої організаційної структури управління командною роботою персоналу за рахунок активізації рефлексивних взаємозв'язків та комунікацій між підсистемами підприємства та екзогенним середовищем для подолання емерджентності управлінської системи і підвищення ефективності використання кадрового потенціалу;
- практичні пропозиції щодо імплементації методів рефлексивного управління персоналом сільськогосподарських підприємств за допомогою соціально-психологічного нематеріального мотиваційного стимулювання, яке впливає на систему цілей, цінностей, образу мислення та поведінку працівників, формує передумови до високопродуктивної трудової діяльності персоналу і забезпечує найвищу якість трудового життя.

**Практичне значення одержаних результатів.** Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці науково обґрунтованих пропозицій щодо вирішення проблем формування і удосконалення системи управління персоналом сільськогосподарських підприємств для підвищення ефективності їх діяльності.

Результати досліджень використано при підготовці Стратегії розвитку Житомирської області до 2027 року, Плану заходів на 2021–2023 рр. з реалізації Стратегії розвитку Житомирської області на період до 2027 року, затверджених рішенням двадцять дев'ятої сесії Житомирської обласної ради VII скликання від 18.12.2019 р. № 1722 (довідка від 24 грудня 2020 р.).

Наукові рекомендації автора, які мають прикладний характер, знайшли застосування на сільськогосподарських підприємствах Житомирської області. Інструментальну базу рефлексивного управління персоналом підприємства упроваджено в діяльність ФГ «Миколай» (довідка № 1928-2020 від 22.02.2020 р.), ТОВ «Агрофірма «Київська»» (довідка № 62 від 06.03.2020 р.),

СТОВ «Печанівське» (довідка № 112 від 10.09.2020 р.), ФГ «Гальчинське» (довідка № 12-з від 20.11.2020 р.), ТОВ «Сільгосптехніка» (довідка № 124-20 від 27.11.2020 р.), ФГ «Регіна» (довідка № 44<sub>в</sub> від 02.12.2020 р.), ФГ «Іннесса» (довідка № 221 від 08.12.2020 р.).

Результати дослідження використовуються у навчальному процесі Поліського національного університету при викладанні дисциплін: «Управління персоналом», «Менеджмент», «Економіка підприємства» (довідка № 1955/01-17 від 24.11.2020 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертація є оригінальною науковою працею, у якій висвітлено авторський підхід до вирішення існуючих проблем з модернізації системи управління персоналом у напрямі гуманізації соціально-трудова відносин, а саме – обґрунтовано технологію формування системи менеджменту персоналу сільськогосподарських підприємств на засадах системно-рефлексивного підходу, яка передбачає удосконалення кадрової політики та сприяє нематеріальній мотивації трудової активності. Ключові положення дослідження викладено у наукових працях. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, використано ті здобутки, які належать автору.

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення дисертації доповідалися на науково-практичних конференціях: міжнародних – «Государственное управление: проблемы и перспективы» (Грузія, Тбілісі, 15 лист. 2015 р.), «Стратегічні орієнтири розвитку економіки України» (Одеса, 6–7 жов. 2017 р.), «Маркетинг як основа формування стратегії соціально-економічного розвитку прикордонного регіону» (Україна, м. Чернівці, Румунія, м. Сучава, 11–12 лист. 2020 р.); всеукраїнській – «Обліково-аналітичне та фінансове забезпечення розвитку АПК України: проблеми і перспективи» (Житомир, 25–26 лист. 2010 р.), інших – «Стратегічні напрями і пріоритети формування конкурентоспроможності аграрного сектора» (Житомир, 23–24 лист. 2011 р.), «Формування системи та механізмів обліково-фінансового забезпечення господарської діяльності підприємства» (Житомир, 21 груд. 2012 р.), «Інтелектуальна економіка: глобальні тенденції та національні перспективи»

(Житомир, 15 трав. 2015 р.), «Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України: пошук молодих» (Вінниця, 20 квіт. 2017 р.), «Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України: пошук молодих» (Вінниця, 26 квіт. 2018 р.), «Інструменти і практики публічного управління в контексті децентралізації» (Житомир, 19 чер. 2018 р.).

**Публікації.** За темою дисертації опубліковано 24 наукові праці загальним обсягом 25,4 д. а. (автору належить 11,0 д. а.), з яких 1 розділ у колективній монографії, 11 праць – у наукових фахових виданнях України, 5 з яких включено до МНБД, 2 – у закордонних наукових періодичних виданнях, 10 праць, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації.

**Обсяг та структура роботи.** Дисертація складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (212 найменувань), додатків. Основний текст викладено на 155 сторінках, містить 47 таблиць та 21 рисунок.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ РЕФЛЕКСИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

### 1.1. Сутність та науковий генезис гуманістичного розвитку системи управління персоналом підприємств

Ринково орієнтоване реформування сільського господарства зумовило радикальні зміни не лише в організації господарської діяльності, а й у вимогах до побудови ефективної системи управління персоналом підприємств. Раніше в управлінській діяльності недостатньо уваги приділяли людському чиннику, або не брали його до уваги взагалі. Як правило, керівники ставили перед персоналом конкретне завдання, яке слід було виконати будь-якою ціною, а працівники сприймалися лише як один із ресурсів досягнення цілі підприємства, як результат – втрачалася людська індивідуальність та особистісна неповторність.

Сучасна система управління персоналом сільськогосподарських підприємств ідентифікує персонал як цінний актив, адже процеси у сільськогосподарському виробництві пов'язані з цілеспрямованою діяльністю людей, що забезпечує досягнення цілей підприємства. Йдеться про те, що від професійно-ділових, високих морально-етичних та особистісних якостей персоналу залежить ефективність роботи підприємства. Без спеціального вивчення таких явищ, як потреби й мотиви, сприйняття та мислення, інтелект і здібності персоналу неможливо розкрити суть поняття «управління персоналом» та збудувати ефективну систему управління персоналом.

У науці існують різні підходи щодо тлумачення поняття «управління персоналом». Зокрема, О. Єгошин під управлінням персоналом розуміє «стратегічну функцію, направлену на розробку кадрової стратегії, підбір

персоналу, виходячи з філософії фірми, винагородження з врахуванням якості індивідуальної діяльності, мінімізацію трудових конфліктів і створення гармонії на робочому місці, заохочення колективних зусиль, направлених на виживання компанії» [59, с. 124].

Й. Завадський пропонує розуміти під поняттям «управління персоналом» політику, яка «охоплює широкий діапазон діяльності: підбір, підготовка, оцінка і розстановка керівних кадрів, розробка системи заробітної праці, підвищення кваліфікації кадрів, здійснення соціально-побутових заходів, включаючи систему пенсійного забезпечення» [66, с.227]. О. Крушельницька розглядає це поняття як «специфічну функцію управлінської діяльності, головним об'єктом якої є люди, що входять до певних соціальних груп, трудових колективів» [89, с. 11]. Г. Осовська вважає, що управління персоналом вплив на колектив, який направлений на досягнення мети, і необхідні для цього взаємопов'язані заходи; керівництво людьми, розробка, прийняття та реалізація рішень [150, с. 18]. Є. Ходаківський та Ю. Богоявленська дають таке визначення: «управління персоналом – це процес керівництва (управління) окремим працівником, соціальною групою, соціальною спільнотою, суспільством» [184, с. 29].

Такі вчені, як М. Дрозач, Л. Михайлова, І. Міщенко у своєму тлумаченні звертають увагу на змістову частину управління персоналом, відображаючи його функціональний бік, проте, на нашу думку, не враховується організаційний аспект управління [57; 115; 118]. Інші науковці – Н. Гавкалова, Н. Дуляба, К. Озарчук оперують методами, за допомогою яких досягаються поставлені цілі, але не враховують при цьому вплив соціальної складової управління, наприклад, вплив соціальної групи, трудового колективу та окремої особистості, лідера [32; 58]. Проаналізувавши трактування поняття управління персоналом різних авторів, пропонується розглядати управління персоналом як цілеспрямовану діяльність керівного складу підприємства, підрозділів системи управління, принципів і методів управління персоналом для підвищення його результативності та ефективності функціонування підприємства в цілому.

Посилення ролі людського чинника в сучасному сільськогосподарському виробництві стало аргументом для таких учених, як А. Климчук, О. Крушельницька, Л. Михайлова, А. Михайлов, Л. Тарасович, Т. Харченко, А. Яцкова, які у своєму трактуванні виділяють управління персоналом як винятково специфічну та стратегічну функцію управлінської діяльності, головним об'єктом якої є людина, а її індивідуальні соціально-психологічні особливості розглядають як основу побудови ефективної системи управління персоналом [89; 113; 114; 116; 172]. Ми погоджуємося з тим, що персонал є основним об'єктом управлінської діяльності, а ефективність діяльності людини у професійній сфері забезпечується її якісними характеристиками (вміннями, навичками, знаннями, досвідом), психологічними характеристиками (вмотивованістю, цілепокладанням, самосвідомістю, особливостями темпераменту) та здатністю до професійних комунікацій (вміння працювати у команді, співпрацювати з керівництвом, делегувати повноваження, запобігати виникненню конфліктів).

У своїх дослідженнях Л. Михайлова і Т. Харченко стверджують, що «досягти ефективності в управлінні персоналом – означає бути стратегічно орієнтованим та конкурентоспроможним підприємством, інвестиційний вектор якого направлений саме на розвиток та мотивацію носіїв інтелектуального капіталу – найманих працівників» [115, с. 89]. Вважаємо такий підхід виправданим за сучасних умов соціально орієнтованої ринкової економіки, адже фокусування уваги на мотивації праці персоналу для підвищення його продуктивності вбачається пріоритетом ефективної системи менеджменту підприємства.

Особливо важливими є психологічні аспекти сучасного управління персоналом, які досліджували Г. Ангелов, І. Бузько, А. Климчук, визначаючи управління персоналом як процес впливу психології окремої людини та групи на процес діяльності підприємства, і навпаки, вплив управлінських відносин на психологію окремої людини та групи [6; 21; 78; 112]. Багато дослідників розкривають поняття «управління персоналом» через такі категорії, як:

«лідерство» – Р. Войтович, К. Дідур, К. Козак [31; 52; 80]; «мотивація праці» – М. Алдошина, А. Алили, О. Грідін, М. Кваша, О. Крушельницька, О. Кушнерик, Л. Михайлова, А. Михайлов, А. Осіпова [4; 5; 42; 74; 89; 93; 113; 115; 149]; – «тім-білдінг, або побудова команди» – О. Євтихов, К. Колодей, Л. Макодзей [60; 82; 103]; «корпоративна культура» – А. Сахно, І. Салькова, А. Федорова [163; 188]; «конкурентоспроможність» – Н. Мартиненко, В.Мартинівський [105; 106]; «стимулювання» – Т. Костунець, А. Корнійчук [87]; «професійний ріст» – В. Король [85]; «гештальт» – Г. Копосов, П. Шелухін [84]. Вважаємо, що сучасне розуміння ефективності підприємства зводиться не лише до отримання максимального прибутку, а й у більш широкому контексті пов'язується з такими поняттями, як особистісний, психологічний, моральний стан відносин у колективі, що впливає на ефективність праці, а як наслідок – на результати роботи підприємства.

Сучасному управлінню персоналом властива системність. Система управління – це «упорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети» [89, с. 22]. Керуюча система (суб'єкт управління) – це «сукупність органів управління й управлінських працівників з певними масштабами своєї діяльності, компетенцією та специфікою виконуючих функцій» [150, с. 237]. Керована система (об'єкт управління) – це «система соціально-економічних відносин з приводу процесу відтворення й використання персоналу» [150, с. 239]. Система організаційно закріплює певні функції за структурними одиницями – підсистемами, працівниками, а також регламентує потоки інформації в системі управління [89, с. 22].

Кожне підприємство, в т. ч. і сільськогосподарське, має такі організаційні структурні одиниці: відділи, служби, бюро, сектори, групи, бригади та певні виконавчі особи, діяльність яких взаємопов'язана та впливає на результат підприємства в цілому. Діяльність працівників кожної з підсистем регламентується кваліфікацією, досвідом роботи, наявністю необхідних знань та вмінь. За кожною підсистемою закріплені певні функції (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

## Складові системи управління персоналом підприємств та їх функції

Підсистеми	Суб'єкти управління	Функції управління
Підсистема лінійного управління персоналом	Керівник, його заступники, керівники підрозділів	Зарахування у штат та звільнення працівників, організація праці персоналу
Підсистема планування і маркетингу	Менеджер з персоналу, маркетолог	Управління пошуком і добром персоналу, організація праці персоналу
Підсистема обліку персоналу	Кадрова служба підприємства	Облік найму, вивільнення та переміщення кадрів, проведення співбесід, оцінки персоналу, діловодне забезпечення
Підсистема управління трудовими відносинами	Психологічна служба підприємства	Атестація, профорієнтація і трудова адаптація, управління конфліктами та стресами; мотивація трудової діяльності
Підсистема забезпечення нормальних умов праці	Служба охорони праці	Забезпечення безпеки праці персоналу, дотримання вимог психофізіології та ергономіки праці, технічної естетики, охорона праці та довкілля
Підсистема управління розвитком персоналу	Навчальні підрозділи підприємства	Управління професійно-кваліфікаційним розвитком, навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовка кадрів
Підсистема управління мотивацією поведінки персоналу	Менеджер з персоналу, коуч-наставник, психолог	Управління трудовою поведінкою, тарифікація трудового процесу, нормування праці, участь персоналу в управлінні та капіталі, соціальне, моральне (психологічне) заохочення персоналу
Підсистема управління соціальним розвитком	Соціальна служба підприємства	Організація громадського харчування, житлово-побутових умов, розвиток культури, забезпечення охорони здоров'я і відпочинку, організація соціально страхування
Підсистема правового забезпечення	Юридичний відділ	Правова підтримка організації роботи персоналу; кадрова безпека, вирішення правових питань господарської діяльності, проведення юридичних консультацій
Підсистема інформаційного забезпечення	Статистичний відділ підприємства	Обліково-статистичне, інформаційне та технічне забезпечення роботи з персоналом, забезпечення комунікативних зв'язків персоналу та органів масової інформації підприємства, ознайомлення персоналу з науково-технічною інформацією та організація технічного забезпечення інформаційних потоків на підприємстві

Джерело: сформовано за [9; 12–14; 20; 22; 26; 39; 40; 45; 47].

Для системи управління персоналом сільськогосподарських підприємств характерним є дотримання об'єктивно існуючих умов (принципів), які не можна порушувати у практичній діяльності (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

**Принципи, які характеризують вимоги до системи  
управління персоналом**

Принцип	Сутність
Економічності	передбачає найбільш ефективну та економічну організацію системи управління персоналом, зниження частки витрат на систему управління, підвищення ефективності виробництва;
Відповідальності	передбачає відповідальність кожного працюючого за невиконання покладених на них функцій та завдань, при цьому вона повинна відповідати повноваженням;
Прогресивності	передбачає відповідність системи управління персоналом передовим зарубіжним та вітчизняним аналогам;
Перспективності	означає, що при формуванні системи управління персоналом треба врахувати перспективи розвитку організації;
Оперативності	вимагає своєчасного прийняття рішень з удосконалення системи управління персоналом, з метою попередження або оперативного усунення відхилень;
Оптимальності	визначає вибір найбільш оптимального варіанту пропозицій щодо формування системи управління персоналом;
Науковості	вимагає, щоб розробка заходів із формування системи управління персоналом була основана на досягненнях науки;
Стійкості	вимагає забезпечення стійкого функціонування системи управління персоналом за допомогою спеціальних «регуляторів», які при відхиленні від заданої цілі організації спрямовують працівників до регулювання системи управління персоналом;
Системності	передбачає, що при формуванні системи управління персоналом необхідно враховувати всі фактори, що впливають на систему управління, та вимагає взаємного їх узгодження;
Ієрархічності	передбачає вертикальний поділ управлінської праці, тобто виділення рівнів управління та системи підпорядкування;
Цілеспрямованості	припускає чітку постановку та ранжування цілей перед кожним підприємством, його підрозділом та працівником.

Джерело: сформовано за [50; 53; 55; 62; 65; 71; 75; 91; 118; 155; 157].

Підприємство є синтезом стосунків між особистостями, які породжують організаційну силу, тому, крім загальних принципів системи управління персоналом, слід виділяти й специфічні, а саме: довіри – передбачає довіру до співробітників підприємства та відповідну довіру до рішень керівника; ініціативності – передбачає прояв уваги в управлінні до прагнень працівників, їх пропозицій та діяльності; згуртованості – передбачає об’єднання зусиль усіх працівників для досягнення єдиної цілі; рольового поєднання – вимагає максимально ефективного делегування повноважень та взаємовпливу у

спільній праці; стимулювання передбачає вдосконалення системи мотиваційних впливів на результати праці; справедливості – вимагає справедливого винагородження і визнання власної праці, або навпаки – справедливого покарання; соціальних гарантій – передбачає забезпечення працівників якісним медичним і побутовим обслуговуванням; психологічності – передбачає формування сприятливого психологічного мікроклімату в колективі, психологічної сумісності працівників.

Одним із важливих елементів системи управління персоналом є методи управління – це «спосіб впливу на колектив або окремого працівника для досягнення поставленої цілі, координації його діяльності в процесі виробництва» [109, с. 131]. У теорії і практиці управління застосовують три групи методів: адміністративні, що ґрунтуються на владі, дисципліні та опираються на чітку ієрархію управління; економічні, що базуються на використанні економічних стимулів, реалізуються за допомогою матеріального заохочення колективу та окремих працівників до роботи; та соціально-психологічні, що засновані на використанні моральних стимулів до праці, реалізуються за допомогою психологічних механізмів впливу на персонал.

На нашу думку, актуальним є використання саме соціально-психологічних методів управління персоналом, адже за рахунок мінімальних витрат (у порівнянні з економічними методами) вони зумовлюють суттєві зміни у системі ціннісних орієнтацій та мотивації трудової діяльності працівників, що, в свою чергу, дає можливість формувати нові структури взаємної співпраці у колективі на основі професійної самоорганізації. Така структура орієнтована не лише на нормативний, а й на етичний, моральний та психологічний устрій системи управління, що підтримує і зміцнює зв'язки працівників між собою та з керівництвом для виконання завдань і досягнення цілей підприємства [72, с. 26].

Самоорганізаційні комунікації, засновані на професійній, соціальній, психологічній сумісності персоналу, формують єдину у своїх прагненнях команду, члени якої завжди об'єднані спільними ідеями, метою і принципами

[127, с. 5]. Як наслідок – відбувається трансформація функції управління. Функція контролю з боку керівництва при самоорганізації трансформується у зворотній зв'язок, який є регулятором внутрішньої структури системи. Функція мотивації персоналу переходить в самомотивацію та визначення власної міри впливу працівника та керівника на результат діяльності підприємства. Самоорганізація стає гарантією соціальної придатності управлінських рішень та утворює гуманістичну модель управління [128, с. 80].

Гуманістичний підхід в управлінні персоналом передбачає створення таких умов та змісту праці, які б забезпечували зниження рівня відчуження працівника від його трудової діяльності та інших працівників [130, с. 39]. Відповідно до цієї концепції, результативність системи управління залежить не тільки від відповідності кількісного та якісного складу працівників потребам технології виробництва, що є характерним для технократичного підходу, а й від рівня мотивації працівників до праці, формування єдиної команди, «корпоративного духу», єдності цінностей та особистих уподобань членів колективу, їх уявленню про місце роботи у системі власних життєвих цілей та інше [185]. У теорії управління персоналом існує багато підходів, які поділені на групи (табл. 1.3).

Перша група – класичні підходи до управління (функціональний, системний, ситуаційний, оптимізаційний і дослідницький); друга група пов'язана з орієнтацією управління на саму людину (керівника і персонал) як основну рушійну силу розвитку діяльності підприємства. Така орієнтація формує гуманістичний, або, як його ще називають, людиноцентриський підхід до управління. Людиноцентриський підхід ґрунтується на взаємодії суб'єктів і об'єктів системи управління з урахуванням їх особистісних характеристик та внутрішніх інтересів. Завдання цього підходу зводиться до підвищення ефективності індивідуальної, і особливо – спільної діяльності персоналу, за рахунок соціально-психологічних мотиваційних впливів.

Серед сучасних дослідників людиноцентриського підходу до управління персоналом слід відзначити М. Вебера, П. Друкера, Г. Емерсона, В. Лепського,

В. Лефевра, Дж. Сорроса, Г. Хакена [25; 56; 95; 97; 182]. Учені розглядають соціальні, психологічні характеристики і функції підприємства не лише як економічної, а й як соціальної системи.

Таблиця 1.3

### Характеристика підходів до управління

Підхід	Характеристика підходу
Комплексний	Передбачає розгляд проблем управління не лише в економічних, технічних та ін., а й у психологічних, організаційних та демографічних аспектах
Системний	Розглядає підприємство як систему, яка має єдину мету; організацію – як сукупність взаємопов'язаних підсистем (цехи, служби, дільниці, робочі місця), відкритих до зовнішнього середовища, що постійно змінюється.
Ситуаційний	Зумовлює вибір оптимального методу управління, яке виходить із конкретної ситуації та дозволяє забезпечити ефективне досягнення цілей організації з найменшими ресурсними витратами.
Функціональний	Розглядається як процес, що представляє собою сукупність безперервних, взаємозалежних видів діяльності (дій та операцій) різних суб'єктів, діяльність яких спрямовується на єдиний результат – досягнення цілі підприємства.
Оптимізаційний	Управління полягає у тому, щоб сконструювати таку систему мір, яка перетворила б структуру і процес управління, з метою досягнення максимально можливих кінцевих результатів діяльності підприємства при раціональних витратах часу, на управлінську діяльність.
Дослідницький	Спрямований на виявлення шляхів і умов підвищення результативності окремих ланок управлінського процесу та введення у процес управління різних інновацій.
Людиноцентриський	Спрямований на особистість людини (керуючого та керованого об'єктів управління) та соціокультурний аспект підприємства.

Джерело: сформовано на основі [158; 168; 188; 190; 192; 195; 205; 208].

Засновник емпіричної школи управління П. Друкер обґрунтував «концепцію управління за цілями», в основі якої є орієнтація колективу на ціль і створення ефективної системи контролю та стимулювання, мотивації виконавців на досягнення поставлених цілей, роз'яснення кожному робітнику змісту його праці в тій чи іншій конкретній ситуації [56, с. 69]. Ми погоджуємося з ученим, адже за таких умов кожен працівник виконує свою роботу без примусу, орієнтуючи свою діяльність на отримання конкретного результату, зважаючи на ситуацію. Вагомий вклад у розвиток людиноцентриської теорії управління вніс М. Вебер, особливу увагу науковець

приділяв розвитку проблеми лідерства і структури влади в організації [25]. Інший дослідник людиноцентристської теорії – Г. Емерсон визначив специфічним принципом керування працівниками ідеологію. Дійсно, система поглядів, переконань та ціннісних установок (ідеологія) персоналу є об'єктом, на який впливають за допомогою соціально-психологічних методів.

Вітчизняними дослідниками теорії управління, де людині відводиться основна роль, є О. Богданов, Ф. Дунаєвський, П. Керженцев. Так, О. Богданов досліджував випадки дезорганізації трудових колективів, що «виникає внаслідок того, що кожен суб'єкт праці намагається організувати навколишній світ для себе і по-своєму, що є результатом відокремленості і відсутності єдності самих організуючих сил» [55, с. 88]. Якщо О. Богданов визначив причини дезорганізації трудового колективу, то П. Керженцев досліджував протилежну тематику, а саме – теорію єдності організаційної діяльності. Вчений виділив у науковій організації праці три об'єкти: працю, виробництво та управління, де останній вважав найбільш важливим об'єктом. На нашу думку, саме управління поєднує працю і виробництво через вибір найбільш раціональних прийомів і методів виконання управлінських ідей та рішень, формування організаційних структур, розподіл обов'язків, планування, облік, підбір та розстановку кадрів, дотримання дисципліни.

Нині поширеною є концепція «адміністративної єдності», під якою розуміється «здатність адміністратора керувати певною кількістю осіб через ефективний підбір персоналу для виконання певних робіт, запровадження нових методів стимулювання, застосування технічних засобів управління» [55, с. 178]. Поглиблене дослідження людиноцентристського підходу в теорії управління дало змогу виділити такі основні підходи:

- 1) мотиваційний підхід, ситуаційний підхід;
- 2) соціально-психологічний;
- 3) праксеологічний, поведінковий (або біхевіористичний);
- 4) рефлексивний (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

### Характеристика людноцентриських підходів до управління

Підхід	Зміст
Мотиваційний	Основою підходу є процес стимулювання працівників до здійснення ефективної діяльності, спрямованої на досягнення цілей підприємства.
Ситуаційний	В основі підходу лежить поняття ситуації як конкретного набору змінних (обставин), які впливають на організацію співпраці людей у колективі в даний конкретний час, що змінюється залежно від стану цієї ситуації.
Соціально-психологічний	Основа підходу становить процес розвитку комунікативного потенціалу підприємства, що передбачає пояснення механізмів соціалізації людини у колективі, де особистість засвоює соціальні впливи і реалізує свою сутність.
Праксеологічний	Основа підходу складає соціально-філософська концепція діяльності людини, що передбачає розробку методологічних основ ефективної раціональної діяльності людини у суспільстві, організації та колективі.
Поведінковий (біхевіористичний)	В основі підходу лежить теорія управління спрямована на вивчення матеріальних аспектів поведінки людей в процесі їх трудової діяльності.
Рефлексивний	Базовим у підході є формування внутрішньої мотивації до праці через соціально-психологічні впливи на прагнення, думки, бажання та поведінку працівника (самотивація) та персоналу (самоорганізація), через систему «стимул-реакція».

Джерело: сформовано на основі [19; 55; 56; 81; 126; 129; 177].

Базовим поняттям рефлексивного управління є поняття «рефлексія», яке вивчається у багатьох аспектах та багатьма дисциплінами. Типологія рефлексії як основи рефлексивного управління персоналом, виглядає так: 1) біологічна рефлексія – процес реакції організму людини на подразники, яка відображається через певні рухи, дії, поведінку; 2) філософська рефлексія – процес осмислення власного місця у світі та впливу оточуючого середовища на людину («природна» рефлексія стародавніх філософів Локка, Канта, Гетте, Ніцше, та ін.) та взаємного впливу між людиною та світом, середовищем (посткласична рефлексія К. Маркса, Туган-Барановського, В. Вернадського та ін.); 3) психологічна рефлексія – процес сприйняття та відображення навколишнього середовища опосередковано, через внутрішню мотивацію особистості, якою людина може управляти як самостійно, так і під впливом людей, що її оточують у різних сферах буття.

Саме психологічні аспекти формують концепцію рефлексивності, що є характерним в управлінні персоналом. Постулати цієї концепції розглядав в

своїх працях О. Авілов, який визначав механізм рефлексивності в управлінні як «взаємодію суб'єкта і об'єкта, основною властивістю якого є те, що сприйняття (perception) суб'єктом об'єкта залежить від його дії (action) по відношенню до об'єкта; складовими елементами сприйняття є всі ті об'єкти, які оточують суб'єкт, будь-які оцінки, які суб'єкт дає цим об'єктам, а також всі прогнози і чекання, які суб'єкт вибудовує відносно майбутнього розвитку подій» [2, с. 100]. До рефлексії також слід віднести і симетричну ситуацію, коли об'єктом служить для суб'єкта його власна розумова діяльність. Таким чином, концепція рефлексивності відводить людині активну роль, тобто людина не лише сприймає зовнішній світ, а й через управління своїми думками і поведінкою здатна привносити в оточуюче середовище новий досвід та управляти ним, змінювати його.

До сер. ХХ ст. наука не мала інших концептуальних уявлень про рефлексію, крім біологічних, філософських та психологічних. Із цього часу починається розгляд рефлексії як соціальної складової людського буття [136, с.69]. К. Маркс у своїй праці «Капітал» уперше використав рефлексивне осмислення власної діяльності робітника, яке він вважав елементом поглиблення соціальної справедливості: «...працівник отримує плату за свою добросовісну працю, що включає заповзятливість, винахідницьку і раціоналізаторську діяльність – інноваційну активність, а не за проведений на роботі час» [153, с. 122]. Це були перші концептуальні основи рефлексивного управління персоналом, які визначали роль внутрішнього світу людини для ефективної трудової діяльності. З 50-х рр. рефлексія в управлінні досліджується як окрема концепція, що не має історико-наукового співвідношення з класичною традицією розвитку уявлень про рефлексію як суто філософське або психологічне явище.

Першими працями, що дали дискусійну основу дослідження рефлексії в управлінні були наукові роботи Г. Щьокіна (охарактеризовано вихідні положення рефлексії як категорії управління) [195, с. 622]; Г. Ангелова (визначено завдання рефлексії та розкрито суть рефлексивної діяльності

керівника підприємства) [7, с. 36]; В. Лепського (досліджено перші спроби ігрового моделювання проблемних ситуацій в управлінні персоналом, які мали назву «рефлексивні ігри») [95, с. 78]; О. Авілова (розкрито сутність системи управління на основі рефлексії її елементів) [2, с. 112]; Дж. Соррота (досліджено рефлексивні процеси у фінансах) [166]; І. Гунінга (досліджено процеси регуляції власних та колективних дій за допомогою рефлексії) [198, с. 107].

У 90-ті рр. сформовано зміст управлінського освітнього процесу, де важливе місце посіла наука про управління персоналом – менеджмент. Саме в цей час В. Лефевр активно розвиває дискусії про рефлексію та її місце в управлінні персоналом та відокремлює рефлексивне управління як «техніку трудової самоорганізації» [98, с. 11]. У роботах ученого рефлексія розглядається як процес суспільних відносин, що осмислюються, і які піддаються культурному нормуванню. На нашу думку, важливими є моральні, етичні ціннісно-раціональні дії працівників, як соціуму, що не лише наповнює просторове середовище підприємства, а й впливає на нього. П. Друкер, досліджуючи рефлексивні процеси, стверджував, що «фундаментом сучасного суспільства, економіки і людських відносин є зовсім не технології і інформація, а керована організація як суспільний інститут, метою якого є досягнення результату» [56, с. 114]. Діалектична ідея розвитку рефлексивного управління на сучасному етапі актуалізується важливістю перенесення акцентів наукових досліджень на антропологічні, соціальні та психологічні напрями, у тому числі в науці управління.

Проаналізувавши генезис наукового розвитку рефлексивного управління персоналом, можна стверджувати, що рефлексія як основа управління персоналом в ранніх новаторських публікаціях досліджувалась як біологічне, філософське та психологічне явище. З 60-х рр. ХХ ст. уявлення про рефлексію поширилось на соціальні (соціологія, політологія) та економічні (менеджмент та управління) науки. Це своєрідний посткласичний етап розвитку науки управління та дослідження рефлексії.

Сучасне наукове бачення рефлексивного управління персоналом розкриває його як систему взаємопов'язаних та взаємозалежних соціально-психологічних заходів, що забезпечують створення умов щодо ефективного функціонування, розвитку й використання потенціалу робочої сили для досягнення цілей підприємства. Представлені в різних науках концепції рефлексії створюють основу теорії рефлексивного управління персоналом. Проте, потрібно відмітити, що рефлексивне управління знаходяться на стадії вивчення та перших спроб практичного використання, а саме – випробовування. В Україні поняття рефлексивного управління є відносно новим і недостатньо вивченим, а тому залишає велику платформу для майбутніх досліджень.

## **1.2. Теоретичні аспекти рефлексивного управління персоналом підприємств**

Огляд напрацювань учених, які досліджують систему управління персоналом, дає змогу стверджувати, що однією з технологій управління, що ґрунтується на соціально-психологічних аспектах діяльності трудового колективу, є рефлексивне управління персоналом. Визначення поняття «рефлексивне управління» різними дослідниками представлено у табл. 1.5.

Історично в управлінні виокремлюється група підходів, що має предметом дослідження особистість людини, як елемента системи управління (керуючого та керованого) і соціокультурний аспект підприємства, та представляється в економічній науці як людиноцентриські, одним з яких є рефлексивне управління персоналом. При рефлексивному управлінні суб'єкт управління (керівник), за допомогою соціально-психологічних методів та інструментів, впливає на об'єкт (персонал), при цьому враховує зворотній вплив об'єкта на власні дії та систему в цілому. Саме за таких умов об'єкт управління (персонал) набуває ознак суб'єкта. В управлінні така модель називається суб'єкт-суб'єктною, або суб'єкт-орієнтованою системою управління персоналом [7, с. 38].

Таблиця 1.5

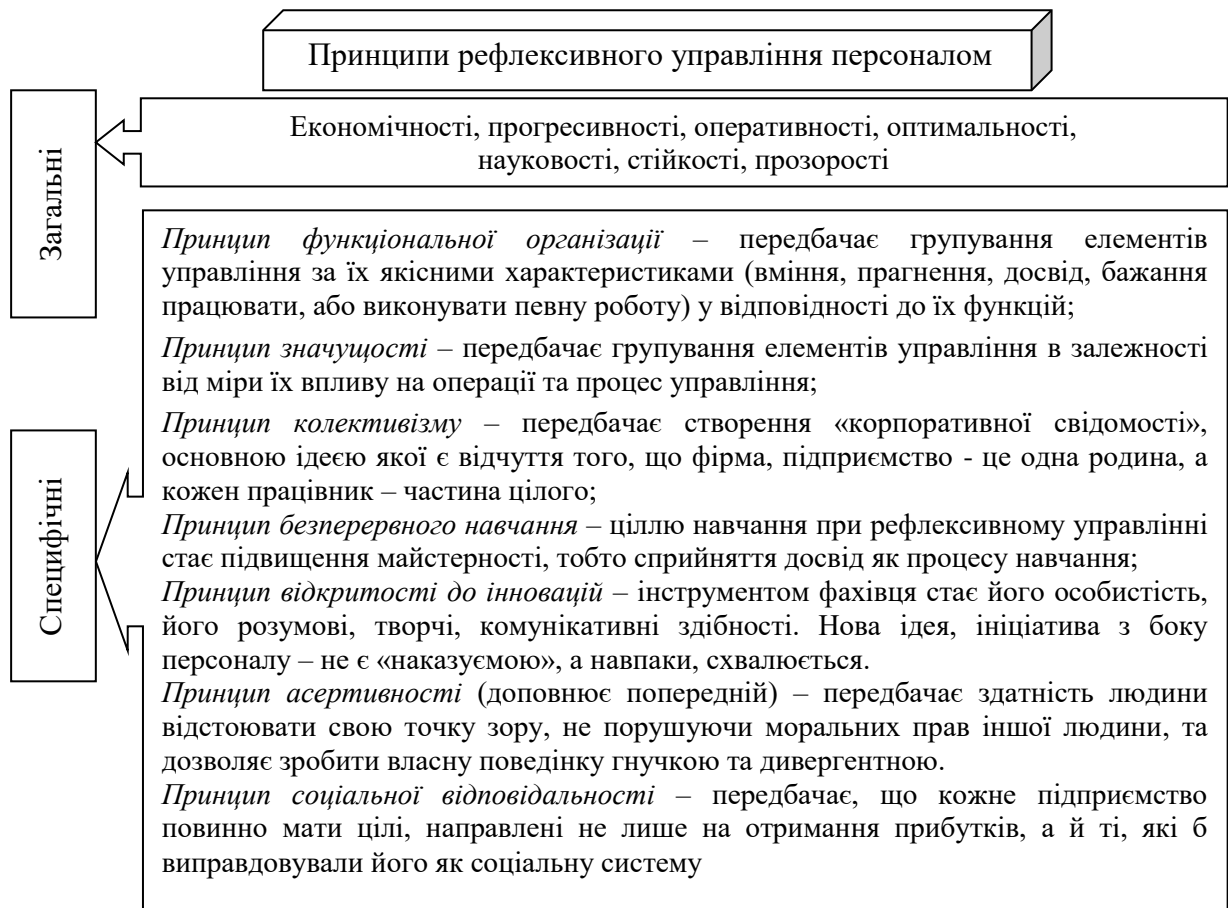
**Визначення поняття «рефлексивне управління»**

Автор	Поняття
О. Авілов [2, с. 39]	система управлінських заходів, основою яких є професійне мультикомпонентне мислення керівника, що складається з аналізу, дослідження, прогнозування і відчуття, та відображається за допомогою моделювання
П. Друкер [56, с. 21]	методологічний зріз управління, для якого характерним є передбачення поведінки як системи – об'єкта, так і самого керуючого суб'єкта, яке опирається на аналіз попереднього стану і динаміки змін, у тому числі і у зв'язку з керуючим впливом
Ф. Єрешко [61, с. 11]	складова загального менеджменту на підприємстві, що використовує його прийоми, засоби та інструменти та має суб'єктну орієнтацію
В. Лепський [96, с. 5]	обмірковане, зважене управління, складовими елементами якого є теоретична діяльність людини, що направлена на осмислення власних та колективних дій та являє собою передумову до дії, та здійснення обміркованих дій, які ґрунтуються на професійній базі знань
В.Лефевр [98, с. 26]	механізм взаємодії суб'єкта управління (керівника) і об'єкта управління через власну оцінку суб'єктом можливого впливу на об'єкт та систему в цілому, та навпаки – впливу об'єкта на дії суб'єкта

Джерело: узагальнено автором за [2; 56; 61; 96; 98].

Представлені визначення дали змогу сформулювати бінарне визначення поняття рефлексивного управління персоналом підприємств: з одного боку, це процес взаємодії суб'єкта управління (керівника) і керованого об'єкта управління (персоналу), що реалізується через співпрацю зазначених елементів системи з урахуванням їх психологічних особливостей та взаємовпливу, результатом якого є групова самоорганізація діяльності, спрямована на досягнення цілей підприємства; з іншого – діяльність керівника, основою якої є професійне мислення, що складається з аналізу, дослідження, прогнозування і відчуття, та полягає у творчому вирішенні проблем управління через формування командної структури колективу.

Як процес рефлексивне управління, як і класичні підходи, ґрунтується на певних принципах. Рефлексивне управління ґрунтується на загальних принципах, які притаманні управлінським процесам, та специфічних принципах (рис. 1.1).



**Рис. 1.1. Принципи рефлексивного управління персоналом підприємств**

Джерело: адаптовано [97].

Опрацювавши наукові праці Дж. Сороса, який стверджує, що при рефлексивному управлінні одночасно реалізуються дві функції, де першу він називає пасивною, а другу – активною [166, с. 86], виявлено, що представлені ним функції формують взаємодію учасників управлінського процесу та поєднують у собі класичні функції управління: планування, прогнозування, організацію роботи, формування мотивації та контроль. Так, пасивна, або функція творіння, як її називає Дж. Соррос, проявляється, коли учасники управлінського процесу намагаються зрозуміти ситуацію та створити картину, яка відповідає реальності. Пасивна функція включає в себе процеси планування та прогнозування, аналіз проблемних ситуацій та процес прийняття управлінських рішень. У трудових колективах пасивна функція являє собою інтелектуальну взаємодію керівника з елементами внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

При активній функції, яку Дж. Сорос називає оприродненням, учасники управлінського процесу намагаються здійснити вплив, підлаштовуючи реальність, або власні дії, поведінку, сприйняття, під мету та ціль, що має бути досягнутою підприємством [166, с. 304]. Активна рефлексивна функція включає в себе процеси організації роботи, формування мотивації та контролю. Впливаючи на ціннісні орієнтації особистості працівників та використовуючи їх психологічні характеристики керівник створює кооперацію людей у спільній співпраці, при якій кожен працівник стає дієвим і необхідним елементом системи, що у індивідуальній та колективній праці досягає цілі підприємства. При цьому і керівник, і працівники зазвичай асоціюють себе з підприємством, як наслідок – виникає «дух підприємства» та «єдиної родини».

У дослідженні систематизовано означені О. Авіловим стадії формування рефлексивного управління [1, с. 73] з відповідними їм функціями, що описує у своїх працях Дж. Сорос (рис.1.2).



**Рис. 1.2. Стадії формування рефлексивного управління персоналом підприємств**

Джерело: розроблено за даними [1; 166].

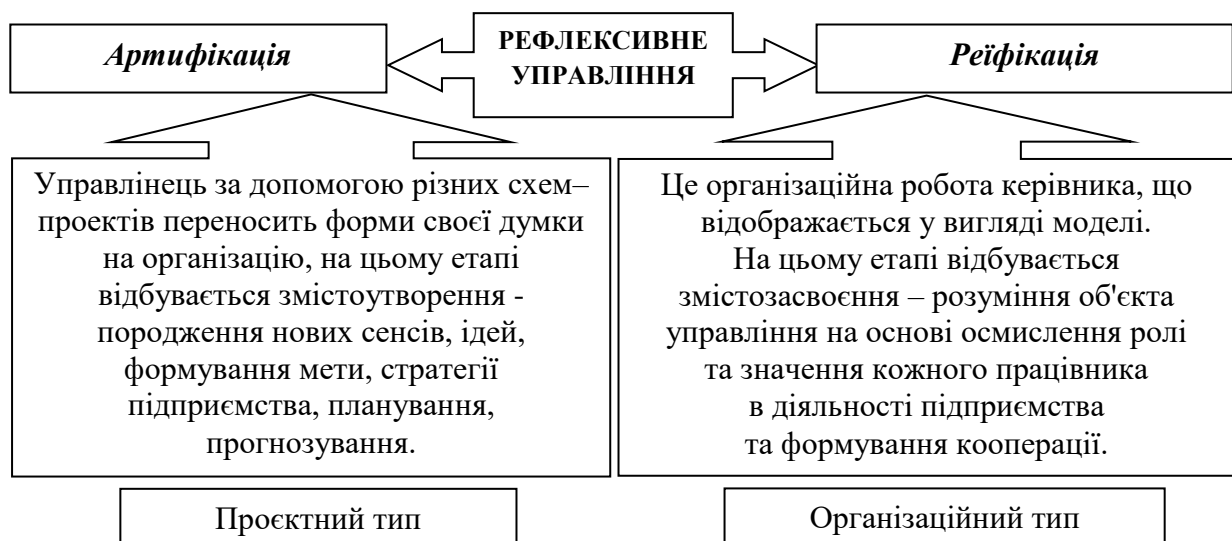
На третій стадії формування рефлексивного управління відбувається пошук найкращого виходу з проблеми через обмін інформацією (обговорення, пропонування варіантів подолання проблеми) між працівниками та керівником. Четверта стадія передбачає визначення ролі кожного елемента системи управління в подоланні проблеми і визначенні послідовності дій (кожен з учасників обговорення проблеми може взяти участь у її вирішенні або делегувати ці повноваження одному представнику команди). На п'ятій стадії проблема ліквідується і підприємство з новим досвідом її подолання починає (продовжує) своє функціонування.

Рефлексивне управління персоналом як осмислена діяльність керівника реалізується через його інтелектуальну роботу. Роботу керівника О. Авілов описує через виконання двох основних функцій: артифікації (творіння) і реїфікації (оприроднення) [2, с. 53]. «Артифікація» – це термін медичної офтальмології, що описує процес корекції зору [167, с. 21]. Дане поняття дозволяє визначити функцію артифікації як бачення проблемної ситуації керівником. На нашу думку, функція артифікації передбачає збір та обробку інформації, її аналіз для прийняття майбутніх управлінських рішень, що формують тактику та стратегію діяльності колективу підприємства. Це робота керівника за уявленням, спосіб стати в позицію спостерігача, дослідника та аналітика як по відношенню до дій персоналу, так й по відношенню до власних дій та рішень.

Поняття «реїфікація» розкривається як матеріалізація абстрактних ідей і понять [167, с. 602]. Реїфікація, на нашу думку, це організаційна робота керівника та кожного працівника колективу, формування їх взаємозв'язку, визначення взаємовпливів та кооперації в процесі виконання завдань управління. Ця функція реалізується через формування мотивації, організацію роботи колективу, корекцію дій та впливів на результати діяльності персоналу та контроль. Виходячи з термінології («рефлексія», що з латині означає «відображення»), можна сказати, що артифікація – це процес відображення (керівником) власної інтелектуальної діяльності через побудову певних схем,

таблиць, графіків, визначення методів та інструментів управління, які задають управлінцеві картину його об'єкта управління. Аналіз цієї картини дозволяє перейти до її практичної реалізації – функції реїфікації. Розглянуті в цих аспектах функції претендують на те, аби задати управлінцеві картину його об'єкта управління, при чому об'єктом тут виступає і власна діяльність керівника.

На рис. 1.3 розкрито процеси, що описують суть означених Ф. Ерешко [61, с. 42] типів рефлексивної діяльності керівника підприємства. Проектний тип рефлексивної діяльності керівника реалізується через описану нами функцію артифікації, а організаційний – через функцію реїфікації. Проектний тип рефлексії ґрунтується на відображенні керівником власного бачення діяльності системи управління як системи із взаємопов'язаними елементами, у т. ч. бачення свого місця в цій системі. Така об'єктивізація системи управління фіксує зв'язки між її елементами, які перетворюють її в цілісний об'єкт управління. Організаційний тип рефлексії передбачає структурування діяльності кожного працівника та колективу в цілому відповідно до створеного проекту та за рахунок визначених соціально-психологічних впливів.



**Рис. 1. 3. Типи рефлексивної діяльності керівника підприємства**

Джерело: розроблено за джерелом [2; 61].

Рефлексивне управління виводить процес організації управління не назовні (як об'єкт управління), а всередину, як структурний елемент управління, що окреслює його суб'єкт-суб'єктну орієнтацію. Це дозволяє увести поняття самоорганізованості як характеристику елемента системи, а не системи в цілому. Саме тому рефлексивне управління є технологією, що управляє результатом діяльності персоналу через вплив на його внутрішню мотивацію. Кожен самоорганізований елемент системи створює певну структуру взаємозв'язків всередині системи, визначаючи власне місце та відображаючи при цьому функцію цілої системи. Змінюється лише характер зв'язків між елементами системи в межах спроектованого простору. А відображення структури цілого в її елементі і є рефлексією в класичній філософській інтерпритації. Тому рефлексивну систему управління слід вважати самоорганізуючою системою.

Сьогодні процеси самоорганізації в колективах сільськогосподарських підприємств формуються у неформальних групах, які створюються у його межах на основі міжособистісних і міжгрупових взаємин на засадах дружби, у психологічних коопераціях під впливом особистих інтересів, вікових та гендерних характеристик. Взагалі термін «кооперація» походить від латинського «сооратіо», що означає «співробітництво», а з економічної точки зору кооперація – це «процес добровільного об'єднання зусиль і ресурсів суб'єктів, зацікавлених у досягненні певних соціально-економічних результатів, які можна отримати за допомогою групових дій» [41, с. 11]. Саме при рефлексивному управлінні створюється така кооперація людей у взаємній діяльності та співпраці, за якої формується та підтримується мотивація до ефективної праці, що дозволяє досягти успіхів в діяльності підприємства при мінімальному керівному впливі на співробітників. Тому рефлексивне управління формує професійні самоорганізаційні процеси на підприємстві.

Рефлексивне управління, що формує професійну мотивацію, яка є інструментом підвищення результативності праці, є актуальною вимогою сьогодення, адже не багато сільськогосподарських підприємств мають

можливість стимулювати персонал до праці матеріальним заохоченням. На нашу думку, відсутність вигоди певного типу (наприклад, матеріального заохочення), означає спрямованість управління на інші цінності, що формують вигоди іншого, нематеріального типу – задоволеність працею, бажана соціальна роль (посада) або місце, тобто приналежність до колективу професійних однодумців, визнання результатів власної праці колегами та керівництвом, дружні відносини у колективі, відсутність професійних та міжособистісних конфліктів. Мотиви становлять собою стійку особистісну властивість, яка охоплює потреби і є спонукальною причиною дій та вчинків людини [156, с. 56]. Створити мотиви – означає перетворити потреби людини в стимули до ефективної трудової діяльності. Виявлення існуючих потреб персоналу дозволить керівникам застосовувати найбільш дієві до конкретної ситуації методи управління трудовою мотивацією, що забезпечить підвищення продуктивності праці, збереження цінного трудового активу, як наслідок – збільшення показників ефективної діяльності підприємства (прибутковість).

Взагалі методи управління персоналом за своєю специфікою є багатогранними, вони постійно розвиваються і вдосконалюються, виходячи з особливостей економічного розвитку. Множину методів управління можна об'єднати у три групи: організаційно-розпорядницькі, економічні та соціально-психологічні. Рефлексивне управління використовує соціально-психологічні методи, під якими розуміють «сукупність специфічних прийомів впливу на особистісні відносини, які виникають у трудових колективах, а також на соціальні процеси, які в них відбуваються» [183, с. 147]. За своєю спрямованістю соціально-психологічні методи поділяються на [178]: 1) методи управління соціально-масовими процесами (норми, правила поведінки, культорологічні впливи, пропаганда та ідеологія); 2) методи управління організованими групами (правила та норми трудового розпорядку, інструкції, стимулювання та заохочення, дисциплінарні покарання); 3) методи управління внутрішньогруповими процесами і явищами (обмін досвідом, традиції у колективі, соціальні та ієрархічні ролі у колективі); 4) методи управління

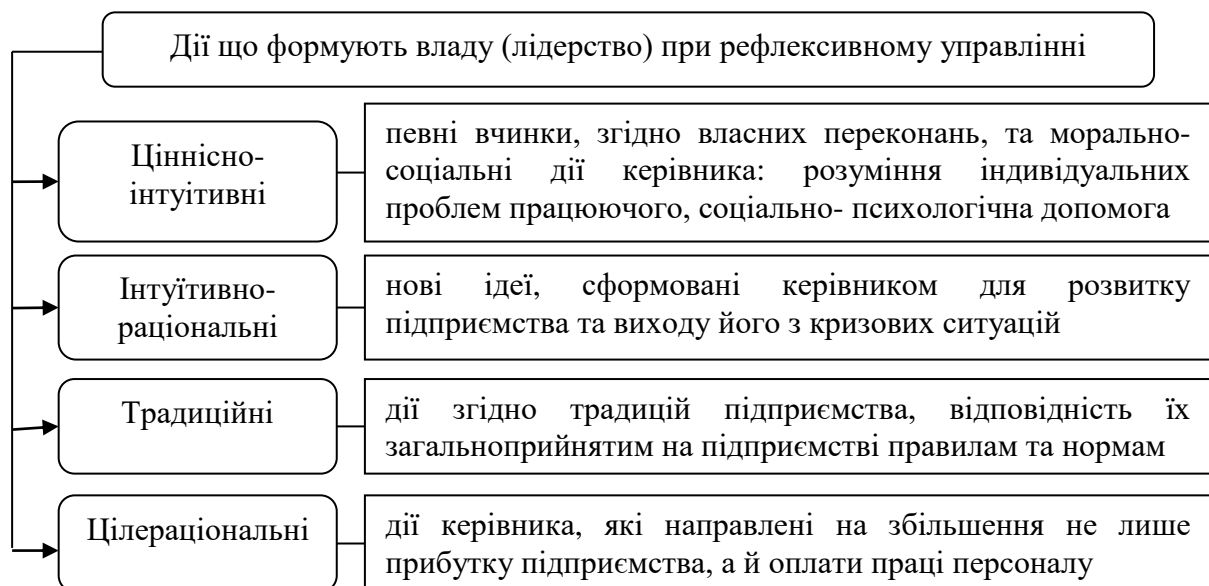
індивідуально-особистісною поведінкою (переконавання, навіювання, заохочення, роз'яснення, особистий приклад).

Коли розглядати їх більш детально, то можна поділити соціально-психологічні методи за впливами на: соціально-виробничу активність (лідерство формальне і неформальне, коуч-наставництво, установлення стандартів зразкової поведінки в усіх сферах діяльності); соціальну професійну спадкоємність (конкурси на кращого майстра своєї справи, присвоєння кваліфікаційних відзнак, святкування ювілеїв, успішного завершення посівної компанії, збора врожаю та ін.); моральне стимулювання та створення мотиваційної сфери діяльності кожного працівника; соціальне нормування (встановлення єдиних правил внутрішнього розпорядку, уніфікованого виробничого етикету, встановлення норм відносин між працівниками підприємства); формування системи корпоративних цінностей і неухильне дотримання цих цінностей всім виробничим колективом.

Для рефлексивного управління характерним є застосування специфічних соціально-психологічних методів (Додаток А). Концепція рефлексивності відводить керівнику активну роль лідера, керівника-наставника, який власною діяльністю або делегуванням формує систему мотиваційних впливів на результативність персоналу. При рефлексивному управлінні, крім зазначених методів управління, застосовуються методи психологічного впливу на систему цінностей працівника, його погляди, сприйняття робочого простору та трудову поведінку. Серед психологічних методів, які мають рефлексивний вплив, варто виділити [82; 102]: 1) вербальні комунікаційні впливи, що реалізуються через індивідуальні бесіди керівника з працівниками, колективні обговорення, настанови; 2) метод проєкції, коли керівником приписуються працівникові певні якості, які в подальшому впливають на його поведінку та використовуються для досягнення цілей підприємства; 3) метод «ехолокації», що полягає в перенесенні успіхів конкретного працівника на успіхи підприємства; 4) метод атрибуції, що розкривається через приписування працівникові якостей, що характеризують роботу колективу або підрозділу; це

створює у працівника міцний зв'язок з трудовим колективом, частиною якого він є; 5) метод «віри», що розкривається через цілепокладання керівника на дії працівника та забезпечує його значимість у процесі праці; 6) метод м'якої регламентації, що полягає в усних домовленостях між керівником та працівником, щодо виконання певних зобов'язань, лідерських настановах, правилах етики в трудовому колективі, підписанні «психологічних договорів», що викликає добровільне бажання дотримуватись певних правил та обмежень у трудовій діяльності.

У рефлексивному управлінні використовується метод коуч-наставництва. «Коучинг» (coaching) з англійської дослівно – наставляти, тренувати, надихати [152, с. 108]. Задача керівника при коуч-управлінні полягає у тому, щоб сформулювати проблему, визначити цілі, шляхи та засоби їх досягнення, не змінюючи людину, а розкриваючи її природній потенціал та використовуючи його для досягнення цілі підприємства. Керівник займає нову позицію – він стає як формальним, так і неформальним лідером. Лідерські позиції при рефлексивному управлінні керівник формує за рахунок певних дій, що проявляють його харизматичну (референтну) владу (рис. 1.4).



**Рис.1.4. Дії, що формують владу (лідерство) при рефлексивному управлінні персоналом підприємств**

Джерело: власні дослідження.

Для ефективного застосування в сучасному управлінні персоналом сільськогосподарських підприємств теорії лідерства необхідно, щоб керівник поєднував традиційну та харизматичну (референтну) владу. Для більшості сучасних сільськогосподарських підприємств характерним є те, що найчастіше керівництво формується на відносинах «начальник – підлеглий», рідше – на основі традиційного лідерства, що будується на відносинах «лідер – послідовник». За рефлексивного управління керівництво будується як ефективне лідерство на відносинах «лідер – лідери – команда». Тому для успішного формування команди необхідно створити ініціативне та віддане ядро – команду однодумців, яким можна делегувати власні повноваження та визначити, за яких умов колектив добровільно визнає авторитет таких лідерів.

Сільськогосподарське підприємство за своєю соціально-економічною природою є відкритою системою, тому рефлексивне управління персоналом реалізується на таких рівнях (рис. 1.5).



**Рис. 1.5. Рівні взаємодії та основні функції підприємства за рефлексивного управління**

Джерело: власні дослідження.

Залежно від рівня, на якому реалізується рефлексивне управління, існують внутрішня (2–4 рівні) та зовнішня (1 рівень) форми прояву рефлексивного управління персоналом [124, с. 212]. Зовнішня форма проявляється на рівні «зовнішнє середовище – підприємство» та обумовлена спрямованістю інтересів сільськогосподарського підприємства при розробці кадрових стратегій пошуку необхідних працівників та позиціонуванні підприємства на ринку праці. При цьому здійснюється не лише моніторинг соціально-економічного та демографічного ландшафту сільськогосподарського підприємства, а формування певного гештальту (образу) підприємства на ринку. «Gestalt» має в німецькій мові декілька еквівалентів: цілісність, конфігурація, фігура, тобто означає щось, що випробовується як єдність, не дивлячись на те, що воно складається з різних елементів. Гештальттехнологія – це «процес поступового створення цілісного образу певної картини» [154, с. 7].

Рефлексивна система управління передбачає формування не лише гештальту структури колективу (позитивного образу), а й гештальту сільськогосподарського підприємства на ринковому середовищі – цілісного образу успішного й конкурентоспроможного підприємства [134, с. 84]. Гештальт сільськогосподарського підприємства створюється значною мірою іміджем підприємства, брендингуванням, його рекламною кампанією щодо пошуку персоналу, певними специфічними особливостями. Так, наприклад, відома мережа ресторанів швидкого харчування «Мак-Дональдс» створила гештальт молодіжного підприємства, саме тому працевлаштовуватись туди ідуть молоді люди з певними характеристиками, тобто відбулася зовнішня рефлексія як відображення образу підприємства через образ його працівників [130, с. 41]. На нашу думку, однією з технологій, що формує позитивний гештальт підприємства на ринку, є HR-репутація підприємства (від. англ. *humanresources* – людські ресурси) – це «інформаційна система управління, яка функціонує через засоби масової інформації, Інтернет, пошту та має вигляд реклами, пропаганди та PR-акцій, спрямованих на підвищення необхідного іміджу підприємства» [49, с. 8].

Наступні рівні (2–4) використовують внутрішню форму рефлексивного управління, тобто таку, яка не виходить за межі підприємства. На другому рівні «підприємство – компонент підприємства» також може використовуватись система HR «людські ресурси», але вона має вигляд комплексу: HR-management – система з підбору персоналу, профілізації посад, розвитку та мотивації персоналу; HR-process – система аналізу і моделювання кадрових процесів на підприємстві: переміщення, вивільнення, навчання, перекваліфікація кадрів тощо; HR-administration – система обліково-обчислювального процесу і документування кадрових процесів на підприємстві [49, с. 21]. Для другого рівня є характерним визначення міри участі та впливу кожного компонента персоналу підприємства на результат його діяльності.

Третій рівень «компонент підприємства – компонент підприємства» передбачає формування рефлексивної взаємодії (кооперації) або формування ефективної співпраці колективу. Тут також використовується гештальттехнологія як інструмент рефлексивного управління персоналом. Прикладом вдалого використання гештальттехнологій може стати ідея підприємства як «єдиної родини». Такий образ підприємства, або гештальт, використовується в Японії. Гештальт формує «дух підприємства», працівники не сприймається як окремі елементи системи управління, а виступають як «родина», як щось єдине, ціле. Разом із тим у кожному працівнику відображене підприємство, а відображення структури цілого в її елементі і є рефлексією. Метод гештальта допомагає створити цілісну команду без опори на керівний вплив, таким чином втілюється принцип командної роботи в чистому вигляді, виконання загальних цілей і завдань, побудова грамотної і злагодженої роботи [130, с. 45].

На четвертому рівні рефлексивного управління – «підприємство – особистість» відбувається формування психологічної трудової мотивації. Основою четвертого рівня рефлексивного управління є виявлення якісних соціально- психологічних характеристик працівника, його вмінь, талантів, цілей, та за рахунок мотиваційних впливів ефективно їх використання. Саме тут

гештальт найдоречніший. Припустимо, у працівника є енергія, це гнів: «невдоволення рівнем заробітної плати». Саме на цьому рівні має працювати гештальт, який би змінив психологічний стан людини з простого збудження на оволодіння цією енергією [130, с. 47]. Керівник при рефлексивному управлінні за допомогою психологічного впливу (переконання, розмови, особисті консультації, колективні обговорення) створює гештальт, який змінює працівника «недоволеного» на працівника – «жертву» важкого економічного становища, працівника – «борця» за права колективу, працівника – «незламного», такого, який може витримати будь-які труднощі тощо. Себе змінити завжди важко, а «образ-гештальт» є змінним, рухливим, саме тому гештальт легко пристосовується до ситуації, змінює себе і ліквідує проблему. Зміни відбуваються не через примус, спроби переконання чи інтерпретацію, а через особисте сприйняття та розуміння, що формує процеси самоорганізації в колективі [130, с. 84].

Розглянувши характеристику системи рефлексивного управління персоналом, можна порівняти її з характеристиками різних систем управління (табл. 1.6). Представлені відмінності формують такі особливості рефлексивного управління: по-перше, за рефлексивного управління колектив формується через поєднання малих груп за професійними інтересами та на основі самоорганізації (подібне притягує подібне); по-друге, система має стійкі внутрішні партнерські зв'язки, результатом діяльності яких є синергетичний ефект, направлений на розвиток якісних соціально-економічних показників підприємства в цілому; по-третє, основним ресурсом розвитку підприємства є люди (персонал); по-четверте, вищою ланкою управління є Рада колективу на чолі з керівником, який уособлює в собі лідера групи. Таким чином, рефлексивне управління персоналом підприємств передбачає виокремлення компоненти керуючої ланки, узгодженість підсистем планування, організації, мотивації, комунікації, контролю й реалізується через сукупність соціально-психологічних впливів на керований елемент системи менеджменту для досягнення передбачуваних економічних та управлінських результатів антропогенної складової.

Таблиця 1.6

**Характеристики систем управління персоналом  
сільськогосподарських підприємств**

Характеристика	Сучасне класичне управління	Праксеологічне/ біхевіористичне управління	Рефлексивне управління
Організаційна структура	Горизонтальна Ієрархія	Сітка, стільникова або мережева	Вертикальна Командна
Основна ознака структури	Стійкість	Взаємозалежність	Самоорганізація
Керівництво (тип влади, стиль)	Адміністративна влада, Автократичний, директивний	Влада винагороди, інформаційних зв'язків Ліберальний, візіонерський	Еталонна, харизматична влада; Демократичний, партнерський (афіліатний) стиль
Робоча сила (персонал)	Однорідна, з чітким ієрархічним поділом	Приналежна до різних структур (підсистем)	Команда професіоналів (управлінська, ініціативна, виробнича)
Очікування працюючих	Матеріальне задоволення; кар'єрне зростання	Якісний професійний ріст; Можливість заробити	Задоволення власною працею, орієнтація на загальний результат, від якого залежить матеріальне задоволення
Робота (відповідальність)	Індивідуальна (за положеннями, нормами)	Групова (за функціональним призначенням)	Командна (за цілями, професійною сумісністю)
Переваги	Самодостатність	Гнучкість	Групова синергія
Орієнтація	Прибутки	Конкурентні переваги	Розвиток
Ресурси	Капітал	Інформація	Люди
Управління	Рада директорів	Різні комбінації органів	Рада колективу
Якісні результати	Досягнення заданого	Досягнення можливого	Задоволення від досягнення

Джерело: власні дослідження.

Представлені в різних наукових школах концепції рефлексії створюють основу теорії рефлексивного управління персоналом. Проте, потрібно відмітити, що рефлексивне управління знаходяться на стадії вивчення та перших спроб практичного використання, а саме – випробовування. В Україні поняття рефлексивного управління є відносно новим і недостатньо вивченим, а тому залишає широку платформу для майбутніх наукових досліджень.

### **1.3. Методологічні основи рефлексивного управління персоналом сільськогосподарських підприємств**

Завданням сучасного управління персоналом сільськогосподарських підприємств повинно стати збереження високопродуктивного трудового активу через надання людям можливості професійного розвитку, отримання задоволення від праці, достойних умов праці та її визнання. У відповідь підприємство має отримати вигоди у формі підвищення рівня продуктивності праці, результатом чого є додатковий обсяг господарської діяльності, дохід та прибуток. Рефлексивне управління забезпечує підвищення ефективності індивідуальної і спільної діяльності працівників через вплив на мотиваційну сферу працівника, яка є дієвим інструментом підвищення ефективності праці.

Відповідно до наукових теорій, «мотивація ґрунтується на двох категоріях: потреби – відчуття фізіологічної або психологічної нестачі чогонебудь, і винагороди – те, що людина вважає цінним для себе» [7, с. 13]. Проаналізувавши «ієрархію потреб А. Маслоу», наголошуємо на актуальності для сучасного рівня управління персоналом послідовного задоволення потреб працюючого від нижчого рівня (фізіологічного), наприклад, забезпечення належних температурних умов праці, до вищого (психологічного) – забезпечення власного задоволення від праці, особистісного розвитку [7, с. 13].

Базовою потребою працівника при працевлаштуванні є матеріальне забезпечення, тобто отримання заробітної плати. Якщо підприємство має достане матеріальне мотиваційне забезпечення та відповідне збільшення продуктивності праці, то нематеріальне мотивування можна розглядати лише як другорядний стимулюючий інструмент. Але є цілком очевидним, що невелика заробітна плата у сільському господарстві і загалом низький рівень життя працівників села є слабкою підставою для спонукання до високопродуктивної праці.

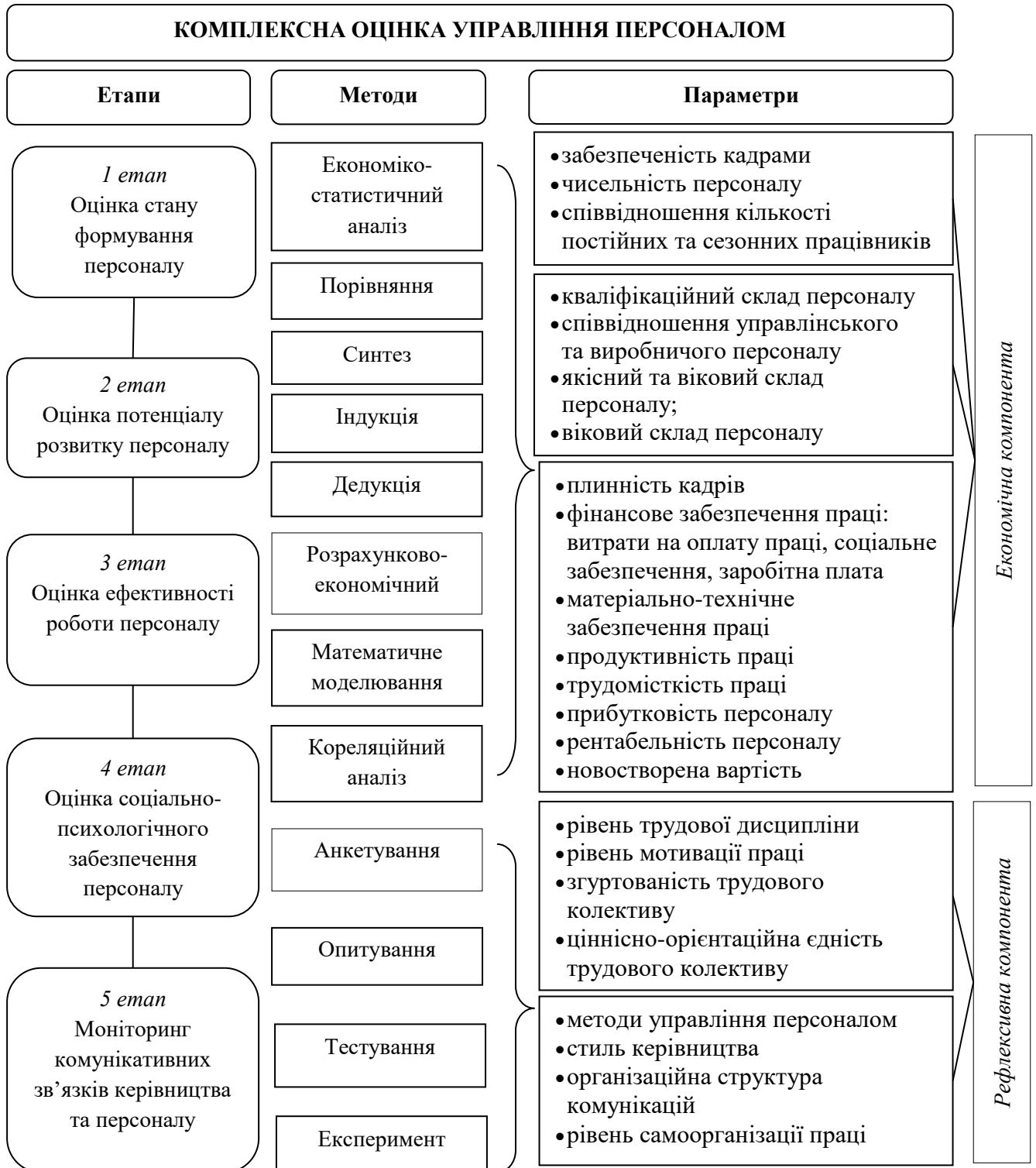
Ураховуючи зазначене, можна стверджувати, що нематеріальні мотиваційні впливи є невикористаним резервом підвищення продуктивності праці. Крім того, вони дозволять підприємству заощадити на матеріальному стимулюванні.

Зважаючи на те, що на мотивацію праці впливають різні чинники, доведено необхідність дослідження стан системи управління персоналом не лише в економічній, а й соціально-психологічній площині.

Відтак, розроблений автором науково-методичний підхід до комплексного оцінювання системи управління персоналом сільськогосподарських підприємств ґрунтується на ідентифікації потенційних резервів трудової активності працівників, визначенні параметрів економічної та рефлексивної компонент і реалізується у етапи: оцінювання стану формування персоналу; розвитку його потенціалу, ефективності роботи та соціально-психологічного забезпечення персоналу; моніторингу комунікативних зв'язків керівництва та персоналу (рис. 1.6). Для кожного з етапів характерними є методи дослідження та параметри, що дозволяють аналізувати систему та визначати її основні проблеми. Представлена методика дозволяє проаналізувати основні економічні та соціальні показники системи управління персоналом, виявити проблеми та визначити їх причини. Комплексна оцінка стану системи управління складається з п'яти етапів, де перші три характеризують економічну складову системи, четвертий та п'ятий – соціальну складову трудових відносин. Кожному етапу відповідають параметри (показники), які визначаються та аналізуються за допомогою певних методів дослідження.

Основними методами дослідження є: економіко-статистичного аналізу – використовується для збору та опрацювання статистичних даних, що характеризують основні показники діяльності сільськогосподарських підприємств. Інформаційною базою аналізу є статистичні дані як окремих підприємств, так і загальні по регіону. Метод дозволяє проаналізувати показники в динаміці та провести порівняльну оцінку параметрів, виявити позитивні або негативні тенденції розвитку діяльності сільськогосподарських підприємств за досліджуваний період, виявити причинно-наслідкові взаємозв'язки таких соціально-економічних процесів, як старіння населення, рівень життя у сільській місцевості та рівень безробіття; синтезу – дозволяє зробити висновок про соціально-економічний стан сільськогосподарських

підприємств регіону; індукції і дедукції використовуються для формування висновків про необхідність реформування існуючої системи управління персоналом, використання рефлексивних соціально-психологічних методів управління та їх вплив на результати роботи персоналу.



**Рис.1.6. Методичний підхід до комплексної оцінки системи управління персоналом сільськогосподарських підприємств**

Джерело: власні дослідження.

У дисертаційному дослідженні використовується алгоритмічний метод математичних розрахунків, який дозволяє визначити показники та коефіцієнти, що характеризують стан системи управління персоналом (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

### Характеристика показників системи управління персоналом сілськогосподарських підприємств

Показник 1	Характеристика 2
Коефіцієнт залучення персоналу на постійній основі	показує співвідношення чисельності залучених на постійній основі за певний період до середньооблікової чисельності персоналу
Коефіцієнт залучення персоналу на тимчасовій основі	показує співвідношення чисельності залучених на тимчасовій основі (сезонні працівники) за певний період до середньооблікової чисельності персоналу за відповідний період
Коефіцієнт співвідношення управлінського та виробничого персоналу	показує співвідношення частки управлінського та виробничого персоналу до загальної кількості працюючих та характеризує, скільки робітників припадає на одного управлінського працівника та його відповідність нормативному значенню у галузі
Коефіцієнт плинності кадрів	показує відношення кількості працівників, що звільнилися протягом певного періоду, до середньооблікової кількості працівників за відповідний період
Продуктивність праці	показує обсяг виготовленої підприємством продукції у вартісному вимірі у вигляді валової чи товарної продукції одним працівником підприємства
Трудомісткість праці	показує суму затрат живої праці на виробництво одиниці продукції
Прибутковість персоналу	показує, скільки прибутку припадає на одного працівника підприємства; визначається як відношення суми прибутку до середньорічної чисельності промислово-виробничого персоналу
Рентабельність персоналу	показує відношення прибутку (або новоствореної вартості) до сумарних витрат на персонал
Новостворена вартість (чиста продукція)	показує вартість праці, що характеризується витратами живої праці, представленими у формі вартості (ціни) робочої сили; або вартості, яку створює працівник і отримує у формі заробітної плати
Коефіцієнт випередження продуктивності праці	показує співвідношення темпів змін продуктивності праці і заробітної плати та характеризує темп приросту продуктивності праці порівняно із заробітною платою
Коефіцієнт співвідношення середньої та мінім. заробітної плати	показує співвідношення середньої заробітної плати та мінімальної заробітної плати та характеризує темп їх змін
Коефіцієнт еластичності заробітної плати	показує, на скільки відсотків зміниться середня заробітна плата зі зміною продуктивності праці на 1 %; визначається відношенням темпів змін заробітної плати до темпів змін продуктивності праці
Фондоозброєність праці	показує відношення середньорічної балансової вартості основних виробничих фондів до середньооблікової чисельності працівників та характеризує забезпечення праці виробничими основними фондами
Коефіцієнт оновлення основних засобів	вказує, яку частку від наявних на кінець звітного періоду основних засобів складають нові основні засоби

Джерело: сформовано на основі [9; 34].

Аналіз даних показників важливий при визначенні ефективності системи управління персоналом, виявленні основних проблем та формуванні пропозицій покращення результатів діяльності персоналу. Так, якщо основним мотивом в діяльності сезонних працівників є тільки отримання матеріальної вигоди, то мотиваційна сфера постійно найманих працівників розширюється від матеріального забезпечення до професійного розвитку, соціальної та психологічної задоволеності від праці. Аналіз плинності кадрів в динаміці дозволить зробити висновок про стан забезпеченості підприємства кадрами, дасть можливість визначити причини їх відтоку.

Одним із найважливіших показників, що забезпечує ефективність діяльності підприємства та гарантує отримання прибутку, є продуктивність праці. Це показник трудової діяльності працівника, що характеризує кількість продукції, виробленої працівником за одиницю часу, або витрати часу на виробництво одиниці продукції [67, с. 183]. Продуктивність праці вимірюється відношенням обсягу виробленої продукції до затрат праці (середньооблікової чисельності персоналу). У продуктивності праці, як у кінцевому, результативному показнику діяльності, знаходять відображення затрати праці всіх категорій працівників підприємства, а не тільки робітників.

Праця управлінського персоналу відображається на рівні продуктивності праці опосередковано через раціональну організацію праці, створення сприятливих умов на робочому місці, підвищення технічної оснащеності, прийняття ефективних управлінських рішень. Завдяки цим обставинам праця робітників стає більш продуктивною, саме тому варто дослідити мотивацію як основний інструмент впливу на продуктивність праці виробничого персоналу, саме тому у дослідженні сформовано фокус-групування за означеними категоріями персоналу.

Трудова діяльність персоналу матеріалізується в процесі виробництва у продукт. Продуктом праці у сільськогосподарському виробництві виступає кількість виробленої продукції у натуральних показниках (тоннах, центнерах, кілограмах тощо). Але потрібно зважати на працю управлінського персоналу,

яку неможливо виміряти у натуральних показниках, продуктом управлінської праці є управлінські рішення, від яких залежить праця виробничого персоналу. Показником, що характеризує сукупний продукт колективної праці управлінського та виробничого персоналу, є новостворена вартість, або чиста продукція. Новостворена вартість розраховується як сума заробітної плати, у т. ч. з соціальними виплатами, та чистого прибутку; характеризує модифіковану вартість продукту праці всього трудового колективу.

Величина прибутку залежить від ефективності використання трудового потенціалу підприємства, інтенсивного і якісного використання робочого часу, від того, наскільки суб'єкти соціально-трудова відносин зацікавлені в результатах власної праці. Показниками, що характеризують вплив результату праці на прибуток, є прибутковість та рентабельність персоналу. Показник прибутковості персоналу показує скільки прибутку припадає на одного працівника та дає можливість визначити ефективність праці трудового колективу в цілому. Показник рентабельності праці характеризується відношенням прибутку від певного виду діяльності, або господарської діяльності в цілому до відповідних витрат праці. Витратами праці є сумарні витрати на персонал: витрати на оплату праці, соціальні витрати та стимулюючі виплати.

Праця є процесом взаємодії людини (працівника) з засобами виробництва, які формують матеріально-технічне забезпечення праці. Аналіз показників матеріального забезпечення персоналу дозволяє визначити матеріальне, технічне, ресурсне забезпечення праці. Основним показником матеріально-фінансового забезпечення є фонд оплати праці підприємства, що формується з фонду основної заробітної плати, що визначається як «загальна сума коштів, представлена у вигляді винагороди за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці» [109, с. 217] та фонду додаткової заробітної плати, що визначається як «загальна сума коштів, представлена як винагорода за працю понад установлені норми, за трудові успіхи, особливі умови праці» [109, с. 218]. Якщо основний фонд забезпечує оплату праці персоналу за його

тарифними та розрядними ставками, посадовими окладами, то додатковий фонд дозволяє виплачувати надбавки, премії, винагороди, компенсації, індексації та фінансувати соціальне забезпечення, наприклад матеріальну допомогу, витрати на оздоровлення та страхування. А це є основою матеріального стимулювання мотивації праці. На підприємствах існують кошти, що не входять до фонду оплати праці (ФОП), які також мають стимулюючий матеріальний ефект мотивації – це грошові кошти, призначені на розвиток персоналу, навчання, перепідготовку, кошти на компенсацію вартості проїзних квитків, позики працівникам та інші виплати. Аналіз цих показників дозволяє визначити рівень оплати праці сільськогосподарського персоналу та дати відповідь на питання, чи розвинена система матеріального стимулювання на підприємствах, чи вона ефективна, чи впливає на результативні показники праці.

Показники матеріального стимулювання (оплати праці) та продуктивність праці знаходяться у тісній залежності з результатами діяльності підприємства (табл. 1.8).

Таблиця 1.8

### Значення коефіцієнтів ефективності матеріального стимулювання праці

Показник	Коефіцієнт	
	понад 1	до 1
Коефіцієнт співвідношення темпу зростання ФОП та обсягу виробництва (продуктивності праці)	Система матеріального стимулювання не враховує зростання продуктивності праці, тобо зростання оплати праці не «зароблено»	Система матеріального стимулювання праці забезпечує зростання продуктивності праці
Коефіцієнт співвідношення ФОП та доходу	Зростання оплати праці не має під собою економічного підґрунтя, тобо в складі доходів зростають витрати на оплату праці, а це призводить до погіршення фінансування інших витрат та зменшення прибутку	Система матеріального стимулювання орієнтована на збільшення досягів виробництва та відповідно доходу
Коефіцієнт співвідношення темпу зростання ФОП та прибутку	Погіршується баланс між економічними інтересами працівників та підприємства	Система матеріального стимулювання забезпечує економію поточних витрат та зростання прибутку

Джерело: сформовано на основі [186, с. 203].

Коефіцієнт співвідношення темпів зростання оплати праці та продуктивності праці визначає ефективність матеріального стимулювання праці. Його визначення дозволяє зробити висновок про результативність матеріального стимулювання, адже підвищення заробітної плати повинно мати позитивний мотиваційний ефект, забезпечувати високий рівень продуктивності праці.

Природу праці характеризує організація праці та виробництва, що здійснюються за допомогою речового фактору, який представлений машинами, обладнанням, засобами. Тому важливим є дослідження забезпечення працівників засобами праці, що характеризують показники фондоозброєності праці (тобто забезпечення працівників засобами праці) та показник оновлення основних засобів (тобто введення в дію високотехнологічного сучасного обладнання). Означені показники впливають на продуктивність праці, знижуючи рівень трудомісткості.

Підприємство, що має розвинену систему матеріального стимулювання персоналу та забезпечення засобами праці, має конкурентні переваги на ринку праці, адже «... якісні працівники хочуть працювати виключно на якісних підприємствах» [48, с. 23]. Розкриваючи цю тезу можна сказати, що до якісних характеристик привабливих для працівників підприємств слід віднести: високий рівень оплати праці, соціальний захист працівників, належні умови праці та відпочинку, розвинену систему винагород, можливість кар'єрного зросту, безоплатне навчання та перенавчання, низьку плинність кадрів, чітко визначені обов'язки та відповідальність працівника та ін.

Необхідною передумовою ефективного управління персоналом підприємства, пошуку резервів підвищення продуктивності праці є не лише вдосконалення системи матеріального стимулювання, а використання нематеріальних стимулів, адже ефективність праці визначається також і особистим ставленням людини до праці, її трудовою поведінкою. Цілеспрямований вплив на соціально-психологічний стан колективу мають такі фактори, як: мотивація праці; чинники, що можуть підвищити рівень мотивації

до праці та антимотиваційні чинники; методи управління персоналом; стилі керівництва; згуртованість трудових колективів; ціннісно-орієнтаційна єдність членів колективу; соціально-психологічний клімат.

Для дослідження зазначених характеристик системи управління персоналом застосовуються соціологічні методи дослідження: аналіз документів, опитування, анкетування та тестові методики. Такі методи дозволяють дослідити соціально-психологічні параметри системи управління (психологічний клімат колективу, рівень конфліктності, командної праці, кооперації керівництва і персоналу), що дає можливість виявити сильні та слабкі сторони трудової співпраці та запропонувати рефлексивні механізми впливу.

Анкетування – це «метод отримання інформації шляхом письмових відповідей респондентів на систему стандартизованих запитань на попередньо підготовлених бланках – анкетах» [22, с. 111]. Аналіз документів (наприклад, протоколів зборів трудового колективу, трудових книжок) дозволяє оперативно отримувати фактографічні дані про плинність кадрів на конкретному підприємстві, причини звільнення, про рівень трудової дисципліни. Опитування, анкетування використовуються для збору суб'єктивних даних, що характеризують відношення персоналу до організації праці у колективі. Тестові методики дозволяють визначити приховані, або ті, що не помічаються, проблеми у трудових колективах.

Методика дослідження соціально-психологічних параметрів передбачає збір первинних емпіричних даних через польові методи дослідження: опитування, спостереження, анкетування, тестування, інтерв'ю та проведення кабінетних досліджень: обробка даних, побудова форми представлення даних у вигляді таблиць, графіків, діаграм, аналіз даних (порівняння, структура та динаміка показників), застосування математичних методів аналізу.

У табл. 1.9 представлено соціально-психологічні параметри системи управління персоналом підприємств та методи їх дослідження.

**Методика визначення основних соціально-психологічних параметрів  
системи управління персоналом підприємств**

Параметри	Методи визначення
Мотивація праці	Анкетування – письмове опитування респондентів Вимірювання соціальних установок респондентів: <ul style="list-style-type: none"> <li>• за шкалою самооцінок (власні судження, позитивні та негативні градації щодо питань анкети)</li> <li>• за шкалою ранжування (визначення значущих з точки зору особистої оцінки відповідей та суджень)</li> </ul>
Чинники впливу на мотивацію	Опитування – письмове та усне Інтерв'ю – усне
Згуртованість трудового колективу	Тестування – письмове Побудова соціоматриць (таблиць, куди включаються позитивні і негативні вибори, зроблені респондентами)
Стан трудової дисципліни	Інтерв'ю – усне Контент-аналіз соціологічних даних

Джерело: власні дослідження.

Анкетування передбачає розрахунок необхідної кількості спостережень. Для цього рекомендується використання формули [55, с.132]:

$$n = \frac{t^2 \times N \times \sigma^2}{\Delta^2 \times N + t^2 \times \sigma^2}, \quad (1.1)$$

де:

$n$  – кількість необхідних спостережень (анкет);

$t$  – визначається з таблиці функцій  $F(t)$ ;

$N$  – обсяг генеральної сукупності (чисельність);

$\Delta^2$  – допустима похибка при оцінці результатів, %;

$\sigma^2$  – дисперсія ознаки в генеральній сукупності.

Бланк анкети складається з питань, на які респондент має дати відповідь. Для оцінки відповідей респондентів ми пропонуємо застосовувати п'ятибальну шкалу оцінювання, що дозволить виміряти інтенсивність оцінок, необхідних для дослідження властивостей, суджень, подій, ступенів згоди чи незгоди з пропонуваними твердженнями. На основі відповідей респондентів будуються індекси або складові показники, які дозволяють визначити стан мотивації праці

по кожній групі респондентів та в середньому по підприємству. Запропонована шкала оцінювання відповідей анкети має наступну протяжність:

„ні” швидше „ні”, ніж „так” ні „так”, ні „ні” швидше „так”, ніж „ні” „так”  
 1-----2-----3-----4-----5

Індекси на основі надання кожному варіанту відповідей респондентів цифрового значення (але не «0») для п'ятирівневої шкали розраховувались наступним чином:

$$I = (5a + 4b + 3c + 2d + 1e) / N, \quad (1.2)$$

де:

$a$  – число респондентів, які відповіли «так» на питання анкети;

$b$  – число респондентів, які відповіли «швидше так, ніж ні» на питання анкети;

$c$  – число респондентів, які відповіли «ні так, ні ні» на питання анкети;

$d$  – число респондентів, які відповіли «швидше ні, ніж так» на питання анкети;

$e$  – число респондентів, які відповіли «ні» на питання анкети;

$N$  – загальна кількість відповідей на питання.

Рівень мотивації праці тим вищий, чим числове значення індексу ближче до 5.

В анкеті використовується метод простих питань, що передбачає заздалегідь визначену відповідь, наприклад «так» або «ні»; «+» або «-». Також, дослідження включає в себе виявлення ставлення працівників до застосовуваних по відношенню до них позитивних стимулів та негативних стимулів, для цього в анкеті застосовується метод дихотомічних (альтернативних) тверджень (питань) – це індикатори, мають взаємовиключний вплив, якщо обирається позитивний стимул (наприклад оцінкою «1»), то негативний стимул нівелюється вибором позитивного оцінкою «0». У

результаті отримуємо середню оцінку мотивів, включаючи позитивні та негативні стимули.

У відповідності із запропонованою методикою в кінцевому результаті визначається рівень мотивації праці персоналу підприємств як середньозважена величина (на чисельність працівників учасників дослідження) загальних коефіцієнтів, отриманих по окремих підприємствах, за формулою:

$$M_{нідр} = \frac{\sum_{i=1}^n (M \times Ч_i)}{\sum_{i=1}^n Ч_i}, \quad (1.3)$$

де

$M$  – рівень мотивації праці;

$Ч_i$  – чисельність працівників;

$n$  – кількість підприємств.

Вважаємо, що використання середньоарифметичного в оцінці мотивації праці є більш простим та переконливим, оскільки, коли йдеться про урахування внеску в сукупність показників оцінки, розуміється додавання складових. Даний метод зведення часткових показників в єдиний є найбільш простим, веде до істотного скорочення трудомісткості розрахунків.

Для аналізу згуртованості трудових колективів пропонується застосувати підход академіка А. Петровського, автора стратометричної (багаторівневої) концепції психології колективу і теорії міжособистісних стосунків у трудових колективах. Групова згуртованість – це один із найважливіших параметрів, який вказує на ступінь інтеграції трудового колективу, його емоційну, психологічну єдність, спрямованість цілей і прагнень членів колективу у єдине русло. Керуючись цими положеннями, нами було розроблено тестову методику дослідження показника ЦОЄ.

Одним із соціологічних методів є інтерв'ю з респондентами. Особисті бесіди з працівниками підприємств дозволяють внести відповідні корективи в результати дослідження, що отримуються за допомогою анкетування та

тестування. Це дозволяє підвищити валідність проведеного соціологічного дослідження та відстежити ряд випадків, коли при заповненні анкет використовується тиск з боку керівництва, або неправомірне заповнення анкет і необдумані відповіді респондентів.

Також для уточнення отриманих при соціологічних дослідженнях даних ми пропонуємо використовувати метод контент-аналізу – це якісно-кількісний метод вивчення документів, який характеризується об'єктивністю висновків та полягає у квантифікаційній обробці тексту з подальшою інтерпретацією результатів. Так, для дослідження стану трудової дисципліни на підприємстві ми пропонуємо дослідити протоколи зборів трудового колективу, де розглядаються конфліктні ситуації та інші проблеми колективу, що дає можливість порівняти суб'єктивні думки працівників щодо конфліктних ситуацій на підприємстві з об'єктивними, документально підтвердженими фактами.

Значення соціально-психологічних характеристик персоналу при соціологічних методах виражають суб'єктивну оцінку, тому важливою умовою відбору об'єктивних показників є наявність можливості їх розрахунку на основі статистичної звітності сільськогосподарського підприємства. У контексті зазначеного, пропонується в якості об'єктивного показника кількісного визначення мотивації праці працівників підприємства показник продуктивності праці. На продуктивність праці впливає багато факторів, які можна розподілити у дві групи: матеріальні, такі як рівень заробітної плати, забезпеченість основними засобами, рівень їх оновлення, чисельність персоналу; та нематеріальні, соціальні – віковий склад працівників, рівень освіти та кваліфікації, плинність кадрів; та психологічні – рівень задоволеності працею, психологічно-комфортні умови праці (сумісність працівників), ціннісно-орієнтаційна єдність колективу, згуртованість, командна структура співпраці з керівництвом.

Між факторами існують складні взаємозв'язки, тому їх вплив на результативну ознаку є комплексним, а не просто сумою ізольованих впливів.

Економетрична модель, яка характеризує залежність між продуктивністю праці, матеріальними і нематеріальними чинниками виглядає так:

$$Y = f(X_1, X_2, \dots, X_m, u) \quad (1.4)$$

де

$Y$  – продуктивність праці (залежна змінна);

$X_1$  – матеріальні чинники (незалежна змінна);

$X_2$  – нематеріальні чинники (незалежна змінна);

$u$  – залишки (стохастична складова).

Значення  $X_1$  формує середній рівень заробітної плати на підприємстві як основний матеріальний стимул; соціальні та стимулюючі виплати. Значення  $X_2$  формує соціально-психологічні мотиваційні стимули, які поділяються на позитивні та негативні, що оцінюються персоналом за п'ятибальною шкалою за результатами анкетування. Значення залежної змінної  $Y$  (продуктивність праці) розраховується як відношення чистого доходу до кількості персоналу досліджуваних підприємств.

На підставі даних, отриманих в результаті проведеного соціологічного дослідження та аналізу фінансової звітності досліджуваних сільськогосподарських підприємств, за допомогою методу кореляційного аналізу, визначається залежність продуктивності праці, як результативного показника, що характеризує ефективність діяльності персоналу, від матеріальних та нематеріальних мотиваційних чинників, з їх розподілом на позитивні мотиваційні та негативні (анти мотиваційні) чинники, що дасть можливість визначити резерв мотиваційного впливу на продуктивність праці, а, як наслідок, на результат діяльності підприємства в цілому.

Від ефективності використання трудового потенціалу підприємства, інтенсивності використання робочого часу, якісного виконання робіт, від того, наскільки персонал зацікавлений в максимізації результатів роботи, залежить результат роботи підприємства. Тому важливим є визначення впливу роботи персоналу на результат діяльності підприємства. За результативний показник

( $Y$ ), який характеризує сукупний продукт колективної праці всього підприємства та враховує модифіковану вартість праці, пропонується обрати новостворену вартість. Значення залежної змінної  $Y$  формується під впливом продуктивності праці ( $X_1$ ) та чисельності персоналу ( $X_2$ ) підприємства. Кореляційний багатофакторний аналіз двох рівнів покаже вплив матеріальних та нематеріальних мотиваційних стимулів на продуктивність праці, яка, у свою чергу, впливає на результат роботи підприємства в цілому.

Запропонований вище науково-методичний підхід до комплексного оцінювання системи управління персоналом сільськогосподарських підприємств ґрунтується на ідентифікації потенційних резервів трудової активності працівників, визначенні параметрів економічної та рефлексивної компонент і реалізується у етапи:

- 1) оцінювання стану формування персоналу;
- 2) розвитку його потенціалу;
- 3) ефективності роботи;
- 4) соціально-психологічного забезпечення персоналу;
- 5) моніторингу комунікативних зв'язків керівництва та персоналу.

Отже, рефлексивне управління засноване на використанні соціально-психологічних методів та стимулів управління персоналом, тому важливим є дослідження стану системи управління персоналом через комплексний аналіз економічних та соціально-психологічних характеристик підприємства. При чому оцінка соціально-психологічного стану системи управління повинна бути пов'язана з економічною ефективністю діяльності підприємства, яка досягається за рахунок кращого використання трудового потенціалу, шляхом задоволення потреб і інтересів персоналу підприємства, соціально-ефективної організації і нематеріальної мотивації праці та використання соціально-психологічних методів управління.

## Висновки до Розділу 1

У першому розділі удосконалено трактування поняття «рефлексивне управління персоналом підприємств»; узагальнено класифікацію принципів, методів та форм рефлексивного управління персоналом підприємств; розроблено науково-методичний підхід до комплексного оцінювання системи управління персоналом сільськогосподарських підприємств з позицій виокремлення економічної та рефлексивної компонент. Ключові напрацювання, що дозволяють оцінити науковий доробок, зведено до таких положень:

1. У процесі дослідження генезису наукового уявлення про рефлексію як особливий тип мислення і самопізнання людини та сучасного наукового бачення рефлексивного управління як людиноцентричного підходу до управління персоналом, сформовано комплексне уявлення про рефлексивне управління як напрям управління персоналом, що забезпечує підвищення ефективності діяльності, в основі якої лежить професійно-особистісний саморозвиток працівників та розвиток самоорганізаційних процесів на підприємстві. Визначено, що суттєвим резервом підвищення рівня продуктивності праці та результативності діяльності підприємства є трансформація системи менеджменту в бік гуманізації та залучення соціально-психологічних методів управління трудовою мотивацією.

2. Обґрунтовано, що рефлексивне управління персоналом підприємств слід розглядати, з одного боку, як процес взаємодії суб'єкта управління (керівника) і керованого об'єкта управління (персоналу), що реалізується через співпрацю зазначених елементів системи з урахуванням їх психологічних особливостей та взаємовпливу, результатом якого є групова самоорганізація діяльності, спрямована на досягнення цілей підприємства; з іншого боку – як діяльність керівника, основою якої є професійне мислення, що полягає у вирішенні проблем управління через формування командної структури колективу. За такого підходу виокремлюється компонента керуючої ланки, узгодженість підсистем планування, організації, мотивації, комунікації,

контролю й реалізується через сукупність соціально-психологічних впливів на керований елемент системи менеджменту для досягнення передбачуваних економічних та управлінських результатів антропогенної складової.

3. Зважаючи на те, що підприємство за своєю соціально-економічною природою є відкритою системою, виділено рівні, за якими працює рефлексивна система управління: «зовнішнє середовище – підприємство», наприклад підбір персоналу, демографічні, соціальні, економічні характеристики зовнішнього середовища підприємства; «підприємство – компонент підприємства» – визначення міри участі та впливу кожного компонента персоналу підприємства на результат його діяльності; «компонент підприємства – компонент підприємства» – формування рефлексивної взаємодії (кооперації), або колективу односторонців; «підприємство – особистість» – виявлення якісних характеристик працівника, його прагнень, цілей, формування його мотивації та підлаштування його цілей під цілі підприємства. У залежності від рівня, на якому реалізується рефлексивне управління, розкривається суть внутрішньої та зовнішньої форм прояву рефлексивного управління персоналом.

4. Специфічними принципами рефлексивного управління персоналом підприємств слід вважати такі: функціональну організацію праці; значущість та пріоритетність особистості; професійний розвиток; навчання та поділ досвідом; схильність до інновацій; асертивність; соціальну відповідальність. Доведено, що за рефлексивного управління персоналом підприємств одночасно реалізуються дві функції: пасивна (функція артифікації), яка конфігурує процеси планування та прогнозування, аналіз проблемних ситуацій та процес прийняття управлінських рішень; активна (функція реїфікації), яка передбачає організацію роботи, формування мотивації персоналу та контроль.

5. Визначено відмінні ознаки рефлексивної системи управління, а саме: горизонтальна організаційна структура управління, важливою компонентою якої є трудова самоорганізація за професійними інтересами; демократичний, партнерський стиль керівництва; еталонний, харизматичний тип влади керівника; управління, засноване на колективній відповідальності та орієнтації

на загальний результат, від якого залежить матеріальне та моральне задоволення персоналу; базовим ресурсом досягнення цілей підприємства є люди, результатом праці яких є групова синергія професійних здатностей та особистих здібностей, що забезпечують результативність діяльності трудового колективу та підприємства в цілому.

6. Акцентовано увагу, що базовою потребою працівника при працевлаштуванні є матеріальне забезпечення. Якщо підприємство має достатнє матеріальне мотиваційне забезпечення та відповідне збільшення продуктивності праці, то нематеріальне мотивування слід розглядати лише як другорядний стимулюючий інструмент. Проте, відносно невелика заробітна плата у сільському господарстві і загалом низький рівень життя працівників села є слабкою підставою для спонукання до високопродуктивної праці. Ураховуючи зазначене, обґрунтовано, що нематеріальні мотиваційні впливи є невикористаним резервом підвищення продуктивності праці. Тому потрібно враховувати, крім об'єктивних, ще й суб'єктивні чинники формування продуктивності праці, які залежать від внутрішньої мотивації та антимотивації, задоволеності від праці, психологічної та професійної сумісності членів колективу, рівня співпраці персоналу з керівництвом, рівня трудової культури та дисципліни, психологічного мікроклімату у колективі тощо.

7. Зважаючи на доцільність моніторингу стану системи управління персоналом не лише в економічній площині, а й з урахуванням рефлексивної компоненти, розроблено методичний підхід до комплексного оцінювання системи управління персоналом сільськогосподарських підприємств, який реалізується у 5 етапів: оцінка стану формування персоналу; оцінка потенціалу розвитку персоналу; оцінка ефективності роботи персоналу; оцінка соціально-психологічного забезпечення персоналу; оцінка стану комунікативних зв'язків керівництва та персоналу. Перші три етапи характеризують економічну компоненту системи, четвертий та п'ятий – рефлексивну. Запропонований методичний підхід дозволяє проаналізувати економічні та соціальні показники системи управління персоналом, ідентифікувати проблеми та встановити їх

причини. Оцінку системи управління персоналом сільськогосподарського підприємства слід пов'язувати з економічною ефективністю його діяльності, яка досягається за рахунок кращого використання трудового потенціалу, шляхом задоволення потреб та інтересів персоналу підприємства, соціально-ефективної організації і нематеріальної мотивації праці, використання рефлексивних методів управління.

Результати дослідження, представлені у Розділі 1, опубліковано у працях автора: [37; 124; 126–130; 134; 135].

В Розділі 1 використано матеріали з відповідним посиланням на такі наукові праці зі списку використаних джерел: [1; 2; 4–25; 27; 28; 30; 32–36; 38–40; 43–51; 53–66; 68–71; 73–79; 81–94; 96–102; 104–123; 141–151; 153–169; 171–181; 183–206; 208–212].

## РОЗДІЛ 2

### СТАН КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ ЖИТОМИРСЬКОЇ ОБЛАСТІ

#### 2.1. Сучасний стан кадрового потенціалу сільськогосподарських підприємств

Сільське господарство України є стратегічною і найбільш ефективною галуззю народного господарства, оскільки сільськогосподарські продукти завжди є ліквідними, вони становлять основу продовольчої бази і безпеки держави. Продукція сільського господарства є ресурсною складовою виробництва у різних галузях національного господарства, а від ступеня насичення ринку продовольчими товарами сільськогосподарської переробки, їх якості та ціни (доступності) залежить забезпечення населення харчовими продуктами.

За даними Головного управління статистики Житомирської області серед 25 регіонів України Житомирська область за обсягами валової продукції сільського господарства у 2018 р., у розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь, посідає 15 місце. Загальний земельний фонд сільськогосподарського призначення Житомирської області складає 1582,2 тис. га. Регіон виробляє 3,7 % валової продукції сільського господарства держави, частка області у виробництві в Україні продукції рослинництва складає 3,5 %, тваринництва – 4,1 %. За підсумками 2018 р. за темпами виробництва продукції рослинницької галузі область зайняла 3-тє місце серед регіонів держави [3, с. 5]. Валове виробництво сільськогосподарської продукції в області зосереджено переважно в особистих підсобних господарствах та особистих селянських господарствах, менша частка виробництва припадає на сільськогосподарські підприємства та фермерські господарства.

У структурі валового сільськогосподарського виробництва упродовж 2014–2018 рр., переважає рослинництво – 59,0 %, тваринництво займало 41,0 % (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Виробництво продукції сільського господарства  
у Житомирській області, тис. грн**

Продукція сільського господарства	Рік					2018 р. до 2014 р., +/-
	2014	2015	2016	2017	2018	
Усі категорії господарств	8408,1	8837,4	8063,2	9406,8	9892,3	1484,2
у т.ч.: с.-г. під-ва господарства населення	3712,1	4094,1	3390,6	4309,7	4431,7	719,6
	4696,0	4743,3	4272,6	5097,1	5460,6	764,6
<i>у т. ч. продукція рослинництва</i>						
Усі категорії господарств	5536,9	6048,2	5252,3	6507,4	6984,1	1447,2
у т.ч.: с.-г. під-ва господарства населення	3236,8	3633,4	2931,6	3815,9	3911,2	674,4
	2300,1	2414,8	2320,7	2691,5	3072,9	772,8
<i>у т. ч. продукція тваринництва</i>						
Усі категорії господарств	2871,2	2789,2	2810,9	2899,4	2908,2	37,0
у т.ч.: с.-г. під-ва господарства населення	475,3	460,7	459,0	493,8	520,0	44,7
	2395,9	2328,5	2351,9	2405,6	2388,2	-7,7

Джерело: сформовано за даними [170, с. 251]

Дані табл. 2.1 доводять, що валовий випуск продукції сільського господарства в області та випуск продукції сільськогосподарськими підприємствами протягом досліджуваного періоду мав тенденцію до збільшення. Сільськогосподарські підприємства у 2018 р. виробили сільськогосподарської продукції близько половини валового виробництва у області – 44,8 %. У структурі виробництва сільськогосподарської продукції підприємствами традиційно переважає рослинництво, в середньому 75,12 %, тоді як продукції тваринництва виробляється лише 24,88 %. Важлива відмінність сільськогосподарського виробництва полягає в тому, що технологія рослинництва має більш сезонний характер, тому у рослинництві спостерігається більш активне використання тимчасової найманої праці, тоді як

у тваринництві спостерігається суттєве скорочення найманої праці та активний найм на постійній основі.

Сільськогосподарське виробництво у регіоні за досліджуваний період було рентабельним, про що свідчать дані табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Рівень рентабельності виробництва за видами продукції сільського господарства у сільськогосподарських підприємствах Житомирської області, %**

Показник	Рік					2018 р. до 2014 р., +/-
	2014	2015	2016	2017	2018	
Продукція сільського господарства	5,0	20,6	35,3	34,8	23,9	18,9
<i>Продукція рослинництва</i>	8,9	25,7	40,0	41,3	28,8	19,9
Зернові культури	-0,3	21,9	32,6	40,2	24,5	24,8
Насіння соняшника	23,3	28,1	76,8	56,2	55,6	32,3
Цукрові буряки (фабричні)	10,3	54,6	102,4	19,9	-3,4	-13,7
Картопля	50,0	50,8	12,1	-5,0	-6,3	-56,3
Овочі відкритого ґрунту	86,7	65,5	112,6	56,0	24,1	-62,6
<i>Продукція тваринництва</i>	-6,3	-3,4	5,2	1,1	12,5	18,8
Молоко і молочні продукти	15,9	17,8	12,4	12,0	24,2	8,3
М'ясо ВРХ	-39,8	-40,0	-18,8	-29,1	32,6	72,4
М'ясо свиней	-3,9	2,2	18,2	-0,4	12,1	16,0
М'ясо птиці	-29,5	-19,6	-2,5	-10,3	-16,6	12,9
Яйця	13,0	16,7	27,4	30,6	0,5	-12,5
Вовна	-10,0	-17,5	-18,3	55,3	62,5	72,5

Джерело: сформовано за даними [170, с. 260]

Дані табл. 2.2 дають змогу стверджувати, що виробництво сільськогосподарської продукції в цілому за досліджуваний період є рентабельним та має тенденцію до збільшення на 4,7 %. У 2018 р. спостерігається збільшення рівня рентабельності виробництва продукції рослинництва на 19,9 %, але виробництво цукрових буряків, картоплі є збитковим, а у виробництві овочів спостерігається зниження рівня рентабельності. Найбільші прибутки сільськогосподарським підприємствам приносить виробництво насіння соняшника – 56,2 %. Підвищення рівня рентабельності виробництва продукції тваринництва у 2018 р. на 18,8 % відбулося за рахунок прибуткового виробництва молока, молочних продуктів

та виробництво м'яса всіх видів. Виробництво м'яса птиці є збитковим, спостерігається зниження рівня рентабельності виробництва яєць.

У сільському господарстві Житомирської області станом на 2018 р. зареєстровано 1084 сільськогосподарських підприємства різних організаційно-правових форм, з них економічно-активних – 721, які займаються виробництвом сільськогосподарської продукції (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Кількість товаровиробників за організаційно-правовою формою господарювання у сільському господарстві Житомирської області, од.**

Організаційно-правова форма	Рік					2018 р. до 2014 р., +/-
	2014	2015	2016	2017	2018	
Всього суб'єктів господарювання	1329	1269	1260	1103	1084	-245
фермерські господарства	782	775	769	586	608	-174
господарські товариства	310	304	310	354	327	17
приватні підприємства	164	145	127	132	116	-48
підприємства інших організаційно-правових форм	42	21	36	14	21	-21
виробничі кооперативи	23	20	13	13	8	-15
державні підприємства	8	4	5	4	4	-4

Джерело: сформовано за даними [170, с. 254].

З табл. 2.3 видно, що у 2018 р. зменшилась кількість господарюючих сільськогосподарських суб'єктів на 245 одиниць. Динаміка зменшення спостерігалась протягом всього досліджуваного періоду. У структурі господарюючих сільськогосподарських суб'єктів переважають фермерські господарства та господарські товариства. Найменше у сільському господарстві Житомирської області державних підприємств. Слід зазначити, що лише кількість господарських товариств мала тенденцію до збільшення на 17 од., тоді як кількість підприємств інших організаційно-правових форм зменшувалась протягом всього досліджуваного періоду.

Основні показники діяльності сільськогосподарських підприємств Житомирської області представлено у табл. 2.4. У регіоні більшість сільськогосподарських підприємств є прибутковими. У 2014–2015 рр. сума

збитків частини підприємств перевищила суму доходів частини рентабельних підприємств, тому у цьому періоді спостерігався негативний фінансовий результат по регіону в цілому. Найприбутковішою діяльністю сільськогосподарських підприємств була упродовж 2016–2018 рр.

Таблиця 2.4

**Основні показники діяльності сільськогосподарських підприємств Житомирської області**

Показник	Рік					2018 р. до 2014 р., +/-
	2014	2015	2016	2017	2018	
Рівень рентабельності основної діяльності, %	3,5	6,3	42,0	25,2	20,3	16,8
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	-69085,8	-24567,9	1847721,4	2370991,8	1798175,0	1867260,8
<i>Підприємства які одержали чистий прибуток:</i>						
% до загальної кількості	65,0	72,2	74,7	77,1	77,1	12,1
фінансовий результат, тис. грн	356575,0	925796,5	2510412,0	261006,5	2635315,1	2278740,1
<i>Підприємства, які одержали чистий збиток:</i>						
% до загальної кількості	35,0	27,8	25,3	22,9	22,9	-12,1
фінансовий результат, тис. грн	425660,8	1173364,4	662690,6	239076,7	837140,1	411479,3

Джерело: сформовано за даними [170, с.257].

Суттєва залежність сільськогосподарського виробництва від кліматичних умов зумовлює значний ризик для сільськогосподарських товаровиробників, які змушені витратити значну частину капіталу на захист рослин від шкідників, хвороб рослин і тварин, пального та оновлення машинно-тракторного парку. Крім того, сільське господарство – це сфера докладання живої праці, що ґрунтується на вмінні управляти фізіологічними процесами живих організмів, а також на знаннях технологічних прийомів та операцій із виробництва сільськогосподарської продукції, яка має бути оплаченою. Аналіз структури витрат сільськогосподарських підприємств Житомирської області представлено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Структура витрат сільськогосподарських підприємств  
Житомирської області, %**

Частина витрат у загальній сумі (за статтями)	Рік					2018 р. до 2014 р., +/-
	2014	2015	2016	2017	2018	
Витрати на оплату праці	8,0	5,8	4,8	5,0	5,6	-2,4
Відрахування на соціальні заходи	2,9	2,1	1,7	1,2	1,1	-1,8
Матеріальні витрати	70,6	73,0	71,8	71,5	71,5	0,9
Амортизація	4,6	4,2	7,1	5,0	4,1	-0,5
Інші операційні витрати	13,9	14,9	14,6	17,3	17,7	3,8

Джерело: сформовано за даними [3, с.158].

Відтак, найбільша частка в структурі витрат сільськогосподарських підприємств припадає саме на матеріальні витрати, які упродовж досліджуваного періоду збільшувались. Загальні витрати на оплату праці зменшились на 2,4 %. Аналогічна тенденція зберігалась і в динаміці витрат на соціальні заходи – зменшення на 1,8 %. У середньому за досліджуваний період 70,0 % в структурі витрат сільськогосподарських підприємств склали матеріальні витрати, лише 6,4 % склали витрати на оплату праці та 2,07 % – витрати на соціальні заходи. Динаміка зниження цих статей витрат та невелика частка в загальній структурі свідчить про зниження рівня матеріального стимулювання та соціального забезпечення персоналу сільськогосподарських підприємств. Це може бути свідченням скорочення чисельності працюючих.

Згідно із статистичними даними, у Житомирській області наприкінці 2018 р. у 770 сільських населених пунктах взагалі були відсутні суб'єкти господарської діяльності, внаслідок чого сільське населення зайняте тільки у власних господарствах. Станом на 01.01.2018 р. із загальної кількості населення сільської місцевості 61,9 % працювали за межами реєстрації проживання (у містах, за кордоном) [170, с. 61]. Показники зайнятості та забезпеченості сільськогосподарських підприємств персоналом представлено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Динаміка зайнятості та забезпеченості сільськогосподарських підприємств персоналом**

Показник	Рік					2018 р. до 2014 р., +/-
	2014	2015	2016	2017	2018	
Населення сільських територій, тис. осіб	525,7	521,2	516,8	512,7	488,2	- 37,5
Працездатне населення сільських територій (у віці 16–59 років), тис. осіб	302,0	300,2	297,7	295,2	283,5	-18,5
Кількість зайнятих на с.-г. підприємствах, тис. осіб	22,8	22,8	22,6	23,1	20,1	-2,7
Кількість зайнятих на с.-г. підприємствах, % до працездатного населення	7,55	7,59	7,59	7,83	7,09	-0,46

Джерело: розраховано за даними [170, с.60].

Упродовж досліджуваного періоду спостерігається скорочення чисельності працівників, зайнятих у сільськогосподарських підприємствах, на 2,7 тис.осіб. Зменшення чисельності працюючих обумовлене зменшенням загальної кількості сільського населення Житомирської області (на 37,5 тис. осіб) та, як наслідок, кількості працездатного населення сільських територій (на 18,5 тис. осіб). Це є негативним фактором та свідченням погіршення демографічного стану сільських територій, «старіння» сільського населення Житомирської області та зниження рівня працездатного населення. У 2018 р. лише 7,09 % працездатного сільського населення було працевлаштованим, тоді як у 2017 р. – 7,83 %, а у 2013 р. – 8,5 %. Тобто має місце зниження рівня працевлаштування на сільськогосподарські підприємства, що свідчить про високий рівень безробіття на селі.

Доречно відмітити, що протягом 2017–2018 рр. в області створено 5,6 тис. робочих місць, з них майже половина на промислових підприємствах (46,7 %), а у сільському господарстві лише 8,7 % [170, с. 63]. Скорочення попиту на сільську робочу силу призводить до зменшення ємності ринку праці на селі, а відтак й можливості працевлаштуватися. Після втрати роботи мешканці села використовують працю в особистих господарствах та вимушені вважати цю

роботу для себе основною. Це призводить до недовикористання трудового потенціалу та втрати кваліфікації кадрів.

У Житомирській області у 2017 р. у сільському господарстві офіційно зареєстровано безробітними 3143 осіб, у 2018 р. їх кількість зменшилась на 438 осіб та склала 2705 осіб. При цьому, офіційна потреба в кадрах у сільському господарстві регіону в 2017 р. складала лише 72 особи, а у 2018 р. – 93 особи. Тобто, сільськогосподарські підприємства можуть забезпечити робочими місцями лише 3,5 % безробітного сільського населення Житомирської області. У середньому в області рівень безробіття у сільському господарстві складав 12,2 %. Дві третини з усіх безробітних – жінки. За віковою градацією безробітна молодь віком до 28 років складає 16,8 % , найбільшу групу формують особи працездатного віку від 35 до 45 років – 32,2% [170, с. 61]. Аналіз сучасного стану зайнятості сільського населення області показав парадоксальну ситуацію: працювати «на землі» немає кому, але більшість населення працездатного віку – безробітні.

Показник потреби в персоналі сільськогосподарських підприємств дозволяє оцінити характер та ступінь невідповідності між попитом на сільськогосподарські професійні навички та пропозицією у регіоні. Об'єктивно дослідити цей показник неможливо, оскільки не розроблено та не запроваджено механізм формування регіональних потреб ринку праці. Лише двічі на рік обласний центр зайнятості надає розгорнуту інформацію про вакансії, які подані всіма роботодавцями регіону.

Однак, роботодавці сільськогосподарських підприємств не завжди подають інформацію щодо потреби у кадрах, оскільки у законодавстві не визначена відповідальність за неподання такої інформації. Тому потребу в кадрах доцільно аналізувати лише у розрізі окремо взятого підприємства. Вважаємо, що сільськогосподарські підприємства повинні мати примірні штатні нормативи з визначення кількісної структури управлінського та виробничого персоналу, складені за адаптивним принципом, тобто з урахуванням поточної потреби в кадрах, яка дає чіткі вимоги не лише до

кількості необхідних працівників, а й до їх якісних характеристик (кваліфікаційно-освітнього рівня, досвіду роботи, вмінь, навичок та особистих якостей).

Структурний склад зайнятих на сільськогосподарських підприємствах Житомирської області представлено у табл. 2.7. У сільськогосподарському виробництві області спостерігається скорочення як управлінського (на 1,6 тис. осіб), так і виробничого (на 1,1 тис. осіб) персоналу. Пояснюється це не лише скороченням кількості сільськогосподарських підприємств, а й скороченням кадрів для зменшення витрат та звільненням за власним бажанням, що мотивується пошуком більшого заробітку.

Таблиця 2.7

**Структурний склад зайнятих на сільськогосподарських підприємствах Житомирської області**

Показник	Рік					2018 р. до 2014 р., +/-
	2014	2015	2016	2017	2018	
Кількість зайнятих працівників на с.-г. підприємствах (у т.ч. сезонних найманих), тис. осіб	22,8	22,8	22,6	23,1	20,1	-2,7
у т.ч. працівники апарату управління	3,5	3,0	3,0	2,2	1,9	-1,6
виробничий та технічний персонал	19,3	19,8	19,6	20,9	18,2	-1,1

Джерело: розраховано за даними [170, с.67].

Характеристика показників якісного складу персоналу сільськогосподарських підприємств Житомирської області, основним критерієм якого є рівень освіти, представлено у табл. 2.8. Відтак, у вищих рівнях управління, які представлені посадами директорів і заступників директорів сільськогосподарських підприємств, переважає наявність вищої освіти. Що ж стосується середньої ланки – керівники підрозділів (агрономи, зоотехніки, механізатори, менеджери середньої ланки) переважає середня спеціальна освіта. Основну частину персоналу сільськогосподарських підприємств складають кваліфіковані робітники.

Таблиця 2.8

**Якісний склад кадрового забезпечення сільськогосподарських підприємств  
Житомирської області**

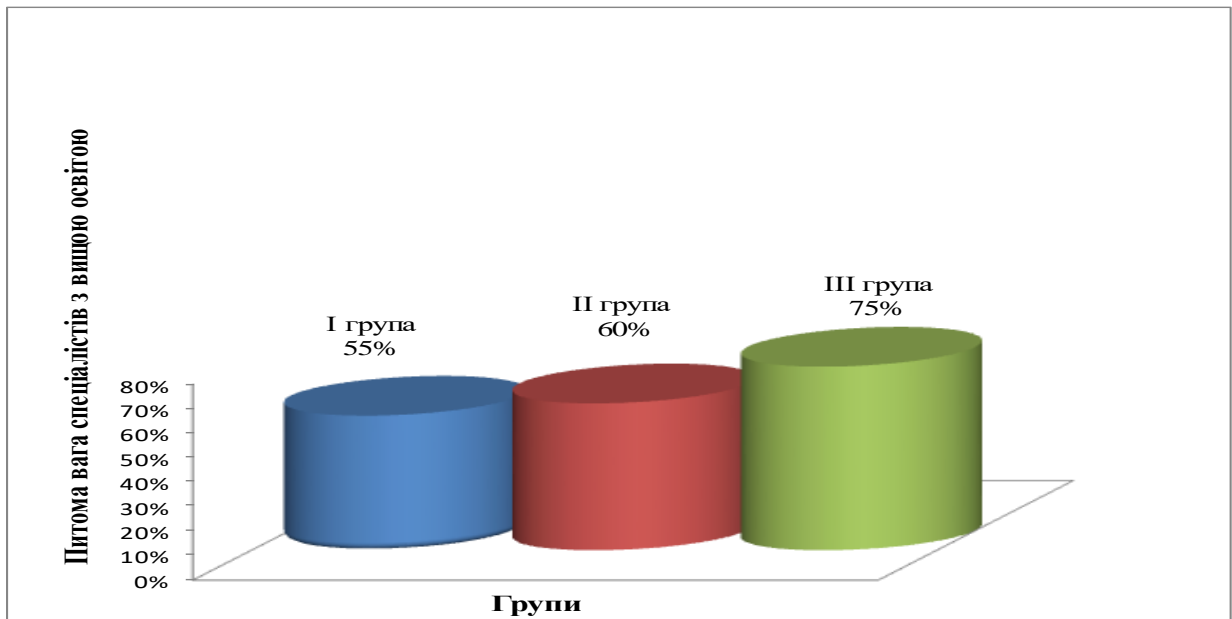
Показник	Рік					2018 р. до 2014 р., +/-
	2014	2015	2016	2017	2018	
Облікова кількість штатних працівників с.-г. підприємств, тис. осіб	22,8	22,8	22,6	23,1	20,1	-2,7
у т.ч.:						
працівників апарату управління, тис. осіб	3,5	3,0	3,0	2,2	1,9	-1,6
- з вищою освітою, %	72,1	74,7	74,9	75,1	76,1	4,0
- з середньою спеціальною, %	27,9	25,3	25,1	24,9	23,9	-4,0
спеціалістів середньої ланки, тис. осіб	9,1	9,2	8,2	9,2	7,9	-1,2
- з вищою освітою, %	40,3	44,2	44,9	44,6	44,1	3,8
- з середньою спеціальною, %	59,7	55,8	56,1	55,4	55,9	-3,8
робітників (з відповідною кваліфікацією), тис. осіб	9,6	9,5	9,8	10,2	9,2	-0,4
робітників (без кваліфікації), тис. осіб	0,6	1,1	1,6	1,5	1,1	0,5

Джерело: розраховано за даними [3, с.168].

Вищу освіту за сільськогосподарським спрямуванням у Житомирській області забезпечують 6 закладів вищої освіти різних рівнів акредитації. З них – 1 національний університет і 5 коледжів. Для аналізу освітнього рівня працівників сільськогосподарських підприємств Житомирської області, райони регіону згруповано, залежно від рівня освіти працівників апарату управління досліджуваних підприємств, у три групи: I група – до 55,0 % з вищою освітою, II група – у межах 55,0–75,0 %, III група – понад 75,0 % (рис. 2.1).

До I групи увійшли райони, в яких частка керівників з вищою освітою складає до 55,0 %. Цю групу сформували Коростишівський (53,0 %), Баранівський (41,0 %), Володар-Волинський (53,0 %), Народицький (46,0 %), Овруцький (46,0 %) райони. У II групу, в якій відсоток керівників з вищою освітою коливається у межах 55,0–75,0 %, включено Андрушівський (70,0 %), Романівський (57,0 %), Житомирський (67,0 %), Новоград-Волинський (71,0 %), Черняхівський (64,0 %), Ємільчинський (55,0 %), Коростенський (74,0 %), Лугинський (55,0 %), Олевський (63,0 %), Радомишльський (72,0 %), Пулинський (61,0 %) райони. У III групу включено Бердичівський (83,0 %),

Любарський (81,0 %), Попільнянський (87,0 %), Чуднівський (85,0 %), Брусилівський (83,0 %), Ружинський (85,0 %) райони, в яких відсоток керівників з вищою світою складає понад 75,0 %.



**Рис. 2.1. Рівні освіти працівників апарату управління сільськогосподарських підприємств за районами Житомирської області**

Джерело: сформовано за даними [3, с.113].

У Житомирській області в середньому 63,2 % керівників сільськогосподарських підприємств мають вищу освіту. Освітньо-кваліфікаційний рівень працівників сільського господарства найнижчий серед зайнятих у інших галузях економіки. Лише кожний п'ятий сільський працівник закінчив технікум, коледж чи інститут, що удвічі менше, ніж у промисловості, будівництві, сфері транспорту чи зв'язку.

Відносна чисельність фахівців із вищою освітою у сільському господарстві склала 19,7 % до загальної кількості працівників галузі, що удвічі нижче, ніж у промисловості та економіці в цілому [170, с. 63]. З 450 випускників аграрних закладів вищої освіти регіону на роботу до села прибувають лише 180 (40,0 %), а через один рік із них там залишається кожен п'ятий [207, с.21]. Неналежний рівень розвитку інфраструктури сільської місцевості, застаріле обладнання на підприємствах, невисока заробітна плата та відсутність сучасних

методів управління, у т. ч. і управління персоналом, спонукають молодь шукати роботу в інших сферах народного господарства.

Віковий склад персоналу сільськогосподарських підприємств Житомирської області представлено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

**Віковий склад персоналу сільськогосподарських підприємств  
Житомирської області, тис. осіб**

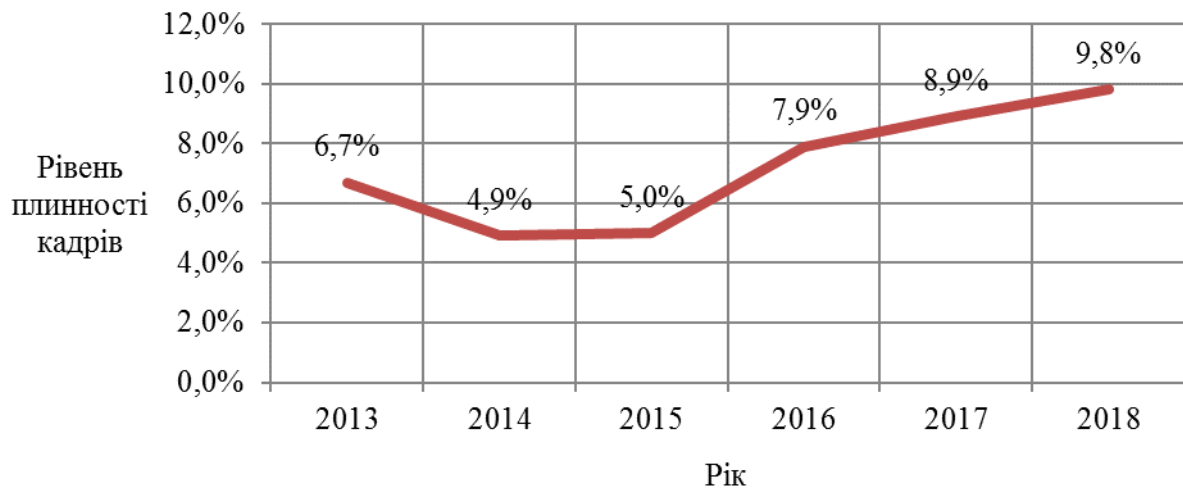
Показник	Рік					2018 р. до 2014 р., +/-
	2014	2015	2016	2017	2018	
Облікова кількість штатних працівників, із них за віковим складом:	22,8	22,8	22,6	23,1	20,1	-2,7
особи від 16 до 35 років	7,5	7,4	7,9	8,1	8,1	0,6
особи від 35 до 50 років	10,7	9,3	6,2	5,8	4,4	-6,3
особи від 50 років і старше	4,6	6,1	8,5	9,2	7,6	3,0

Джерело: сформовано за даними [170, с.61].

Дані табл. 2.9 свідчать, що на сільськогосподарських підприємствах в середньому 44,5 % – це працівники пенсійного та передпенсійного віку. Молодь, віком від 16 до 35 років, складає в середньому 32,2 %. Щодо працівників найпродуктивнішого віку – від 35 до 55 років – їх частка складає 23,3 %. Протягом досліджуваного періоду спостерігалось значне зменшення кількості працівників саме останньої вікової градації – на 6,3 тис. осіб. На жаль, багато таких працівників ведуть особисте господарство або мігрують у пошуках роботи, що більше оплачується.

Результати аналізу дають підстави стверджувати, що вікова структура кадрів сільськогосподарських підприємств регіону рухається у бік старіння. Основною проблемою сільськогосподарських підприємств є відтік молодих кадрів із сільської місцевості. Проблема раціонального та ефективного використання трудового потенціалу у сільськогосподарському виробництві загалом і професійно-інтелектуального, зокрема, є надзвичайно важливою, оскільки саме він є каталізатором позитивних зрушень у розвитку сільського господарства регіону.

Динаміку плинності кадрів на сільськогосподарських підприємствах Житомирської області упродовж 2013–2018 рр. представлено на рис. 2.2.



**Рис. 2.2. Динаміка плинності кадрів на сільськогосподарських підприємствах Житомирської області, %**

Джерело: побдовано за даними [170, с.67].

Виявлено, що рівень плинності кадрів на сільськогосподарських підприємствах в середньому за досліджуваний період склав 7,2 %, що перевищує природний рівень, що знаходиться в межах 3,0–5,0 % від чисельності працюючих. Лише упродовж 2014–2015 рр. спостерігався рівень плинності кадрів, що відповідає нормативному. Перевищення цього показника від природного рівня свідчить про плинність кадрів у бік відтоку. Якщо природний рівень сприяє оновленню трудових ресурсів, то підвищений рівень свідчить про проблеми, що склалися з кадровим забезпеченням досліджуваних підприємств.

За даними Державної служби статистики України у 2018 р. у структурі звільнень з сільського господарства 50,8 % належить плинності кадрів, лише 1,0 % – скороченню штату. Важливим є визначення мотиваційної структури плинності кадрів, що визначається реальними причинами, що спонукають працівників прийняти рішення щодо звільнення з підприємства. На жаль, статистика не проводить збір даних щодо причин звільнення, а служби кадрів

на досліджуваних підприємствах лише частково можуть дати відповідь на запитання: чому звільнився працівник. Розповсюдженою є підстава звільнення «за власним бажанням» та «за згодою сторін», яка і зазначається у трудових книжках звільнених працівників, але вона може бути представлена різними причинами: низьким рівнем оплати праці, затримками її виплат, психологічною несумісністю із колегами, не задовільними умовами праці, режиму роботи, конфлікти з керівництвом тощо. Зважаючи на причини звільнення та, зазвичай, відсутність записів про порушення трудової дисципліни у трудових книжках працівників досліджуваних сільськогосподарських підприємств, можна стверджувати, що на даних підприємствах стан трудової дисципліни є задовільним. На більшості підприємств у трудові книжки заносяться лише серйозні правопорушення: нанесення навмисного майнового збитку, крадіжки, навмисне псування майна підприємства, пиятика на робочому місці, що призвели до звільнення, або судової справи, у інших випадках керівництво розглядає порушення трудової дисципліни без занесення до трудової книжки. На рівні окремого підприємства коефіцієнт трудової дисципліни за певний період визначається як відношення загальної кількості порушників до середньоспискової чисельності персоналу.

Показники, що характеризують стан якісного та кількісного забезпечення трудовими ресурсами сільськогосподарських підприємств представлено у табл. 2.10, дані якої вказують на те, що на початок періоду частка персоналу, що працює на постійній основі, склала 96,6 % від загальної кількості працюючих, і лише 3,1 % – склала частка сезонних найманих працівників. У 2018 р. коефіцієнт постійно найманих працівників знизився на 36,2 % і склав 60,7 %, тоді як майже 40 % працівників працювали в сезонному наймі. На сезонні роботи наймають в основному низько кваліфікований персонал, який виконує певний обсяг робіт та мотивується лише сумою зароблених коштів. Водночас, зменшення кількості основного персоналу, який зазвичай представлено кваліфікованими та висококваліфікованими працівниками, свідчить про

наявність проблеми зниження якісного кадрового забезпечення сільськогосподарських підприємств.

Таблиця 2.10

**Показники стану трудових ресурсів та системи управління персоналом сільськогосподарських підприємств**

Показник	Рік					2018 р. до 2014 р., +/-
	2014	2015	2016	2017	2018	
Кількість зайнятих працівників на с.-г. підприємствах, тис. осіб	22,8	22,8	22,6	23,1	20,1	-2,7
<i>з них за характером найму</i>						
на постійній основі, тис. осіб	22,1	22,0	19,2	17,9	12,2	-9,9
на тимчасовій основі (сезонних), тис. осіб	0,7	0,8	3,4	5,2	7,9	7,2
Коефіцієнт залучення персоналу на постійні основі, %	96,9	96,5	84,9	77,5	60,7	-36,2
Коефіцієнт залучення персоналу на тимчасовій основі, %	3,1	3,5	15,1	22,5	39,3	36,2
<i>з них за структурним складом</i>						
працівники апарату управління, тис. осіб	3,5	3,0	3,0	2,2	1,9	-1,6
виробничий та технічний персонал, тис. осіб	19,3	19,8	19,6	20,9	18,2	-1,1
Коефіцієнт співвідношення управлінського та виробничого персоналу, %	5,5	6,6	6,5	9,5	9,6	4,1

Джерело: розраховано за даними [170, с.60].

Крім того, на початку досліджуваного періоду управлінський персонал складав 15,0 % від загальної кількості працюючих у сільськогосподарському виробництві, а в 2018 р. цей показник становив 9,5 %. Така ситуація засвідчує зниження спеціалізації управлінської праці і збільшення навантаження управлінських функцій на керівників сільськогосподарських підприємств. Показник співвідношення управлінського та виробничого персоналу на сільськогосподарських підприємствах Житомирської області мав тенденцію до збільшення, в середньому складає 7 штатних працівників на 1 працівника сфери управління, що відповідає визначеному у наукових джерелах нормованому показнику пропорційного співвідношення: 1 працівник апарату управління до 12–15 штатних працівників.

Отже, проведений аналіз дає змогу зробити такі висновки: за досліджуваний період кількість працездатного населення сільських територій Житомирщини зменшилась на 18,5 тис. осіб, спостерігається зменшення кількості працюючих у сільськогосподарських підприємствах на 2,7 тис. осіб. У 2018 р. лише 7,1 % працездатного сільського населення було працевлаштованим, що свідчить про високий рівень безробіття. Дві третини з усіх безробітних складають жінки. За віковою градацією найбільшу групу безробітних формують особи працездатного віку – від 35 до 45 років (32,2 %), що є суттєвою проблемою, адже саме ця трудова категорія населення вважається найбільш продуктивною.

У 2018 р. кількість працюючих на сільськогосподарських підприємствах Житомирщини склала 20,1 тис. осіб, з них найманих сезонних працівників – 7,9 працівників порівняно з працівниками, що наймаються на постійній основі. Відбулося зменшення кількості управлінського персоналу на 1,6 тис., виробничого персоналу – на 1,1 тис. осіб. Тобто спостерігається відтік висококваліфікованих кадрів.

Освітньо-кваліфікаційний рівень працівників сільського господарства в регіоні найнижчий серед зайнятих в інших галузях економіки, відносна чисельність фахівців із вищою освітою у сільському господарстві склала 19,7 %. Лише кожний п'ятий працівник на селі закінчив технікум, коледж чи інститут. Дослідження вікової градації працівників сільськогосподарських підприємств показало, що в середньому 44,5 % – це працівники пенсійного та передпенсійного віку, молодь, віком від 16 до 35 років складає лише 32,2 %.

Рівень плинності кадрів на сільськогосподарських підприємствах в середньому за досліджуваний період склав 7,2 %, слід зазначити, якщо природний рівень (5,0 %) сприяє оновленню трудових колективів, то підвищений рівень свідчить про проблеми, що склалися з кадровим забезпеченням досліджуваних підприємств.

З урахуванням представлених проблем розвитку сільськогосподарського виробництва у Житомирській області та на тлі старіння населення й відтоку

молодих кадрів з села розвиток сільського господарства регіону повинен бути пов'язаний зі збереженням та виявленням нерозкритих можливостей кадрового потенціалу сільського господарства, а саме: здібностей, професійних якостей, творчих та новаторських задатків працюючих та потенційних сільськогосподарських працівників. Зусилля у сфері стійкого функціонування сільськогосподарських підприємств повинні спрямовуватися на вирішення таких завдань: створення мотивації персоналу для управління ресурсним потенціалом сільськогосподарських підприємств; вдосконалення організаційних структур управління через упровадження інноваційних ефективних систем управління з використанням рефлексивного підходу до управління, розвиток соціокультурного забезпечення працівників села, що підвищить привабливість працевлаштування на сільськогосподарських підприємствах області висококваліфікованих працівників.

## **2.2. Оцінка системи управління персоналом сільськогосподарських підприємств**

Оцінка системи управління персоналом сільськогосподарських підприємств Житомирської області спирається на інформацію про персонал, управлінські відносини, що склались в процесі трудової діяльності та ефективність використання персоналу на підприємстві. Аналіз таких показників, як: продуктивність праці, рівень заробітної плати, структура фонду заробітної плати, фондоозброєність праці та коефіцієнт оновлення основних засобів, співвідношення темпів змін заробітної плати і продуктивності праці, прибутковість персоналу, дозволяє зробити висновки про ефективність існуючої системи управління персоналом та визначити її основні проблеми [121, с. 147].

Одним із найважливіших показників, що характеризують ефективність використання персоналу, є продуктивність праці (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

**Динаміка продуктивності праці сільськогосподарських підприємств  
Житомирської області та України, тис. грн/особу\***

Показник	Рік					2018 р. до 2014 р., +/-
	2014	2015	2016	2017	2018	
Продуктивність праці по Україні	131,3	132,7	165,2	159,7	157,1	25,8
Продуктивність праці по Житомирській області	28,5	54,3	64,5	66,4	58,9	30,4
Темп змін продуктивності праці в регіоні	x	103,6	190,5	118,8	102,9	-0,7

\*Примітка: виробництво ВП на 1 зайнятого у с.-г. виробництві, тис.грн  
Джерело: розраховано за даними [170, с.75].

Дані табл. 2.11 свідчать про зростання рівня продуктивності праці персоналу сільськогосподарських підприємств по Україні і Житомирській області. Однак, негативним є те, що за останні три роки темп змін продуктивності праці сільськогосподарських підприємств досліджуваної області знизився. У 2016 р. темп росту продуктивності праці склав 190,0 %, а у 2018 р. – 102,9 %, спостерігається його стрімке зниження.

Продуктивність праці впливає на низку економічних показників, зокрема – обсяг виробництва, собівартість продукції, рентабельність виробництва, і залежить від факторів матеріального забезпечення праці, таких як: фондоозброєність праці, впровадження передових технологій виробництва, оновлення засобів виробництва, матеріального та нематеріального стимулювання праці [133, с.77]. Аналізування показників забезпечення праці матеріальними ресурсами (основними засобами) представлено у табл. 2.12. Аналізування динаміки стану та руху основних виробничих засобів сільськогосподарських підприємств Житомирської області свідчить про те, що їх вартість має стійку тенденцію до зменшення. Позитивною є тенденція до збільшення коефіцієнту оновлення основних засобів, що в середньому склав 8,26 %. Показник досить невисокий та означає, що лише близько 8,0 % основних засобів забезпечення праці оновилися, решта залишаються старими, що значно підвищує трудомісткість праці. Показник фондоозброєності праці мав тенденцію до зменшення, що можна означити як негативну тенденцію. З

урахуванням зменшення суми основних засобів та значного зменшення кількості працівників виробничої сфери сільськогосподарських підприємств, можна стверджувати, що останні потребують оновлення матеріально-технічного забезпечення праці.

Таблиця 2.12

**Динаміка стану та руху основних засобів сільськогосподарських підприємств Житомирської області**

Показник	Рік					2018 р. до 2014 р., %
	2014	2015	2016	2017	2018	
Основні засоби на початок року, млн грн	2796,2	2456,8	2217,0	1630,9	1489,2	53,2
Ліквідовано основних засобів, млн грн	219,5	200,3	200,0	124,9	73,5	3 рази
Залишок немодернізованого обладнання, млн грн	2576,7	2256,5	2017,0	1506,0	1415,7	54,9
Введено в дію основних засобів, млн грн	66,3	54,2	87,6	191,0	170,2	2,6 рази
Основні засоби на кінець року, млн грн	2576,7	2310,7	2104,6	1665,6	1570,4	61,0
Коефіцієнт оновлення, %	2,57	2,35	4,16	3,8	10,83	4,2 рази
Виробничий та технічний персонал, тис. осіб	19,3	19,8	19,6	20,9	18,2	94,3
Фондоозброєність праці, тис.грн/осіб	133,5	116,7	107,4	79,7	87,2	65,3

Джерело: розраховано за даними [170, с.76].

Ефективний розвиток підприємства передбачає зменшення чисельності працівників унаслідок механізації, автоматизації сільськогосподарського виробництва, оновлення засобів праці, а дослідження показало, що причиною зменшення кількості працюючих є їх звільнення для скорочення витрат або за власним бажанням, пошуку більш оплачуваної роботи. Одним із чинників, що має обопільний зв'язок з продуктивністю праці, є оплата праці. Фонд оплати праці сільськогосподарських підприємств поділяється на три частини: фонд основної заробітної плати (ФОЗП); фонд додаткової заробітної плати (ФДЗП); заохочувальні та компенсаційні виплати (ЗКВ).

Основна заробітна плата – це винагорода за виконану працівником роботу з урахуванням кількості та якості виробленої продукції (тарифні ставки, відрядні розцінки для робітників; посадові оклади для службовців та керівників).

Додаткова заробітна плата являє собою винагороду за працю понад установлену норму, за винахідливість, трудові успіхи, особливі умови праці (премії, доплати і надбавки). Інші заохочувальні та компенсаційні виплати включають грошові винагороди у формі виплат за підсумками роботи за рік (премії за високі показники в роботі, компенсаційні та інші матеріальні виплати) [132]. Склад фонду оплати праці в Україні та Житомирській області представлено у табл. 2.13.

Таблиця 2.13

### Склад фонду оплати праці в сільському господарстві, 2018 р.

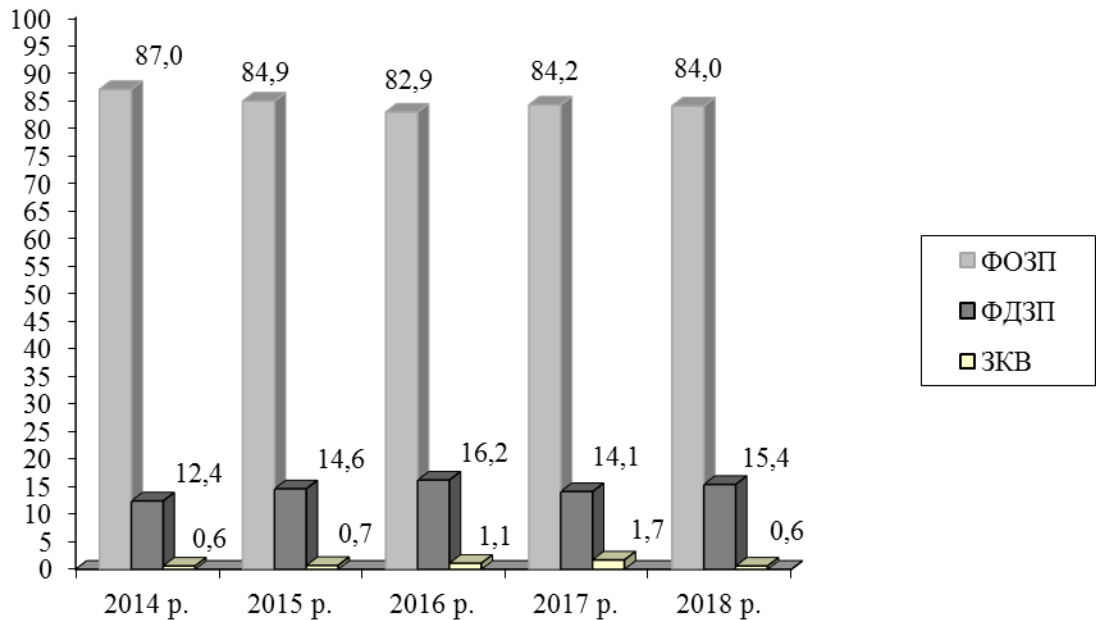
Показник	Україна	Житомирська область
Фонд оплати праці, млн грн	33618,0	913,0
у т. ч.:		
фонд основної заробітної плати, %	79,1	84,0
фонд додаткової заробітної плати, %	18,7	15,4
з нього:		
доплати і надбавки, %	3,9	3,2
премії, %	8,0	5,3
Заохочувальні компенсаційні виплати, %	2,2	0,6
з них:		
матеріальна допомога, %	0,2	0,0
соціальні пільги, %	0,1	0,0
нараховано за невідпрацьований час, %	6,0	5,8

Джерело: сформовано за даними [170, с.69]

У структурі фонду заробітної плати сільськогосподарських підприємств як в Україні, так й Житомирській області, основну частку займає фонд основної заробітної плати 84,0 %; фонд додаткової оплати праці складає 15,4 % від загальної суми фонду оплати праці сільськогосподарських підприємств регіону; частка заохочувальних компенсаційних виплат складає всього 0,6 %, тоді як в Україні ця частка складає 2,2 %. Слід зазначити, що у регіоні меншою мірою, ніж в середньому в Україні, виплачуються доплати, надбавки та премії, а премії за високі показники в роботі у 2018 р. не виплачувались взагалі.

Динаміку структури фонду заробітної плати сільськогосподарських підприємств Житомирської області ілюструє рис. 2.3, дані якого свідчать, що структура фонду оплати праці не змінилась. Слід відзначити, що за 2018 р. зменшився рівень заохочувальних компенсаційних виплат, що негативно

впливає на мотивацію та зменшує заківленість працівників у результатах праці. З одного боку, заробітна плата залежить від обсягів та якості виконаних робіт, тобто продуктивності, а з іншого боку – продуктивність впливає на зміну оплати праці.



**Рис. 2.3. Динаміка структури фонду заробітної плати у сільськогосподарських підприємствах Житомирської області**  
Джерело: побудовано за даними [207, с.15].

Динаміку середньої заробітної плати працівників сільськогосподарських підприємств Житомирщини представлено у табл. 2.14. Середня заробітна плата працівників упродовж досліджуваного періоду мала тенденцію до збільшення на 5492,5 грн. Розмір мінімальної заробітної плати збільшився на 2505,0 грн. Мінімальна заробітна плата є індикатором межі малозабезпеченості, і чим вищим є рівень різниці між середньою заробітною платою та мінімальною, тим більш соціально-економічно привабливими є умови життя та праці в регіоні [131, с. 76]. У 2014 р. зарплата працівників сільськогосподарських підприємств перевищувала розмір мінімальної заробітної плати на 55,1 %, у 2018 р. перевищення склало 137,4 %, що свідчить про позитивну динаміку підвищення рівня середньої заробітної плати у сільськогосподарському виробництві

Житомирської області. Проте динаміка збільшення оплати праці у сільському господарстві є найнижчою, порівняно з іншими галузями народного господарства.

Таблиця 2.14

**Динаміка середньої заробітної плати працівників сільськогосподарських підприємств Житомирської області, грн**

Показник	Рік					2018 р. до 2014 р., +/-
	2014	2015	2016	2017	2018	
Середня заробітна плата одного штатного працівника по сільському господарству	2316,0	3125,0	3798,0	5415,0	7808,5	5492,5
Розмір мінімальної заробітної плати	1218,0	1378,0	1600,0	3200	3723	2505,0
Коефіцієнт співвідношення середньої та мінімальної заробітної плати	1,90	2,26	2,37	1,69	2,09	0,19

Джерело: розраховано за даними [207, с.19].

Крім того, проблемою є абсолютна невідповідність коефіцієнта співвідношення середньої та мінімальної заробітної плати європейським стандартам, за якими середня зарплата має становити не менш як 5–6 прожиткових мінімумів, тоді як на вітчизняному сільськогосподарському ринку таке співвідношення в середньому складає лише 2 прожиткових мінімумів. Як наслідок, ринок праці села виявився абсолютно неконкурентоспроможним і призвів до масової трудової міграції молоді і висококваліфікованих працівників до інших країн. Залишається проблема, яка полягає в тому, що більшість селян працюють в індивідуальному господарстві, яке забезпечує їх продуктами харчування, тому забезпечення за його рахунок підвищення доходів селян, отримання високої професійної кваліфікації, розвитку сільських територій за рахунок розширення виробництва є проблематичним [140, с. 161]. Це зумовлює значну нестачу кваліфікованих спеціалістів та управлінських кадрів в сільськогосподарському виробництві.

Важливим завданням аналізу продуктивності праці є відношення її змін до динаміки заробітної плати. Зростання продуктивності праці повинно випереджати збільшення заробітної плати. Аналіз проводиться за допомогою

визначення коефіцієнту порівняння (випередження) та коефіцієнту еластичності заробітної плати (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

**Динаміка зарплати та продуктивності праці персоналу  
сільськогосподарських підприємств Житомирської області**

Показник	Рік						2018 р. до 2014 р., +/-
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	
Середня заробітна плата, грн	2039,0	2316,0	3125,0	3798,0	5415,0	7808,5	5492,5
Середня продуктивність праці, тис. грн/особу	27,5	28,5	54,3	64,5	66,4	58,9	30,4
Темпи зміни середньої заробітної плати, %	x	113,6	134,9	121,5	142,6	144,2	30,6
Темпи зміни продуктивності праці, %	x	103,6	190,5	118,8	102,9	88,7	-14,9
Коефіцієнт випередження	x	0,91	1,41	0,98	0,72	0,62	- 0,3
Коефіцієнт еластичності заробітної плати	x	1,10	0,71	1,02	1,39	1,62	0,52

Джерело: розраховано за даними [170; 207].

Встановлено, що, на тлі збільшення середньої заробітної плати та продуктивності праці, за досліджуваний період спостерігається зниження темпів приросту продуктивності праці за випереджаючих темпів збільшення заробітної плати. Лише у 2015 р. спостерігається збільшення продуктивності праці персоналу сільськогосподарських підприємств більшими темпами, в порівнянні зі збільшенням заробітної плати. У 2018 р. на 1,0 % підвищення продуктивності праці припадало 1,62 % підвищення заробітної плати. Це свідчить про те, що система матеріального стимулювання не враховує зростання продуктивності праці, тобто зростання оплати праці не «зароблено», внаслідок чого втрачається стимулююча функція заробітної плати. Також це породжує невиправдане збільшення витрат, собівартості продукції та зменшення рівня прибутку.

Для більш глибокого аналізу системи управління персоналом сільськогосподарських підприємств Житомирської області проведено вибірку з 50 сільськогосподарських підприємств, питома вага яких становить 6,9 % від загальної кількості сільськогосподарських підприємств Житомирської області

(721 економічно активне підприємство, що займається виробництвом сільськогосподарської продукції), що відповідає умовам репрезентативної вибірки (не менше, ніж 5 % від генеральної сукупності). Дослідження здійснено на основі даних випадкової вибірки суб'єктів господарювання, адже об'єктом дослідження є соціально-трудова процеси трудових колективів (груп), які є характерними для усіх підприємств.

Первинні дані (назва, адреса розташування, тип підприємства, кількість працюючих, основні економічні показники діяльності підприємства: чистий дохід, чистий прибуток (збиток), сума витрат на персонал, яка складається з виплат на оплату праці, у т. ч. на соціальні стимулюючі виплати), що характеризують основні показники діяльності досліджуваних підприємств зібрано за допомогою соціологічного дослідження: анкетування (Додаток Б) та аналізу фінансово-економічної статистичної звітності підприємств. Аналіз звітів про економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств (форма № 50-сг) дозволив визначити такі показники: чистий дохід, прибуток (збиток), середньоспискова чисельність персоналу, розмір середньої заробітної плати, питома вага соціальних та заохочувальних виплат у фонді оплати праці, продуктивність праці (виробіток), трудомісткість праці, новостворена вартість, прибутковість та рентабельність персоналу.

Вихідні дані, які характеризують економічні показники діяльності досліджуваних сільськогосподарських підприємств Житомирської області, представлено в Додатку В. Зважаючи на випадкову вибірку з генеральної сукупності досліджено різні підприємства за видами та організаційно-правовими формами. Для більш детального аналізу проведено групування досліджуваних підприємств за спільним критерієм – розміром підприємства, який поділяє вибірку на три групи: великі, середні та малі. Поділ на зазначені групи проводився за розміром чистого доходу та чисельністю персоналу, що регламентовано Господарським кодексом.

Досліджувана сукупність підприємств має крок варіації за критерієм чистого доходу 56565 тис. грн, за чисельністю персоналу – 50 осіб; у результаті

отримано такі результати групування: 1) малі підприємства (24 од.) – чистий дохід до 56565 тис. грн, до 50 працюючих; 2) середні підприємства (14 од.) – до 111019 тис. грн, до 100 працюючих; 3) великі підприємства (12 од.) – до 165472 і більше тис. грн, понад 100 працюючих.

Основні фінансово-економічні показники діяльності досліджуваних підприємств за групами представлено в табл. 2.16.

Таблиця 2.16

**Фінансово-економічні показники діяльності сільськогосподарських підприємств Житомирської області**

Показник	Усі підприємства (за сукупністю)	Група підприємств		
		великі	середні	малі
Чистий дохід, тис. грн	3805113,0	2174911,0	1064509,0	565693,0
Собівартість, тис. грн	3497268,0	2026159,0	959935,0	511174,0
Чистий фінансовий результат, тис. грн	307845,0	148752,0	104574,0	54519,0
Чисельність персоналу, осіб	3608,0	1276,0	1136,0	1196,0
Витрати на оплату праці персоналу, тис. грн	337549,0	154938,0	99964,0	82647,0
З них на соціальні заходи, тис. грн	81676,0	42641,0	21038,0	17997,0
Стимулюючі виплати, тис. грн	2676,0	1444,0	757,0	475,0
Середня міс. заробітна плата, грн	7796,0	10120,0	7330,0	5760,0

Джерело: власні дослідження.

Первинні дані, представлені у табл. 2.16, дають можливість розрахувати та проаналізувати економічні показники, що характеризують результативність та ефективність діяльності персоналу досліджуваних підприємств, а саме: продуктивність та трудомісткість праці, прибутковість, рентабельність персоналу, новостворену вартість (вартість сукупного продукту колективної праці); визначити частку, яку складають витрати на персонал в собівартості продукції підприємства, частку соціальних та стимулюючих виплат в структурі витрат на персонал.

Основні фінансово-економічні показники результативності та ефективності діяльності персоналу досліджуваних підприємств за групами представлено в табл. 2.17.

Таблиця 2.17

**Фінансово-економічні показники ефективності діяльності персоналу  
сільськогосподарських підприємств**

Показники	Всі підприємства (за сукупністю)	Група підприємств		
		великі	середні	малі
Продуктивність праці, тис.грн/особу	1054,63	1704,48	937,07	472,99
Трудомісткість, %	0,09	0,06	0,11	0,21
Прибутковість персоналу, тис.грн/особ.	85,32	116,58	92,05	57,46
Новостворена вартість, тис.грн	12935,38	25307,50	14609,86	5715,25
в т.ч. на 1 особу, тис.грн	190,81	238,00	180,05	114,69
Рентабельність персоналу, тис. грн/особ.	0,91	0,96	1,05	0,81
Питома вага заробітної плати у собівартості, %	9,65	7,65	10,41	22,45
Питома вага соціальних виплат ФОП, %	21,23	21,07	21,05	0,57
Питома вага стимулюючих виплат у ФОП, %	0,79	0,93	0,76	5,76

Джерело: власні дослідження.

Дані табл. 2.17 свідчать про те, що більшість великих підприємств мають вищий рівень продуктивності праці, ніж середні та малі. Це пояснюється тим, що великі підприємства мають більший доступ до ринку капіталу та більшу частку товарного ринку, відповідно, більший обсяг виробництва, тоді як середні та малі підприємства орієнтуються на місцеві джерела сировини та ринки збуту. На великих підприємствах вища заробітна плата, яка в середньому складає 10119,0 грн, тоді як на середніх підприємствах вона складає 7333,0 грн, на малих – 5759,0 грн.

Також на великих підприємствах нижчий рівень трудомісткості, тобто нижчий рівень затрат живої праці на виробництво одиниці продукції, це пояснюється тим, що на великих підприємствах складна організація управління, яка передбачає широкий виробничий поділ праці, від управлінської

до виробничої основної, допоміжної та обслуговуючої праці, а також існує можливість замінити одного працівника іншим, тоді як на малих підприємствах спостерігається поєднання в одній особі кількох виробничо-управлінських функцій. Наприклад, на великому підприємстві є механізована тракторна бригада, яку обслуговує ремонтна бригада, на малому підприємстві один працівник може виконувати роботу як тракториста, так й механіка, що підвищує трудомісткість його праці.

Слід зазначити, що на середніх підприємствах, порівняно з малими та великими, вищий рівень рентабельності персоналу, який визначається відношенням прибутку до витрат праці. В загальногруповій оцінці це пояснюється тим, що у досліджуваній групі середніх підприємств відсутні підприємства, що мають збитки, тоді, як у групі малих збитковими є 20,33 % досліджуваних підприємств, у групі великих – 8,33 % збиткових підприємств, що вплинуло на середній груповий показник рентабельності персоналу.

Малі підприємства мають найбільшу питому вагу витрат на оплату праці в собівартості виробництва. Це може пояснюватися тим, що на малих підприємствах досить істотні затрати живої праці, в порівнянні з великими та середніми підприємствами, де значно вищий рівень механізації виробничих процесів. Частка соціальних виплат у структурі витрат на оплату праці за усіма групами підприємств приблизно однакова і складає в середньому 21,3 %. Найбільша питома вага стимулюючих виплат припадає на великі підприємства – 0,93 % від суми витрат на персонал, на малих підприємствах стимулюючі виплати складають 0,57 %. Аналіз питомої ваги соціальних та стимулюючих виплат в структурі витрат на оплату праці говорить про те, що на великих підприємствах більш розвинена система матеріального стимулювання праці, яка включає в себе заробітну плату: основну (оплата праці за тарифними ставками, розрядами, тарифами) та додаткову (надбавки, премії за вислугу років, виплата за наднормове відпрацювання, компенсації за невикористану відпустку), а також заохочувальні та компенсаційні виплати (премії за

результатами роботи, виплати на ювілейні та пам'ятні дати, стархові виплати, витрати на харчування працівників, перевезення та лікування).

Виявлено, що на великих підприємствах частіше здійснюються виплати, що не входять до фондів оплати праці та фінансуються з частини прибутку підприємства, а саме: навчання та підвищення кваліфікації працівників, матеріальна допомога разового характеру, лікувально-профілактичне харчування, витрати на подарунки, організацію свят та корпоративних заходів, проведення тренінгів, ділових ігор тощо.

Результат діяльності підприємства залежить від ефективності використання трудового потенціалу, який характеризується не тільки економічними показниками, а й тим, наскільки суб'єкти соціально-трудова відносин зацікавлені в результатах своєї праці, що характеризується такими суб'єктивними показниками, як: вмотивованість, задоволеність працею, згуртованість та соціально-психологічна єдність трудового колективу [137, с.477].

Результати проведеного дослідження дають підстави стверджувати про наявність таких проблем: позитивним моментом в аналізі стану системи управління та трудових ресурсів сільськогосподарських підприємств є зростання рівня продуктивності праці на 38,9 % та показника оновлення основних засобів. Хоча показник мав тенденцію до збільшення та у 2018 р. склав 8,2 %, це означає, що лише близько 8,0 % основних засобів забезпечення праці оновилися, решта залишається старими, що значно підвищує трудомісткість праці.

Середня заробітна плата працівників сільськогосподарських підприємств за досліджуваний період мала тенденцію до збільшення, але, як показало дослідження, динаміка збільшення оплати праці у сільському господарстві є найнижчою, порівняно з іншими галузями народного господарства. На тлі збільшення середньої заробітної плати та продуктивності праці за досліджуваний період спостерігається зниження темпів приросту продуктивності праці за випереджаючих темпів збільшення заробітної плати.

Це свідчить про те, що система матеріального стимулювання не враховує зростання продуктивності праці, тобто зростання оплати праці є не виправданим, як наслідок – це породжує збільшення витрат, собівартості продукції та зменшення рівня прибутку.

Ключовою потребою працівника при працевлаштуванні є матеріальне забезпечення, тобто отримання заробітної плати. Якщо підприємство має достатнє матеріальне мотиваційне забезпечення та відповідне збільшення продуктивності праці, то нематеріальне мотивування можна розглядати лише як другорядний стимулюючий інструмент. Але є цілком очевидним, що невелика заробітна плата у сільському господарстві і загалом низький рівень життя працівників села є слабкою підставою для спонукання до високопродуктивної праці.

Відтак, нематеріальні мотиваційні впливи є невикористаним резервом підвищення продуктивності праці, окрім того, вони дозволять підприємству заощадити на матеріальному стимулюванні. Саме тому потрібно враховувати, крім об'єктивних, ще й суб'єктивні чинники формування продуктивності праці, які залежать від внутрішньої мотивації працівника, яка може бути позитивною (задоволеність від праці, психологічна та професійна сумісність членів колективу, налагоджена співпраця персоналу з керівництвом, високий рівень трудової культури та дисципліни) та негативною, або антимотивацією (страхи, стреси, відсутність свободи вибору та ін.).

### **2.3. Управління соціально-трудовими відносинами на сільськогосподарських підприємствах**

Важливе значення для ефективної роботи та досягнення цілей сільськогосподарських підприємств мають не лише виробничі, а й соціально-трудові процеси, що пов'язані з поділом і кооперацією праці, ставленням людини й колективу в цілому до праці, її змісту, умов і результатів, вмотивованістю, комунікаціями керівництва і персоналу, взаєминами у

колективі, конфліктністю та соціально-психологічним кліматом на підприємстві [139, с. 48].

Відповідно до завдань дисертаційного дослідження, проведено аналіз показників, що характеризують соціально-трудові процеси: рівня мотивації праці; позитивних та негативних стимулів, що формують мотивацію; рівня згуртованості трудових колективів. Охарактеризовано існуючі методи управління, що використовуються на сільськогосподарських підприємствах. Для дослідження використано результати анкетних даних досліджуваних сільськогосподарських підприємств.

Найвпливовішим чинником трудової мотивації є матеріальне стимулювання (гроші, премії, підвищення заробітної плати тощо). Однак, зважаючи на невисокий рівень заробітної плати у сільськогосподарських підприємствах Житомирської області, стимулюючі виплати є нечастими. У цьому ключі логічно стверджувати, що соціально-психологічне стимулювання персоналу є тим резервом, який не потребує значних матеріальних витрат. Припускаємо, що позитивні нематеріальні мотиваційні стимули можуть активувати бажання працівників якісно виконувати свою роботу та, як наслідок, вплинути на підвищення рівня продуктивності праці та результати діяльності підприємства. Позитивна мотивація передбачає використання стимулів, що покращують психологічний, моральний і матеріальний стан колективу. Антимотивація ґрунтується на стимулах, що викликають страх втратити роботу, заробітну плату, бути неоціненим та невизнаним спеціалістом і т.д.

Матриця відповідей на питання анкети (вихідні дані), що характеризують соціально-трудові відносини, представлена у Додатках Г та Г1. Результати анкетування в розрізі груп великих, середніх та малих підприємств представлено у табл. 2.18. На досліджуваних підприємствах має місце невисокий рівень мотивації – 3,22 балів з 5 можливих, що говорить про інертність більшості працівників до роботи. Найнижчим цей показник є на малих підприємствах, це пояснюється відсутністю можливостей кар'єрного

зростання, навчання та підвищення кваліфікації. Слід зауважити, що на малих підприємствах переважають негативні мотиваційні стимули, тоді як на середніх та великих – позитивні, що впливає на загальний рівень мотивації та свідчить про більш розвинену політику управління персоналом у напрямку суб'єкт-суб'єктних відносин.

Таблиця 2.18

**Структура мотиваційних стимулів сільськогосподарських підприємств  
(у розрізі груп)**

Група підприємств	Показник					
	Середня мотивація (бали)	Рівень мотивації (%)	Позитивна мотивація (бали)	Рівень позитивної мотивації (%)	Антимотивація (бали)	Рівень антимотивації (%)
Великі	3,28	65,60	3,40	68,00	3,16	63,20
Середні	3,21	64,20	3,22	64,40	3,20	64,00
Малі	3,17	63,40	3,10	62,00	3,24	64,80
Середнє значення за всіма групами	3,22	64,40	3,24	64,80	3,20	64,00

Джерело: власні дослідження.

Ефективність системи управління визначається такими соціально-психологічними характеристиками, як: згуртованість, ціннісно-орієнтаційна єдність трудового колективу, рівень виробничої та міжособистісної конфліктності, професійна та психологічна сумісність персоналу, які досягаються за рахунок комутацій керівництва підприємства та виробничого персоналу в процесі трудової діяльності. Щоб дослідити ефективність таких комунікацій, соціологічна частина дослідження проводилась за групуванням респондентів на три групи: 1) висококваліфіковані працівники – директори підприємств, головні бухгалтери; 2) кваліфіковані працівники (спеціалісти) – зооінженери, ветеринари, працівники бухгалтерії, інженери з охорони та безпеки праці; 3) низькокваліфіковані працівники: робітники основної діяльності – працівники ферми, доярки; допоміжної діяльності – робітники з

підготовки кормів та кормових сумішей; робітники обслуговуючої діяльності – водії молоковозів, механіки автопарку, наладчики обладнання. Значення рівня мотивації за групами респондентів представлено в табл. 2.19.

Таблиця 2.19

### Значення рівня мотивації праці за групами респондентів

Фокус-група	Показник					
	Середня мотивація (бали)	Рівень мотивації (%)	Антимотивація (бали)	Рівень позитивної мотивації (%)	Позитивна мотивація (бали)	Рівень антимотивації (%)
Висококваліфіковані працівники	3,79	75,8	3,67	73,4	3,91	78,2
Кваліфіковані працівники	3,40	68,0	3,39	67,8	3,40	68,0
Низькокваліфіковані працівники	2,48	49,6	2,55	51,0	2,41	48,2
Середнє значення за всіма респондентами	3,22	64,4	3,20	64,0	3,24	64,80

Джерело: власні дослідження.

Дані табл. 2.19 показують, що рівень мотивації варіює за різними фокус-групами. Середній рівень мотивації праці за всіма респондентами склав 3,22 бали (за максимально можливого – 5 балів). Найвищий рівень мотивації праці у категорії кваліфікованих працівників – 75,8 %. За даними опитування було встановлено, що антимотивацій вплив на роботу вищий у категорій низькокваліфікованих працівників, тоді як у висококваліфікованих працівників значно переважають позитивні мотиваційні стимули. Перевага антимотиваторів говорить про те, що персонал досліджуваних сільськогосподарських підприємств тримають у жорстких умовах, а керівництво більшості підприємств є досить авторитарним. Оцінка основних елементів, які входять в загальногрупове значення мотивів, у різних освітньо-кваліфікаційних груп працівників представлена в табл. 2.20.

Серед суттєвих мотиваційних впливів респонденти виділяють наступне:

по-перше, висококваліфіковані працівники виділяють цінність власної праці для підприємства та визнання праці колегами, серед антимотиваторів – страх переведення на нижчу посаду;

по-друге, кваліфіковані працівники виділяють можливість кар'єрного зростання та гарні відносини у колективі, серед антимотиваторів виділяють страх переведення на нижчу посаду;

по-третє, низькокваліфіковані працівники виділяють гарні відносини у колективі та визнання власної праці колегами, серед антимотиваторів виділяють дві позиції – страх бути звільненим та пов'язану з попередньою – «немає інших підприємств для працевлаштування в регіоні».

Таблиця 2.20

**Індекси окремих мотивів трудової діяльності працівників  
сільськогосподарських підприємств Житомирської області, бали**

№ з/п	Зміст мотивів, які містяться в діяльності	Бальна оцінка мотивів		
		високо-кваліфіковані працівники	кваліфіковані працівники	низько-кваліфіковані працівники
1	Цінність власної праці для підприємства	4,71	3,51	1,05
2	Цікавість роботи	4,36	3,70	1,02
3	Наявність елементів новизни (різноманіття) у роботі	4,23	3,20	1,07
4	Можливість підвищувати власну майстерність у роботі (навчатися)	4,46	3,27	2,06
5	Можливість кар'єрного зростання	4,05	3,62	2,08
6	Відзначення керівництвом результати праці	4,06	2,58	2,15
7	Високий рівень оплати вашої праці	3,01	2,63	2,00
8	Визнання праці колегами	4,65	3,61	2,51
9	Комфортні умови праці	4,22	3,16	2,00
10	Гарні відносини у колективі	4,61	3,27	3,02
11	Немає інших підприємств для працевлаштування у регіоні	2,80	3,50	4,30
12	Страх бути звільненим	3,81	3,50	4,34
13	Наявність системи покарань	3,01	3,23	2,50
14	Страх переведення на нижчу посаду (або з меншою платнею)	4,58	4,31	1,52
15	Вашу працю не помічає керівництво	2,77	3,71	3,03
16	Часті професійні непорозуміння у роботі	3,61	3,43	3,24
17	Бажання змінити місце роботи	3,63	3,51	3,10
18	Конфлікти з керівництвом	3,23	3,54	3,05
19	Відсутні соціальні та медичні гарантії	3,87	3,55	3,55
20	Не можливе кар'єрне зростання	2,12	3,17	2,01
21	Середній рівень мотиваторів	3,79	3,40	2,48

Джерело: власні дослідження.

Аналізування групи питань анкети, що характеризує комунікації керівництва та персоналу, говорить про те, що керівництво більшості досліджуваних підприємств мало залучає персонал до управлінського процесу та не прислухається до порад та думок працівників. Негативним показником є високий ступінь індексу «кооптації», який свідчить про те, що керівництво на вакантні посади приймає «вигідних» для себе працівників, просуває по кар'єрних сходинках лише тих, хто його підтримує. У частині «застосування погроз та обіцянок» найвищим показником є «звільнення з роботи». Страх втратити роботу більшою мірою присутній у відповідях низькокваліфікованих працівників, оскільки вони є менш конкурентоспроможними на ринку праці, ніж працівники високого рівня освітньої кваліфікації.

Аналіз мотиваційних компонентів показав, що частина працівників досліджуваних підприємств, яких задовольняє існуючий рівень оплати праці, досить незначна (2,55 бали за максимальних 5). Результати анкетування дозволяють визначити основний вид мотивації, який може ефективно впливати на продуктивність праці працівників (рис.2.4).



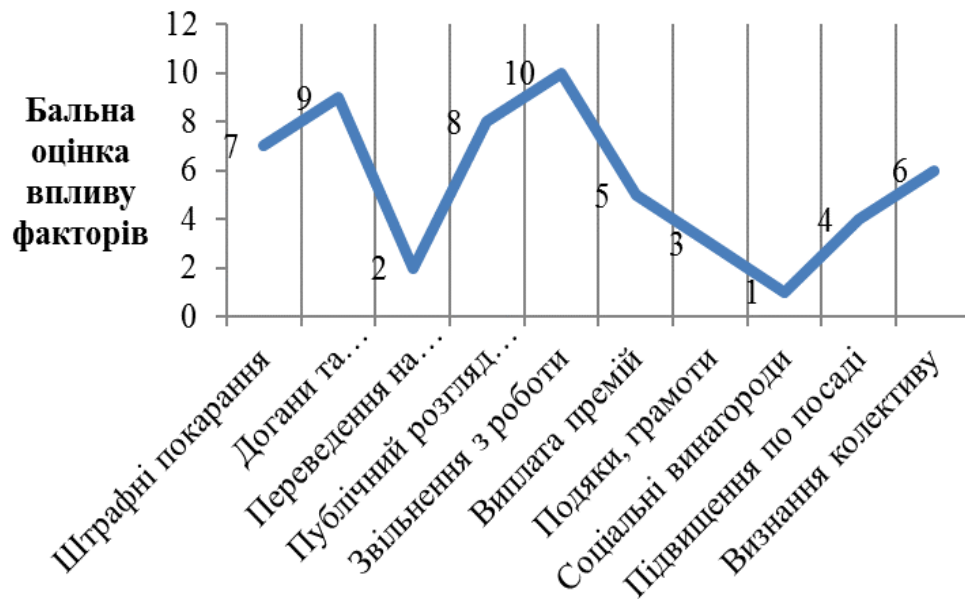
**Рис. 2.4 Чинники підвищення рівня мотивації праці персоналу сільськогосподарських підприємств Житомирської області**

Джерело: власні дослідження.

З рис. 2.4. видно, що всі групи респондентів достатньо високо (понад 40,0 %) оцінили вплив економічної мотивації (матеріальне стимулювання) на результати власної діяльності. Респонденти також надали перевагу соціально-психологічним мотиваційним компонентам (група висококваліфікованого персоналу оцінила такий мотиваційний вплив найвищим рейтингом). Це свідчить про те, що основними мотиваційними стимулами, що здатні підвищити продуктивність праці персоналу досліджуваних підприємств, передусім є підвищення заробітної плати та система соціально-психологічного стимулювання.

Дослідження існуючих методів управління показало, що на більшості досліджуваних підприємств – 23 (46,0 %) надають перевагу адміністративним методам управління, керівники на 18 (36,0 %) підприємств застосовують економічні методи управління і лише 9 (18,0 %) – соціально-психологічні методи, що не співпадає з очікуваннями персоналу. Результати опитування щодо переваг у використанні різних методів управління персоналом дозволили визначити стилі керівництва досліджуваних підприємств. Так, з-поміж опитаних керівників, більшість дотримуються змішаного стилю керівництва, для якого є характерними ознаки як демократичного, так і авторитарного стилю. Проблемою є те, що більшість керівників не можуть сформувати надійну команду, поєднати інтереси людей у взаємній співпраці та розробити ефективну систему мотиваційних впливів на персонал, адже у своїй роботі найчастіше використовують адміністративні методи управління.

Наступним етапом дослідження є визначення стану трудової дисципліни на досліджуваних сільськогосподарських підприємствах. Нами було проведено бліц-опитування (усне інтерв'ю), щодо існуючих чинників, які впливають на трудову дисципліну працівників (Додаток Д). Первинні данні бліц-опитування представлено в Додатку Д 1. Результати дослідження факторів впливу на стан трудової дисципліни ілюструє рис. 2.5.



**Рис. 2.5. Чинники впливу на рівень трудової дисципліни на сільськогосподарських підприємствах Житомирської області**

Джерело: власні дослідження.

Відтак, переважна більшість респондентів серед існуючих на підприємстві чинників, що впливають на трудову дисципліну, обрали негативні фактори впливу, такі як: звільнення з роботи, дисциплінарні покарання, переведення на нижчу посаду та винесення доган. Респонденти низько оцінили позитивні морально-психологічні стимули до дотримання трудової дисципліни, мотивовуючи це тим, що представлені в опитуванні мотиваційні впливи не використовуються на підприємстві.

На досліджуваних підприємствах частково використовуються заохочення за успіхи у роботі, які розглядаються у комплексі з дотриманням трудової дисципліни у вигляді оголошення подяки та нагородження почесною грамотою. З 50 досліджуваних підприємств, лише 12 мають Дошки пошани і лише на 10 підприємствах працівники отримали матеріальне заохочення у вигляді подарунків та премій. Це свідчить про те, що працівники бояться втратити роботу, а керівництво у більшості випадків примусово підтримує дисципліну жорсткими, адміністративними методами. На нашу думку, трудова дисципліна має ґрунтуватися не на примусі, а на взаємній відповідальності персоналу, на

свідомому та добровільному бажанні виконувати правила роботи та поведінки у колективі.

Для аналізування згуртованості трудових колективів досліджуваних сільськогосподарських підприємств проведено тестування (Додаток Е). У дослідженні адаптовано тестову методику Е. Сішора для визначення соціально-психологічної сумісності трудових колективів. Тест містить 25 питань, що характеризують соціально-психологічні зв'язки у колективі та визначають його цілісно-орієнтаційну єдність (ЦОЄ). Аналіз відповідей визначається у балах, які надаються за кожен відповідь на питання. Загальна сума балів дає можливість охарактеризувати, який рівень ЦОЄ на підприємстві (у колективі). Результат суми балів від 35 до 50 означає, що колектив професійно та психологічно згуртований та має високий рівень ЦОЄ; від 17 до 34 балів – колектив недостатньо згуртований та має середній рівень ЦОЄ; від 16 та менше балів – колектив не згуртований та має низький рівень ЦОЄ.

У Додатку Е1 відображено первинні дані результатів тестування. Представлені результати дозволяють стверджувати, що більшість колективів досліджуваних підприємств, а саме – 27 (54 %) мають середній бал тестування у межах 17–34, що означає середній рівень ЦОЄ та характеризує колектив як недостатньо згуртований; 15 (30 %) колективів мають середній бал тестування в межах менше ніж 16, що означає низький рівень ЦОЄ, а колектив є незгуртованим; лише 8 (16 %) колективів досліджуваних підприємств мають середній бал тестування в межах 35–50 балів, що означає високий рівень ЦОЄ та характеризує колектив як професійно та психологічно згуртований. Результати аналізу згуртованості колективів досліджуваних підприємств свідчить, що на більшості досліджуваних підприємств є проблема психологічної сумісності колективу, відсутність командної структури колективу, конфліктність, відсутність єдиної орієнтації на досягнення цілей підприємства.

Наступним кроком дослідження є аналізування комунікативної структури системи управління, яка характеризується взаємовідносинами між керівництвом і підлеглими, персоналом між собою та формується під впливом

дій, особистості керівника та визначається професійними взаємовідносинами між членами колективу. Анкетування персоналу досліджуваних підприємств показало, що на підприємствах характерними є ієрархічні вертикальні централізовані комунікації. Для такого виду комунікацій характерним є те, що інформація у вигляді наказів, розпоряджень та доручень надходить від керівника до інших управлінських ланок, далі передається до працівників нижчої ланки – основного виробничого та допоміжного (обслуговуючого) персоналу.

Дослідження показало слабкий зворотній зв'язок керівників з підлеглими, який у більшості випадків здійснюється у письмовій формі у вигляді звітів, пояснювальних записок та заяв. Слабко розвинені неформальні комунікації, майже не проводяться корпоративні свята та зустрічі, що їх налагоджують. За таких умов працівники втрачають інтерес до роботи та саморозвитку та стають безініціативними.

Результати дослідження стану соціально-трудоких відносин дозволило виділити особливості побудови системи управління персоналом на сільськогосподарських підприємствах різних організаційно-правових форм господарювання; залежно від групування запропонованого в дослідженні (табл. 2.21). Відтак, структура системи управління персоналом залежить від масштабів організації. Так, для великих підприємств характерною особливістю є розгалужена ієрархічна структура управління, існування служб, відділів, штабів, що забезпечують підбір та наймання персоналу, оцінювання, організацію навчання та підвищення кваліфікації персоналу; аналіз якісного складу та плинності кадрів; управління матеріальною та нематеріальною мотивацією; організацію обліку та звітності. На відміну від великих підприємств, малі не мають повноцінних служб управління персоналом і не проводять масштабну кадрову політику, функції з кадрової роботи лягають на плечі керівника або власника. На середніх підприємствах питаннями управління персоналом займаються окремі спеціалісти, обов'язки яких визначаються посадовими інструкціями.

Таблиця 2.21

**Особливості побудови системи управління персоналом  
сільськогосподарських підприємств різних організаційно-правових форм**

Форма господарювання	Особливості організаційної структури	Особливості побудови системи управління персоналом
<i>Малі підприємства (приватні)</i>		
Фермерські господарства	Компактність структури управління підприємством. Відсутність структурного виділення підсистеми управління	Функції управління закріплені за власником підприємства або уповноваженою особою (директором). Планування відбору кадрів відповідно існуючій потребі (особливо тимчасово найманого персоналу). Гнучкість системи управління мотивацією, виробничими конфліктами та оперативність вирішення проблем завдяки груповій орієнтації. Прийняття спільних колегіальних рішень.
<i>Середні підприємства (господарські товариства)</i>		
Товариства з обмеженою відповідальністю	Управління підприємством через взаємодію дійсних учасників і вкладників	Створення функціональної командної системи управління. Можливість прийняття колективних рішень. Додаткові можливості підвищення ефективності управління мотивацією через участь персоналу в прибутках і капіталі.
Акціонерні товариства	Управління підприємством через взаємодію акціонерів	Підвищення статусу Наглядової ради та прийняття рішень лише членами правління. Додаткові можливості підвищення ефективності управління мотивацією, через розширення участі персоналу в управлінні із застосуванням спеціальних форм розподілу та продажу акцій
<i>Великі підприємства (колективної власності)</i>		
Виробничі кооперативи	Управління підприємством через велику кількість функціональних, цільових підсистем управління	Розгалужена структура управління персоналом, що визначається фінансовими можливостями та великими обсягами виробництва. Підвищення статусу організаційної служби управління персоналом; створення штабних підрозділів та інших самостійних функціональних підсистем.

Джерело: власні дослідження.

Для оцінки впливу стану соціально-трудоових та соціально-психологічних процесів на результат діяльності підприємства, використано метод багатофакторного кореляційного аналізу та сформовано дві моделі (№ 1 та №

2). Модель № 1 визначає факторну залежність продуктивності праці від матеріальних та нематеріальних стимулюючих мотиваційних впливів. Друга модель визначає факторну залежність новоствореної вартості від продуктивності праці. Вихідні дані для дослідження представлено у Додатку Ж.

Базовим показником першої моделі, який характеризує ефективність діяльності персоналу, є продуктивність праці ( $Y$  – залежна змінна), яка визначається відношенням обсягів чистого валового доходу до чисельності персоналу. На основі вище викладеного для побудови моделі зроблено припущення, що на показник продуктивності праці персоналу досліджуваних підприємств впливають такі чинники:

1) *середній розмір заробітної плати на підприємстві ( $X_1$ )*. Відповідно до результатів опитування, які показали, що основним чинником, що може покращити якість виконання робіт, працівники виділили рівень заробітної плати, ми припустили, що розмір заробітної плати впливає на продуктивність праці та забезпечує поліпшення її результатів, а отже, і результату господарської діяльності підприємства загалом;

2) *позитивні мотиваційні стимули ( $X_2$ )*. Вибір даного фактору обумовлений результатами соціологічного дослідження, які показали, що працівники серед мотивуючих стимулів, що на їх думку можуть покращити результат роботи, обрали саме позитивні: подяки, визнання результатів праці керівництвом та колегами, дружні відносини у колективі, можливість просуватися кар'єрними сходами, що на нашу думку, має впливати на рівень задоволеності від праці та поліпшувати її результат;

3) *антимотиваційні стимули ( $X_3$ )*. Вибір даного фактору обумовлений результатами соціологічного дослідження, яке показало, що у багатьох досліджуваних сільськогосподарських підприємствах використовуються негативні мотиваційні стимули, а саме: догани, матеріальне та моральне покарання, відсутність можливості працевлаштуватися на іншому підприємстві, що формують такі антимотиви, як страх втратити роботу, страх висловити власну точку зору, коли вона не співпадає з поглядами керівництва, що

породжує безініціативність у роботі, небажання розвиватися та навчатися. Нами припущено, що вплив таких мотиваційних стимулів носить негативний характер на продуктивність праці, адже працівники – це не механізми, інструменти та засоби, а передусім люди з емоційними, моральними, психологічними характеристиками, які впливають один на одного в процесі праці і на загальний результат;

4) частка соціальних виплат у витратах на персонал ( $X_4$ );

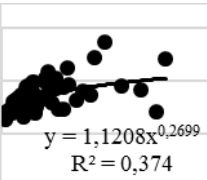
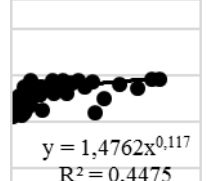
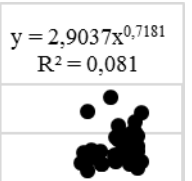
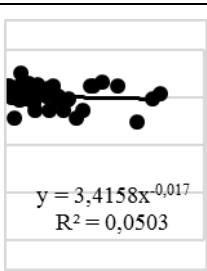
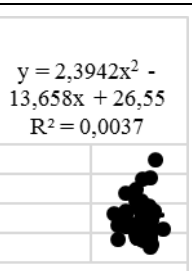
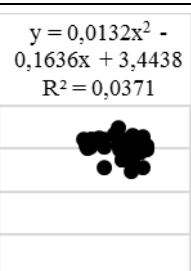
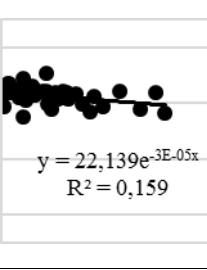
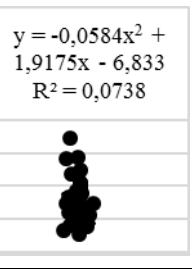
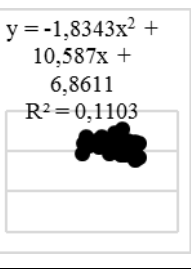
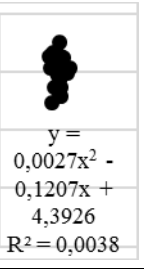
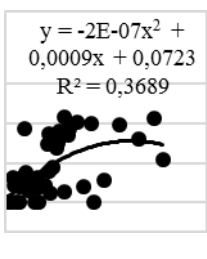
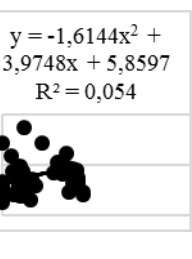
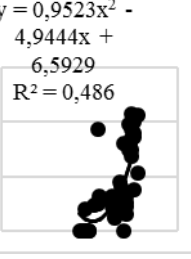
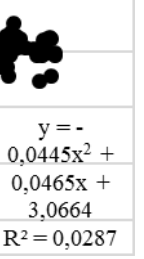
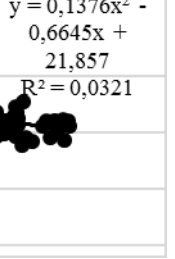
5) частка стимулюючих виплат у витратах на персонал ( $X_5$ ).

Відповідно до результатів опитування, респонденти достатньо високо оцінили вплив матеріальних стимулюючих факторів, які не входять у склад основної заробітної плати. Працівники досліджуваних підприємств визначили, що соціальне забезпечення праці (поліпшення умов та безпеки праці, медичне забезпечення, харчування) та стимулюючі виплати (витрати на подарунки, проведення свят, екскурсії, тренінги) поліпшують соціально-психологічний клімат у колективі та сприяють ефективній праці. Тому припущено, що означені стимулюючі фактори позитивно впливають на продуктивність праці персоналу.

Побудова моделі здійснювалася з використанням значення показників, що отримані у результаті проведеного соціологічного дослідження та статистичного аналізу звітності досліджуваних підприємств. Розрахунки проводилися з використанням економетричного пакету програмного забезпечення EViews. Число спостережень  $n = 50$ . Візуальні припущення щодо наявності залежності між змінними підтверджені розрахунком парних коефіцієнтів кореляції (табл. 2.22). Кореляційна матриця свідчить, що парні коефіцієнти кореляції  $|r| < 0,7$ , що говорить про відсутність мультиколінеарності обраних факторів, тобто не спостерігається лінійна залежність факторів, що підтверджує значущість обраних параметрів моделі. Коефіцієнт множинної кореляції складає 0,7576, що свідчить про тісний зв'язок між результативним та факторними показниками.

Таблиця 2.22

## Матриця парних коефіцієнтів кореляції моделі №1

-	Y	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>	X <sub>5</sub>
Y	1,00	0,52	0,50	-0,22	0,26	0,56
X <sub>1</sub>		1,00	0,22	0,04	0,07	0,13
X <sub>2</sub>			1,00	-0,19	0,10	0,63
X <sub>3</sub>				1,00	0,13	-0,15
X <sub>4</sub>					1,00	0,24
X <sub>5</sub>						1,00

Джерело: власні дослідження.

Оцінка залежності рівня продуктивності праці від визначених чинників дозволила побудувати рівняння множинної регресії:

$$Y = 1321,15 + 130,61X_1 + 218,06X_2 - 791,30X_3 + 4,97X_4 + 489,72X_5 \quad (2.1)$$

Економічна інтерпретація багатофакторної кореляційної моделі свідчить про негативний вплив антимотиваційних стимулів на продуктивність праці

персоналу. Так, збільшення  $X_3$  на одиницю призводить до зменшення  $Y$  в середньому на 791,3 од. виміру. Модель показує прямопропорційний вплив позитивних мотиваційних стимулів на результат праці. Так, збільшення  $X_2$  на 1 одиницю призводить до збільшення продуктивності праці в середньому на 218,06 од. виміру. Також спостерігається позитивний вплив збільшення розмірів заробітної плати на продуктивність праці, збільшення  $X_1$  призводить до збільшення продуктивності на 130,61 од. виміру. Також позитивно впливають на продуктивність праці збільшення соціальних та стимулюючих мотиваційних виплат. За збільшення  $X_4$  продуктивність праці збільшується на 4,97 од. виміру; за збільшення  $X_5$  – на 489,72 од. виміру.

Водночас наявність оберненого зв'язку між негативними мотиваційними стимулами та продуктивністю праці підтвердили гіпотезу про важливість соціально-психологічних методів управління персоналом, що здійснюють позитивний вплив на результати праці людини в процесі трудової діяльності, поліпшують не лише соціально-психологічні параметри системи управління, а й впливають на економічний результат діяльності підприємства.

Друга модель описує факторний вплив продуктивності праці та чисельності персоналу на результат діяльності підприємства – новостворену вартість, яка розглядається як сукупний продукт колективної праці управлінського та виробничого персоналу, який є базовим показником ( $Y$  – залежна змінна). Для побудови моделі зробимо припущення, що на формування суми новоствореної вартості впливають такі чинники:

1) *продуктивність праці персоналу підприємства ( $X_1$ )*. Вибір даного показника обумовлено тим, що продуктивність праці забезпечує збільшення обсягів виробленої продукції виробничим персоналом, але потрібно визначити, як вона впливає на сукупний результат праці всього трудового колективу;

2) *чисельність персоналу ( $X_2$ )*. Вибір даного фактору обумовлено групуванням досліджуваних підприємств за величиною, залежно від кількості працюючих. Результати дослідження показали кращі соціально-економічні показники діяльності великих підприємств порівняно з середніми та малими.

У процесі дослідження виявлено статистичну незначимість фактора  $X_2$  (чисельність персоналу), що підтверджено коефіцієнтом кореляції 0,12, який за шкалою Пірсона є низьким (у межах 0,1–0,3) та оцінкою достовірності за  $t$ -критерієм Ст'юдента на рівні 0,37 за необхідного рівня не більше 0,05, що свідчить про відсутній взаємозв'язок між  $X_2$  та  $Y$  (новостворена вартість).

Разом з тим, кореляційний зв'язок між  $X_1$  (продуктивність праці) та  $Y$  складає 0,71, що підтверджує високий ступень лінійної залежності між факторною та результативною ознакою. Тому до кінцевої моделі пропонуємо включити фактор продуктивності праці ( $X$ ) та не враховувати фактор чисельність персоналу. Коефіцієнт детермінації моделі ( $R^2 = 0,501$ ) свідчить, що 50,1 % результату залежить від обраного фактора.

Оцінка залежності суми новоствореної вартості від продуктивності праці дозволила побудувати рівняння парної регресії:

$$Y = 46,69 + 0,1339X \quad (2.2)$$

Економічна інтерпретація другої кореляційної моделі свідчить про позитивний вплив продуктивності праці на новостворену вартість як показник результативності діяльності підприємства. Моделі дають змогу стверджувати, що застосування матеріальних та нематеріальних позитивних мотиваційних стимулів не лише підвищує рівень продуктивності праці, а впливає на результат роботи підприємства, що підтверджує важливість використання соціально-психологічних методів та актуальність формування рефлексивної системи управління персоналом.

Отримані економетричні моделі дозволяють прогнозувати продуктивність праці, на яку впливають матеріальні та нематеріальних мотивуючі стимули, та результат діяльності підприємств, який характеризується сумою новоствореної вартості та залежить від рівня продуктивності праці. Для прогнозування новоствореної вартості розглянуто припущення про щорічне зростання продуктивності праці в сільськогосподарських підприємствах. Основою прогнозування продуктивності праці стало припущення про щорічне зростання середньомісячної заробітної

плати в сільськогосподарських підприємствах та збільшення рівня позитивних нематеріальних стимулів в мотиваційній структурі управління. Прогнозне значення середньої заробітної плати сільськогосподарських підприємств обґрунтовано щорічним підвищенням мінімальної заробітної плати, що в межах України за рік в середньому становить близько 500 грн; та існуючого рівня співвідношення середньої заробітної плати з мінімальною, яке в середньому становить близько 2 разів.

Під час прогнозування позитивного нематеріального стимулювання виходили з того, що вищий ступінь прояву вони мають мати на підприємствах з низьким рівнем нематеріального стимулювання. Тому прогнозні результати підвищення факторного впливу позитивних мотиваційних стимулів ми розглядали для досліджуваних підприємств, які мали означений фактор нижчий за середній, а прогнозне значення позитивного стимулювання має бути збільшено на різницю від їх існуючого рівня до середнього або до 3,24 балів.

Прогнозні показники продуктивності праці, середньої заробітної плати та позитивних нематеріальних стимулів, розраховані від 2018 р. (фактичні дані дослідження) до 2025 року, представлено у табл. 2.23.

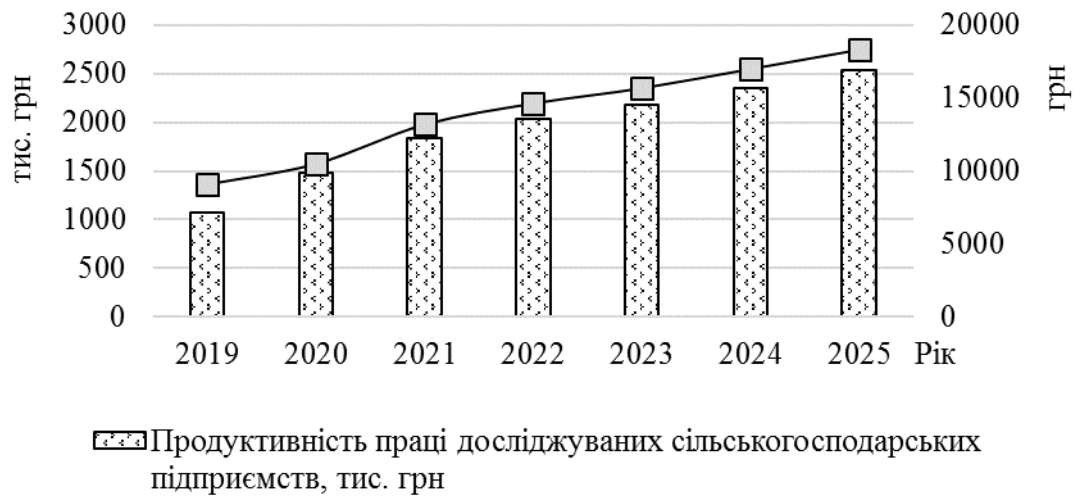
Таблиця 2.23

**Прогнозні показники продуктивності праці, середньої заробітної плати та позитивних нематеріальних мотиваційних стимулів**

Показник	Рік							
	2018 (факт)	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Середня заробітна плата, грн	7273,00	9113,83	10519,62	13200,31	14637,89	15677,83	16988,69	18299,54
Позитивні нематеріальні мотиваційні стимули, бали	3,24	3,31	3,34	3,37	3,39	3,41	3,42	3,44
Продуктивність праці, тис. грн	1076,19	1307,26	1499,01	1854,92	2047,16	2186,65	2360,96	2534,85
Новостворена вартість на 1 особу, тис. грн	190,81	221,73	247,41	295,06	320,80	339,48	362,82	386,11

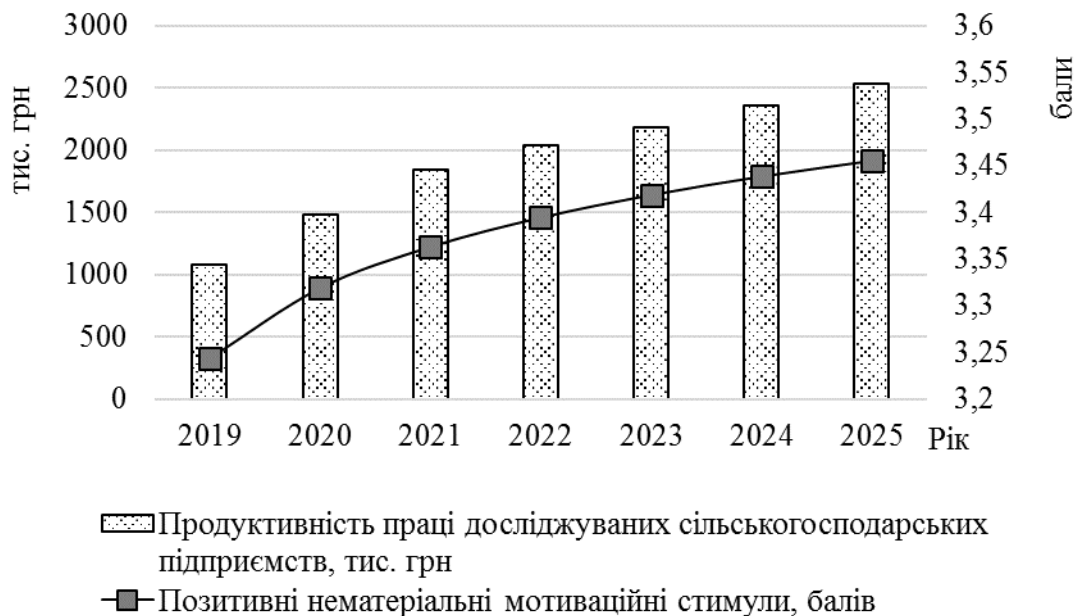
Джерело: власні дослідження.

Графічна модель прогнозованого ефекту підвищення продуктивності праці від збільшення матеріального та нематеріального стимулювання ілюструють рис.2.6 та 2.7, відповідно.



**Рис. 2.6. Прогнозування середньої заробітної плати та продуктивності праці у сільськогосподарських підприємствах Житомирської області**

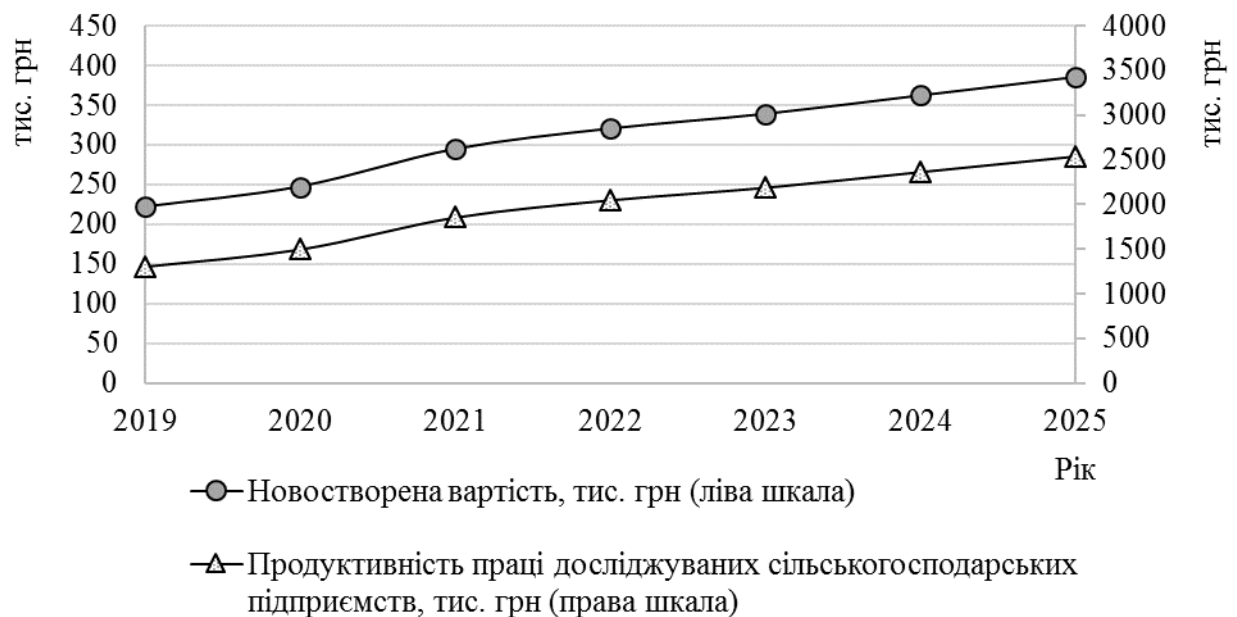
Джерело: власні дослідження.



**Рис. 2.7. Прогнозування рівня позитивного нематеріального стимулювання та продуктивності праці у сільськогосподарських підприємствах Житомирської області**

Джерело: власні дослідження.

Графічна модель прогнозованого ефекту збільшення суми новоствореної вартості від збільшення рівня продуктивності праці ілюструє рис.2.8.



**Рис. 2.8. Прогнозування новоствореної вартості та продуктивності праці у сільськогосподарських підприємствах Житомирської області**

Джерело: власні дослідження.

Проведене дослідження щодо прогнозування результатів діяльності сільськогосподарських підприємств Житомирської області до 2025 р. дало змогу встановити, що зростання продуктивності праці, яке забезпечується щорічним підвищенням середньої заробітної плати та збільшенням рівня позитивного нематеріального стимулювання, впливає на формування новоствореної вартості як одного з результативних показників діяльності підприємства, що характеризує результати праці всього трудового колективу.

Отже, дослідження соціально-трудових відносин, що характеризують роботу системи управління персоналом сільськогосподарських підприємств Житомирської області, в частині мотиваційного забезпечення, дало змогу визначити такі основні проблеми: середній рівень мотивації праці є не високим, що свідчить про інертність більшості працівників до роботи, небажання

розвиватися, покращувати результати своєї праці; нерозкритий трудовий потенціал персоналу досліджуваних підприємств. На підприємствах, з мінімальною перевагою над антимотиваційними, використовуються позитивні нематеріальні стимули. Існуючий рівень заробітної плати, що розглядається у дослідженні як основний матеріальний стимул, респондентами був оцінений лише у 2,55 бали з 5 максимальних балів, що також є проблемою, оскільки, навіть періодичне підвищення рівня заробітної плати на сільськогосподарських підприємствах не задовольняє працівників.

Дослідження соціально-психологічних параметрів сільськогосподарських підприємств показало, по-перше, що більшість трудових колективів мають середній та низький рівень згуртованості, що знижує результативність колективної праці; по-друге, персонал слабо долучається до управління підприємством; по-третє, суттєво розвинені вертикальні ієрархічні організаційні структури управління. Крім того, на продуктивність праці персоналу впливають не тільки економічні, а й соціально-психологічні фактори, де виділяються позитивні мотиваційні стимули до роботи, адже працівник – це передусім людина, тому важливими умовами для якісної роботи є гарний соціально-психологічний клімат у колективі, дружні відносини з колегами та власна задоволеність від праці. Означені проблеми свідчать про гостру необхідність трансформування системи управління персоналом у бік гуманізації праці. Адже, на тлі економічної нестабільності, саме рефлексивні методи управління персоналом сільськогосподарських підприємств можуть дозволити вибудувати міцну систему взаємозв'язків персоналу і керівництва для досягнення стратегічних цілей розвитку, формування людиноцентричної моделі соціально-трудова відносин.

## **Висновки до Розділу 2**

У другому розділі оцінено сучасний стан кадрового потенціалу сільськогосподарських підприємств, досліджено передумови формування

системи рефлексивного управління персоналом; ідентифіковано мотиваційні стимули щодо підвищення продуктивності праці; визначено специфіку формування соціально-трудова відносин на підприємствах та їх вплив на результат діяльності підприємства. Ключові напрацювання, що дозволяють оцінити науковий доробок, зведено до таких положень:

1. Результати дослідження упродовж 2014–2018 рр. вказують на те, що ключовими характеристиками галузі сільського господарства Житомирської області, які впливають на систему управління персоналом підприємств, є такі: зменшення кількості сільгоспідприємств на 245 од., скорочення зайнятих на них на 2,7 тис. осіб; 7,1 % працездатного сільського населення – працевлаштовані, найбільшу групу безробітних (32,2 %) формують особи працездатного віку; 44,5 % працюючих – особи пенсійного та передпенсійного віку; збільшення кількості сезонних найманих працівників; рівень плинності кадрів – 7,2 %; освітньо-кваліфікаційний рівень працівників сільського господарства найнижчий серед зайнятих в інших галузях економіки, чисельність фахівців із вищою освітою – 19,7 %; на тлі збільшення середньої заробітної плати на 2505,0 грн має місце невідповідність коефіцієнта співвідношення середньої та мінімальної заробітної плати європейським стандартам (зарплата має становити не менш як 5–6 прожиткових мінімумів, за існуючого співвідношення 1–2), що свідчить про слабе матеріальне мотивування персоналу до високопродуктивної праці; невиконання низки гуманістичних завдань управління.

2. Позитивним аспектом у характеристиці стану системи управління та трудових ресурсів сільськогосподарських підприємств є зростання рівня продуктивності праці упродовж досліджуваного періоду на 30,4 % та показника оновлення основних засобів – 8,26 %. Негативною тенденцією залишається зниження рівня фондоозброєності праці, що говорить про велике навантаження на виробничий персонал, низький рівень механізації виробництва та використання живої праці.

3. Поглиблений аналіз стану та мотиваційного забезпечення системи управління персоналом проведено на базі 50 сільськогосподарських підприємств Житомирської області (6,9 % від загальної кількості). Спільним критерієм для групування є величина підприємства, яка визначається сумою чистого доходу та чисельністю персоналу. За означеним критерієм сукупність вибірки поділяється на три групи: великі, середні та малі сільськогосподарські підприємства. Для дослідження використано метод анкетування. Розрахунки свідчать, що великі підприємства мають більшу суму чистого доходу та вищий рівень продуктивності праці, що пояснюється тим, що вони мають доступ до ринку капіталу та більшу частку товарного ринку, відповідно більший обсяг виробництва, тоді як середні та малі підприємства орієнтуються на місцеві джерела сировини та ринки збуту. На великих підприємствах нижчий рівень трудомісткості праці, вищий рівень заробітної плати, питома вага соціальних та стимулюючих виплат майже однакова і складає близько 21,2 та 0,8 %, відповідно.

4. Аналіз параметрів соціально-трудова відносини показав, що середній рівень впливу стимулів на мотивацію праці на досліджуваних підприємствах є невисоким (3,22 балів з 5) та свідчить про інертність більшості опитуваних працівників до роботи, небажання розвиватися, покращувати результати своєї праці. Серед мотиваційних стимулів, що використовуються на досліджуваних підприємствах, за групами великих та середніх підприємств переважають позитивні, порівняно з негативними. У групі малих підприємств рівень позитивних та негативних мотиваційних стимулів майже однаковий – 2,99 та 3,06 відповідно, але переважають негативні стимули. Дослідження складових позитивної та негативної мотивації показало, що основним демотиватором є страх втратити роботу та неможливість працевлаштуватися на іншому підприємстві, серед позитивних респонденти виділили матеріальну винагороду та визнання результатів праці членами колективу та керівництвом.

5. Ефективність використання трудового потенціалу характеризується не лише економічними, а й соціально-психологічними показниками, розрахунок

яких свідчить про наявність проблем в існуючій системі управління персоналом сільськогосподарських підприємств, зокрема: більшість керівників використовують адміністративні методи управління та є схильними до консерватизму; персонал слабо долучається до управління підприємством; розвинені вертикальні ієрархічні організаційні структури (дані анкетування). Для підприємств характерними є негативні показники соціально-трудова відносин, а саме: високий рівень виробничих конфліктів; плінність кадрів; низька мотивація персоналу (3,22 з можливих 5 балів). Основними мотиваційними стимулами підвищення продуктивності праці персоналу є підвищення заробітної плати та система соціально-психологічного стимулювання (відповідно, 46,1 та 61,1 % – високваліфіковані; 46,2 та 21,7 % – низькокваліфіковані працівники).

6. У процесі аналізу показників, що характеризують стан трудових ресурсів, за допомогою регресійного аналізу побудовано економетричні моделі двох рівнів. На першому рівні досліджено факторний вплив матеріальних та нематеріальних мотиваційних стимулів на продуктивність праці. Коефіцієнт детермінації показує рівень якості проведеної апроксимації та свідчить, що продуктивності праці залежить від обраних факторів. Встановлено, що продуктивність праці значною мірою залежить від матеріального (грошового) стимулювання у вигляді заробітної плати та стимулюючих виплат, а також від нематеріальних позитивних стимулів; незначною є залежність від соціальних виплат; негативне нематеріальне стимулювання чинить зворотній тиск на продуктивність праці. На другому рівні досліджено факторний вплив продуктивності праці на результат діяльності підприємства – новостворену вартість, яка розглядається як сукупний продукт колективної праці управлінського та виробничого персоналу. Встановлено, що розмір новоствореної вартості значною мірою залежить від рівня продуктивності праці.

7. Здійснено прогнозування рівня продуктивності праці за умов впливу матеріальних та нематеріальних мотивуючих стимулів, а також результатів

діяльності підприємств, що характеризуються сумою новоствореної вартості, на яку впливають рівень продуктивності праці. Зростання продуктивності праці, що забезпечується щорічним підвищенням середньої заробітної плати та збільшенням рівня позитивного нематеріального стимулювання, впливає на формування новоствореної вартості як одного з результативних показників діяльності підприємства.

Результати дослідження, представлені у Розділі 2, опубліковано у працях автора: [121; 131–133; 137; 139; 140].

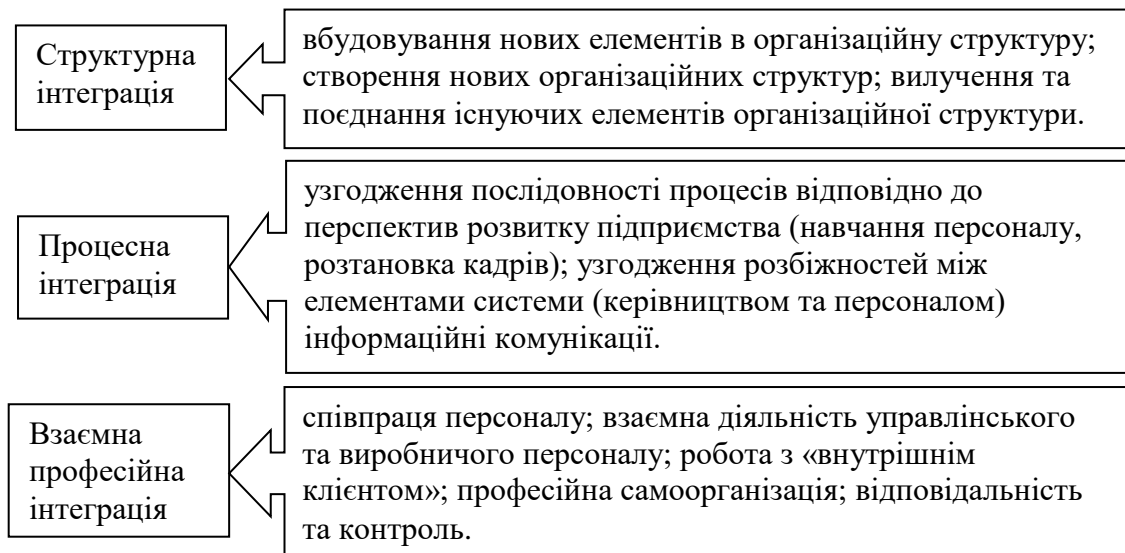
В Розділі 2 використано матеріали з відповідним посиланням на такі наукові праці зі списку використаних джерел: [3; 170; 207].

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ТА СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ПРОЦЕСІВ ЗА РЕФЛЕКСИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

#### 3.1. Організаційний розвиток сільськогосподарських підприємств за рефлексивного управління персоналом як основа самоорганізації

Сучасний трудовий колектив – це не лише сукупність працюючих людей на підприємстві, які виконують покладені на них функції, а й складно координована соціально-організована система. Організаційний розвиток – це «довгострокова робота по підвищенню здатності підприємства оновлювати себе, вирішувати виникаючі проблеми і швидко реагувати на зовнішні та внутрішні зміни» [31, с. 11]. За організаційного розвитку відбуваються зміни у структурному, технологічному та кадровому аспектах (рис. 3.1).



**Рис. 3.1. Комунікаційна інтеграція організаційного розвитку  
сільськогосподарського підприємства**

Джерело: адаптовано [26, с. 308].

До змін, що характеризують організаційний розвиток у представлених аспектах, відносяться: зміни в структурі підприємства (організаційно-правова структура, власність, джерела фінансування); зміни у застосовуваній технології (технологічні процеси, знаряддя праці, устаткування, матеріали); зміни у взаємній професійній інтеграції передбачають зміни в управлінських процесах і структурах (внутрішня організація, процеси прийняття рішень, інформаційні комунікації); зміни в організаційній культурі (стиль керівництва, цінності, традиції, неформальні відносини, мотиви); зміни в кадровому забезпеченні (керівний і виробничий персонал, їх компетентність, відносини, поведження й ефективність у роботі). Основною метою організаційних змін є підвищення соціально-економічної ефективності роботи сільськогосподарських підприємств.

Організаційний розвиток сільськогосподарських підприємств, з урахуванням європейської інтеграції, має забезпечуватися гуманістичним напрямком організації системи управління персоналом [152, с. 106]. Проведене дослідження показало, що усі ініціативи, які фінансуються сільськогосподарськими підприємствами у цьому напрямі, розглядаються як такі, що мають пряме відношення до генерації прибутку, а низький рівень внутрішньої соціальної відповідальності значно звужує можливості залучення та закріплення у підприємстві кваліфікованих працівників, формує тип емерджентної організаційної структури, побудованій на протиставленні і зіткненні економічних, соціально-психологічних інтересів працівника і роботодавця [123, с. 255]. Узгодження цих інтересів, на нашу думку, забезпечить формування системи рефлексивного управління персоналом. Така система формує ефективну організацію діяльності всіх учасників управлінського процесу, а колектив співробітників перетворюється в команду, яка працює на засадах самоорганізації, вищою мірою якої є добровільне бажання персоналу підвищувати якість роботи.

Рефлексивне управління використовує принципи створення ефективних професійних груп – команд на базі концепції когнітивності, яка визначається як

здатність системи управління керувати розвитком процесів самоорганізації (професійного саморозвитку, самовдосконалення персоналу) трудового колективу для забезпечення ефективного використання кадрових ресурсів підприємства. Слід зазначити, що самоорганізація – це потужний потенціал організаційного розвитку, який, проте, не завжди гарантує сприятливий результат [72, с. 106]. Дослідження показало, що середній вік працюючих у сільськогосподарських підприємствах є вищим за 40 років. Ця категорія осіб звикла працювати, підпорядковуючись наказам, а будь-які зміни сприймає крізь призму стереотипів, вважає, що лише керівник має бути генератором всіх ідей, змін та відповідати за результати роботи підприємства. Така позиція є досить вразливою у швидкозмінних ринкових умовах, для яких є характерними інноваційні процеси та висока конкуренція. Підприємства, колективи яких зберігають ригідні відносини, не здатні на швидкі зміни та адаптацію [122, с. 95].

Для визначення стану самоорганізаційних процесів на досліджуваних підприємствах та в подальшому їх моніторингу, нами розроблено карту рівня самоорганізації колективу (Додаток К). Карта має три поля: ліве, яке визначає рівень колективної самоорганізації в роботі, центральне, яке визначає рівень особистої самоорганізації, та праве, яке визначає рівень керівного впливу на роботу персоналу. У кожному полі представлені альтернативні позиції, які описують ознаки самоорганізаційних процесів в колективі. Більша кількість обраних позицій у певному полі дозволяє сформулювати перевагу в бік особистої, колективної самоорганізації, або в бік керівного впливу. Апробація визначення рівня самоорганізаційних процесів на підприємстві за допомогою запропонованої карти проходила у колективах сільськогосподарських підприємств Житомирської області.

За допомогою карти рівня самоорганізації визначено, що більшість працівників досліджуваних підприємств обрали відповіді правого поля, яке визначає рівень керівного впливу на роботу персоналу – 42,2 %; 39,3 % респондентів обрали відповіді на позиції центрального поля, яке визначає

рівень особистої самоорганізації; лише 18,5 % респондентів обрали позиції лівого поля, яке визначає рівень колективної самоорганізації в роботі (первинні данні представлено у Додатку Л).

Отримані дані вказують на те, що процеси колективної самоорганізації у досліджуваних колективах проходять лише на рівні невеликих груп працівників за гендерними та віковими ознаками. Також спостерігається низький рівень особистої самоорганізації та досить високий показник керівного впливу, що підтверджує результати попередніх досліджень. Керівний вплив лише частково та на нетривалий час допомагає згуртувати колектив, саме тому запропонована зміна організаційної структури в горизонтальному напрямі забезпечує перетворення колективу в команду, де спостерігається розвиток самоорганізаційних процесів, заснованих на професійних інтересах, синхронності у діях та злагодженого механізму збалансованої праці в рамках суворої орієнтації всіх його ланок і елементів (працівників) на досягнення кінцевих цілей. Регулярна піврічна оцінка стану самоорганізації на підприємствах дозволить визначити результати поступового організаційного розвитку підприємства та модернізації системи управління персоналом з використанням рефлексивних методів управління.

Персонал досліджуваних сільськогосподарських підприємств бажає змін, але більшість працюючих вважають, що ці зміни повинні запроваджуватися керівництвом. Саме тому на досліджуваних підприємствах, на нашу думку, доцільною є керована самоорганізація, тобто «зміна стану системи під свідомим контролем керівника, який при рефлексивному управлінні бере на себе роль лідера» [80, с. 24]. Керована самоорганізація розглядається як інтенція професійних дій працівників, що формується під рефлексивним впливом керівника. Керівник підприємства, який відповідає за розвиток взаємозв'язків між працівниками, володіє попереджуючою рефлексією, що забезпечує можливість або пригальмувати процеси самоорганізації через адміністративний вплив, або їх стимулювати через рефлексивний психологічний вплив. Рефлексивність виявляється, зокрема, в тому, що вся

система в цілому разом з працівником, що уособлює в собі «весь колектив», може відображатись у поведінці працівника, і характер цього відображення визначально впливає на функціонування системи управління. Працівник стає активним учасником такої зміни та прагне залучити до її реалізації більшу кількість колег, при цьому спостерігається мінімальний керівний вплив. У зв'язку з цим «секрет» сучасного керівника полягає в умінні створити додаткову мотивацію для якісної роботи працівників, спонукати їх до розуміння їх власної значимості для підприємства [54, с.63].

Варто розрізняти рефлексивне управління і маніпулювання (маніпулятивний вплив). При останньому, на відміну від рефлексивного управління, використовуються різні засоби та прийоми для введення працівника в оману через керівний психологічний примус (погрози, шантаж, фінансові маніпуляції, провакації) [125, с. 75]. Тоді як рефлексивне управління спрямоване на осмислення власної ролі працівників та керівництва, єдиної системи, діяльність якої спрямована на реалізацію цілей підприємства, інструментом досягнення при цьому стає зворотній зв'язок між управлінськими рішеннями та якістю роботи персоналу, а персоніфікованою формою впливу на працівників є лідерство. Отже, рефлексивне управління – це неконфронтаційна взаємодія групових та індивідуальних суб'єктів в процесі трудової діяльності у соціосистемі підприємства [95, с. 63].

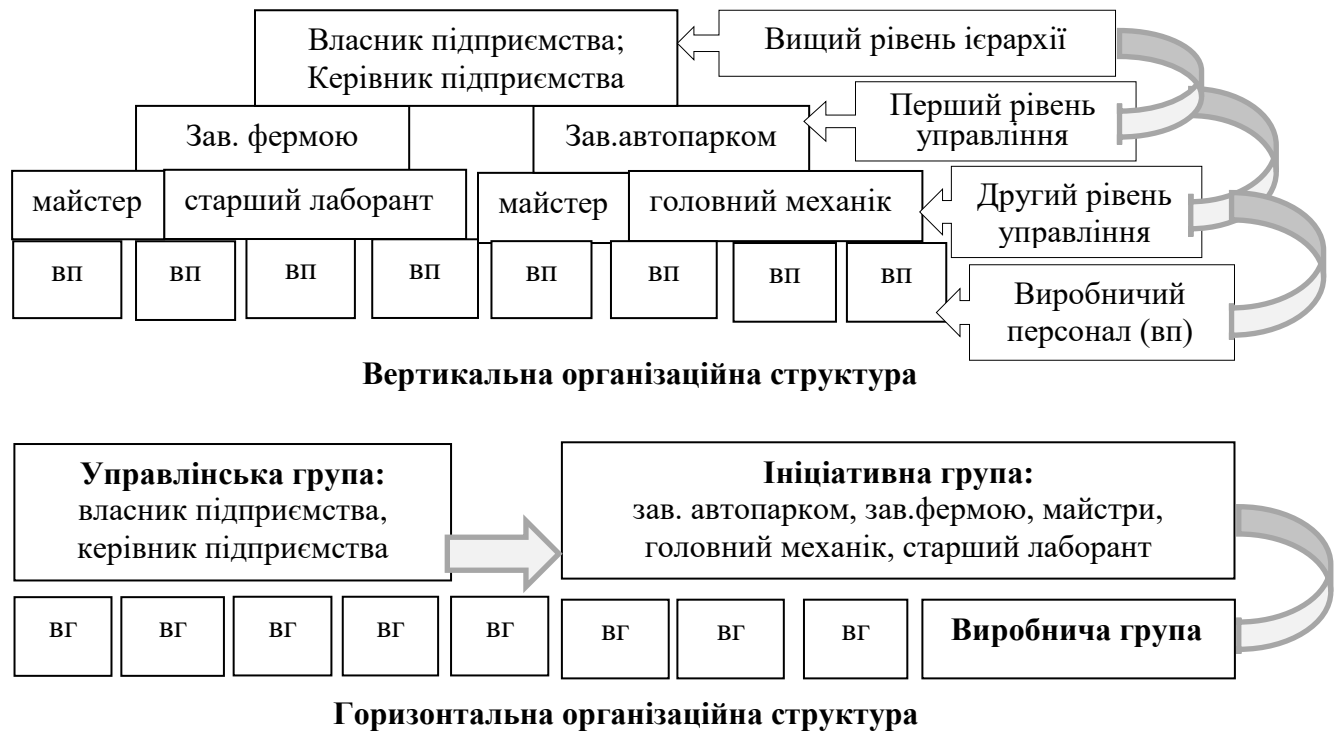
Існування системи централізованого управління на досліджуваних підприємствах, як показало попереднє дослідження, не суперечить організаційному розвитку керованої самоорганізації, адже за рефлексивного управління організаційна структура управління може зберігатися, або змінюватися лише частково, а методи повинні мати гуманістичний напрям та зберігати людську індивідуальність у праці. При використанні рефлексивних методів управління спостерігаються настільки тісні взаємозв'язки між керованою та керуючою системами, що керована система (персонал) впливає на рішення управляючого центру, створює зворотній зв'язок та систему стимулів та гальмування дій керівництва. При рефлексивному управлінні керівництво не

примушує персонал досягати поставленої мети, а створює відповідні умови та впливає на систему цінностей працівника в процесі трудової діяльності та на сприйняття персоналом проблемного простору підприємства як власного проблемного простору [37, с. 32]. Такий вплив провокує персонал до активації власних дій та є рушійною силою підвищення продуктивності праці. Рефлексивне управління є інструментом, що розкриває потенціал самоорганізації [182, с.173]. Координація роботи команди забезпечується через групове прийняття рішень, на невеликих підприємствах цьому сприяє колективне обговорення проблемних питань, на великих підприємствах таку комунікацію забезпечує створення комісій, комітетів, рад, цільових груп з представників всіх структурних підрозділів. Означені структури являють собою малі професійні групи (команди), робота яких дозволяє залучати персонал до управління, мінімізувати кількість рівнів управління та сформувати горизонтальні комунікації [103, с. 367].

Якщо за вертикальної структури переважають субординаційні (ієрархічні) зв'язки, то при горизонтальній – професійні зв'язки, орієнтовані на кінцевий результат, який забезпечується за рахунок активності всіх елементів системи. Вертикальні структури – тип організації, для якого характерна відносно низька норма управління і порівняно велика кількість рівнів ієрархії, а горизонтальні структури – тип організації, якій притаманні порівняно висока норма управління і порівняно невелика кількість рівнів ієрархії [103, с. 211].

Модель вертикальної та горизонтальної структури управління сільськогосподарським підприємством ілюструє рис. 3.2. У обох випадках керівнику підприємства підпорядковано 14 осіб. Але за вертикальної структури існують чотири рівні ієрархії управління за рахунок меншої норми керованості (2 особи), а за горизонтальної структури достатньо двох рівнів командних структур, однак норма керованості становить 6–12 осіб. За рефлексивної системи управління у горизонтальній структурі виділяється вищий рівень управління – управлінська ініціативна команда, яка може складатися з

керівника підприємства, Ради колективу, служб, відділів та керівників групи (структурного підрозділу, відділу, цеху тощо).



**Рис. 3.2. Модель вертикальної та горизонтальної структури управління сільськогосподарським підприємством**

Джерело: власні дослідження.

При формуванні ініціативної групи, у її склад слід підбирати найбільш активних працівників з високою професійною та психологічною сумісністю, з єдиним бачення проблем розвитку підприємства та способів їх вирішення. Тобто ініціативна група має стати групою однодумців керівника, сформованою за принципами професійної кооптації. Коли ініціативна група сформована, відбувається створення виробничо-професійної команди, або робочої групи, визначаються завдання, відповідальність, система ролевих професійних поєднань, делегування повноважень, можливість заміни працівниками один одного.

За горизонтальної структури управління важливим є підбирати персонал (членів робочої команди) в залежності від компетенції, вмінь, знань, особистих характеристик, які б доповнювали один одного та підсилювали результат

спільної роботи. Створена на основі горизонтальної структури управління команда відрізняється від ієрархічного підпорядкування тим, що всі її учасники перебувають в одному просторі, в однакових умовах та у них є спільна мета. А керівник групи може обиратися колегіальним рішенням, тоді його управлінські впливи є соціально та психологічно прийнятними всіма членами групи.

Модель системи рефлексивного управління персоналом, що ілюструє горизонтальну організаційну структуру, представлено в Додатку М. За представленою моделлю, система рефлексивного управління є упорядкованою сукупністю керуючого та керованого елементів, які відрізняються функціональними цілями, єдність яких в досягненні загальної мети підприємства забезпечується соціально-психологічним трудовим партнерством. Керуючою ланкою є ініціативна команда керівного складу. У структуру команди можуть входити як представники виконавчої, так і представники виробничої команд. Структурою, що їх об'єднує, є Рада колективу. Таке організаційне утворення формується на принципах партисипатії, який виявляється у залученні працівників до співпраці та прийняття спільних управлінських рішень шляхом: включення працівників найманого персоналу до складу наглядових рад підприємств або закріплення за ними статусу спостерігачів у таких рада; періодичного проведення зборів трудового колективу з питань господарської діяльності [18, с. 3].

Послідовність імплементації організаційних змін на сільськогосподарських підприємствах наведена на рис. 3.3. Запропонований організаційний розвиток складається з п'яти послідовних етапів. Перший та другий етапи передбачають визначення необхідності організаційних змін у системі управління персоналом, яка ґрунтується на аналізуванні стану існуючої системи та визначенні її основних проблем. Коло визначених проблем є базою для визначення обсягів та характеру організаційних змін системи. За характером такі зміни можуть бути часткові, коли структура не змінюється, а лише додаються нові функції, завдання її елементам; локальні, коли вводяться нові

елементи у структуру, використовуються нові методи управління; радикальні, коли організаційна структура повністю змінюється на нову.



**Рис. 3.3. Етапи організаційного розвитку підприємства з позицій рефлексивного управління персоналом**

Джерело: власні дослідження.

Система рефлексивного управління потребує її інституційного оформлення на підприємстві, зокрема визначення певного суб'єкта управління. Пропонується два можливих варіанти інституційного оформлення модернізації системи управління. Перший передбачає навчання керівного складу підприємства основам психології, де увагу слід приділити психології управління персоналом, ергономіці, психології праці, конфліктології,

соціальної та економічної психології. Такий варіант придатний для малих та середніх підприємств, де кадрові функції покладені безпосередньо на керівників.

Для великих підприємств доцільним було б створити соціально-психологічну службу, яка виконувала б функції таких структурних одиниць, як: кадровий відділ, профспілковий комітет, соціальний відділ та юридичний відділ. Така структура забезпечує скорочення вертикальних рівнів управління та формує горизонтальну структуру. Соціально-психологічна служба може стати центром кадрової роботи, організації дозвілля, консультаційної допомоги, соціального втручання, та працювати як система соціального партнерства у колективі. Кадровий склад служби формується працівниками підприємства, що забезпечує відсутність відокремленості соціально-психологічної служби від професійної діяльності працівників, підвищення командної ідентичності під впливом підтримки всього колективу.

Виділено такі напрями роботи соціально-психологічної служби на підприємстві: 1) кадрова робота на підприємстві (прийняття, звільнення, розвиток персоналу; проведення соціологічних досліджень – вивчення адаптації працівників); 2) призначення і надання соціальної (матеріальної – грошової, натуральної) допомоги працівникам, які (або сім'ї яких) перебувають у важкій життєвій ситуації; надання соціально-психологічної (бесіди, профілактика та запобігання виробничим конфліктам); профілактика на підприємстві негативних соціальних явищ (алкоголізм, наркоманія, правопорушення, конфлікти тощо); 3) надання психологічної допомоги (моніторинг соціально-психологічних процесів і явищ у колективі, динаміки потреб, інтересів, мотивів працівників; соціально-педагогічна допомога працівникам «коуч-наставництво»); 4) надання юридичної консультативної допомоги та інформаційних послуг працівникам (ознайомлення зі змінами, тренінги, самоменеджмент, направлення на підвищення кваліфікації або перенавчання); 5) організація дозвілля працівників: мистецькі та технічні

гуртки, клуби, туризм, спортивні змагання, проведення культурно-масових заходів, самодіяльність.

На чолі соціально-психологічної служби підприємства може стояти окремий працівник, що виконував на підприємстві функції співробітника кадрової служби, менеджера, голови профсоюзного комітету, а також сам керівник. До складу служби входять: 1) керівник соціально-психологічної служби; 2) фахівець – діловод; 3) фахівець – правознавець (юрист).

Обов'язковим є нормативно-правове забезпечення діяльності соціально-психологічної служби на підприємстві. Соціально-психологічна служба на підприємстві може мати статус: а) структурного підрозділу підприємства у вигляді відділу з управління та розвитку персоналу, служби кадрового забезпечення та управління з питань кадрової роботи на підприємстві; б) громадської організації, яка створюється за участі керівництва та працівників підприємства і фінансується за кошти підприємства та працівників у вигляді комітету з кадрової роботи, центру кадрового забезпечення та розвитку персоналу та спілки працівників підприємства (за аналогією профспілкового комітету).

У разі функціонування служби як структурного підрозділу підприємства його юридичне оформлення здійснюється шляхом прийняття Положення про соціально-психологічну службу та посадових інструкцій працівників служби. Рішення про створення соціально-психологічної служби підприємства як громадської організації передбачає прийняття Статуту організації, який розробляється на зборах працівників та супроводжується обранням Органів правління організації, прийняттям положень та інструкцій, що регулюють їх діяльність. Обидва варіанти мають бути оформлені наказом керівника підприємства про реорганізацію існуючих служб та створення нової, з визначеною кількістю штатних одиниць та відповідних посадових окладів. Всім працівникам підприємства повідомляється про створення служби за два місяці до початку її роботи.

Фінансування окреслених змін, на наш погляд, слід розглядати через теорію організаційних змін *E* та *O*, авторами яких є професори Гарвардської школи бізнесу Майкл Бір і Нітін Норія [29, с.146]. Теорія *E* розглядає фінансування змін тільки з орієнтацією на їх швидкий економічний результат, тобто будь-яка зміна «згори» повинна впливати на прибуток підприємства. Якщо розглядати організаційні зміни з позиції теорії *E*, то прикладом таких змін може бути скорочення персоналу, зменшення оплати праці, збільшення трудового навантаження на одного працівника. Теорія *O* розглядає фінансування організаційних змін через перспективу отримання економічних ефектів у майбутньому, адже вона розглядає організацію як систему, що саморозвивається, і більшою мірою орієнтована на корпоративну культуру, цілі та мотиви персоналу.

Таким чином, фінансування змін з формування рефлексивної системи управління, повинно розглядатися через теорію змін *O* та враховувати фактор часу, адже за цією теорією не слід очікувати швидких економічних ефектів. Саме тому, для мінімізації витрат, пропонується не створювати нові організаційні структури, а модернізувати ті, що є на підприємстві, за рахунок їх об'єднання та нового розподілу функцій, що будуть закріплені Положенням про створення соціально-психологічної служби та новими Посадовими інструкціями.

Узагальнюючи наведене, зазначимо, що організаційний розвиток сільськогосподарських підприємств за рефлексивного управління персоналом являє собою складне явище, в якому поєднуються як організаційно-адміністративні, так і соціально-психологічні процеси. Зміцнити особистісні мотиваційні компоненти до праці, підвищити рівень самоорганізації в роботі та забезпечити внутрішню рівновагу системи управління персоналом допоможе організаційний розвиток сільськогосподарських підприємств, що передбачає формування горизонтальної структури управління через створення управлінських та професійно-виробничих команд.

Інформаційні професійні зв'язки в горизонтальному управлінні вибудовуються як посилення керівної ініціативної групи до трудового колективу, члени якої присутні у всіх підрозділах підприємства, що забезпечує зміцнення трудових комунікацій між ними (робота з внутрішнім клієнтом), вибудовує причинно-наслідкові зв'язки результатів діяльності кожного підрозділу на результат підприємства в цілому. У команді створюється груповий суб'єкт управління виробничими процесами, в якому рефлексивний вплив одного ініціативного учасника (формального, або не формального лідера) забезпечує активність інших з розширенням обсягів самостійності, саморозвитку кожного учасника команди. Ініціативною групою може стати соціально-психологічна служба підприємства, а основним інструментом командної роботи є залучення всіх членів колективу до управління підприємством, формування цінісних орієнтацій та мотивації персоналу в процесі трудової діяльності завдяки використанню рефлексивних методів управління.

### **3.2. Удосконалення процесів управління мотивацією персоналу шляхом використання рефлексивних методів**

Регулювання процесів групової взаємодії у процесі праці тісно переплітається із соціально-психологічним станом людини як члена трудового колективу. Тому актуальним є формування органічної взаємодії як зовнішніх, так й внутрішніх економічних та соціально-психологічних умов розвитку системи управління через розвиток системи стосунків «особистість – трудовий колектив». Виявлені проблемні аспекти системи управління персоналом сучасних сільськогосподарських підприємств Житомирської області дозволили визначити певні напрями удосконалення існуючої практики управління, які забезпечать соціально-психологічний (якісний) та економічний (кількісний) ефект від використання рефлексивних методів управління персоналом (рис. 3.4).

Соціально-психологічний ефект досягається у найближчій перспективі і відображається у покращенні показників соціально-трудових процесів на підприємстві. Економічний ефект очікується у стратегічній перспективі та має пролонговану дію, тобто його стає видно з часом. Проявляється він підвищенням рівня продуктивності праці, випереджаючим темпом приросту продуктивності, порівняно з темпами приросту заробітної плати, формуванням на підприємствах висококваліфікованого кадрового потенціалу та розвитком самоорганізації соціально-трудових процесів.



**Рис. 3.4. Ефективність застосування рефлексивних методів управління персоналом сільськогосподарських підприємств**

Джерело: розроблено на основі [42; 68].

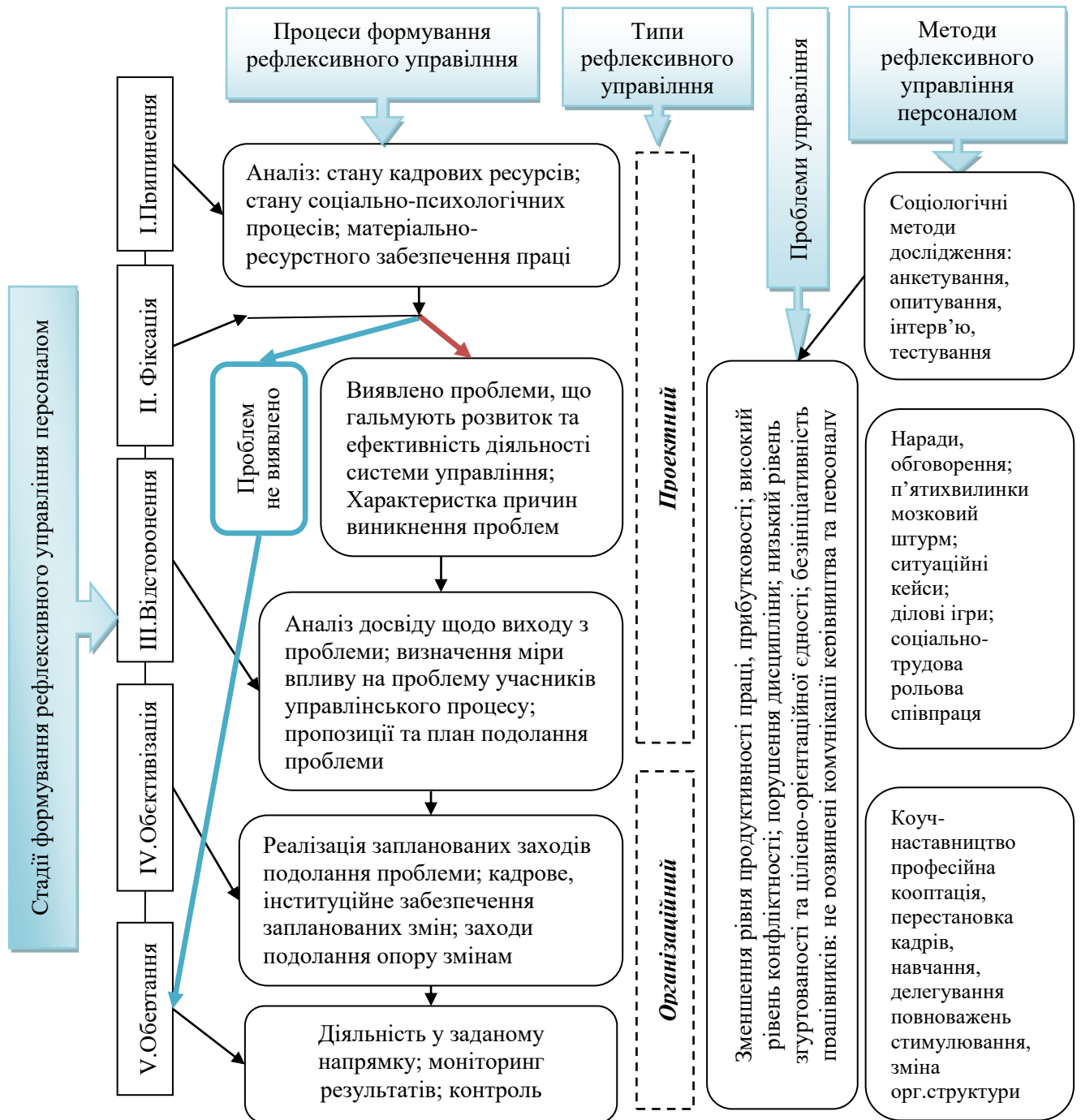
Результати соціологічного дослідження засвідчили, що незацікавленість і відчуженість від результатів праці дестабілізують трудовий колектив, формують у працівників апатію та інертність до роботи. Подолати такі негативні тенденції здатна зміна ціннісних орієнтацій та пріоритетів працівників, підвищення їх трудової мотивації за рахунок соціально-психологічного стимулювання,

ефективний синтез професійних стосунків в межах окремого трудового колективу. Тому дослідження ефективності соціально-трудових процесів, що формуються під впливом рефлексивних методів управління, вимагало звуження вибірки до мікрогруп – колективів окремих сільськогосподарських підприємств або їх структурних підрозділів.

Наступні етапи дослідження проведено на базі окремих сільськогосподарських підприємств. Використанню рефлексивних методів передуює комплексний аналіз існуючої системи управління персоналом сільськогосподарських підприємств, який дозволяє визначити проблеми та сформуванню пакет рефлексивних методів управління, що здатні поліпшити соціально-психологічні та економічні параметри системи. Розроблено схему формування системи рефлексивного управління, застосування якої дозволяє не лише виявити проблеми управління персоналом та, за допомогою використання рефлексивних методів, подолати їх, а й виявити резерви покращення ефективності використання персоналу, що забезпечує досягнення цілей підприємства (рис. 3.5).

Відтак, кожній стадії формування відповідають певні процеси, що забезпечують перехід до наступної. Слід зазначити, що перша стадія передбачає аналіз системи управління, який дозволяє визначити, чи існує на підприємстві проблема, яка має негативний вплив на результати діяльності системи. Завдяки цьому на другій стадії відбувається фіксація стану системи, що має наступний алгоритм подальшого формування: якщо проблему виявлено – відбувається перехід на наступну, третю стадію; якщо проблему не виявлено – відбувається перехід одразу на п'яту стадію, на якій відбувається продовження діяльності системи у заданому раніше напрямі, тобто система не потребує змін. За виявленої проблеми система переходить до третьої стадії формування рефлексивного управління, де відбувається проектування подолання означених проблем. На четвертій стадії відбувається реалізація запланованих заходів, використання рефлексивних методів, що дозволяють поліпшити стан системи. Система управління зазнає змін та починає діяльність

у новому організаційному напрямку, тобто переходить до п'ятої стадії, де проводиться аналіз результативних змін.



**Рис. 3.5. Організаційно-адаптивний механізм формування рефлексивного управління персоналом сільськогосподарських підприємств**

Джерело: власні дослідження.

Пропонується використання методів рефлексивного управління персоналом за представленою схемою на сільськогосподарських підприємствах Житомирської області: фермерському господарстві «Миколай» (далі ФГ «Миколай»), товаристві з обмеженою відповідальністю Агрофірма «Київська» (далі ТОВ АФ «Київська»), сільськогосподарському товаристві з обмеженою відповідальністю «Печанівське» (далі СТОВ «Печанівське»), фермерському господарстві «Гальчинське» (далі ФГ «Гальчинське»).

Запропоновано та випробовано на ФГ «Миколай» методи рефлексивного управління, що мали на меті зміцнити ціннісно-орієнтаційну єдність трудового колективу та професійно-психологічну сумісність персоналу, покращити стан соціально-трудова процесів у колективі. Досліджуване ФГ «Миколай» займається тваринництвом, а саме – молочно-м'ясним скотарством (КВЕД 01.41 – розведення ВРХ молочних порід. (2,0 тис. гол.) та рослинництвом (КВЕД 01.11). ФГ «Миколай» знаходиться у с. Барашівка Житомирського району Житомирської обл. Підприємство є середнім та має штат працівників у складі 65 осіб.

За запропонованою схемою проведено дослідження стану системи управління персоналом, яке показало, що у колективі ФГ «Миколай» спостерігається низький рівень ціннісно-орієнтованої єдності, тобто колектив є незгуртованим, та має психологічно-професійну несумісність членів колективу. Опитувані зазначили, що вагомим мотиваційним чинником є заробітна плата та відсутність альтернативного працелаштування у їх населеному пункті. Як показали попередні дослідження, ознаки такого мислення, поведінки та відповідного ставлення до праці є характерним для більшості працівників досліджуваних сільськогосподарських підприємств Житомирської області. Враховуючи результати дослідження, запропоновано використання наступних методів рефлексивного управління персоналом:

- 1) Метод динамічної рефлексивної взаємодії, а саме – проведено кадрову ротацию: до колективу бригади комбайнерів переведено двох членів бригади авто-парку, місце яких зайняли робітники, які раніше працювали

комбайнерами, для забезпечення професійної та психологічної сумісності колективу. При цьому, працівники були близькі за віком, мали схожі особисті та професійні інтереси.

2) Інтуїтивно-рефлексивний метод управління, а саме – змінено керівника підрозділу зерносушильного цеху. Ним став працівник, який був неформальним лідером групи (за результатами базового дослідження). Ця зміна мала на меті налагодження ефективної комунікації між працівниками та керівництвом; колишнього керівника переведено на посаду майстра-наладчика зерносушильної установки.

3) Метод інформаційно-психологічного впливу, який полягає у тому, що саме новопризначений керівник підрозділу (зерносушильного цеху) довів до відома працівників зміст нових інструкцій та озвучив обов'язки. Оскільки нова інформація сприймалась у сфері довіри до керівника групи, вона була одноголосно схвалена колективом.

Для визначення змін характеристик системи управління персоналом проведено повторний аналіз проблемних групових соціометричних індикаторів – ціннісно-організаційна єдність (ЦОЄ) та психологічна сумісність, за методикою, представленою у пункті 1.3 дисертаційного дослідження. Зазначимо, що показник ЦОЄ – це індикатор психологічної сумісності членів колективу, він є об'єднуючим для проміжних індексів, які характеризують досліджуване явище, а саме: інтегративність групи, що визначається як здатність до активної співпраці з керівництвом (*Ik*) або колективної співпраці (*Ik*); взаємність, що характеризується як здатність колективу активно працювати у команді, бути взаємозамінними та мати стосунки довіри у колективі (*B*); експансивність, здатність бути зацікавленими в результатах роботи (*E*). Результати представлено у табл. 3.1.

Відтак, після проведення рекомендованих рефлексивних заходів спостерігається підвищення рівня ЦОЄ на 0,09 та збільшення індексу групової експансивності на 0,20 п. Це означає, що члени колективу стали більш зацікавленими в результатах власної роботи та взаємної співпраці, більш

активними у прийнятті рішень. Цілком ідентичною є ситуація з індексом взаємності – збільшення на 0,15 п. свідчить про підвищення рівня взаємодовіри у колективі.

Таблиця 3.1

### Показники групових індексів працівників ФГ «Миколай»

Показник	Базовий	Звітний	Відношення звітних до базових (+/-)
Індекс інтегративності (Іг/Ік)	0,13/0,87	0,75/0,25	0,62/-0,62
Індекс експансивності (Е)	0,51	0,71	0,20
Індекс взаємності (В)	0,30	0,45	0,15
ЦОЄ	0,45	0,54	0,09

Джерело: власні дослідження.

Змінився й індекс інтегративності групи: якщо у базовому дослідженні працівники інтегрувалися на співпрацю з керівництвом за рахунок виконання розпоряджень, то після застосування рефлексивних методів управління вектор інтеграції змінився у бік колективної співпраці. Звідси випливає: на основі активізації взаємодії на діловому та емоційно-психологічному рівні кардинально зріс вплив працівників один на одного і на виробничий процес. Внаслідок поступової адаптації переведених працівників у нових підрозділах підвищився індекс згуртованості групи – працівники виявляли бажання поділитися власним досвідом та отримати новий досвід від прийнятих членів бригади комбайнерів.

Новопризначений керівник підрозділу (зерносушильного цеху), не маючи спеціальної управлінської підготовки, але як неформальний лідер групи, створив таке організаційне середовище, яке не допустило домінування індивідуального статусу над думкою та інтересами членів колективу. Універсальним принципом для всіх членів колективу стало усвідомлене почуття «ми», як основи формування команди. Проведений на основі тестування соціально-психологічний аналіз групи допоміг визначити риси, які створюють професійну спільноту і дають змогу працюючому на підприємстві ідентифікувати себе з командою.

Позитивних змін у трудовому колективі ФГ «Миколай» досягнуто завдяки правильному вибору керівником підприємства норм поведінки, колективної відповідальності за вирішення поставлених завдань, що явно сприяло створенню згуртованої групи – команди, та забезпечило явний соціально-психологічний ефект. Керівництво досліджуваного підприємства використало методи рефлексивного управління персоналом у відношенні до організаційного розвитку підприємства. Ставши на шлях набору універсальних, сумісних за психологічними характеристиками і більш кваліфікованих працівників, підтвердивши наше припущення, що злагодженості дій і ефективних робочих стосунків у колективі можна досягнути за умови розподілу завдань і повноважень кожного працівника у відповідності з відведеною йому професійною та соціально-психологічною роллю і через систематичний обмін видами діяльності та зв'язків, що є характерним для рефлексивного управління [132].

Наступний метод рефлексивного управління, а саме – метод критичної рефлексії, що має на меті подолати виробничі конфлікти у колективі, та метод рефлексивної професійної кооптації, рекомендовано та впроваджено на сільськогосподарському підприємстві ТОВ «Агрофірма «Київська». Основним видом діяльності досліджуваного підприємства є розведення ВРХ молочних порід (КВЕД 01.41). Знаходиться підприємство в с. Маковище Макарівського району. Підприємство є середнім та має у своєму складі 52 працівники. Згідно зі схемою поетапного формування системи рефлексивного управління, проведено соціологічне дослідження, яке показало наявність високо рівня конфліктності у колективі, де працівники не вважають свій колектив дружнім.

Для об'єктивізації отриманих соціометричних результатів та для визначення причин виникнення конфліктів нами здійснено контент-аналіз, а саме – розгляд протоколів зборів трудового колективу за період 2010–2018 рр. Збори проводились за підсумками роботи за кожні півроку, а протоколи було розглянуто як повідомлення. Аналіз протоколів засвідчив, що два механіки елеваторних установок пенсійного віку створювали у групі конфліктні ситуації,

не розуміли і не сприймали нових працівників та заважали вибудовувати ефективні професійні комунікації як у групі, так й з керівництвом.

У дослідженні запропоновано використати розроблені професійно-психологічні профілі та провести моніторинг відповідності всіх працівників колективу. Приклад розробленого професійно-психологічного профілю працівників, або виконавців певних робіт, представлений на рис. 3.6.

<b>Професійно-психологічний профіль водія молоковоза</b>					
Фільтри профілю	Характеристики фільтрів				
1. Вік працівника (роки)	14–18	19–25	25–45	45–65	Немає обмежень
2. Стать працівника	Чоловіки		Жінки		Немає обмежень
3. Рівень освіти та професійної підготовки	Вища освіта (магістерський рівень)	Вища освіта (бакалаврський рівень)	фахова передвища	професійно-технічна	загально-середня
4. Досвід роботи	Понад 10 років	5–10 років	3–5 років	1–3 роки	Немає обмежень
5. Особисті якості	Пильність	Активність	Дисциплінованість		Уважність

<b>Професійно-психологічний профіль головного бухгалтера</b>					
Фільтри профілю	Характеристики фільтрів				
1. Вік працівника (роки)	14–18	19–25	25–45	45–65	Немає обмежень
2. Стать працівника	Чоловіки		Жінки		Немає обмежень
3. Рівень освіти та професійної підготовки	Вища освіта (магістерський рівень)	Вища освіта (бакалаврський рівень)	фахова передвища	професійно-технічна	загально-середня
4. Досвід роботи	Понад 10 років	5–10 років	3–5 років	1–3 роки	Немає обмежень
5. Особисті якості	Чесність	Уважність	Врівноваженість	Старанність	

**Рис. 3.6. Професійно-психологічний профіль працівників виробничо-професійної та виконавчої команди (ТОВ «Агрофірма «Київська»)**

Джерело: власні дослідження.

Запропоновані професійно-психологічні профілі дозволяють швидше сформуванню виконавчу, або виробничо-професійну команду працівників з необхідними для ефективної роботи соціально-психологічними та професійними характеристиками – певними фільтрами, вимогами, що забезпечують відповідність працівника займаній посаді, або специфіці виконуваної роботи (у профілі виділені сірим кольором). Означені проблемні працівники не відповідали вимогам профілю та були звільнені. На їх місце прийнято працівників, що відповідали вимогам профілю. Новоприйняті

працівники, завдяки повному співпадінню з іншими членами цеху за віком та інтересами, своїй універсальній підготовці, легко адаптувалися у колективі. Їх швидка адаптація та відповідність груповим інтересам мали підтвердження і знайшли схвалення у виступах їх колег на зборах трудового колективу.

Вдало застосований керівництвом ТОВ «Агрофірма «Київська» метод критичної рефлексії та рефлексивної соціально-психологічної кооптації дав можливість визначити та ліквідувати причину виробничих конфліктів. Позитивні зміни у колективі підтверджуються результатами повторного соціологічного тестування, що дозволяє визначити рівень цілісно-орієнтаційної єдності та зробити висновки про згуртованість колективу ТОВ «Агрофірма «Київська» (табл. 3.2).

*Таблиця 3.2*

**Результати тестування працівників ТОВ «Агрофірма «Київська»**

Показник	Базові	Звітні
Оцінка тестування (бали)	16	34
Рівень згуртованості	Низький	Середній
Вид ЦОЄ	Колектив не згуртований, має високий рівень конфліктності, члени групи не співпрацюють один з одним та з керівництвом	Колектив згуртований за професійними обов'язками, але недостатньо розвинені неформальні зв'язки (дружні стосунки)

Джерело: власні дослідження.

Дані табл. 3.2. свідчать про покращення соціально-психологічних параметрів колективу досліджуваного підприємства. На початку дослідження колектив мав низький рівень згуртованості, після застосування рефлексивних методів управління показник ЦОЄ зріс до середнього рівня, що свідчить про підвищення згуртованості колективу на рівні організаційного співробітництва, чітку ієрархію рівнів управління, відповідальність за результати роботи лише в межах своїх обов'язків. Проблемою залишається відсутність командної структури колективу, самоорганізація на рівні мікрогруп в середині колективу, за непрофесійними інтересами, недостатній розвиток неформальних стосунків. Однак варто врахувати той факт, що прийняті на посади нові члени колективу

мають пройти адаптивний період, лише тоді можуть бути налагоджені дружні стосунки у групі.

Запропоновані нами рефлексивні методи дали можливість визначити соціально-психологічний ефект, що проявляється в покращенні соціально-психологічних показників діяльності трудового колективу, який у подальшому впливає на формування економічного ефекту, а саме – підвищує результативність праці персоналу (продуктивність праці) [125, с. 76].

Розглянемо формування економічного ефекту від запропонованих рефлексивних методів управління персоналом на прикладі їх застосування у СТОВ «Печанівське». Сільськогосподарське підприємство займається рослинництвом (КВЕД 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису) та бобових культур і насіння олійних культур). Знаходиться СТОВ «Печанівське» у с. Печанівка Романівського району Житомирської області. Підприємство є великим та має штат працівників у складі 135 осіб. За запропонованою схемою проведено аналіз стану системи управління персоналом. На досліджуваному підприємстві виявлено низький рівень мотивації персоналу до праці, що визначається такими мотиваційними компонентами, як: незадоволення від змісту виконуваних робіт, низька суспільна корисність праці та небажання підвищувати кваліфікацію.

Для подолання визначеної проблеми колективу запропоновано використання методу рефлексивної підтримки – «коуч-наставництво». Суть методу полягає у тому, що у кожному підрозділі підприємства визначається працівник, який має найвищу майстерність у справі. Такий працівник може бути рядовим співробітником і не обов'язково займати керівну, або лідерську позицію, але обов'язково мати високі компетенції у виконанні обов'язків і робіт [138, с. 74]. Такий працівник стає коуч-наставником для інших працівників структурного підрозділу підприємства та власним прикладом (ставленням до роботи, якістю її виконання) стає «вчителем» для інших працюючих. Таким чином встановлюється недирективний зв'язок та здійснюється неформальний вплив на роботу членів колективу. Такий метод зачіпає психологію працівників

з різних боків: один працівник буде намагатися навчитися у коуча, другий прагнучим бути кращим за коуча, третій – здобуде професійну підтримку та позбудеться невпевненості у собі, інший – забажає також бути наставником для інших, адже вважає себе кращим спеціалістом. Метод «коуч-наставництва» зрушить мотиваційні цінності та спровокує людину до професійної дії без фактичного втручання керівництва на основі професійної самоорганізації.

Після застосування запропонованого методу, проведено повторне опитування, що дало можливість визначити ієрархію мотивів, які найбільше впливають на якість власної роботи персоналу СТОВ «Печанівське», з ранжуванням за фокус-групами відповідно до кваліфікаційних ознак. Значення отриманих та попередніх відповідей представлено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Значення мотиваційних компонентів трудової діяльності  
працівників СТОВ «Печанівське»**

Мотиви, які містяться в діяльності	Висококваліфіковані працівники		Кваліфіковані працівники		Низькокваліфіковані працівники	
	базові показники	звітні показники	базові показники	звітні показники	базові показники	звітні показники
Суспільна корисність праці	3,98	4,09	3,91	3,99	3,85	3,91
Інтерес до роботи	4,36	4,65	4,26	4,35	3,12	4,10
Зміст виконуваної роботи	4,13	4,35	4,02	4,08	3,97	4,03
Наявність елементів новизни в роботі	3,25	3,45	3,20	3,35	1,06	1,12
Бажання підвищувати кваліфікацію	4,35	4,43	4,18	4,37	1,08	4,14
Задоволення від змісту виконуваної роботи	2,96	3,03	2,87	2,91	1,65	2,54

Джерело: власні дослідження.

Дані табл. 3.3. свідчать про те, що у категоріях кваліфікованих та низькокваліфікованих працівників змінилася ієрархія мотиваційних компонентів. Так, на першому місці у категорії кваліфікованих працівників був мотив – інтерес до роботи, який змінився на бажання підвищити кваліфікацію, що підтверджує формування бажання саморозвитку. У низькокваліфікованих

працівників головний мотив – зміст виконуваної роботи, також змінився на бажання підвищити кваліфікацію, отже, також зріс інтерес до роботи.

Зміни рівня мотивації, які виникли внаслідок застосування методу рефлексивної підтримки «коуч-наставництва» у процесі управління персоналом у СТОВ «Печанівське», представлені у табл. 3.4. У результаті здійснення запропонованих заходів щодо покращення мотиваційного клімату на досліджуваному підприємстві відмічено підвищення рівня мотивації праці на 0,80 п.

Таблиця 3.4

### Рівень мотивації праці у СТОВ «Печанівське»

Категорії працівників	Чисельність працівників (осіб)	Рівень мотивації (бали)		Відношення звітних до базових показників (+/-)
		базові показники	звітні показники	
Висококваліфіковані	12	3,02	3,86	0,84
Кваліфіковані	24	2,79	3,58	0,79
Низькокваліфіковані працівники основної діяльності	75	1,79	2,56	0,77
Низькокваліфіковані працівники допоміжної діяльності	16	1,48	2,37	0,89
Низькокваліфіковані працівники обслуговуючої діяльності	8	1,93	2,61	0,68
Всього	135	2,20	3,00	0,80

Джерело: власні дослідження.

З урахуванням того, що на підприємстві рівень заробітної плати був незмінним протягом досліджуваного періоду, можна стверджувати, що застосування запропонованого заходу нематеріального стимулювання привело до зростання продуктивності праці (табл. 3.5). Апробація запропонованої методики була проведена на СТОВ «Печанівське». Дані попереднього дослідження свідчать про тенденцію підвищення рівня продуктивності в 2018 р. порівняно з 2017 р., за умови, що чисельність персоналу була незмінною. Підвищення трудової мотивації, або соціально-психологічний ефект, формує економічний ефект, який виражається у підвищенні результативності діяльності персоналу та підприємства в цілому.

На нашу думку, важливим є дослідження впливу мотивації праці на продуктивність праці. Такий вплив можна визначити за допомогою методу кореляційного аналізу, відповідно запропонованого методу комплексної оцінки стану системи управління персоналом підприємства.

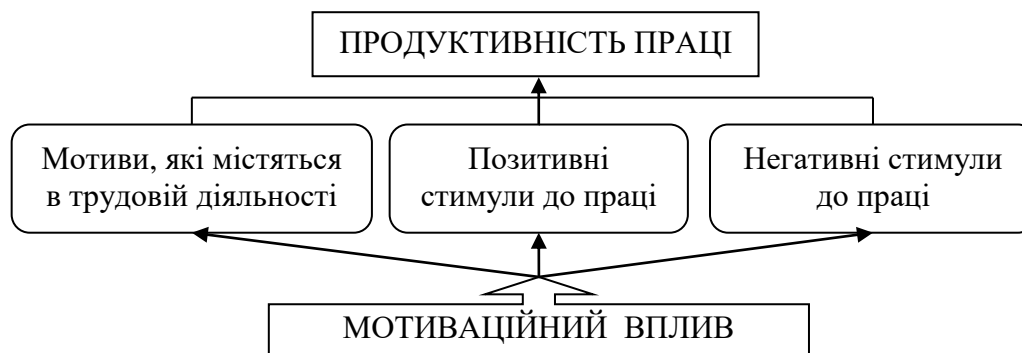
Таблиця 3.5

### Показники продуктивності праці на СТОВ «Печанівське»

Показник	Рік			Відношення 2018 р. до 2017 р. (+/-)
	2016	2017	2018	
Обсяг валового виробництва, тис. грн	56000,0	57000,3	69866,0	12865,0
Середня чисельність персоналу, осіб	130	135	135	-
Продуктивність праці, тис.грн/особу	430,8	422,2	517,5	95,3
Темп зміни валового обсягу виробництва, %	x	101,9	122,6	20,7
Темпи зміни продуктивності праці, %	x	98,0	122,6	24,6
Коефіцієнт випередження	x	0,96	1,00	0,04

Джерело: власні дослідження.

Дослідження впливу трудової мотивації на продуктивність праці передбачає виявлення логічного зв'язку факторів між собою та з продуктивністю праці. При цьому найбільшого рівня продуктивності праці можна досягнути в тому випадку, коли в структурі мотивації працівника провідне місце займають мотиви, які містяться в самій трудовій діяльності, при одночасному використанні позитивних стимулів та виключенні, за можливості, негативних стимулів (рис. 3.7).



**Рис. 3.7. Формально-логічна модель впливу мотивації праці на її продуктивність**

Джерело: власні дослідження.

У дослідженні охоплено період 2017–2018 рр. Обсяг генеральної сукупності досліджених працівників підприємства СТОВ «Печанівське» склав 135 осіб. Первинні дані анкетування, які використовуються для дослідження впливу мотивації праці на продуктивність, представлена в Додатку Н. Показники позитивних та негативних стимулів представлено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

**Динаміка показників мотивації праці СТОВ «Печанівське»**

Показник	Рівень (бали)		Відношення звітних до базових показників (+/-)
	Базові показники	Звітні показники	
Загальний рівень стимулювання праці	2,20	3,00	0,80
Рівень позитивних стимулів до праці	2,17	3,79	1,56
Рівень негативних стимулів до праці	2,23	2,23	0,00

Джерело: власні дослідження.

Із даних табл. 3.6. стає зрозумілим, що середнє значення середньогрупового рівня стимулювання праці за всіма підрозділами підприємства у 2018 р., порівняно з 2017 р., збільшився на 0,8 балів. Так, у 2018 р. у зв'язку з проведенням запропонованих заходів, середні значення загальногрупових оцінок позитивних стимулів значно зросли порівняно з 2017 р., в якому спостерігається перевага негативних мотиваційних стимулів.

Результати попередніх досліджень показали факторну залежність між позитивними нематеріальними стимулами і продуктивністю праці. Розглянемо результат впливу запроваджених рефлексивних заходів стимулювання трудової активності працівників досліджуваного підприємства та рівнем продуктивності праці, де:  $y$  – (результативна оцінка) – рівень продуктивності праці персоналу підприємства;  $x_1$  – загальногрупова оцінка матеріальних мотивів, які містяться в трудовій діяльності;  $x_2$  – загальногрупова оцінка позитивних не матеріальних стимулів;  $x_3$  – загальногрупова оцінка негативних нематеріальних стимулів.

Для досягнення більшої адекватності між фактичними та розрахунковими показниками розрахунки проведено за гіпотезою лінійної залежності між факторами у вигляді рівняння:

$$y = 1033,2 x_1 + 797,38 x_2 - 467,91 x_3 - 1468,1 \quad (3.1)$$

Коефіцієнт детермінації  $R^2=0,9649$ , тобто 96,49 % варіації продуктивності обумовлено включеними в модель факторами. Матриця кореляцій отримана в результаті розрахунку на ЕОМ за допомогою таблиць Excel (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

**Матриця кореляції між продуктивністю праці та факторами,  
що визначають мотивацію праці у СТОВ «Печанівське»**

	x <sub>1</sub>	x <sub>2</sub>	x <sub>3</sub>	y
x <sub>1</sub>	1			
x <sub>2</sub>	0,872247	1		
x <sub>3</sub>	-0,14483	0,138821	1	
y	0,894893	0,786252	-0,59997	1

Джерело: власні дослідження.

Аналіз матриці кореляцій дозволив виявити, що для усіх виділених факторів спостерігається порівняно тісна кореляція. Встановлено наступну залежність – на величину продуктивності праці більшою мірою впливають матеріальні та позитивні нематеріальні стимули, що є обґрунтованим, оскільки в структурі загальногрупової оцінки присутні такі стимули, як «визнання керівником результатів праці», «відповідність зарплати затраченим трудовим зусиллям». Також на підприємстві спостерігається вплив негативних нематеріальних стимулів, які, порівняно з позитивними, чинять обернений вплив на результат праці.

Узагальнені характеристики результатів упровадження методів рефлексивного управління персоналом досліджуваних підприємств представлено у табл. 3.8. Відповідний метод рефлексивного управління, що застосовувався на підприємствах, має використовуватись для подолання проблеми управління та забезпечуватися певним інструментом його реалізації.

Запропоновані та апробовані методи рефлексивного управління персоналом сприяли підвищенню показників соціально-психологічної та економічної ефективності діяльності персоналу.

Таблиця 3.8

**Методи рефлексивного управління персоналом  
сільськогосподарських підприємств**

Метод	Ключова проблема	Область застосування	Інструменти реалізації
Організаційно-стабілізуючий	відсутність зацікавленості працівників у праці	організаційна структура та корпоративна культура	командна структура управління, участь персоналу в управлінні, колективні заходи, корпоративні свята
Рефлексивно-діалоговий	відсутність ефективних трудових комунікацій	планування та організація праці (трудові комунікації)	обговорення, дискусійні наради, збори, «п'ятихвилинки», мозковий штурм
Динамічної рефлексивної взаємодії*	професійна та психологічна несумісність персоналу	трудова колективна мотивація; професійний підбір кадрів	матеріальне та соціально-психологічне стимулювання; професійна ротація та кооптація кадрів
Інформаційно-рефлексивний*	низький рівень мотивації до професійного саморозвитку	внутрішньо-особиста мотивація та трудові комунікації	індивідуальні бесіди, пропаганда, консультування, психологічний договір, скриньки довіри, кадрове ядро
Інтуїтивно рефлексивний*	безініціативність персоналу, відсутність самоідентифікації	особистісний потенціал, професійний розвиток	тестування, анкетування, співбесіди, конкурси майстерності, навчання та підвищення кваліфікації
Рефлексивної підтримки**	важка трудова адаптація та професійна взаємодія	кар'єрне зростання та професійний розвиток	індивідуальні бесіди, поділ досвідом, «коучинг»-наставництво
Критичної рефлексії***	порушення трудової дисципліни (конфліктність)	психологічний клімат трудового колективу	професійно-психологічні профілі, ігрове моделювання, тренінги, «ситуаційні кейси», обговорення, ротація за психологічною сумісністю

*Примітка:* АПРОБАЦІЯ: \*ФГ «Миколай», ефект: індекс експансивності +0,20; індекс взаємності +0,15; ЦОЄ (ціннісно-організаційна єдність) +0,09; \*\*СТОВ «Печанівське», зростання продуктивності праці (2018 р. до 2017 р.): +95,3 тис. грн/особу; темп зміни продуктивності праці – 24,6 %; \*\*\*ТОВ «Агрофірма «Київська», оцінка тестування (бали) – 16/34; рівень згуртованості – низький/середній; ЦОЄ – колектив згуртований за професійними обов'язками, але недостатньо розвинені неформальні зв'язки.

Фінансування упровадження в систему управління персоналом рефлексивних методів пропонується здійснювати у межах фонду стимулюючих виплат підприємства. Враховуючи незначні витрати на означені методи та їх

позитивний вплив на результативні показники діяльності досліджуваних підприємств, пропонуємо запроваджувати їх у комплексі з системою матеріального стимулювання, що значно підвищить результативність діяльності персоналу.

Дослідження показало, що рефлексивні методи управління персоналом дозволяють покращити соціально-психологічні характеристики трудових колективів сільськогосподарських підприємств. Використання рефлексивних методів управління персоналом дає також економічний ефект, що підтверджується аналізом якісних змін економічних параметрів системи управління персоналом досліджуваних підприємств. Наведені результати повторних соціометричних вимірів та приклади вдалого застосування рефлексивних методів управління персоналом підтверджують тезу про те, що зміна колективної трудової поведінки працівників, їх налаштованість на високий кінцевий результат діяльності підприємства, умілі структурні перестановки персоналу значно підвищують виробничу ефективність сільськогосподарського підприємства, сприяють формуванню нової моделі поведінки та взаємостосунків у колективі, формуючи командне співробітництво. Використання психологічних рефлексивних методів сприяє поступовому переходу від примусу виконання розпоряджень керівництва, до засвоєного самообов'язку, самозацікавленості працівників та колективної самоорганізації, що породжується інтересами саме професійної спрямованості та ідейності.

### **3.3. Оптимізаційна модель соціально-економічного стимулювання трудової діяльності за рефлексивного управління**

На кінцеві результати господарської діяльності сільськогосподарських підприємств суттєво впливає високопродуктивна праця персоналу, яка залежить від багатьох матеріальних та нематеріальних факторів її стимулювання. Слід зазначити, що економічний та соціально-психологічний

ефект існуючого матеріального стимулювання є переважно незначним, у зв'язку з невисоким рівнем заробітної плати у сільському господарстві, темпом її зміни, нечастими додатковими стимулюючими виплатами та невеликою кількістю працівників, які їх отримували. Тому, на нашу думку, будувати систему мотиваційних впливів потрібно на основі комплексного поєднання матеріальних та нематеріальних (соціально-психологічних) стимулів. Вміле поєднання означених мотивуючих чинників сприятиме підвищенню трудової активності працівників та забезпечить покращення результативності праці.

Соціальне стимулювання передбачає: безкоштовне (пільгове) харчування працівників в особливо напружені робочі періоди; транспортні перевезення працівників, які проживають у віддалених місцях та не мають власного транспорту; надання безвідсоткових грошових та натуральних позик працівникам, які мають позитивні результати в роботі; оплата лікування, навчання, комунальних послуг для працівників, які відзначилися високими результатами діяльності або мають великий стаж роботи. До психологічного стимулювання відносяться: визнання результатів праці керівництвом, повага колег, дружні стосунки у колективі, можливість кар'єрного зростання, сприятливий моральний та психологічний клімат у колективі.

Як механізм комплексного поєднання матеріального та нематеріального мотиваційного стимулювання праці запропоновано соціально-економічну модель програми стимулювання праці у вигляді «пакета» соціально-економічних заходів стимулюючого характеру для працівників сільськогосподарських підприємств різних категорій та кваліфікацій (як для рядових працівників підприємства, так й для керівників). Запропонована програма стимулювання праці може розглядатися як метод рефлексивного управління, що формує позитивний гештальт керівника підприємства. Характерною особливістю рефлексивного управління є те, що керівник, у межах загальносуспільних демократичних процесів, переміщується із стосунків вертикального панування над колективом – «керівник – колектив підлеглих», у стосунки горизонтальні – «керівник у команді», в положення «разом з

колективом» [122, с. 95]. Рефлексивна природа даного методу проявляється в тому, що керівник підприємства є не лише суб'єктом реалізації представленого соціально-економічного стимулюючого заходу, а й членом трудового колективу, він є об'єктом власного управлінського рішення, в результаті чого формується позитивний гештальт керівника та працівника як рівноправних членів команди.

«Пакет» соціально-економічних заходів стимулюючого характеру формується на основі поєднання різних видів стимулів, що, на думку працівників підприємства, є більш вагомими мотиваторами до якісної праці [148, с. 67]. Працівникам пропонується перелік мотиваційних впливів соціально-економічного характеру, реалізація яких пов'язана із затратою додаткових грошових засобів.

Пропонується два варіанти фінансування запропонованих стимулюючих заходів: 1) використання коштів фонду стимулюючих та компенсаційних виплат, який на досліджуваних підприємствах склав в середньому 1,29 % від фонду оплати праці.; 2) якщо на підприємстві такий фонд не передбачений, пропонується використання фінансів, які з'являються в результаті підвищення індивідуальної (групової) ефективності професійної діяльності, як відсоток від прибутку, адже підвищення ефективності здійснення професійної діяльності створює додаткові грошові засоби, частка яких може бути використана на реалізацію заходів щодо удосконалення системи мотивації персоналу.

Відомо, що економічна сутність зростання ефективності праці полягає у вивільненні додаткових грошових засобів та за рахунок зниження умовно-постійних витрат на одиницю продукції [148, с. 69]. Величина ефекту (в грошовому виразі) від підвищення ефективності професійної діяльності використовується на преміювання працівників у вигляді «пакету» соціально-економічної програми. При цьому, базова величина вартості «пакету» для того чи іншого працівника визначається на основі наступних характеристик робочих функцій та професій: 1) рівня посади в структурній ієрархії підприємства; 2) результативності професійної діяльності працівника.

Із мотиваційних заходів, що пропонуються в рамках соціально-економічного «пакету», сформовано оптимальний перелік послуг, диференційований для працівників різних категорій та рівнів кваліфікації на основі обліку індивідуальної структури мотиваційного комплексу, та диференційовані суми, які виділяються кожній категорії працівників.

Модель стимулюючого соціально-економічного «пакету» передбачає встановлення певного ліміту грошових засобів, які відпускаються на реалізацію заходу стимулюючого характеру –  $Z$ ; множини мотиваційних компонентів, які можуть бути використані для досягнення заданої мети, а саме – стимулювання продуктивності праці –  $S$ , де кожен мотиваційний компонент  $s_i$  має затрати, які виникають у зв'язку з його застосуванням –  $z_i$ . Тоді досягнення поставленої мети можливе шляхом використання деякої кількості різних мотиваційних компонентів ( $s_i$ ) таким чином, щоб вплив на домінуючі елементи професійної діяльності працівника був максимальним. Значимість кожного з цих засобів для працівника, яка відображає силу його індивідуальних переваг відносно використання даного засобу, може бути оцінена множинністю відповідних бальних оцінок  $W$ , які визначаються на основі процедури ранжування відповідей опитування працівників:

$$W = \{w_1, w_2, \dots, w_n\}, \quad (3.2)$$

де  $w_i$  – елемент множинності  $W$  (бальна оцінка значимості  $i$ -того засобу для працівника).

Вибір мотиваційних засобів «пакету» зводиться до досягнення максимуму сумарних переваг  $W$  працівників відносно використання мотиваційних засобів з множини  $S$ . Виходячи з наведеного, побудовано економіко-математичну модель, яка дозволяє сформулювати оптимальний пакет заходів мотивації персоналу.

Маємо сукупність працівників  $m$  ( $j$  – індекс працівника,  $j=1, m$ ) та сукупність заходів мотивації  $s_i$  ( $i=1, n$ ), а також ліміт коштів, які можна витратити на мотиваційні заходи –  $Z$ . Ліміт встановлено на рівні 15,0 % від суми середньої заробітної плати на підприємстві (ця сума здатна подолати

«поріг чутливості» до матеріального стимулу). При цьому, слід дотримуватися умови, що на окремого працівника  $j$  може бути витрачено не більше, як  $z_j$ . Застосування мотиваційних заходів має забезпечити зростання продуктивності праці до визначеного рівня  $S$ . Означений показник встановлюється не меншим, ніж показник продуктивності праці за минулий (базовий) період. З позиції працівників, прихильність до того чи іншого мотиваційного заходу вимірюється показником переваги  $w_i$  і оцінюється в балах, сумарна бальна оцінка яких максимізується.

Згідно з метою дослідження сформовано такі задачі для моделі:

- 1) формування заходів стимулюючого характеру для працівників різних категорій, що мають складати соціально-економічний «пакет»;
- 2) формування оптимального набору мотиваційних впливів на працівників для досягнення заданої величини результату діяльності працівників (продуктивності праці) за мінімуму затрат.

Задача моделі зводиться до досягнення максимуму сумарних переваг індивіда відносно використання засобів з множинності  $S$  (що відповідає обліку домінуючих елементів мотиваційного комплексу професійної діяльності працівника):

$$W(S) \rightarrow \max \quad (3.3)$$

При цьому повинні виконуватися наступні обмеження:

- 1) вибраний набір засобів забезпечує досягнення заданої мети:

$$\sum_{i=1}^n z_i \geq Z \quad (3.4)$$

- 2) використання  $i$ -того засобу передбачає позитивний внесок у досягнення мети:  $z_i > 0$ ;
- 3) використання  $i$ -того засобу передбачає позитивну оцінку його значимості для індивіда:  $w_i > 0$ ;

Отже, формується такий набір засобів для досягнення мети, використання якого буде здійснювати максимальний вплив на домінуючі елементи

мотиваційного комплексу професійної діяльності працівника. Разом із тим, потрібно врахувати, що будь-який із вибраних наборів повинен забезпечувати виконання мети  $Z$ , що можна представити у наступному вигляді:

$$\frac{\sum_{i=1}^n z_i}{\sum_{i=1}^n w_i} \rightarrow \min, \quad (3.5)$$

Оптимізація в даному випадку проводиться за правилами перетворення логічних функцій. Розв'язання задачі в цілому розбивається на основний розв'язок, який проводиться з орієнтуванням на співвідношення (3.5), та коректувальні розрахунки, де враховуються сумарні затрати на досягнення мети. Основний розв'язок у загальному випадку є багатоетапним з проходженням наступних стадій:

- А) вибір базового засобу;
- Б) вибір засобів для часткового коректування;
- В) перетворення множини засобів в обраний стимулюючий пакет.

Засоби досягнення заданої мети та їх параметри представлено у вигляді табл. 3.9.

Таблиця 3.9

**Параметри засобів досягнення мети**

Засоби	$Z$	$w$	$z/w$
$s_1$	$z_1$	$w_1$	$z_1/w_1$
$s_2$	$z_2$	$w_2$	$z_2/w_2$
...	...	...	...
$s_n$	$z_n$	$w_n$	$z_n/w_n$

Джерело: власні дослідження.

На першому етапі розв'язання з множини наявних засобів необхідно вибрати той, якому відповідає мінімум співвідношення затрат на його використання та значимості для працівника:

$$\min \frac{z_i}{w_i} \quad (3.6)$$

Вибраний засіб приймається в якості базового. На цьому етапі розв'язання задачі можливі наступні ситуації:

- 1) якщо  $z_i = Z$ , то задача розв'язана;
- 2) якщо  $z_i < Z$ , то йде перехід до стадії В;
- 3) якщо  $z_i > Z$ , то йде перехід до стадії Б і далі – до проектувальних розрахунків.

Для часткових коректувань необхідно вибирати ті засоби, у яких показник  $z_j$  менший, ніж у прийнятого в якості базового, тобто:

$$z_i > z_j > 0 \quad (3.7)$$

Перетворенню підлягають тільки ті засоби, які відносяться до групи залежних від базового. Взаємозв'язки між наявними засобами досягнення мети представляються у вигляді таблиці (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

**Приклад можливих взаємозв'язків між засобами досягнення мети**

	$s_1$	$s_2$	$s_3$	$s_4$
$s_1$	-	0	x	x
$s_2$	0	-	x	0
$s_3$	x	x	-	x
$s_4$	x	0	x	-

Примітка: x – елементи можуть використовуватись одночасно (незалежні); 0 – елементи спільно приймати не можна (залежні).

Джерело: власні дослідження.

Узагальнену характеристику оптимізаційної моделі соціально-економічних мотиваційних заходів для персоналу сільськогосподарських підприємств представлено у табл. 3.11.

Дослідження формування та використання запропонованого мотиваційно-стимулюючого заходу проводилося на базі ФГ «Гальчинське», що займається рослинництвом, а саме – вирощуванням зернових культур (пшениця, кукурудза, ячмінь) (КВЕД 01.11.). Знаходиться ФГ «Гальчинське» у с. Калинівка Житомирського району Житомирської області. Підприємство є малим та має штат працівників у складі 22 осіб.

Таблиця 3.11

**Експлікація оптимізаційної моделі соціально-економічних  
мотиваційних заходів для персоналу сільськогосподарських  
підприємств**

Структура	Характеристика складових	Формалізація
Мета	Формування оптимального набору мотиваційних заходів ( $W$ ), що входять у «пакет» ( $S$ ), застосування яких забезпечує досягнення запланованого рівня продуктивності праці ( $Q$ )	$W(S) \rightarrow \max$
	Рівень продуктивності праці (мета) ( $Q$ ) досягається шляхом використання визначеної кількості ( $n$ ) різних стимулюючих засобів ( $S$ ), що формують «пакет» таким чином, щоб затрати ( $Z$ ) на досягнення мети були мінімальними	$Z(S) \rightarrow \min$
Обмеження	Використання $i$ -того стимулюючого засобу передбачає позитивну оцінку його значимості для працівника ( $w_i$ )	$w_i > 0$
	Використання $i$ -того засобу забезпечується відповідним матеріальним забезпеченням ( $z_i$ )	$z_i > 0$
	Індивідуальний набір стимулюючих засобів забезпечується в межах визначених на групи працівників витрат	$\sum_{i=1}^n z_i \geq Z$
Результат	отримуємо набір засобів для досягнення мети, використання якого здійснюватиме максимальний вплив на домінуючі елементи мотиваційного комплексу професійної діяльності персоналу за мінімуму фінансових затрат	$\frac{\sum_{i=1}^n z_i}{\sum_{i=1}^n w_i} \rightarrow \min$

Джерело: власні дослідження.

Проведено градацію посад та категорій всіх працівників підприємства та сформовано шість категорій, для яких пропонується означений «пакет». Посади та категорії персоналу досліджуваного сільськогосподарського підприємства та величини вартості «пакету» соціально-економічної програми представлено у табл. 3.12. Наступним етапом є соціологічне опитування працівників досліджуваного підприємства щодо визначення набору мотиваційних компонентів. За результатами опитування працівників ФГ «Гальчинське» складено «пакет» стимулюючих заходів на базі формування рейтингової оцінки ( $w_i$  у межах 1–14 балів), що ставилася працівниками відносно запропонованих засобів.

Таблиця 3.12

**Величина грошових засобів на реалізацію «пакету»  
соціально-економічної програми**

Категорія працівників ( <i>j</i> )		<i>Z<sub>j</sub></i> , грн	
Категорія управлінського персоналу:			
1-а	Керівник підприємства	3000	
	Головний бухгалтер	2500	
	Головний інженер з виробництва	2500	
2-а	Агроном – ґрунтознавець	2000	
Категорія персоналу виробничого підрозділу:			
3-а	Інженер-механік елеваторних установок	1500	
4-а	Механізатор (землеробства та переробки продукції рослинництва)	1100	
5-а	Слюсар-ремонтник елеваторних установок (механік)	1050	
6-а	Робітники основного виробництва (трактористи, комбайнери):		
		машиніст 5-го розряду	800
		машиніст 5-го розряду	800
		машиніст 4-го розряду	700
		машиніст 3-го розряду	650
		машиніст 2-го розряду	600
		машиніст 1-го розряду	500
	машиніст 1-го розряду	500	

Джерело: власні дослідження.

Перелік можливих стимулюючих заходів соціально-економічного характеру, їх бальна оцінка та витрати на їх реалізацію представлені в табл. 3.13.

У пропонованій для досліджуваного підприємства «пакет» мотиваційних компонентів стимулюючої соціально-економічної програми увійшли мотиваційні компоненти соціального та економічного характеру та мотив самореалізації. Зазначимо, що у виборі працівників переважають мотиваційні компоненти саме соціального характеру. Гроші не мають внутрішньої цінності, не є кінцевим благом, вони лише інструмент одержання людиною інших матеріальних благ, які задовольняють потреби людей [148, с. 66]. Отже, працівників цікавить не стільки кількість отриманих ними грошей, скільки певні блага, що є еквівалентними з визнанням результатів їх праці.

Таблиця 3.13

## Склад «пакету» соціально-економічної програми

Елементи мотиваційних компонентів	Форма стимулювання	Витрати $z_i$ , грн	Оцінка $w_i$ , бали
Мотив матеріальної вигоди	Оплата витрат на привітання	550	11
	Участь в прибутках	2500	8
	Надання часткової оплати путівок на відпочинок	1000	13
	Преміювання цінним подарунком	500	14
Мотив самореалізації	Стипендії молодим спеціалістам	600	5
	Оплата освіти (навчання, перенавчання)	800	6
	Навчання (підвищення кваліфікації)	600	7
Мотив соціального характеру	Медичне обслуговування	500	10
	Стоматологічне обслуговування	500	12
	Страховання життя	100	3
	Страховання майна	100	2
	Гнучкий графік роботи	40	9
	Виконання роботи вдома	150	1
	Надання транспорту	1500	4

Джерело: власні дослідження.

Ліміт ( $Z$ ) встановлено на рівні 15,0 % від суми середньої заробітної плати, на досліджуваному підприємстві ця сума складає 3,0 тис. грн. Ці гроші мають бути спрямовані на виконання пакету заходів для одного працівника. Наступним обмеженням є результат праці (продуктивність праці). На досліджуваному підприємстві цей показник встановлено на рівні 30 тис. грн у середньому на 1 працівника. Показники, досягнуті працівниками, аналізувалися порівнянням зі значенням показника за минулий рік, але не менше запланованого рівня. У якості прикладу алгоритму формування моделі розглянемо взаємозв'язки між заходами для працівника досліджуваного трудового колективу – механізатора цеху елеваторної зернопереробної установки 5-го розряду (табл. 3.14).

Працівнику пропонується провести бальну оцінку значимості наданих послуг, що буде відповідати оцінці переваг відносно впливу на той чи інший елемент мотиваційного комплексу індивіда.

Таблиця 3.14

**Взаємозв'язки між засобами досягнення мети для працівника механізатора цеху елеваторної зернопереробної установки 5-го розряду**

	$S_2$	$S_3$	$S_8$	$S_{10}$	$S_{11}$	$S_{12}$	$S_{13}$	$S_{14}$
$S_2$		0	0	0	0	0	0	0
$S_3$	0		0	x	0	x	x	0
$S_8$	0	0		0	X	0	x	x
$S_{10}$	0	x	0		0	x	x	0
$S_{11}$	0	x	0	x		x	x	x
$S_{12}$	0	x	0	x	X		x	x
$S_{13}$	0	x	x	x	X	x		x
$S_{14}$	0	x	x	x	x	x	x	

Примітка: x – незалежні засоби (можливе одночасне використання); 0 – залежні засоби (неможливе одночасне використання).

Джерело: власні дослідження.

Бальна оцінка визначається шляхом ранжування відповідних заходів соціально-економічного характеру. Для механізатора цеху елеваторної зернопереробної установки 5-го розряду були отримані наступні оцінки (табл. 3.15).

Таблиця 3.15

**Параметри мотиваційних заходів на сільськогосподарському підприємстві**

Форми стимулювання	$S_i$	$z_i$ , грн	$w_i$ , бали	$z_i/w_i$
Виконання роботи вдома	$S_1$	150	0	-
Страховання майна	$S_2$	100	2	50
Страховання життя	$S_3$	100	3	33,33
Надання транспорту	$S_4$	1500	0	-
Стипендії молодим спеціалістам	$S_5$	600	0	-
Оплата освіти (навчання, перенавчання)	$S_6$	800	0	-
Навчання (підвищення кваліфікації)	$S_7$	600	0	-
Участь в прибутках	$S_8$	2500	8	312,50
Гнучкий графік роботи	$S_9$	40	0	-
Медичне обслуговування	$S_{10}$	500	10	50
Оплата витрат на привітання	$S_{11}$	550	11	45,45
Стоматологічне обслуговування	$S_{12}$	500	12	41,67
Надання часткової оплати путівок на відпочинок	$S_{13}$	1000	13	76,92
Преміювання цінним подарунком	$S_{14}$	500	14	35,71

Джерело: власні дослідження.

Проведемо розв'язання оптимізаційної задачі для даного працівника.

*Етап 1.* На даному етапі множина засобів складається з 6-ти елементів, що відповідають умові:

$$\{s_2, s_3, s_{10}, s_{11}, s_{12}, s_{14}\}$$

Значення  $Z$  для працівника = 800 грн

Для всіх елементів множини визначається співвідношення  $z_i/w_i$  та визначається засіб, для якого воно мінімальне. З табл. 3.14 видно, що таким є засіб соціальної мотивації «страхування життя»  $s_3$  ( $z_3/w_3 = 33,33$ ) з параметрами:  $z_3 = 100$  грн;  $w_3 = 3$ , і тому воно приймається в якості базового.

Із табл. 3.13 видно, що відносно базового інші елементи множини діляться на: а) залежні  $\{s_3\}$ ; б) незалежні  $\{s_2, s_{10}, s_{11}, s_{12}, s_{14}\}$ .

Наступним засобом, що відповідає означеним умовам, є «преміювання цінним подарунком». Перетворимо залежний засіб наступним чином:

$$s_3 \rightarrow D_{14/3},$$

$$Dz_{14/3} = 200 \text{ грн}, Dw_{14/3} = -11$$

$$\frac{\Delta z_{14/3}}{\Delta w_{14/3}} = \frac{200}{-11} = -18,18$$

Зазначений засіб  $D_{14/3}$  визнається неефективним, оскільки його використання не забезпечує виконання обмеження  $w_i > 0$  та виключається з подальших розрахунків, отже елемент «преміювання цінним подарунком» не буде входити в пакет для даного працівника.

*Етап 2.* На даному етапі маємо множину з 5-ти елементів:

$$\{s_2, s_{10}, s_{11}, s_{12}, s_{13}\}$$

Значення мети складає:  $Z = (200 - 100) = 100$  грн

Базовим визнаємо засіб  $s_2$  ( $z_2/w_2 = 50$ ) з параметрами, що відповідають зазначеним обмеженням:

$$\left. \begin{array}{l} z_2 = 100 \text{ грн} \\ w_2 = 2 \end{array} \right\}$$

Усі інші засоби є незалежними відносно базового  $s_2$ , тому їх параметри залишаються незмінними. Як відмічалось, у ролі неефективних можуть виступати тільки засоби з групи залежних від базового. Оскільки відносно  $s_2$  залежних засобів немає, неефективні засоби на даному етапі задачі не виявляються. Оскільки жоден із засобів множини  $\{s_{10}, s_{11}, s_{12}, s_{13}\}$  не відповідає параметру  $z_1 < Z$ , то коректувальні розрахунки далі здійснити неможливо. Соціально-економічний «пакет» для даного працівника буде складатися з наступного набору: страхування життя і страхування майна. Залишок коштів у сумі 100 грн був направлений у фонд програми на наступний рік. Таким чином, з'явилося нове джерело наповнення ліміту грошових засобів для реалізації запропонованої соціально-економічної програми стимулювання праці.

Розрахунок стимулюючого соціально-економічний «пакету» для усіх категорій працівників досліджуваного сільськогосподарського підприємства представлено у Додатку П.

Отже, запропонований соціально-економічний «пакет» розглядається як дієвий мотиваційний інструмент підвищення результативності діяльності персоналу. Такий інструмент виступає комбінованим засобом соціально-психологічного та економічного стимулювання трудової активності персоналу сільськогосподарських підприємств. З позицій економічної обґрунтованості запропонований соціально-економічний «пакет» розглядається як альтернативний варіант підвищення рівня загальної винагороди працівника, що може замінити підвищення заробітної плати (прямої грошової винагороди). Соціально-психологічний аспект запропонованого «пакета» проявляється у взаємодії працівників і керівника (роботодавця) з приводу однакового права на використання соціального пакета, що безпосередньо пов'язане з поняттям справедливості.

### Висновки до Розділу 3

У третьому розділі визначено механізм та етапи організаційного розвитку сільськогосподарських підприємств за рахунок побудови горизонтальної структури управління; побудовано модель системи рефлексивного управління; розроблено рекомендації щодо застосування рефлексивних методів управління та запропоновано оптимізаційну модель соціально-економічного стимулювання трудової діяльності. Ключові напрацювання, що дозволяють оцінити науковий доробок, зведено до таких положень:

1. Організаційний розвиток сільськогосподарських підприємств, з урахуванням європейської інтеграції, має забезпечуватися гуманістичним напрямом організації системи управління персоналом, основою якого є рефлексивне управління. Обґрунтовано послідовність і доведено переваги формування горизонтальної структури управління персоналом сільськогосподарських підприємств, що являє собою упорядковану сукупність керівної, ініціативних та професійно-виробничих груп (команд), співпраця яких, за рахунок мінімізації кількості рівнів управління, дозволяє сформувати комунікативні професійні зв'язки між керівником та персоналом, залучати персонал до управління, приймати колегіальні рішення, що позитивно впливає на задоволеність персоналу працею та підвищує результативність роботи підприємства в цілому. Побудована модель організаційної структури системи рефлексивного управління персоналом відображає її поетапне формування та характеризує горизонтальний взаємозв'язок елементів системи.

2. За основними критеріями, що характеризують самоорганізацію на підприємстві, розроблено методику оцінки рівня самоорганізації колективу за допомогою карти самоорганізації. Дослідження показали, що процеси колективної самоорганізації на сільськогосподарських підприємствах проходять лише на рівні невеликих груп працівників, за непрофесійними інтересами, спостерігається низький рівень особистої самоорганізації та досить високий показник керівного впливу.

3. Доведено переваги застосування методів рефлексивного управління персоналом сільськогосподарських підприємств, які орієнтовані на формування соціально-психологічної мотиваційної компоненти продуктивності праці і покращення організаційної культури. Рефлексивні методи управління апробовано на окремих сільськогосподарських підприємствах Житомирської області. Отримано результати, що підтверджують їх ефективність, зокрема: використання рефлексивного організаційно-стабілізуючого методу, що впливає на емоційне сприйняття працівниками своєї належності до команди підприємства та реалізується через шанування традицій, норм та правил, проведення корпоративних свят, що дозволило підвищити рівень організаційної культури; використання методу рефлексивної соціально-психологічної кооптації дає можливість сформувати команду з представників різних вікових, гендерних та соціальних груп, враховуючи не лише професійні установки, які утвердились і підтримувалися всією групою, а й моральні та психологічні особливості групової роботи; використання рефлексивного методу «коуч-наставництва» сприяє формуванню команди професіоналів через добровільне навчання та обмін досвідом між колегами.

4. Для удосконалення системи управління персоналом сільськогосподарських підприємств запропоновано систему мотиваційних заходів на основі комплексного поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів. Сформовано «пакет» соціально-економічних заходів стимулюючого характеру для працівників сільськогосподарських підприємств та побудовано оптимізаційну модель його впровадження. Оптимізаційна модель полягає у досягненні максимуму сумарних переваг від використання оптимального набору стимулюючих засобів за мінімуму фінансових затрат, для досягнення заданої величини результату діяльності працівників.

5. Запропонована соціально-економічна модель програми комплексного соціально-економічного (матеріального та нематеріального) стимулювання праці розглядається як метод рефлексивного управління персоналом, що формує позитивний гештальт керівника підприємства. Доведено, що

упровадження соціально-економічних заходів стимулюючого характеру дозволить підвищити рівень мотивації персоналу до праці та забезпечить підвищення продуктивності праці і, як наслідок, визначатиме результативність діяльності сільськогосподарського підприємства.

Результати дослідження, представлені у Розділі 3, опубліковано у працях автора: [37; 121–123; 156; 125; 138].

В Розділі 3 використано матеріали з відповідним посиланням на такі наукові праці зі списку використаних джерел: [26; 29; 31; 41; 42; 52; 67; 72; 80; 95; 103; 152; 182].

## ВИСНОВКИ

У дисертації наведено теоретичне узагальнення та нове вирішення наукового завдання, яке полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних засад і розробці прикладних рекомендацій щодо формування системи рефлексивного управління персоналом сільськогосподарських підприємств. Отримані результати дозволили сформулювати такі ключові висновки:

1. Сучасне наукове бачення рефлексивного управління персоналом розкриває його як систему взаємопов'язаних та взаємозалежних соціально-психологічних заходів, що створюють умови щодо ефективного функціонування, розвитку й використання потенціалу робочої сили для досягнення цілей підприємства. Автором виокремлюється компонента керуючої ланки на засадах узгодженості підсистем планування, організації, мотивації, комунікації, контролю, що реалізується через сукупність соціально-психологічних впливів на керований елемент системи менеджменту для досягнення запланованих економічних та управлінських результатів антропогенної складової.

2. Доведено, що комплексне оцінювання системи управління персоналом сільськогосподарських підприємств слід проводити за допомогою розробленого науково-методичного підходу, який ґрунтується на ідентифікації потенційних резервів трудової активності працівників, визначенні параметрів економічної та рефлексивної компонент і реалізується у етапи: оцінювання стану формування персоналу; розвитку його потенціалу, ефективності роботи та соціально-психологічного забезпечення персоналу; моніторингу комунікативних зв'язків керівництва та персоналу.

3. Визначено, що передумовами формування системи рефлексивного управління персоналом сільськогосподарських підприємств є наступні: зменшення кількості кваліфікованих працівників; плінність кадрів (7,2 % у 2018 р.); зростання частки працівників пенсійного та передпенсійного віку

(44,5 % у 2018 р.); збільшення кількості сезонних найманих працівників; нижчий освітньо-кваліфікаційний рівень працівників сільського господарства серед зайнятих в інших галузях економіки; невідповідність коефіцієнта співвідношення середньої та мінімальної заробітної плати європейським стандартам; низький рівень матеріального мотивування персоналу до високопродуктивної праці.

4. Доведено доцільність проведення діагностики механізмів мотивації персоналу до високопродуктивної праці за авторським методичним підходом, що ґрунтується на моделюванні: а) факторного впливу матеріальних та нематеріальних мотиваційних стимулів на продуктивність праці; б) факторного впливу продуктивності праці на результат діяльності підприємства – новостворену вартість, яка розглядається як сукупний продукт колективної праці управлінського та виробничого персоналу. Встановлено, що продуктивність праці значною мірою залежить від матеріального стимулювання (заробітна плата, стимулюючі виплати), а також від нематеріальних позитивних стимулів; залежність від соціальних виплат є незначною. Розмір новоствореної вартості значною мірою залежить від рівня продуктивності праці.

5. Ключовими мотиваційними стимулами щодо підвищення продуктивності праці, з позицій ідентифікації вагомості впливу економічної, адміністративної й соціально-психологічної компонент й у розрізі професійних якостей персоналу підприємств (висококваліфікованого, кваліфікованого та низькокваліфікованого), вбачається підвищення заробітної плати (46,1 % – висококваліфікований, 46,2 % – кваліфікований) та система нематеріального стимулювання (61,1 % – висококваліфікований, 21,7 % – кваліфікований).

6. У роботі наголошується, що для подолання емерджентності управлінської системи і підвищення ефективності використання кадрового потенціалу необхідно вибудувувати горизонтально інтегровану організаційну структуру управління командною роботою персоналу за рахунок активізації

рефлексивних взаємозв'язків та комунікацій між підсистемами підприємства та екзогенним середовищем. Горизонтальна структура управління персоналом дозволить формувати комунікативні професійні зв'язки між керівником та персоналом, залучати персонал до управління, приймати колегіальні рішення, що позитивно впливає на задоволеність персоналу працею та підвищує результативність роботи підприємства в цілому.

7. Доведено, що формування системи менеджменту персоналу сільськогосподарських підприємств слід здійснювати на засадах системно-рефлексивного підходу за відповідною технологією, яка, з одного боку, передбачає удосконалення кадрової політики через підбір, розміщення та використання людських ресурсів за принципами інтеграції їх професійних компетентностей та психологічних якостей (для створення організаційно-адаптивного механізму трудової співпраці й розвитку процесів самоорганізації на підприємстві), з іншого – розширює можливості нематеріальної мотивації трудової активності (для піднесення ролі економічної і соціально-психологічної компонент підвищення результативності роботи підприємства та вибудовування людиноцентричної траєкторії його розвитку).

8. Практичне застосування методів рефлексивного управління персоналом підприємств передбачає соціально-психологічне нематеріальне мотиваційне стимулювання, яке впливає на систему цілей, цінностей та поведінку працівників, формує передумови до високопродуктивної трудової діяльності персоналу і забезпечує найвищу якість трудового життя. Застосування рефлексивних методів управління формує економічний та соціально-психологічний ефект, що виражається у покращенні результативних показників діяльності персоналу та підприємства в цілому.

9. Запропонована оптимізаційна модель соціально-економічного стимулювання трудової активності персоналу ґрунтується на узгодженості інтересів працівників, ресурсного забезпечення мотиваційного впливу та ефективності діяльності персоналу. Ефективність моделі проявляється у використанні збалансованого матеріального та нематеріального максимально

можливого стимулюючого впливу на працівника за мінімальних витрат на стимулюючі заходи. Результати їх реалізації, що забезпечуються рефлексивною системою управління персоналом, засвідчили зростання рівня продуктивності праці та результативності діяльності підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авилов А. В. Человеческое измерение – управления. 2000. № 1 (3). С. 72–79.
2. Авилов А. В. Рефлексивное управление. Методологические основания : монография. Москва : ГУУ, 2003. 174 с.
3. Агродовідник сільгоспорганізацій Житомирської області. URL : [https://apk.agrodoska.net/oblast/zhitomirskaya\\_6](https://apk.agrodoska.net/oblast/zhitomirskaya_6). (дата звернення: 27.12.2020).
4. Алдошина М. В., Брусільцева Г. М. Обґрунтування ролі мотиваційного менеджменту в системі управління персоналом підприємств туристичної галузі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 22. С. 91–95.
5. Алили А. А. Мотивация эффективного использования персонала предприятия. *Економіка АПК*. 2016. № 8. С. 87–92.
6. Ангелов Г. В., Черкасский А. В. Психологические особенности подбора управленческого персонала в современной пищевой отрасли. *Економіка харчової промисловості*. 2015. № 3. С. 61–66.
7. Ангелов Г. В., Черкаський А. В. Психолого-етичні аспекти сучасного управління персоналом. *Економіка харчової промисловості*. 2014. № 2. С. 36–38.
8. Афанасьев Д. Абрахам Маслоу и теория иерархии потребностей. *НМТ*. 2007. № 1. С. 13–14.
9. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової л-ри, 2011. 468 с.
10. Балабанюк Ж. М. Методичні підходи до оцінки ефективності управлінських рішень з руху персоналу організації. *Економіка та держава*. 2011. № 9. С. 42–45.
11. Білик Т. Л. Менеджмент персоналу малих підприємницьких структур агропромислового виробництва : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04. Кам'янець-Подільський, 2016. 20 с.

12. Бірдус Л. В., Бірдус М. А. Управління персоналом вищого рівня: стратегія та прогнозування. *Агросвіт*. 2015. № 21. С. 12–14.
13. Біттер О. А., Малецька І. О. Управління персоналом у сільськогосподарських підприємствах. *Економіка АПК*. 2012. № 3. С. 68–72.
14. Безрукова Н. В., Снітко К. А. Особливості вибору моделі управління персоналом при виході української компанії на зовнішній ринок. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2012. № 4 (55). С. 93–101.
15. Богоявленська Ю. В. Аналіз і економізація дій менеджера. *Вісник ПМАН*. 2001. № 3. С. 11–14.
16. Богоявленська Ю. В. Взаємодія праксеології з менеджментом (теоретичне дослідження). *Вісник ЖДТУ. Сер. Економічні науки*. 2004. № 2 (28). С. 288–297.
17. Богоявленська Ю. В. Ефективні механізми мотивації праці. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2004. Вип. 195, т. 2. С. 528–539.
18. Богоявленська Ю. В. Методика побудови соціонічної моделі особистості. *Вісник Житомирського державного університету ім. Івана Франка*. 2007. № 35. С. 3–7.
19. Богоявленська Ю. В. Практикологічний підхід у побудові ефективного механізму мотивації праці. *Вісник ЖДТУ. Сер. Економічні науки*. 2004. № 1 (27). С. 215–224.
20. Бодарецька О. М. Особливості мотивування працівників в умовах кризи. *Моніторинг біржового ринку*. 2015. № 3. С. 12–15.
21. Бузько І. Р., Д'яченко Ю. Ю., Немашкало О. А. Оцінювання людського капіталу як інструмент управління навчанням персоналу. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. № 2. С. 117–124.
22. Братченко В. Ф. Управління персоналом організації в сучасних умовах. *Персонал*. 2006. № 3. С. 17–22.
23. Бураканова Г. М. Технологии диагностирования оценки профессионализма деятельности менеджера. Москва : Спутник, 2001. 130 с.

24. Вацька М. В. Пріоритетні напрямки та економічна оцінка інвестицій сільськогосподарських підприємств регіону. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 2, т. 2. С. 52–55.

25. Вебер М. Объективность познания в области социальных наук и социальной политики. *Культурология. XX век* : сб. ст. Москва : Юрист, 1995. С. 68–72.

26. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом : навч. посіб. 2-ге вид. Київ : ЦУЛ, 2009. 502 с.

27. Верна В. В. Формалізація, алгоритмізація та програмування створення конкурентоспроможної системи управління персоналом в підприємствах агробізнесу. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України*. 2010. № 154, ч. 2. С. 48–56.

28. Водянка Л. Д. Синергетичний ефект у діяльності підприємств: класифікація та підходи до оцінювання. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2012. № 3, т. 1. С. 7–12.

29. Вологін Ю. Історія розвитку менеджменту та технології використання менеджменту в сучасних реаліях економічних відносин. *Молодь і ринок*. 2011. № 7 (78). С. 146–150.

30. Войтко Є. В. Матрична структура підприємства як необхідний елемент у системі управління персоналом. *Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво*. 2010. № 1. С. 59–63.

31. Войтович Р. В., Усаченко Л. М. Стиль управління персоналом: сутність, структура, моделі. Київ : Інтерсервіс, 2013. 42 с.

32. Гавкалова Н. Л. Забезпечення інтелектуалізації праці на основі управління знаннями персоналу (регіональний аспект). *Економіка та держава*. 2011. № 6. С. 11–16.

33. Гаран О. Формування кадрового резерву. *Праця і Закон*. 2011. № 1. С. 18–19.

34. Гейер Г. В. Управление в условиях инновационной конкуренции. Донецк : Норд-Пресс, 2006. 305 с.

35. Генеза ринкової економіки (політекономія, мікроекономіка, макроекономіка, економічний аналіз, економіка підприємств, менеджмент, маркетинг, фінанси, банки, інвестиції, біржова діяльність) : терміни, поняття, персоналії / уклад. В. С. Іфтемічук, В. А. Григор'єв, М. І. Маниліч, Г. Д. Шута. Київ : Магнолія плюс, 2004. 688 с.

36. Гейсельхарт Х. Обучающееся предприятие в XXI веке. Калуга : Духовное наследие, 2004. 264 с.

37. Гештальти соціально-економічних систем : монографія / О. В. Мосієнко та ін. ; за ред. Є. І. Ходаківського. Житомир : Рута, 2016. 226 с.

38. Гнатенко І.А., Кулікова Ю. Е. Перспективні напрями вдосконалення управління персоналом в організації. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Економічні науки. 2016. № 16. С. 55–58.

39. Головач Н. Профкомпетентність фахівців у сфері управління персоналом. *Персонал*. 2011. № 2. С. 30–33.

40. Горбачова І. В. Система управління персоналом сільськогосподарських підприємств : дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04. Житомир : ЖНАЕУ, 2011. 206 с.

41. Грабар І. Г., Ходаківський Є. І., Вознюк О. В. Синергетика та слабкі сигнали. *Синергетика: процеси самоорганізації технічних, технологічних та соціальних систем* : матеріали Всеукр. наук. конф., 17–18 черв. 2003 р. Житомир, 2003. С. 10–13.

42. Грабар Т. П. PR та анти PR, або як уберегтися від маніпуляцій : навч. посіб. Житомир : ЖДТУ, 2006. 109 с.

43. Грідін О.В. HR-менеджмент в сучасних організаціях: особливості та перспективи впровадження. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства: Економічні науки*. Харків: ХНТУСГ, 2017. Вип. 185. С. 160–172.

44. Гугул О. Я. Консалтинг у системі управління розвитком персоналу. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2010. № 7/8. С. 157–163.

45. Гудзинський О. Д. Менеджмент у системі агробізнесу. Київ : Урожай, 1994. 240 с.

46. Даниленко О. А. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління персоналом організації. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. № 6. С. 89–94.

47. Даниленко О. А. Урахування стадії «життєвого циклу» розвитку організації в системі управління персоналом. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 6. С. 118–123.

48. Данько Н. Добре слово й кішці приємне, або про мотивацію в охороні праці. *Охорона праці*. 2015. № 6. С. 24–27.

49. Дэйв У. Эффективное управление персоналом: новая роль HR менеджера в организации. *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Москва : Вильямс, 2006. 30 с.

50. Денисов В. В начале был менеджер. URL: <http://www.cfin.ru/management/people/denisov.shtml> (дата звернення: 27.02.2021).

51. Дідур К. М. Системний підхід до управління підприємством та персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. 2012. №4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1079>. (дата звернення: 12.05.2019).

52. Дідур К. М. Значення професійного підбору персоналу при формуванні якісного кадрового складу аграрного підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 19. С. 9–15.

53. Дідур К. М. Шляхи підвищення ефективності системи управління персоналом в аграрних підприємствах. *Вісник Дніпропетровського державного аграрно-економічного університету. Сер. Економічні науки. Державне управління*. 2015. № 1 (35). С. 125–129.

54. Дідур К. М. Керівник і лідер як головні суб'єкти управління підприємством. *Агросвіт*. 2011. № 20. С. 63–68.

55. Дорошенко Г. О. Менеджмент : навч. посіб. Харків : ВСВ-Принт, 2015. 300 с.

56. Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. Москва : Дело, 2001. 272 с.

57. Дрозач М. Професійне навчання персоналу на виробництві: перспективи інноваційного розвитку. *Україна: аспекти праці*. 2011. № 6. С. 35–38.

58. Дуляба Н., Озарчук К. Особливості формування системи управління персоналом підприємств у сучасних умовах. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 3. С. 165–170. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/39\\_2020\\_ukr/29.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/39_2020_ukr/29.pdf). (дата звернення: 12.12.2020).

59. Егоршин А. П. Управление персоналом. Нижний Новгород : НИМБ, 1999. 607 с.

60. Евтихов О. Моббинг: фазы развития и профилактика. *Менеджмент і менеджер*. 2011. № 2. С. 56–59.

61. Ерешко Ф. И. Моделирование рефлексивных стратегий в управляемых системах. Москва : ВЦ РАН, 2001. 47 с.

62. Єрмаков О.Ю., Личук Л.І. Формування і використання трудового потенціалу сільськогосподарських підприємств : монографія. К.: ЦП «КОМПРИНТ», 2018. 303 с.

63. Єрмаков О.Ю., Личук Л.І. Розвиток трудового потенціалу сільськогосподарських підприємств на засадах компетентнісного підходу. *Науковий вісник НУБіП України. Серія: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес*. 2017. Вип.260. С.130–143.

64. Єрмаков О.Ю., Величко О.В. Формування та ефективно використання трудових ресурсів у сільськогосподарських підприємствах. *Економічний потенціал сільськогосподарських підприємств: теорія і практика* : монографія / За ред. професора О.Ю. Єрмакова. К.: «ЦП «КОМПРИНТ», 2017. С. 248–314.

65. Жилінська Л. О., Перепадченко Г. В. Оцінка рівня соціально відповідального управління персоналом промислових підприємств. *Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво*. 2015. № 1. С. 88–91.

66. Завадський Й. С. Менеджмент : підручник. 3-тє вид. Київ : Вид-во Європейського ун-ту, 2002. Т. 1. 542 с.

67. Завіновська Г. Т. Економіка праці : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2003. 299 с.

68. Закаблук Г. О. Економічна ефективність удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво*. 2015. № 2. С. 33–41.
69. Захарова О. Привабливий бренд роботодавця: умови створення та інструменти оцінки. *Україна: аспекти праці*. 2015. № 4. С. 18–23.
70. Зелінська А. М. Теоретичні аспекти конкурентоспроможності персоналу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 22. С. 562–565.
71. Інтелектуалізація людського капіталу / І. К. Бондар та ін. Київ : Корпорація, 2008. 262 с.
72. Калінеску Т. В., Ліхоносова Г. С., Надьон Г. О. Самоорганізація підприємств : монографія. Луганськ : СНУ ім. В. Даля, 2012. 396 с.
73. Кара-Мурза С. Г. Подрыв рационального мышления и рефлексивное управление. *Рефлексивные процессы и управление*. 2003. Т. 3, № 2. С. 16–34.
74. Кваша М. Деякі питання мотивації праці у сільськогосподарському виробництві. *Економіка України*. 1994. № 1. С. 54–61.
75. Квіта Г. М. Методика оцінки ризику вибору системи мотивації персоналу. *Економіка і управління*. 2013. № 4. С. 100–106.
76. Кейнс Дж. М. Общая теория занятости, процента и денег. Москва : Эконов, 1993. 486 с.
77. Кісіль М. І., Кожем'якіна М. Ю. Інвестиційне забезпечення розвитку сільського господарства. Стратегічні напрями розвитку сільського господарства України на період до 2020 року / за ред. Ю. О. Лупенка, В. Я. Месель-Веселяка. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2012. С. 76–80.
78. Климчук А. О. Система мотивації та стимулювання персоналу промислових підприємств. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2016. Т. 1, № 12. С. 119–125.
79. Ковтун О. І. Стратегія підприємства. Львів : Новий світ-2000, 2005. 385 с.
80. Козак К. Б. Роль лідерства в системі управління персоналом на підприємстві. *Економіка харчової промисловості*. 2013. № 3. С. 24–28.

81. Козинець А. О. Проблеми та перспективи управління персоналом на сучасному підприємстві. *Економіка і управління*. 2014. № 3. С. 83–88.
82. Колодей К. Моббинг. Психотеррор на рабочем месте и методы его преодоления. Харьков : Гуманитарный Центр, 2007. С. 368.
83. Коноваленко Т. О., Вайтешонок Р. О., Бойко І. Ю. Т. В. Куриленко. Економічний олімп: лауреати Нобелівської премії з економіки 1969–2009 рр. : бібліогр. покажчик. Київ : КНЕУ ім. Вадима Гетьмана, 2010. С. 148.
84. Копосов Г. О., Шелухін П. Г. Управління підприємством в умовах невизначеності на основі розробки системи гештальтів (образів). *Бізнес інформ*. 2012. № 8. С. 195–198.
85. Король В. С. Інноваційні підходи до управління професійним ростом персоналу в організації. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2015. Т. 1, № 11. С. 187–194.
86. Король С. Я., Польовик Є. В. Діджиталізація економіки як фактор професійного розвитку. *Modern Economics*. 2019. № 18(2019). С. 67–73.
87. Костунець Т. А., Корнійчук А. М. Підходи до управління персоналом підприємств: теоретичний базис. *Вісник Миколаївського національного університету ім. В. О. Сухомлинського*. 2014. Вип. 2. С. 570–572.
88. Крушельницька О. В. Мотивація та оцінка діяльності персоналу. Житомир : ЖІТІ, 2000. 215 с.
89. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом. Київ : Кондор, 2005. 304 с.
90. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: підручник. Київ : Академвидав, 2003. 415 с.
91. Купалова Г. І., Четверик В. М. Статистико-економічний аналіз, оцінка та перспективи розвитку персоналу сільськогосподарських підприємств : монографія. Ужгород : Бреза А. Е., 2013. 212 с.
92. Кушнерик О. В. Мотиваційні системи в механізмі управління підприємством з переробки сільськогосподарської продукції. *Ефективна економіка*. 2014. № 3. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2014\\_3\\_55](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_3_55). (дата звернення: 12.01.2020).

93. Кушнерик О. В. Управління мотивацією персоналу аграрних підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04. Київ : ННЦ Ін-т аграр. економіки, 2016. 20 с.

94. Лелі Ю. Г. Аналіз існуючих автоматизованих систем управління персоналом на українських підприємствах. *Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво*. 2015. № 2. С. 49–52.

95. Лепский В. Е. Концепция субъектно-ориентированной управленческой деятельности. Москва : Ин-т психологии РАН, 1998. 204 с.

96. Лепский В. Е. Становление стратегических субъектов: постановка проблемы. *Рефлексивные процессы и управление*. 2002. Т. 2, № 1. С. 5–23.

97. Лефевр В. А. Алгебра совести. Москва : Когито-центр, 2003. 426 с.

98. Лефевр В. А. Рефлексия. Москва : Когито-центр, 2003. 496 с.

99. Липкань О. В. Напрями інформаційного забезпечення процесу управління виробничим потенціалом агропідприємств. *Вісник аграрної науки*. 2015. № 5. С. 65–68.

100. Липкань О. В. Управління виробничим потенціалом сільськогосподарських підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04. Біла Церква : БНАУ, 2014. 22 с.

101. Лук'яненко Д.Г., Поручник А.М. та інші. Глобальна економіка XXI ст.: людський вимір: Монографія. К.: КНЕУ, 2008. 420 с.

102. Макарова И. К. Управление человеческими ресурсами. Пять уроков эффективного HR-менеджмента. 2008. 232 с.

103. Макодзей Л. І., Брагіна О. В. Особливості формування управлінської команди. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України*. 2012. Вип. 175, ч. 3. С. 367–373.

104. Мартиненко Н. В. Теоретичні засади становлення і розвитку національних пенсійних систем. *Актуальні проблеми державного управління*. 2018. № 1. С. 183–191.

105. Мартиненко Н. В. Етапи становлення конкурентоспроможного персоналу в аграрній сфері та його інвестиційне забезпечення. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 17. С. 34–41.

106. Мартиновський В. С., Філімончук Т. В. Дослідження шляхів підвищення ефективності управління персоналом хлібопекарського підприємства. *Економіка харчової промисловості*. 2015. № 1. С. 49–52.

107. Марченко В. М. Методологія самоорганізації процесів злиття та поглинання і досягнення синергетичного ефекту в корпораціях молочної промисловості : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня доктора екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». Київ, 2011. 43 с.

108. Маусов Н. К. Менеджмент персонала – ключевое звено внутрифирменного управления. *Проблемы теории и практики управления*. 2001. № 6. 106 с.

109. Менеджмент : навч. посіб. / С. І. Михайлова та ін. Вінниця : Нова книга, 2006. 415 с.

110. Менеджмент персоналу / О. І. Сердюк та ін. 2-е вид., випр. і допов. Полтава : РВВ ПДАА, 2013. 288 с.

111. Мескон М., Альберт М., Хедоури. Основы менеджмента. Москва : Дело, 1993. 701 с.

112. Митькина А. А. Законы гештальта і фазність сприйняття. *Психологічний журнал*. 1983. № 6. С. 30.

113. Михайлов А.М., Климчук А.О. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. Суми: ТОВ «ВТД Університетська книга». 2018. №1. С.218–234.

114. Михайлов А.М., Волкова К.В. Коучинг в управлінні найманими працівниками на підприємствах України. *Вісник ХНАУ. Серія «Економічні науки»*. 2018. №2. С.144–156.

115. Михайлова Л. І., Харченко Т. М. Особливості мотивації до праці в сільськогосподарських підприємствах. *Економіка АПК*. 2016. № 5. С. 87–92.

116. Михайлова Л. І., Глуходід А. Ю. Вимоги до компетенцій працівників аграрних підприємств. *Вісник ХНАУ. Серія «Економічні науки»*. Х.: ХНАУ. № 3. 2017. С. 56–68.

117. Михайлов А.М., Мантула В.М., Кириченко Т.О. Імплементация різних методів мотивації до праці в системі управління персоналом підприємства. *Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка»* 2018. № 2. С. 39–46.

118. Міщенко І. А. Прийняття рішень у контексті управлінських функцій. *Агросвіт*. 2014. № 22. С. 50–53.

119. Могильний О. М. Регулювання аграрної сфери. Ужгород : ІВА, 2005. 400 с.

120. Модели и методы управления персоналом / под. ред. Е. Б. Моргунова. Москва : Интел-Синтез, 2001. 464 с.

121. Мосієнко О. В. Рефлексивне управління підприємствами, як елемент модернізації управлінських процесів. *Економіка АПК*. 2010. № 1. С. 143–147.

122. Мосієнко О. В. Рефлексивний підхід до прийняття адаптивних рішень в управлінні підприємством. *Економіка АПК*. 2010. № 8. С. 95–100.

123. Мосієнко О. В. Рефлексивність маркетингової діяльності. *Вісн. Житомир. держ. технолог. університету. Серія: Економічні науки*. 2010. № 4. С. 255–258.

124. Мосієнко О.В. Формування системи рефлексивного управління персоналом підприємства. *Стратегічні напрями і пріоритети формування конкурентоспроможності аграрного сектора* : матеріали ІІ конференції молодих вчених-економістів. Житомир, 23–24 лист.2011 р. Житомир: ЖНАЕУ, 2011. С. 212–215.

125. Мосієнко О. В. Моделювання рефлексивного управління персоналом підприємства. *Продуктивність агропромислового виробництва*. 2012. № 21. С.75–80.

126. Мосієнко О. В., Тузюк О. В., Богоявленська Ю. В. Провидіння (соціально-психологічні аспекти) : монографія / за ред. Є. І. Ходаківського. Житомир : Рута, 2014. 231 с.

127. Мосиенко О. В. Рефлексивный подход к управлению персоналом, как основа самоорганизации. *Прогресс*. 2015. № 5–6. С. 73–77.

128. Мосиенко О.В. Рефлексивний похід к управленію персоналом. *Государственное управление: проблемы и перспективы* : матеріали міжнародної науочної конференції. Тбілісі, 15 ноября 2015 р. Грузія. Тбілісі, 2015. С. 80–82.

129. Мосієнко О.В. Історичний генезис та передумови розвитку інтелектуальної економіки. *Інтелектуальна економіка: глобальні тенденції та національні перспективи* : матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю. Житомир, 15 травня 2015 р. Житомир: ЖНАЕУ, 2015. С. 71–73.

130. Мосієнко О. В., Ходаківський Є. І., Вольська В. В. Гешталти соціально-економічних систем : монографія / за ред. Є. І. Ходаківського. Житомир : Рута, 2016. 222 с.

131. Мосієнко О. В. Рефлексивний аспект дифузії соціальних систем. *Вісник ЖНАЕУ*. 2017. № 1 (59), т.2. С. 76–84.

132. Мосієнко О. В. Аналіз ефективності рефлексивного управління персоналом сільськогосподарських підприємств. *Ефективна економіка*. 2017. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>

133. Мосієнко О. В. Аналіз стану та розвитку системи управління персоналом сільськогосподарських підприємств. *Вісн. Житомир. націонал. агро-еколог. університету «Наукові горизонти»*. 2017. № 9. С. 77–87.

134. Мосієнко О. В. Гештальт, як інструмент рефлексивного управління персоналом підприємств. *Економіка та держава*. 2017. № 11. С. 84–86. URL: <http://http://www.economy.in.ua>. (дата звернення: 11.01.2021).

135. Мосієнко О.В. Теоретичні аспекти рефлексивного управління персоналом підприємств. *Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України: пошук молодих*: матеріали VI Всеукраїнської студ. наук.-практ. конф. Вінниця, 20 квітня 2017 р. Вінниця: ВТЕІ КНТЕУ, 2017. Вип. 37, С. 493–496.

136. Мосієнко О.В. Генезис виникнення та розвитку рефлексивного управління персоналом підприємств. *Стратегічні орієнтири розвитку*

*економіки України* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. Одеса, 6–7 жов. 2017 р. Одеса: ОНУ ім. І.І. Мечникова, 2017. С. 69–73.

137. Мосієнко О.В. Рефлексивний аспект взаємодії персоналу підприємства. *Інструменти і практики публічного управління в контексті децентралізації* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнародною участю. ЖНАЕУ. Житомир, 19 чер. 2018 р. Житомир: ЖНАЕУ, 2018. С. 477–483.

138. Мосієнко О. В. Синергетичний ефект рефлексивної взаємодії персоналу підприємства. *Інтелект XXI*. 2019. № 3. С. 74–79.

139. Мосієнко О.В. Управління соціально-психологічними процесами на підприємствах. *Міжнародний науковий журнал «Danish Scientific Journal»*. Копенгаген, Данія, № 42, 2020. С. 48–51.

140. Мосієнко О.В. Рефлексивний аспект екологічного маркетингу. *Маркетинг як основа формування стратегії соціально-економічного розвитку прикордонного регіону* : матер. Міжнар. наук.-практ. конф. Україна, Чернівці, Румунія, м. Сучава, 11–12 лист. 2020 р. Вінниця: ЧТЕІ КНТЕУ, 2020. С. 161–166.

141. Накісько О.В., Руденко С.В., Грідін О.В. Заробітна плата як невід’ємна складова системи мотивації праці. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства: Економічні науки*. Харків: ХНТУСГ, 2019. Вип. 200. С. 226–235.

142. Найко Д. А., Краєвська О. Д. Кореляційні зв’язки між компонентами комунікативної компетентності майбутніх менеджерів-аграріїв. *Проблеми облікового, контрольного і аналітичного забезпечення управління підприємством* : матеріали V Всеукр. наук.-практ. конф. молодих науковців, 16 квіт. 2015 р. Вінниця, 2015. С. 9–12.

143. Наука управляти: з історії менеджменту : хрестоматія / упоряд. І. О. Слепов. Київ : Либідь, 1993. 303 с.

144. Науменко В. Оцінювання результативності ужитих заходів для досягнення потрібної компетентності персоналу підприємства. *Стандартизація, сертифікація, якість*. 2013. № 4. С. 66–70.

145. Николук О. М. Управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства: теоретико-методологічні основи: монографія. Житомир: ЖНАЕУ, 2016. 314 с.

146. Николук О. Н. Источники конкурентных преимуществ сельскохозяйственных предприятий. *Прогресс*. Тбилиси : International Academy of Social-Economic Science. 2014. № 1/2. С. 152–157.

147. Новый взгляд на деятельность руководителя / А. В. Авилов и др. *Проблемы теории и практики управления*. 1998. № 3. С. 43–50.

148. Осадца З.І. Визначення мотиваційного комплексу працівників підприємств // Вісник Хмельницького національного університету: Збірник наукових праць. Хмельницький: ХНУ, 2006. - № 5. - Т. 1. - С.67-71.

149. Осіпова А. Ю. Особливості моніторингу показників ефективності використання персоналу підприємства у механізмі управління. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 7/8. С. 135–141.

150. Осовська Г. В., Осовський О. А. Основи менеджменту. Київ : Кондор, 2006. 661 с.

151. Осовська Г. В., Волківська А. М. Управління трудовими ресурсами на засадах маркетингових концепцій. *Агросвіт*. 2014. № 22. С. 18–22.

152. Пархуць М., Синюк О. Застосування креативних підходів в управлінні аграрним підприємством. *Аграрна економіка*. 2016. Т. 9, № 1/2. С. 106–110.

153. Петруня Ю. Є. Історія економічних вчень. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 352 с.

154. Погодин И. А., Олифирович Н. И., Малейчук Г. И. Концептуальный анализ гештальт-подхода. *Вестник гештальт-терапии*. 2006. Вып. 2. С. 7–16.

155. Птіцина Л. А. Застосування методів аналізу ефективності використання трудових ресурсів у системі управлінського обліку промислового підприємства. *Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво*. 2014. № 3. С. 95–98.

156. Психология менеджмента / П. К. Власов и др. ; под ред. Г. С. Никифорова. 3-е изд. Харьков : Гуманитар. центр, 2007. 510 с.

157. Пузирьов С. О. Теоретичні основи управління персоналом підприємства: функції, принципи, технології. *Економіка і управління*. 2015. № 1. С. 82–88.

158. Пушкар М. С., Пушкар Р. М. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту : монографія. Тернопіль : Карт-бланш, 2004. 370 с.

159. Руденко Л. Г. Сталий розвиток: пошуки моделей для України. Проблеми сталого розвитку України. Київ : БМТ, 2001. С. 104–118.

160. Русінова О. С., Жовковська Т. Т. Системно-рефлексивний підхід до управління складовими елементами розвитку промислового підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 5. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4\\_2018/5.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2018/5.pdf). (дата звернення: 15.12.2020).

161. Сагайдак М. П. Формування цінової політики підприємства на засадах рефлексивного управління та внутрішнього маркетингу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 20. С. 23–27.

162. Салькова І. Ю. Рефлексивні засади маркетинг-менеджменту персоналу підприємств за умов екологізації сільськогосподарського виробництва. *Вісник Хмельницького національного університету* 2020. № 6. С. 199–203.

163. Сахно А.А., Салькова І.Ю. Мотивація економічної діяльності підприємств сільськогосподарського машинобудування. Вінниця: ТОВ «Твори», 2020. 308 с.

164. Седікова І. О., Шевченко З. І. Питання аналізу та оцінки організаційних структур управління підприємств зернопереробної галузі. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2009. Вип. 250, т. VIII. С. 1842–1853.

165. Сергеева В. Практикум манипулятора. Выбор мишени. Санкт-Петербург : Питер, 2002. 224 с.

166. Сорос Дж. Алхимия финансов. Москва : Инфра М, 1996. 416 с.

167. Словник іншомовних слів / уклад. Л. О. Пустовіт та ін. Київ : Довіра, 2000. 1018 с.

168. Смутчак З. В. Особливості управління персоналом: генезис наукової думки. *Економічний часопис – XXI*. 2013. № 3/4 (1). С. 59–92.

169. Смутчак З. В., Ситник О. Ю., Остапенко О. М. Активізація соціальних інновацій як передумова розвитку людських ресурсів. *Економічний часопис – XXI*. 2015. № 7/8 (1). С. 94–97.

170. Статистичний щорічник Житомирської області 2018 / за ред. Пашинської Г. А. Житомир : Головне управління статистики у Житомирській області, 2019. 475 с.

171. Сухарський В. С. Менеджмент: теорія, методологія, практика. Тернопіль : Астон, 2002. 415 с.

172. Тарасович Л. В., Яцкова А. Д. Оптимізація інструментів мотивації праці у сільськогосподарських кооперативах як умова їх ефективної діяльності. *Вісник ЖНАЕУ*. 2012. № 2, т. 2. С. 221–228.

173. Тарнавський М. Т. Невербальні засоби спілкування та управління персоналом. *Економіка харчової промисловості*. 2015. № 2. С. 61–64.

174. Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента. 1991. 104 с.

175. Терехина А. Ю. Многомерное шкалирование в психологии. *Психологический журнал*. 1983. Т. 4, № 1. С. 77–89.

176. Тлумачний словник. *Українська мова : енциклопедія* / В. М. Русанівський та ін. 2-ге вид., випр. і доп. Київ : Вид-во «Укр. енцикл.» ім. М. П. Бажана, 2004. 824 с.

177. Уткін Е. А. Професія менеджер. Київ : МАУП, 2003. 368 с.

178. Урбанович А. А. Психология управления. Минск : Харвест, 2001. 640 с.

179. Управління розвитком людських ресурсів / Н. І. Верхоглядова, С. Б. Ільїна, Н. А. Іваннікова, О. В. Лаврінченко. Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2006. 316 с.

180. Управління персоналом : навч. посіб. / М. Д. Виноградський, С. В. Беляєва, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. Київ : ЦНЛ, 2006. 504 с.

181. Управление – это наука и искусство / А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Т. Форд. Москва : Республика, 1992. 83 с.

182. Хакен Г. Информация и самоорганизация. Макроскопический подход к сложным системам. Москва : Мир, 1991. 240 с.

183. Хміль Ф. І. *Управління персоналом : підручник*. Київ : Академвидав, 2006. 488 с.
184. Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю. В. *Економіка та менеджмент праці (праксеологічний аспект) : навч. посіб.* Житомир : ЖДТУ, 2004. 378 с.
185. Ходаківський Є. І. *Синергетична парадигма менеджменту. Молодь і освіта. Європейський вибір : матеріали наук.-практ. конф., 16 берез. 2007 р.* Житомир : ПВНЗ «Європейський університет», 2007. С. 114–116.
186. Хміль Ф. І. *Практикум з менеджменту організацій : навч. посіб.* Львів : Магнолія Плюс, 2004. 332 с.
187. Ходаківський Є. І., Данилко В. К., Цал-Цалко Ю. С. *Методологія наукових досліджень в парадигмі синергетики : монографія.* Житомир : ЖДТУ, 2009. 340 с.
188. Федорова А. С. *Ефективна взаємодія у колективі як важлива складова формування корпоративної культури підприємства. Економіка АПК.* 2015. № 11. С. 118–125.
189. Чернецька О. В. *Сутність та значення синергетичного ефекту в системі управління на підприємстві. Глобальні та національні проблеми економіки.* 2014. № 2. С. 762–765.
190. Чикуркова А. Д. *Система стратегічного управління персоналом суб'єктів господарювання в аграрному секторі економіки : монографія.* Кам'янець-Подільський : Зволейко Д. Г., 2012. 456 с.
191. Чухно А. А. *Постіндустріальна економіка: теорія, практика та їх значення для України.* Київ : Логос, 2003. 631 с.
192. Шамова Т. И., Тюлю Г. М., Литвиненко Є. В. *Оценка управленческой деятельности руководителем школы.* Вологда : Наука, 1995. 314 с.
193. Шитікова Л. В. *Теоретичні підходи до формування механізмів управління персоналом підприємства. Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво.* 2015. № 1. С. 130–133.

194. Шпак Н. А. Эффективность использования персонала сельськогосподарських підприємств в сучасних умовах : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04. Чернігів, 2016. 18 с.
195. Щекин Г. Организация и психология управления персоналом : учеб.-метод. пособие. Киев : МАУП, 2002. 832 с.
196. Charman D. K. The cerebral hemispheres appear to function differently in artists and scientists. *Cortex*. 1981. Vol. 17, № 3. P. 453–458.
197. Gunning J. P. Praxeology, Economics, and Ethical Philosophy. *Austrian Economics : Perspectives on the Past and Prospects for the Future* / ed. Ebeling, M. Richard. Hillsdale, MI : Hillsdale College Press, 1991. P. 107–137.
198. Hryvkivska S., Polishchuk N., Salkova I., Kucher L. Human Capital in the Formation of Efficiency of Enterprises Activity. *European Journal of Sustainable Development*. 2019. No.8 (3). Pp. 499–509.
199. Henderson R. Short Tern Encentives, Compensation Management in a Knowledge-Based World. 8th ed. N.Y. : Prentice-Hall, 2000. 690 p.
200. Hnatenko I., Rubezhanska V. Architectonics of the concept of the national labour market regulation. *Менеджмент*. 2018. № 1(27). С. 79–90.
201. Kinnear T. C., Taylor J. R. Marketing Research. An Applied Approach. [5th ed.]. NY : McGraw-Hill, Inc. 1996. 888 p.
202. Kuskova S.V., Zaika S.O., Gridin O.V. Communications as an effective management instrument. *Вісник ХНТУСГ: економічні науки*. 2019. Вип. 206. С. 201–213.
203. Kuskova S.V., Zaika S.O., Gridin O.V. Principles of office development management. *Вісник ХНТУСГ: економічні науки*. 2019. Вип. 202. С. 187–197.
204. Loudon D. L., Della Bitta A. J. Consumer Behavior : Concepts and Applications. [4th ed.]. NY : McGraw-Hill, Inc., 1993. 788 p.
205. Mises L. Epistemological Problems of Economics. NY : New York University Press, 1981. 259 p.
206. Mises L. Human Action : A Treatise on Economics. Chicago : Henry Regnery Company, 1966. 906 p.

207. oda.zt.gov.ua. Паспорт Житомирської області 2018 р. URL : <https://oda.zht.gov.ua/main/pasport-zhytomyrskoyi-oblasti/> (дата звернення: 27.02.2021).

208. Random House Webster's Dictionary : dict. Cambrige : Cambridge, 1990. 1568 p.

209. Sakhno A., Hryvkivska O., Salkova I., Kucher L. Evaluation of the Efficiency of Enterprises by the Method of Analysis of Functioning Environment. *Journal of Environmental Management and Tourism*. 2019. Vol. X. No. 3 (35). Pp. 499–507.

210. Szafrński A. L. «Communio personarum» przez pracę. Jan Paweł II, «Laborem exercens» tekst i komentarze. Lublin : KUL, 1985. S. 23.

211. Wojtyła K. Osoba i czyn oraz inne studia antropologiczne. Kraków : Towarzystwo Naukowe KUL, 1969. 543 s.

212. Zaika S., Gridin O., Kuskova S. The concepts and the essence of intellectual capital. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 52/2020. С. 28–39.

## **ДОДАТКИ**

### Методи рефлексивного управління персоналом підприємств

Назва методу	Проблема	Область застосування	Інструменти реалізації
1	2	3	4
Організаційно-стабілізуючий метод впливу на персонал	відсутність корпоративної культури; незгуртований колектив; висока плинність кадрів	застосовується для формування організаційної структури та корпоративної культури на підприємстві	реалізується за допомогою змін структури системи (об'єднання, вилучення), проведення колективних заходів, корпоративних свят, шанування традицій, культури трудової поведінки
Метод рефлексивно-діалогової взаємодії	непорозуміння між керівником та персоналом; відсутність розвинених комунікацій; нерозуміння персоналом задач та цілей підприємства	застосовується для ефективної трудової комунікації, планування діяльності, формування поетапних цілей, механізмів бажаних змін	реалізується за допомогою обговорення проблемних питань, формування пропозицій, таємне або відкрите голосування, анкетування, тестування, опитування працівників, дискусійні наради, збори, «п'ятихвилинки», «планьорки», мозковий штурм
Метод динамічної рефлексивної взаємодії	неефективна розтановка кадрів, лобіювання та непрофесійна кооптація, професійна та психологічна несумісність персоналу, відсутність можливості кар'єрного зростання	застосовується для підвищення згуртованості персоналу, орієнтаційної єдності, формування трудової мотивації; професійного підбору та розтановку кадрів	реалізується через комплекс матеріального та нематеріального (соціально-психологічного) стимулювання праці: подяки та грамоти, дошки пошани, подарунки, пакети соціального забезпечення; навчання, перенавчання; ротацию (перестановку) кадрів
Метод інформаційно-психологічного впливу	низький рівень трудової мотивації, професійного саморозвитку, безініціативність персоналу	застосовується для формування внутрішньої мотивації (сприйняття, бажання працювати, розвиватися) та для налагодження комунікацій	реалізується через індивідуальні бесіди, пропаганду, інформаційну підтримку, консультування, «психологічний договір», скриньки довіри, побудову «кадрового ядра» та командних структур колективу
Метод рефлексивної підтримки	важка трудова адаптація, слабка професійна взаємодія; низька майстерність та якість виконання робіт	застосовується для реалізації політики кар'єрного зростання та професійного розвитку	Реалізується через проведення колективних зборів та обговорень виробничих питань, підбір кадрів за психологічною сумісністю, індивідуальні бесіди, ігрове моделювання, тренінги, «ситуаційні кейси»

## Закінчення Додатку А

1	2	3	4
Інтуїтивно - рефлексивний метод управління персоналом	низька професійна активність, безініціативність, відсутність саморозвитку	застосовується для розкриття потенціалу та розвитку кожного працівника з урахуванням його здібностей та психологічних особливостей	реалізується через тестування, анкетування та співбесіди для виявлення здібностей та вмінь працівників, конкурси майстерності, професійну кооптацію, навчання та підвищення кваліфікації
Метод критичної рефлексії в управлінні	високий рівень конфліктності, психологічна несумісність персоналу, порушення дисципліни	реалізується для локалізації та запобігання конфліктів у колективі та формування сприятливого психологічного клімату	реалізується через застосування «професійно- психологічних профілів», співбесіди, поділ досвідом, «коучинг»- наставництво, професійну ротацию кадрів

Джерело: узагальнено автором за дослідженими джерелами.

## АНКЕТА

з вивчення стану систем управління персоналом сільськогосподарських підприємств

**Шановні респонденти!**

Просимо Вас дати відповіді на запитання. Надані відомості будуть використані виключно у наукових дослідженнях.

**I. Дані про підприємство:**

- 1.1. Назва підприємства \_\_\_\_\_  
 1.2. Адреса розташування \_\_\_\_\_  
 1.3. Середня кількість працівників \_\_\_\_\_  
 1.4. Чистий валовий дохід (виручка від реалізації продукції, тис.грн.) \_\_\_\_\_  
 1.5. Чистий фінансовий результат (прибуток; збиток, тис. грн..) \_\_\_\_\_  
 1.6. Вирати на оплату праці (тис. грн..) \_\_\_\_\_,  
 з них на соціальні заходи (стимулюючі виплати) \_\_\_\_\_

**II. Дані про респондента:**

- 2.1. Ваша посада? \_\_\_\_\_  
 2.2. Ваш вік? \_\_\_\_\_  
 2.3. Ваша стать (необхідне відмітити):  чол..  жін.  
 2.4. Ваш досвід роботи (стаж) \_\_\_\_\_  
 2.5. Ваш рівень освіти?  
 (необхідне відмітити):

Вища (університет, інститут, академія)	
Середня спеціальна (технікум, коледж)	
Професійна (проф..тех.училище, проф..ліцей)	

**III. Дані про стан мотивації праці на підприємстві:****3.1. Дайте відповідь на питання та відмітьте варіантна п'ятибальній шкалі:**

„ні” швидше „ні”, ніж „так” ні „так”, ні „ні” швидше „так”, ніж „ні” „так”

1-----2-----3-----4-----5

1. Ви працюєте на цьому підприємстві, тому що у вашому регіоні немає інших? \_\_\_\_\_  
 2. Вас мотивує страх бути звільненим (втратити роботу)? \_\_\_\_\_  
 3. Чи застосовувалась до вас система покарань? \_\_\_\_\_  
 4. Ви боїтеся переведення на нижчу посаду (або з меншою платнею)? \_\_\_\_\_  
 5. Чи маєте ви затримки в виплаті заробітної плати? \_\_\_\_\_  
 6. Чи маєте ви часті професійні непорозуміння у роботі? \_\_\_\_\_  
 7. Чи частими є соціальні та особистісні конфлікти у колективі? \_\_\_\_\_  
 8. Чи відсутні на підприємстві соціальні та медичні гарантії? \_\_\_\_\_  
 9. Чи відчуваєте ви невпевненість у завтрашньому дні, працюючи на цьому підприємстві? \_\_\_\_\_  
 10. Чи хотіли б ви змінити місце роботи? \_\_\_\_\_  
 11. Ви вважаєте вашу роботу цінною для підприємства? \_\_\_\_\_  
 12. Ви вважаєте вашу роботу цікавою? \_\_\_\_\_  
 13. Чи має ваша робота елементи новизни (різноманіття)? \_\_\_\_\_  
 14. Ви маєте можливість підвищувати власну майстерність у роботі (навчатися)? \_\_\_\_\_  
 15. Чи є можливість кар'єрного зростання у вашій роботі? \_\_\_\_\_  
 16. Чи відзначаються керівництвом на підприємстві результати вашої праці? \_\_\_\_\_  
 17. Вас мотивує вас існуючий на підприємстві рівень оплати праці? \_\_\_\_\_  
 18. Вас мотивує визнання вашої праці колегами? \_\_\_\_\_  
 19. Вас мотивують комфортні умови праці? \_\_\_\_\_  
 20. У вас на підприємстві гарні відносини у колективі (ви команда)? \_\_\_\_\_

**3.2. Що може підвищити вашу мотивацію до праці (підвищити продуктивність праці)?**

Відмітьте відповідь: + (та), - (ні):

№	Мотиваційні чинники	+/-
1.	Матеріальне стимулювання (преміювання, матеріальні нагороди, підвищення заробітної	

	плати)	
2.	Соціальні стимули (можливість навчатися та просуватися по кар'єрних сходах; введення пакету соціальних гарантій праці - медичне обслуговування, надання путівок на профілактичне лікування, додаткові дні відпочинку)	
3.	Морально-психологічне стимулювання (визнання керівництвом якісної праці персоналу за рахунок подяк, грамот, розміщення фото працівників на дошці пошани, інших нематеріальних винагород)	
4.	Толерантне ставлення керівництва, спільне обговорення проблемних питань, можливість висловлювати свою думку в робочих питаннях, участь в управлінні підприємством	
5.	Зміцнення колективних зв'язків, за рахунок проведення корпоративних та професійних свят, екскурсій, поїздок, конкурсів, тренінгів, ділових ігор	
6.	Введення матеріальних покарань за не якісну працю та порушення дисципліни (штрафні санкції, позбавлення преміальних виплат)	
7.	Більш жорсткіший контроль за роботою персоналу з боку керівництва (введення пропускних карток, карток виконання робіт, розмов по телефону під час роботи)	
8.	Введення моральних покарань (винесення доган, попереджень розміщення фото на дошках порушників та інших форм моральних покарань за порушення дисципліни та якості роботи персоналу)	
9.	Пониження у посаді, або виконання (відпрацювання) додаткових видів робіт за порушення трудової дисципліни та не якісне виконання робіт та обов'язків	
10.	Звільнення з роботи	

#### **IV. Дані про організацію системи управління персоналом:**

##### **4.1. Як вибудовуються комунікації на підприємстві? Відмітьте відповідь: + (та), - (ні):**

№	Твердження, що характеризують комунікації персоналу та керівництва	+/-
1.	Керівництво доводить інформацію до співробітників до виконання (без обговорень)	
2.	Персонал має право на маневрування у виконанні рішень	
3.	Відбувається колективне обговорення професійних та проблемних питань	
4.	Керівництво проводить індивідуальні бесіди з працівниками	
5.	Інформація доводиться під час виступів та доповідей керівництва	
6.	Керівництво толерантно поводить себе щодо персоналу	
7.	Керівництво зухвало поводить себе щодо персоналу	
8.	Керівництво не уважно до прохань працівників	
9.	Керівництво задовольняє прохання про підвищення оплати праці та інші стимули	
10.	Керівництво проводить постійний контроль за якістю роботи та дисципліною	
11.	Керівництво належним чином не контролює роботу персоналу	
12.	Керівництво не визнає якість роботи персоналу та не заохочує персонал	
13.	Керівництво відзначає якість праці через підвищення оплати праці та преміювання	
14.	Керівництво відзначає якість праці через подяки та інші моральні заохочення	
15.	Керівництво просуває по кар'єрних сходах «зручних» для себе працівників	
16.	Керівництво сприяє розвитку та навчанню персоналу	
17.	Керівництво гуртує колектив через проведення корпоративних свят, екскурсій, т.д	
18.	Керівництво використовує адміністративні методи управління (накази, розпорядження обов'язкові до виконання)	
19.	Керівництво використовує економічні методи управління (маневрування розміром заробітної плати: преміювання та штрафи)	
20.	Керівництво використовує соціально-психологічні методи управління (медичні та соціальні гарантії, подяки, грамоти, дошки пошани, інші винагороди)	

**ДЯКУЄМО ЗА УЧАСТЬ В АНКЕТУВАННІ!**

## Додаток В

## Фінансово-економічні показники досліджуваних сільськогосподарських підприємств

Код № під-ва	Чистий дохід, тис.грн	Собівартість (з амортизацією), тис. грн	Чистий фінансовий результат, тис.грн	Чисельність персоналу, осіб	Витрати на оплату праці персоналу, тис. грн	З них на соціальні заходи, тис. грн	Стимулюючі виплати, тис.грн
1.	239579,00	205367,00	34212,00	185,00	23103,00	5048,00	346,00
2.	264087,00	261574,00	2513,00	108,00	22533,00	4364,00	130,00
3.	123084,00	99859,00	23225,00	37,00	3695,00	700,00	59,00
4.	9204,00	8519,00	685,00	23,00	1550,00	332,00	10,00
5.	54571,00	41669,00	12902,00	91,00	9783,00	2139,00	44,00
6.	28305,00	27588,00	717,00	100,00	7419,00	1621,00	0,00
7.	8847,00	11621,00	-2774,00	107,00	3428,00	748,00	0,00
8.	12846,00	17422,00	-4576,00	36,00	2869,00	631,00	0,00
9.	122929,00	114952,00	7977,00	167,00	8608,00	1980,00	47,00
10.	65201,00	51567,00	13634,00	60,00	6920,00	1529,00	120,00
11.	65990,00	60012,00	5978,00	49,00	2797,00	580,00	50,00
12.	76523,00	62779,00	13744,00	73,00	9117,00	2000,00	135,00
13.	69866,00	62563,00	7303,00	135,00	5139,00	907,00	39,00
14.	61783,00	60291,00	1492,00	52,00	3722,00	705,00	33,00
15.	6709,00	5800,00	909,00	20,00	1240,00	273,00	5,00
16.	4326,00	4279,00	47,00	20,00	1115,00	245,00	5,00
17.	13329,00	13029,00	300,00	17,00	780,00	176,00	5,00
18.	75653,00	75517,00	136,00	39,00	3780,00	755,00	15,00
19.	65895,00	65394,00	501,00	91,00	6060,00	1334,00	0,00
20.	32596,00	28322,00	4274,00	55,00	5751,00	1188,00	32,00
21.	71790,00	64961,00	6829,00	127,00	6457,00	1415,00	20,00
22.	95833,00	74158,00	21675,00	45,00	4013,00	742,00	80,00
23.	395359,00	383684,00	11675,00	101,00	17232,00	3162,00	185,00
24.	31971,00	27870,00	4101,00	69,00	5981,00	1309,00	35,00
25.	8801,00	10473,00	-1672,00	59,00	3107,00	735,00	0,00
26.	15897,00	14854,00	1043,00	45,00	3497,00	770,00	18,00
27.	15794,00	9418,00	6376,00	65,00	3014,00	661,00	15,00
28.	108854,00	100477,00	8377,00	135,00	11737,00	2520,00	45,00
29.	11243,00	11045,00	198,00	21,00	1427,00	349,00	8,00
30.	6542,00	4310,00	2232,00	34,00	1601,00	378,00	10,00
31.	54370,00	36935,00	17435,00	37,00	2083,00	438,00	45,00
32.	118149,00	102888,00	15261,00	32,00	1638,00	361,00	35,00
33.	82082,00	76692,00	5390,00	74,00	10469,00	2070,00	25,00
34.	23202,00	21119,00	2083,00	18,00	1827,00	387,00	25,00
35.	30038,00	28019,00	2019,00	68,00	5146,00	1084,00	25,00
36.	73181,00	68622,00	4559,00	94,00	11092,00	2445,00	55,00
37.	133605,00	110009,00	23596,00	47,00	5069,00	11126,00	100,00
38.	131179,00	125666,00	5513,00	89,00	9319,00	2059,00	25,00
39.	245264,00	229533,00	15731,00	157,00	23388,00	5121,00	400,00
40.	117334,00	107036,00	10298,00	158,00	17850,00	3856,00	75,00
41.	91590,00	86106,00	5484,00	124,00	14384,00	3143,00	60,00
42.	60268,00	50796,00	9472,00	38,00	4277,00	893,00	80,00
43.	29455,00	27415,00	2040,00	40,00	2947,00	638,00	13,00
44.	51550,00	40151,00	11399,00	29,00	2231,00	482,00	45,00
45.	40897,00	31987,00	8910,00	83,00	6459,00	1391,00	120,00
46.	118870,00	114652,00	4218,00	120,00	9515,00	2100,00	42,00
47.	2112,00	2158,00	-46,00	43,00	2079,00	403,00	0,00
48.	16792,00	13863,00	2929,00	47,00	3118,00	701,00	15,00
49.	165472,00	170939,00	-5467,00	75,00	12988,00	2764,00	0,00
50.	56296,00	73308,00	-17012,00	69,00	4195,00	918,00	0,00

## Матриця відповідей Анкети

Р	ОКП	Відповіді на питання до анкети А (за 5 бальною шкалою)																			
		№ питання (Позитивна мотивація)										№ питання (Антимотивація)									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1.	ВК	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	1	1	3	4	2	4	4	2	3	1
2.	ВК	5	5	4	4	4	4	4	5	5	3	1	2	3	4	2	4	4	2	3	2
3.	ВК	5	5	5	5	4	5	4	4	4	3	2	2	3	4	2	4	3	2	2	1
4.	ВК	4	4	3	4	4	5	5	5	4	4	1	2	3	4	2	3	2	3	2	2
5.	ВК	4	4	3	4	3	4	4	5	4	4	2	2	3	4	3	3	3	2	2	1
6.	ВК	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	2	2	3	3	4	3	3	2	2	1
7.	ВК	4	5	4	5	5	5	5	4	5	3	1	2	4	3	2	2	3	1	2	1
8.	ВК	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	1	2	2	4	2	3	3	1	2	2
9.	ВК	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	2	4	2	1	3	1	3	1
10.	ВК	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	3	3	2	2	2	1	2	2
11.	ВК	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	1	1	2	3	2	3	2	2	3	2
12.	ВК	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2	2	4	3	2	3	2	3	2	2
13.	ВК	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	3	2	3	4	2	3	1	2	2	1
14.	ВК	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	2	2	3	2	2	3	2	1	1	1
15.	ВК	4	4	3	5	5	5	5	4	5	5	2	2	3	2	1	1	2	1	1	2
16.	ВК	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	2	1	3	3	2	1	2	1	1	2
17.	ВК	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	1	1	2	1	1	1	3	1	1	1
18.	ВК	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	1	1	1	2	1	4	3	1	1	1
19.	ВК	5	5	4	5	5	4	5	5	4	3	2	1	3	3	2	4	4	2	2	2
20.	ВК	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	2	3	3	2	1	3	2	2	1
21.	ВК	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	2	1	4	4	1	1	2	2	2	1
22.	ВК	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	1	1	3	4	1	1	2	3	2	2
23.	ВК	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	1	1	2	4	1	1	2	3	2	2
24.	ВК	5	5	5	4	3	4	5	5	4	4	1	1	2	4	1	2	2	3	3	1
25.	ВК	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	3	1	2	3	3	4	1
26.	ВК	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	3	1	3	3	1	1	1
27.	ВК	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	2	2	2	3	2	1	1
28.	ВК	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	1	1	3	1	2	3	2	1	2	1
29.	ВК	4	5	5	5	5	4	4	5	4	3	3	1	4	1	2	1	3	1	3	2
30.	ВК	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	2	2	3	2	3	2	4	1	2	1
31.	ВК	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	2	3	3	1	3	3	2	2	3	1
32.	ВК	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2	2	3	1	3	3	2	2	2	2
33.	ВК	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	2	2	3	4	3	3	3	1	1	1
34.	ВК	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	3	1	2	3	3	1	1	2
35.	ВК	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	1	2	3	4	2	2	3	2	1	2
36.	ВК	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	2	3	3	1	3	2	3	2	2
37.	ВК	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	2	3	3	3	2	3	2	3	2	2
38.	ВК	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	1	3	4	4	1	4	2	3	1	1
39.	ВК	4	4	3	5	5	5	5	5	5	4	1	2	2	3	1	1	2	4	1	1
40.	ВК	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	2	2	1	1	2	2	4	2	1
41.	ВК	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1	1	1	2	4	1	1
42.	ВК	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	1	1	1	1	1	1	2	4	1	1
С.п.(ВК) (б)		3,64	4,76	3,45	4,71	3,64	3,76	4,81	4,88	4,62	3,26	1,43	1,60	2,64	2,81	1,81	2,38	2,55	2,05	1,88	1,40
С.п.(ВК) (%)		73,33	95,24	79,05	94,29	72,86	75,24	96,19	97,62	92,38	75,24	28,57	31,90	52,86	56,19	36,19	47,62	50,95	40,95	37,62	28,10
43.	К	3	4	3	2	4	2	2	3	4	2	4	5	4	4	2	4	3	4	3	5

44.	к	3	4	4	3	4	3	2	3	4	2	4	5	4	5	3	4	2	5	3	4
45.	к	3	3	4	3	5	3	2	4	5	2	5	5	4	5	2	3	2	5	4	4
46.	к	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	5	5	2	4	3	5	3	4
47.	к	4	4	3	2	3	3	3	4	3	4	3	4	3	5	1	3	4	4	3	1
48.	к	5	4	4	2	3	2	2	4	4	4	2	4	3	4	2	3	4	4	3	2
49.	к	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	5	4	5	3	4	4	4	2	3
50.	к	4	4	4	4	2	3	4	4	4	3	1	5	3	4	2	2	4	4	2	3
51.	к	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	5	5	4	4	2	2	3	4	3	3
52.	к	4	4	2	2	2	4	4	4	4	2	5	4	4	3	1	3	4	4	4	4
53.	к	3	4	2	4	3	3	3	3	3	2	5	5	3	5	4	4	4	3	2	4
54.	к	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	5	3	4	3	4	3	3	2	2
55.	к	4	4	3	3	3	3	4	4	5	3	4	4	4	5	3	4	3	4	3	4
56.	к	3	3	3	3	3	4	4	5	5	2	3	4	4	5	3	3	3	4	3	4
57.	к	3	4	2	3	2	3	4	4	4	2	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4
58.	к	4	5	4	4	3	3	4	5	3	3	5	3	4	5	2	3	3	4	3	4
59.	к	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	2	3
60.	к	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	3	4	3	2
61.	к	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	5	4	5	4	4	3	5	3	3
62.	к	4	3	4	2	4	3	4	5	4	2	3	4	4	4	2	4	4	3	2	4
63.	к	4	3	3	2	4	3	4	4	4	2	5	4	3	4	3	4	4	4	4	4
64.	к	5	4	5	3	5	4	4	4	4	2	5	4	3	4	2	3	4	3	3	4
65.	к	5	4	4	3	3	3	3	3	4	2	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4
66.	к	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	2	4	3	4	4	2
67.	к	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	2	3	2	3	3	4	3	2
68.	к	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	2	3	2	3	2	3	4	1
69.	к	4	4	3	2	2	2	3	3	2	4	3	3	3	3	1	3	2	4	4	2
70.	к	5	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	2	4	2	4	4	2
71.	к	5	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	5	2	2	4	4	2	4
72.	к	4	4	5	3	3	3	4	4	3	2	4	4	3	4	3	2	2	3	2	3
73.	к	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3
74.	к	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	2	2	2	3	4	2	3	4	3	3
75.	к	4	4	4	3	5	4	4	4	4	3	3	2	3	4	4	3	5	4	4	3
76.	к	3	4	4	4	5	3	4	3	3	3	3	2	4	4	3	3	4	3	3	4
77.	к	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	5	5	4	3	4	4	4	4
78.	к	4	4	2	3	3	3	4	3	4	3	4	5	5	5	3		4	4	3	3
79.	к	5	5	4	3	3	3	3	3	4	2	4	5	4	5	2	2	5	3	4	4
80.	к	4	4	4	2	2	3	4	4	4	4	2	3	4	5	2	4	2	4	3	3
81.	к	5	4	4	3	4	3	4	5	4	4	1	2	3	4	2	4	2	4	3	2
82.	к	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	4	3	2	4	4	4	2	2
83.	к	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	1	2	5	4	2	3	3	3	2	1
84.	к	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	1	2	5	4	2	3	3	3	2	1
С.п.(к) (б)		3,88	3,79	3,60	3,02	3,45	3,17	3,50	3,74	3,79	2,98	3,33	3,71	3,67	4,17	2,52	3,32	3,29	3,83	2,95	3,05
С.п.(к) (%)		77,62	75,71	71,90	60,48	69,05	63,33	70,00	74,76	75,71	59,52	66,67	74,29	73,33	83,33	50,48	66,34	65,71	76,67	59,05	60,95
85.	нк	4	2	1	2	1	1	1	4	1	2	4	4	4	4	4	4	2	5	4	2
86.	нк	4	2	1	1	1	1	2	4	2	2	5	4	4	3	4	4	2	5	4	3
87.	нк	5	3	2	1	1	2	2	3	2	2	5	4	4	3	5	4	3	5	4	4
88.	нк	3	2	2	2	2	2	3	5	2	4	4	4	4	4	5	3	3	4	3	3
89.	нк	3	2	2	2	2	2	3	4	2	3	4	4	3	4	4	4	2	4	4	3
90.	нк	2	2	2	3	1	3	3	3	3	3	3	5	4	4	5	4	3	5	4	4
91.	нк	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4
92.	нк	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	4	5	3	4	3	5	3	4	4	4

93.	НК	4	2	1	1	1	3	2	4	3	4	5	5	4	4	4	3	5	4	4
94.	НК	2	3	2	1	1	3	3	3	2	1	4	4	4	3	4	3	4	3	4
95.	НК	2	3	3	1	2	3	2	2	2	1	5	4	4	3	5	3	3	4	3
96.	НК	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	5	4	4	4	4	4	3	4	4
97.	НК	3	4	3	1	2	2	1	3	3	2	5	4	3	4	3	4	2	3	4
98.	НК	4	4	2	2	2	2	1	2	2	2	4	3	4	4	3	4	3	4	3
99.	НК	4	4	3	2	2	1	1	3	2	2	5	4	4	3	4	5	5	4	3
100.	НК	4	3	3	1	2	1	1	3	3	3	5	3	3	4	4	4	4	4	4
101.	НК	4	3	3	2	3	2	2	4	2	4	4	4	3	4	5	3	3	4	3
102.	НК	3	2	2	2	3	1	3	3	1	2	4	3	4	3	3	4	3	3	4
103.	НК	4	2	2	2	2	2	2	3	2	2	4	4	4	3	2	3	2	4	4
104.	НК	3	2	2	2	1	3	1	3	1	2	5	4	4	3	3	3	2	4	3
105.	НК	3	3	3	2	2	2	1	3	1	2	3	4	4	4	2	4	3	5	4
106.	НК	3	3	3	1	3	2	1	2	1	1	3	4	4	4	3	4	2	4	4
107.	НК	3	3	3	2	2	2	1	3	2	2	3	3	3	4	4	4	2	4	4
108.	НК	4	3	2	2	2	1	1	3	2	3	4	4	3	3	3	3	3	4	5
109.	НК	4	3	3	2	2	2	2	3	2	3	5	4	3	4	4	3	4	3	4
110.	НК	3	3	3	2	2	2	2	3	2	1	3	5	4	3	3	3	4	4	3
111.	НК	4	3	3	2	2	2	2	2	2	2	4	5	3	4	3	4	3	4	3
112.	НК	3	3	3	2	2	3	3	4	2	2	4	5	4	4	4	3	3	4	4
113.	НК	2	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3
114.	НК	3	2	2	1	1	1	2	3	3	1	3	4	3	3	5	3	2	5	4
115.	НК	3	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4
116.	НК	4	3	2	1	1	2	2	2	3	3	4	3	3	2	3	4	4	3	3
117.	НК	4	4	3	2	2	2	1	2	2	2	4	3	4	3	3	4	3	3	3
118.	НК	4	4	3	1	1	2	1	2	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3
119.	НК	5	4	4	2	1	3	2	2	3	3	3	4	4	2	2	3	4	3	3
120.	НК	4	3	3	3	1	3	1	1	3	2	4	3	3	3	3	4	4	4	4
121.	НК	4	4	2	3	1	2	1	2	3	1	3	3	4	4	4	4	4	4	4
122.	НК	4	3	2	2	2	3	2	2	2	3	4	4	5	3	5	4	4	3	4
123.	НК	5	4	2	2	1	3	2	3	3	4	2	5	4	4	3	3	3	4	3
124.	НК	4	4	2	2	2	3	3	2	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	2
125.	НК	4	3	2	3	2	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3
126.	НК	4	3	2	2	2	2	3	3	3	4	3	2	3	3	4	3	4	3	3
С.п.(НК) (б)		3,52	2,95	2,38	1,86	1,76	2,17	1,98	2,88	2,29	2,48	2,90	3,90	3,67	3,43	3,69	3,64	2,12	3,95	2,64
С.п.(НК) (%)		70,48	59,05	47,62	37,14	35,24	43,33	39,52	57,62	45,71	59,52	58,10	78,10	73,33	48,57	73,81	72,86	42,38	79,05	52,86

**Матриця середніх показників позитивної та негативної мотивації за всіма респондентами**

Показник	Відповіді на питання до анкети А (за 5 бальною шкалою)																				с.с.		
	№ питання (Позитивна мотивація)										№ питання (Антимотивація)												
С.п.(вк.) (б)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	с.з	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	с.з	
	3,64	4,76	3,45	4,71	3,64	3,76	4,81	4,88	4,62	3,26	3,91	1,43	1,60	2,64	2,81	1,81	2,38	2,55	2,05	1,88	1,40	3,67	3,79

З.с.п.(%)	З.с.п.(б)	С.п.(нк)(б)	С.п.(к)(б)
80,48	4,01	3,52	3,88
76,67	3,83	2,95	3,79
69,52	3,48	2,38	3,60
63,97	3,20	1,86	3,02
65,71	3,29	1,76	3,45
67,30	3,37	2,17	3,17
68,57	3,43	1,98	3,50
76,67	3,83	2,88	3,74
71,27	3,56	2,29	3,79
64,76	3,24	2,48	2,98
64,80	3,24	2,41	3,40
57,78	2,89	2,90	3,33
61,43	2,07	2,90	3,71
66,51	3,33	3,67	3,67
69,37	2,47	2,43	4,17
53,49	2,67	3,69	2,52
62,27	3,11	3,64	3,32
59,68	2,98	2,12	3,29
65,56	3,28	3,95	3,83
56,51	2,83	2,64	2,95
54,13	2,71	2,67	3,05
64,00	3,20	2,55	3,39
64,80	3,22	2,48	3,40

*Р- код респондента*

*ОКГП - освітньо-кваліфікаційна група працівника (вк-висококваліфікований персонал; к – кваліфікований персонал; нк- низько кваліфікований персонал).*

*С.п.(вк) (б) – середній показник за категорією «висококваліфікований персонал» у балах за кожним питанням*

*С.п.(вк)(%)– середній показник за категорією «висококваліфікований персонал» у відсотках за кожним питанням*

*С.п.(к) (б)– середній показник за категорією «кваліфікований персонал» у балах за кожним питанням*

*С.п.(к)(%)– середній показник за категорією «кваліфікований персонал» у відсотках за кожним питанням*

*С.п.(нк) (б)– середній показник за категорією «низько кваліфікований персонал» у балах за кожним питанням*

*С.п.(нк)(%)– середній показник за категорією «низько кваліфікований персонал» у відсотках за кожним питанням*

*З.с.п. (б) - загальний середній показник за всіма категоріями респондентів у балах за кожним питанням*

*З.с.п. (%) – загальний середній показник за всіма категоріями респондентів у відсотках за кожним питанням*

*З.с.п.(б) в.– загальний середній показник за всіма категоріями респондентів у балах за всіма питаннями*

*З.с.п.(%) в. – загальний середній показник за всіма категоріями респондентів у відсотках за всіма питаннями*

### **Шкала оцінювання відповідей**

*„ні” швидше „ні”, ніж „так” ні „так”, ні „ні” швидше „так”, ніж „ні” „так”*

1-----2-----3-----4-----5

### **Алгоритм розрахунку показників**

*Середній показник балів за категоріями респондентів визначається за формулою середнього*

$$\text{арифметичного } \bar{a} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_i$$

*Середній показник у відсотках за категоріями респондентів визначається за формулою*

$$\% \sum_{i=1}^n a_i = 0, (\%) \cdot \sum_{i=1}^n a_i$$

## Матриця відповідей Анкети

Р	ОКПІ	Твердження, що характеризують мотиваційні стимули, комунаційні зв'язки та методи управління персоналом на підприємстві																															
		Чинники покращення мотивації										Комунаційні характеристики системи управління персоналом										Методи управління персоналом											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20		
1.	НК	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0				
2.	НК	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0			
3.	НК	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0		
4.	НК	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0			
5.	НК	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0		
6.	НК	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0			
7.	НК	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0			
8.	НК	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0		
9.	НК	1	1	1	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0		
10.	НК	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0			
11.	НК	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0			
12.	НК	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0		
13.	НК	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0		
14.	НК	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0		
15.	НК	1	0	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0		
16.	НК	1	0	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1		
17.	НК	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0		
18.	НК	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0		
19.	НК	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1		
20.	НК	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0		
21.	НК	1	1	0	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0		
22.	НК	1	0	1	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0	1	0	0		
23.	НК	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1	0	1	0	0
24.	НК	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	
25.	НК	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	1	0	0	1	0	0		
26.	НК	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0		
27.	НК	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	
28.	НК	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	
29.	НК	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	
30.	НК	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	
31.	НК	1	0	0	1	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	
32.	НК	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	
33.	НК	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	
34.	НК	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	
35.	НК	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	
36.	НК	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	
37.	НК	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	
38.	НК	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	
39.	НК	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0
40.	НК	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	
41.	НК	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	
42.	НК	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	

		С.п. (НК) (К)		С.п. (Р) (%)		С.п. (К) (К)	
		42,00	30,00	100,00	71,43	42,00	39,00
		22,00	27,00	52,38	64,29	38,00	25,00
		31,00	24,00	73,81	57,14	29,00	19,00
		23,00	9,00	54,76	21,43	16,00	16,00
		10,00	34,00	23,81	80,95	26,00	25,00
		39,00	4,00	92,86	9,52	31,00	31,00
		4,00	8,00	9,52	19,05	11,00	10,00
		37,00	19,00	88,10	45,24	12,00	29,00
		23,00	37,00	54,76	88,10	18,00	21,00
		6,00	39,00	14,29	92,86	29,00	29,00
		3,00	30,00	7,14	71,43	8,00	35,00
		7,00	4,00	16,67	9,52	7,00	7,00
		12,00	3,00	28,57	7,14	10,00	30,00
		3,00	9,00	7,14	21,43	7,00	13,00
		34,00	5,00	80,95	11,90	30,00	30,00
		3,00	3,00	7,14	7,14	5,00	7,00
43.	К	1	1	0	0	0	0
44.	К	1	0	0	0	0	0
45.	К	1	1	1	1	1	1
46.	К	1	1	1	0	0	1
47.	К	1	1	1	0	1	0
48.	К	1	1	1	0	1	0
49.	К	1	1	1	0	0	1
50.	К	1	1	1	1	0	0
51.	К	1	1	1	1	1	0
52.	К	1	1	1	0	1	1
53.	К	1	1	1	0	0	0
54.	К	1	0	1	1	1	0
55.	К	1	0	1	1	0	0
56.	К	1	1	1	1	1	1
57.	К	1	1	1	1	1	0
58.	К	1	1	1	1	0	0
59.	К	1	1	0	0	0	0
60.	К	1	1	1	1	1	0
61.	К	1	1	1	1	1	0
62.	К	1	1	1	0	0	0
63.	К	1	1	1	1	1	0
64.	К	1	1	1	0	0	1
65.	К	1	1	1	1	1	1
66.	К	1	1	1	1	1	0
67.	К	1	1	1	1	1	0
68.	К	1	1	1	0	1	1
69.	К	1	1	1	0	0	0
70.	К	1	1	1	1	1	0
71.	К	1	1	1	1	1	0
72.	К	1	1	1	1	1	0
73.	К	1	1	0	0	1	1
74.	К	1	1	1	0	0	0
75.	К	1	1	1	0	0	0
76.	К	1	1	1	1	1	0
77.	К	1	1	1	0	1	1
78.	К	1	1	1	1	1	0
79.	К	1	1	1	1	0	0
80.	К	1	1	1	1	1	0
81.	К	1	1	1	1	1	0
82.	К	1	1	1	1	1	0
83.	К	1	1	1	1	1	1
84.	К	1	1	1	1	1	0

3.П (к)	С.П. (к) (%)	С.П. (к) (%)																													
		100,00	92,86	90,48	59,52	69,05	45,24	38,10	38,10	61,90	59,52	73,81	26,19	23,81	28,57	69,05	42,86	50,00	69,05	19,05	83,33	16,67	76,19	14,29	23,81	71,43	16,67	30,95	71,43	11,90	16,67
85.	БК	1	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0
86.	БК	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0
87.	БК	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	
88.	БК	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	
89.	БК	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	
90.	БК	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	
91.	БК	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	
92.	БК	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	1	0	
93.	БК	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	
94.	БК	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	
95.	БК	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	
96.	БК	1	0	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0	
97.	БК	1	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	0	1	
98.	БК	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	1	0	
99.	БК	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	
100.	БК	1	0	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	
101.	БК	1	1	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	
102.	БК	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	
103.	БК	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	
104.	БК	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	
105.	БК	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	
106.	БК	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	
107.	БК	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	
108.	БК	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	
109.	БК	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	
110.	БК	1	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	
111.	БК	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	
112.	БК	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	
113.	БК	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	
114.	БК	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	
115.	БК	1	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	
116.	БК	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	
117.	БК	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	
118.	БК	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	
119.	БК	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	
120.	БК	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	
121.	БК	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	
122.	БК	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	
123.	БК	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	
124.	БК	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	
125.	БК	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	
126.	БК	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	
	С.П. (БК) (к)	42,00	36,00	37,00	29,00	34,00	13,00	11,00	18,00	20,00	24,00	28,00	13,00	13,00	12,00	26,00	18,00	26,00	21,00	10,00	32,00	6,00	31,00	8,00	11,00	27,00	10,00	15,00	29,00	7,00	
	С.П. (БК) (%)	100,00	85,71	88,10	69,05	80,95	30,95	26,19	42,86	47,62	57,14	66,67	30,95	30,95	28,57	61,90	42,86	61,90	50,00	23,81	76,19	14,29	73,81	19,05	26,19	64,29	23,81	35,71	69,05	14,29	

З.п. (%)	100,00	83,33	76,98	64,29	74,60	44,44	39,68	34,13	44,44	65,87	77,78	22,22	21,43	25,40	73,02	41,27	55,56	69,05	19,05	84,13	12,70	73,81	16,67	19,84	54,76	15,87	29,37	73,81	12,70	13,49
С.п.с. (%)	79,84																													
С.н.с. (%)	45,71																													

*Р- код респондента*

*ОКГП - освітньо-кваліфікаційна група працівника (вк-висококваліфікований персонал; к – кваліфікований персонал; нк- низько кваліфікований персонал).*

*С.п.(нк) (б)– кількість респондентів категорії «низько кваліфікований персонал», що погодились з твердженням*

*С.п.(нк)(%)– середній показник позитивних відповідей за категорією «низько кваліфікований персонал» у відсотках*

*С.п.(к) (к)– кількість респондентів категорії «кваліфікований персонал», що погодились з твердженням*

*С.п.(к)(%)– середній показник позитивних відповідей за категорією «кваліфікований персонал» у відсотках*

*С.п.(вк) (б)– кількість респондентів категорії «висококваліфікований персонал», що погодились з твердженням*

*С.п.(вк)(%)– середній показник позитивних відповідей за категорією «висококваліфікований персонал» у відсотках*

*З.п. (к) - кількість респондентів всіх категорій, що погодились з твердженням (кількість позитивних відповідей)*

*З.п. (%) - середній показник позитивних відповідей за всіма категоріями респондентів у відсотках*

*С.п.с. (%) – середній показник позитивних стимулів за всіма респондентами у відсотках*

*С.н.с. (%) – середній показник негативних стимулів за всіма респондентами у відсотках*

### **Шкала оцінювання відповідей**

«Так» - «+», або 1 голос «Ні» - «-», або 0 голосів

### **Алгоритм розрахунку показників**

*Кількість респондентів, що погодились з твердженням визначається за формулою*

$$\sum_{i=1}^n a_i = a_1 + a_2 + \dots + a_n$$

*Середній показник балів за категоріями респондентів визначається за формулою середнього арифметичного*

$$\bar{a} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_i,$$

*Середній показник у відсотках за категоріями респондентів визначається за формулою*

$$(\%) \sum_{i=1}^n a_i = 0, (\%) \cdot \sum_{i=1}^n a_i$$

**БЛІЦ-ОПИТУВАННЯ**

з вивчення чинників, що впливають на рівень дисципліни персоналу сільськогосподарських підприємств

***Шановні респонденти!***

Просимо Вас розподілити твердження, що характеризують існуючі на підприємстві фактори впливу на трудову дисципліну за 10 бальною характеристикою, де 10 – найвпливовіший фактор, 1 – не суттєвий фактор. Надані відомості будуть використані виключно у наукових дослідженнях і є анонімними.

**Що впливає на Вашу трудову дисципліну?**

№	Зміст фактору	Бальна оцінка
1	Я боюся штрафних покарань (позбавлення премій, переведення на менш оплачувану роботу)	
2	Я боюся винесення Доган та Попереджень (що заносяться у трудову книжку)	
3	Я боюся переведення на нижчу посаду, іншу роботу, що є нижчою за теперішній статус	
4	Я боюся дисциплінарних покарань, публічного розгляду порушень, колективного осуду та осуду керівництва	
5	Я боюся звільнення з роботи	
6	Мене стимулює виплата премій та інших матеріальних винагород	
7	Мене стимулює винесення Подяк, нагородження Грамотами, розміщення фото на Дошці пошани	
8	Мене стимулює надання соціальних винагород у вигляді додаткових вихідних днів, оздоровлення та медичного обслуговування	
9	Мене стимулює можливе підвищення по посаді та просування по кар'єрних сходах	
10	Мене стимулює визнання колективу та керівництва Хочу бути прикладом для інших	

***ДЯКУЄМО ЗА УЧАСТЬ !***

## Матриця відповідей бліц-опитування

Р	Фактори впливу на рівень дисципліни										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.	7	8	3	9	10	6	4	1	2	5	2
2.	7	8	3	9	10	6	4	1	2	5	2
3.	6	8	4	10	9	7	2	1	3	5	2
4.	4	9	2	5	10	7	8	1	3	6	2
5.	7	8	2	10	9	7	3	1	4	5	1
6.	7	9	2	8	10	5	3	1	4	6	1
7.	6	10	2	8	9	7	5	1	3	4	1
8.	5	9	2	8	10	6	7	1	3	4	1
9.	5	9	2	8	10	6	7	1	4	3	1
10.	6	10	2	9	8	7	7	1	4	5	1
11.	7	8	2	9	10	5	3	1	4	6	1
12.	7	8	2	10	9	5	4	1	3	6	1
13.	2	9	3	6	10	7	4	1	8	5	1
14.	7	6	2	9	10	4	3	1	8	5	1
15.	7	9	2	10	8	6	3	1	5	4	0
16.	7	9	3	8	10	6	2	1	5	4	0
17.	7	10	3	8	9	6	2	1	4	5	1
18.	6	7	3	10	9	5	1	2	4	8	0
19.	6	9	2	8	10	5	3	1	4	7	0
20.	6	8	2	7	10	5	5	1	3	9	0
21.	6	8	2	7	10	5	3	1	4	9	0
22.	7	8	2	9	10	5	3	1	4	6	1
23.	5	6	9	8	10	3	2	1	4	7	0
24.	7	10	5	8	6	4	2	1	3	9	0
25.	7	8	3	6	10	5	2	1	4	9	0
26.	7	8	2	6	10	3	4	1	5	9	0
27.	7	8	2	6	10	4	3	1	5	9	1
28.	5	9	2	4	10	6	5	1	3	8	1
29.	4	9	1	7	10	8	5	2	6	3	0
30.	7	8	1	5	10	6	3	2	4	9	0
31.	7	8	2	6	10	4	3	1	5	9	0
32.	10	8	3	6	9	4	2	1	5	7	0
33.	8	10	3	6	9	5	2	1	4	7	1
34.	7	8	2	6	10	5	3	1	4	9	1
35.	6	9	2	8	10	5	4	1	3	7	0
36.	7	8	3	6	9	5	2	1	4	10	1
37.	10	8	4	6	9	5	2	1	3	7	2
38.	7	9	2	6	10	8	3	1	4	3	1
39.	7	10	5	8	9	6	2	1	4	3	2
40.	7	8	2	6	10	5	3	1	4	9	2
41.	7	8	3	5	10	6	3	1	4	9	2
42.	7	8	2	6	10	5	3	1	4	9	2
43.	7	8	2	5	10	6	3	1	4	9	1
44.	6	8	2	5	10	4	3	1	7	3	0
45.	7	9	2	8	10	6	3	1	4	5	0
46.	5	9	3	8	10	6	4	1	7	2	1
47.	5	8	3	7	9	6	4	1	2	3	1
48.	4	9	7	8	10	6	5	1	3	2	1
49.	6	8	3	9	10	7	4	1	2	5	0
50.	10	9	4	8	7	4	6	1	2	5	0
Ранг	6,5	8,5	2,7	7,4	9,5	5,5	3,5	1,1	4,0	6,2	0
	7	9	2	8	10	5	3	1	4	6	1

Р- код респондента(с.-г. підприємство)

Ранг - ієрархії важливості тверджень від максимального значення (10) до мінімального значення (1)

## ТЕСТ

### визначення згуртованості колективу (цінісно-орієнтаційної єдності ЦОЄ)

#### Шановні респонденти!

З метою вивчення соціального та морально-психологічного стану взаємовідносин у колективах сільськогосподарських підприємств Житомирської області, просимо Вас дати відповіді на запитання. Надані відомості будуть використані виключно у наукових дослідженнях, результати є анонімними.

1. Чи є на підприємстві «Дошка пошани», «Дошка порушників трудової дисципліни»?  так;  ні
2. Чи отримували ви премії, чи інші матеріальні винагороди?  так;  ні;  іноді
3. Чи проводяться у вас корпоративні свята, спільні поїздки та екскурсії?  так;  ні;  іноді
4. Чи отримували ви подяки та грамоти?  так;  ні;  іноді
5. Чи можливо власними результатами праці досягнути кар'єрного зростання?  так;  ні
6. Чи влаштовує вас соціально-побутова інфраструктура на підприємстві?  так;  ні
7. Чи вважаєте ви ваш колектив дружнім (згуртованим)?  так;  ні
8. Чи постійно ви співпрацюєте з керівництвом (радяться, обговорюєте проблеми, ділитеся інформацією)?  так;  ні;  іноді
9. Чи комфортно вам працювати з колегами?  так;  ні;  іноді
10. Чи багато професіоналів у вашому колективі (майстрів своєї справи)?  так;  ні
11. Чи можете ви назвати ваш колектив «єдиною родиною»?  так;  ні
12. Чи маєте ви друзів у колективі за професійними інтересами?  так;  ні
13. Чи можете ви назвати ваш колектив не конфліктним?  так;  ні;  частково
14. Чи готові ви нести відповідальність за помилки колеги, бригади, або за невдачі колективу в цілому?  так;  ні
15. Чи високий рівень трудової етики на підприємстві?  так;  ні
16. Чи прислухається керівництво до ваших прохань, порад?  так;  ні;  іноді
17. Чи обговорюються колективно рішення керівництва?  так;  ні;  іноді
18. Чи проінформовані ви у повному обсязі про цілі, стан та план діяльності підприємства?  так;  ні;  частково
19. Як часто у вас відбуваються збори колективу і спілкування з керівником підприємства?  дуже часто  
 рідко  
 я взагалі не пам'ятаю коли це було
20. Чи є ваш керівник лідером (чи підтримуєте ви його прагнення)?  так;  ні
21. Як би ви оцінили, свою приналежність до трудового колективу?  
 Відчуваю себе невід'ємною частиною колективу  
 Беру участь у діяльності колективу в межах свої повноважень  
 Живу і існую окремо від колективу
22. Чи перейшли би ви в інший колектив (підприємство, відділ, цех, бригаду), якщо трапилася би така можливість (без зміни інших умов)?  
 Дуже хотів(ла) би залишитись саме тут  
 Не бачу ніякої різниці де працювати  
 Так, дуже хотів(ла) би перейти
23. Які стосунки у членів вашого колективу?  
 Кращі ніж у більшості колективів, дружні  
 Окрім професійних, ніяких

- Не знаю важко відповісти, адже ми не сприймаємо один-одного
24. Які у вас стосунки з керівником (підприємства, відділу, цеху, бригади)?
- Хороші, приязні, засновані на взаємній повазі
  - Окрім професійних, ніяких
  - У нас взагалі немає з керівництвом ніяких стосунків
25. Яке ставлення до праці у вашому колективі?
- Ми єдина команда і завжди підтримуємо один одного
  - Кожен виконує свою роботу в межах повноважень
  - Я працюю нормально, а ось інші - не дуже

**Дякуємо вам за співпрацю! Бажаємо успіхів!**

**Матриця відповідей Тесту, що визначає згуртованість (ціннісно-орієнтаційну єдність) трудового колективу**

Р	ОКГП	Відповіді на питання Тесту																								Б.	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24		25
1.	ВК	0	2	0	1	2	2	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	10	
2.	ВК	0	1	1	1	2	2	0	0	0	0	0	1	0	2	0	0	0	1	2	0	1	0	0	0	15	
3.	ВК	0	0	1	1	2	2	0	0	0	0	0	1	0	2	0	0	0	1	2	0	0	0	0	0	12	
4.	ВК	0	1	1	1	2	2	2	0	1	2	2	2	1	0	2	0	0	0	0	2	1	2	1	1	1	31
5.	ВК	0	1	1	1	2	0	2	0	1	2	2	2	1	0	0	0	0	0	2	0	2	1	0	0	22	
6.	ВК	0	0	0	0	0	0	2	0	1	2	0	0	1	0	2	0	0	1	1	2	1	1	1	1	0	18
7.	ВК	0	0	0	0	0	0	2	1	2	2	2	2	0	0	2	1	1	0	2	2	1	2	1	1	1	26
8.	ВК	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	11
9.	ВК	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	57
10.	ВК	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2	1	1	1	1	1	14
11.	ВК	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	5
12.	ВК	2	2	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	46
13.	ВК	2	2	1	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	47
14.	ВК	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	0	0	1	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9
15.	ВК	2	2	0	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	50
16.	ВК	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	54
17.	ВК	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4
18.	ВК	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5
19.	ВК	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	55
20.	ВК	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	5
21.	ВК	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	49
22.	ВК	2	2	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	37
23.	ВК	0	1	0	0	0	2	0	0	2	2	0	0	0	0	2	0	0	0	1	0	1	1	0	1	1	19
24.	ВК	0	0	0	0	0	0	0	2	1	2	0	0	0	0	0	2	2	0	2	0	0	0	1	0	0	13
25.	ВК	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
26.	ВК	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	55
27.	ВК	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	55
28.	ВК	0	0	0	0	0	2	0	0	1	2	0	2	0	0	2	0	0	1	2	2	1	1	1	2	0	24
29.	ВК	0	0	0	0	2	0	0	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	8
30.	ВК	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
31.	ВК	0	0	0	0	2	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5
32.	ВК	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	0	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	48
33.	ВК	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	55
34.	ВК	0	0	0	0	2	2	0	2	1	0	0	0	0	0	0	2	2	0	2	0	1	1	1	1	1	20
35.	ВК	0	0	0	0	0	2	2	2	1	2	0	2	0	0	2	2	2	1	2	0	1	1	1	0	1	29
36.	ВК	0	1	0	0	2	2	2	2	1	0	0	0	0	0	0	2	2	0	2	0	1	1	1	0	1	25
37.	ВК	0	0	0	0	0	0	0	2	1	2	0	0	0	0	0	2	2	0	2	0	1	0	1	0	0	17
38.	ВК	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	5
39.	ВК	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	55
40.	ВК	0	0	0	1	2	0	0	2	1	0	0	0	0	0	2	2	2	0	2	0	1	0	0	0	1	17
41.	ВК	0	0	0	0	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4
42.	ВК	0	2	0	1	2	2	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	10
Сб (вк) (результат тестування)																								25,4			
43.	К	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3
44.	К	0	0	1	1	2	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	6
45.	К	0	0	1	0	2	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	8
46.	К	0	1	1	0	0	2	2	1	1	2	2	2	1	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	21
47.	К	0	1	1	1	2	0	2	0	1	2	2	2	1	0	2	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	21

48.	к	0	0	0	0	0	0	2	0	1	2	0	0	1	0	2	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	11
49.	к	0	0	0	0	0	0	2	1	2	2	2	2	0	0	2	0	0	0	0	2	1	1	1	1	1	20
50.	к	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	2	1	1	1	1	1	14
51.	к	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	48
52.	к	0	0	0	0	0	0	0	1	2	2	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	9
53.	к	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	1	1	1	5
54.	к	2	2	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	41
55.	к	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	1	2	2	1	1	2	1	1	41	
56.	к	0	0	0	0	0	0	0	1	2	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6
57.	к	2	2	0	1	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	1	2	2	1	1	2	1	1	40	
58.	к	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	48
59.	к	0	0	0	0	0	0	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
60.	к	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
61.	к	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	48
62.	к	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	3
63.	к	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	0	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	41	
64.	к	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
65.	к	0	0	0	0	0	2	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	7	
66.	к	0	0	0	0	0	0	1	1	2	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	6	
67.	к	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
68.	к	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	48
69.	к	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	48
70.	к	0	0	0	0	0	2	0	1	1	2	0	2	0	0	0	1	1	1	1	0	1	0	0	2	0	15
71.	к	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	8	
72.	к	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
73.	к	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
74.	к	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	0	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	42
75.	к	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	48
76.	к	0	0	0	0	2	2	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	1	10	
77.	к	0	0	0	0	0	2	2	2	1	2	0	0	0	0	0	0	1	2	2	1	0	1	0	1	17	
78.	к	0	1	0	0	0	2	2	2	1	2	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	1	0	1	14	
79.	к	0	0	0	0	0	0	1	1	2	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	7	
80.	к	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	4	
81.	к	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	48
82.	к	0	0	0	0	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	4	
83.	к	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
84.	к	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3	
Сб (к) (результат тестування)																										18,9	
85.	нк	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	3	
86.	нк	0	0	1	1	0	0	2	0	0	0	2	2	1	0	2	0	0	0	0	0	1	1	1	0	14	
87.	нк	0	0	1	1	0	0	2	0	0	0	2	2	1	0	2	0	0	0	0	0	1	1	1	0	14	
88.	нк	0	0	0	0	0	2	0	1	1	2	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	12	
89.	нк	0	1	0	0	0	0	0	0	1	2	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	
90.	нк	0	0	0	0	0	0	2	0	1	2	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	9	
91.	нк	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	0	0	1	1	9	
92.	нк	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	0	0	0	1	7	
93.	нк	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	48
94.	нк	0	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	8		
95.	нк	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	1	0	1	1	6		
96.	нк	2	2	0	0	0	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	39	
97.	нк	2	2	1	0	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	42	
98.	нк	0	0	0	0	0	0	1	1	2	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	8	
99.	нк	2	2	0	1	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	42	
100.	нк	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	48	
101.	нк	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	
102.	нк	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
103.	нк	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	48	

104.	нк	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	3
105.	нк	2	2	1	1	0	2	2	2	2	2	2	2	1	0	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	41
106.	нк	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
107.	нк	0	0	0	0	0	2	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	9
108.	нк	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
109.	нк	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
110.	нк	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	47
111.	нк	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	48
112.	нк	0	0	0	0	0	2	0	1	1	2	0	2	0	0	0	1	1	1	1	0	1	0	0	2	15
113.	нк	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	5
114.	нк	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
115.	нк	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
116.	нк	2	2	1	1	0	2	2	2	2	2	2	2	1	0	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	40
117.	нк	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	47
118.	нк	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	4
119.	нк	0	0	0	0	0	2	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	9
120.	нк	0	0	0	0	0	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	6
121.	нк	0	0	0	0	0	0	1	1	2	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	10
122.	нк	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3
123.	нк	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	48
124.	нк	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	3
125.	нк	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
126.	нк	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Сб (нк) (результат тестування)																								17,3		
Зб (результат тестування)																								20,5		

*P- код респондента*

*ОКПП - освітньо-кваліфікаційна група працівника (вк-висококваліфікований персонал; к – кваліфікований персонал; нк- низько кваліфікований персонал).*

*Бб- кількість балів за кожним респондентом*

*Сб.вк. – середня кількість балів за категорією висококваліфікований персонал*

*Сб.к. – середня кількість балів за категорією кваліфікований персонал*

*Сб.нк. – середня кількість балів за категорією низько кваліфікований персонал*

*З.б. – загальна середня кількість балів за всіма категоріями респондентів*

### Бальне оцінювання відповідей тесту

так – 2 бала;  ні – 0 балів;  іноді, або  частково – 1 бал.

У тестовому питанні №19  дуже часто – 2 бала;  рідко – 1 бал;  я взагалі не пам'ятаю коли це було - 0 балів.

У тестовому питанні №21  Відчуваю себе невід'ємною частиною колективу – 2 бала;  Беру участь у діяльності колективу в межах свої повноважень – 1 бал;  Живу і існую окремо від колективу- 0 балів.

У тестовому питанні № 22. Чи перейшли би ви в інший колектив (підприємство, відділ, цех, бригаду), якщо трапилася би така можливість (без зміни інших умов)?  Дуже хотів(ла) би залишитись саме тут – 2 бала;  Не бачу ніякої різниці де працювати – 1 бал;  Так, дуже хотів(ла) би перейти – 0 балів.

У тестовому питанні № 23. Які стосунки у членів вашого колективу?  Кращі ніж у більшості колективів, дружні – 2 бала;  Окрім професійних, ніяких – 1 бал;  Не знаю важко відповісти, адже ми не сприймаємо один-одного – 0 балів.

У тестовому питанні № 24. Які у вас стосунки з керівником (підприємства, відділу, цеху, бригади)?  Хороші, приязні, засновані на взаємній повазі – 2 бала;  Окрім професійних, ніяких – 1 бал;  У нас взагалі немає з керівництвом ніяких стосунків – 0 балів.

У тестовому питанні № 25. Яке ставлення до праці у вашому колективі?  Ми єдина команда і завжди підтримуємо один одного – 2 бала;  Кожен виконує свою роботу в межах повноважень – 1 бал;  Я працюю нормально, а ось інші - не дуже – 0 балів.

### Результати тестування

Від 50 до 35 балів – колектив професійно та психологічно згуртований, високий рівень ЦОЄ;

Від 34 до 17 балів – колектив не достатньо згуртований, середній рівень ЦОЄ;

Від 16 та менше – колектив не згуртований, низький рівень ЦОЄ.

### Алгоритм розрахунку показників

*Середній показник балів за окремими та всіма категоріями респондентів визначається за формулою середнього арифметичного*

$$\bar{a} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_i$$

Додаток Ж

## Первинні дані для побудови математичної кореляційної моделі

КП	Модель № 1						Модель № 2		
	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>	X <sub>5</sub>	У	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	У
	См.ЗП	НС(+)	НС (-)	Соц.В	Ст.В	ПП	ЧП	НВ	
1.	10,407	3,7	2,93	21,85	1,50	1295,02	185	309,81	
2.	17,387	3,03	3,33	19,37	0,58	2445,25	108	231,91	
3.	8,322	3,47	2,47	18,94	1,60	3326,59	37	727,57	
4.	5,616	3,13	3,5	21,42	0,65	400,17	23	97,17	
5.	8,959	3,53	3,27	21,86	0,45	599,68	91	249,29	
6.	6,183	2,27	3,07	21,85	0,00	283,05	100	81,36	
7.	2,670	2,4	3,23	21,82	0,00	82,68	107	6,11	
8.	6,641	2,5	3,13	21,99	0,00	356,83	36	-47,42	
9.	4,295	3,17	3,23	23,00	0,55	736,10	167	99,31	
10.	9,611	3,77	3,2	22,10	1,73	1086,68	60	342,57	
11.	4,757	3,76	3,03	20,74	1,79	1346,73	49	179,08	
12.	10,408	3,63	3,03	21,94	1,48	1048,26	73	313,16	
13.	3,172	3,77	3,27	17,65	0,76	517,53	135	92,16	
14.	5,965	3,37	3,23	18,94	0,89	1188,13	52	100,27	
15.	5,167	2,37	3,03	22,02	0,40	335,45	20	107,45	
16.	4,646	3,14	3,1	21,97	0,45	216,30	20	58,10	
17.	3,824	3,53	3,1	22,56	0,64	784,06	17	63,53	
18.	8,077	3,49	2,73	19,97	0,40	1939,82	39	100,41	
19.	5,549	3,47	2,9	22,01	0,00	724,12	91	72,10	
20.	8,714	3,5	3,3	20,66	0,56	592,65	55	182,27	
21.	4,237	3,53	2,97	21,91	0,31	565,28	127	104,61	
22.	7,431	3,74	3,23	18,49	1,99	2129,62	45	570,84	
23.	14,218	3,87	3,07	18,35	1,07	3914,45	101	286,21	
24.	7,223	3,47	3,07	21,89	0,59	463,35	69	146,12	
25.	4,388	2,33	3	23,66	0,00	149,17	59	24,32	
26.	6,476	3,53	2,93	22,02	0,51	353,27	45	100,89	
27.	3,864	2,76	2,57	21,93	0,50	242,98	65	144,46	
28.	7,245	3,5	3,27	21,47	0,38	806,33	135	148,99	
29.	5,663	3,17	2,97	24,46	0,56	535,38	21	77,38	
30.	3,924	2,77	3,03	23,61	0,62	192,41	34	112,74	
31.	4,691	3,67	2,93	21,03	2,16	1469,46	37	527,51	
32.	4,266	3,87	2,97	22,04	2,14	3692,16	32	528,09	
33.	11,789	3,23	2,73	19,77	0,24	1109,22	74	214,31	
34.	8,458	3,67	3,03	21,18	1,37	1289,00	18	217,22	
35.	6,306	2,7	3,13	21,06	0,49	441,74	68	105,37	
36.	9,833	3,37	3,1	22,04	0,50	778,52	94	166,50	
37.	8,988	3,63	3,25	22,21	1,97	2842,66	47	609,89	
38.	8,726	3,23	2,73	22,09	0,27	1473,92	89	166,65	
39.	12,414	3,7	2,93	21,90	1,71	1562,19	157	249,17	
40.	9,415	3,17	3,17	21,60	0,42	742,62	158	178,15	
41.	9,667	3,23	3,13	21,85	0,42	738,63	124	160,23	

42.	9,379	3,67	2,97	20,88	1,87	1586,00	38	361,82
43.	6,140	3,49	2,73	21,65	0,44	736,38	40	124,68
44.	6,411	3,76	2,57	21,60	2,02	1777,59	29	470,00
45.	6,485	2,74	3,23	21,54	1,86	492,73	83	185,17
46.	6,608	3,49	3,13	22,07	0,44	990,58	120	114,44
47.	4,029	2,22	3,23	19,38	0,00	49,12	43	47,28
48.	5,528	2,63	3,25	22,48	0,48	357,28	47	128,66
49.	14,431	2,4	3,23	21,28	0,00	2206,29	75	100,28
50.	5,066	2,5	3,13	21,88	0,00	815,88	69	-185,75
СЗ	7,273	3,24	3,06	21,48	0,79	1076,19	*	190,81

КП – код підприємства

СЗ – середнє значення показника за всіма підприємствами

СмЗП (тис.грн) – середньо місячна заробітна плата

Соц.В (%) – частка соціальних виплат у фонді оплати праці

Ст.В (%) – частка стимулюючих виплат у фонді оплати праці

ЧП (осіб) – середньоспискова чисельність персоналу

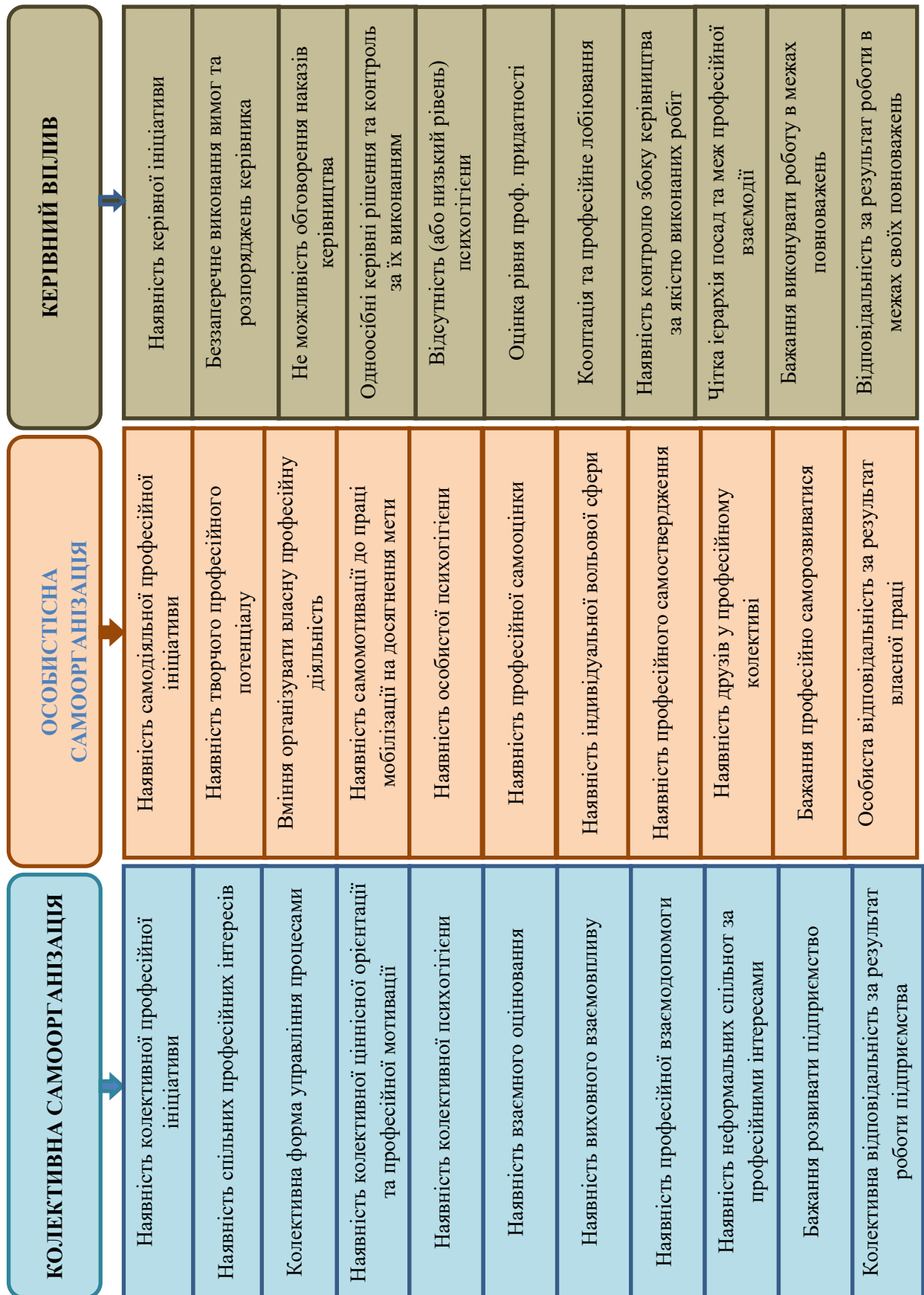
ПП (тис.грн/особу) – продуктивність праці на одного працівника

НС (-) – бал негативних нематеріальних стимулів

НС(+) – бал позитивних нематеріальних стимулів

НВ (тис.грн/особу) – новостворена вартість

## Карта рівня самоорганізаційних процесів на підприємстві



## Додаток Л

## Матриця відповідей за картою рівня самоорганізації

Р	ОКП	Твердження, що характеризують стан само організаційних процесів на підприємстві										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.	ВК	0	0	1	0	2	0	2	1	1	1	2
2.	ВК	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1	2
3.	ВК	0	0	1	1	2	0	2	1	1	1	2
4.	ВК	0	0	0	0	1	0	2	1	1	2	2
5.	ВК	0	0	1	0	0	0	1	1	0	1	1
6.	ВК	0	2	1	1	2	0	2	1	1	1	1
7.	ВК	0	0	1	1	2	0	2	1	1	1	1
8.	ВК	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1
9.	ВК	0	0	1	1	0	0	1	0	1	1	1
10.	ВК	0	0	1	0	2	0	1	0	1	1	1
11.	ВК	0	0	1	1	2	0	1	0	1	1	1
12.	ВК	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1
13.	ВК	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1
14.	ВК	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	1
15.	ВК	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
16.	ВК	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
17.	ВК	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	1
18.	ВК	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
19.	ВК	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	0
20.	ВК	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0
21.	ВК	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
22.	ВК	0	0	1	1	2	0	1	1	1	0	1
23.	ВК	0	0	1	1	2	0	0	0	1	0	0
24.	ВК	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
25.	ВК	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0
26.	ВК	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
27.	ВК	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1
28.	ВК	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1
29.	ВК	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
30.	ВК	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
31.	ВК	0	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0
32.	ВК	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
33.	ВК	0	0	1	0	2	0	0	1	0	1	1
34.	ВК	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	1
35.	ВК	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
36.	ВК	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
37.	ВК	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1	2
38.	ВК	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
39.	ВК	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	2
40.	ВК	0	0	1	2	2	0	2	0	1	1	2
41.	ВК	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	2
42.	ВК	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	2
КС (ВК)		3										
ОС (ВК)		14										
КВ (ВК)		25										
43.	К	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	1
44.	К	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0
45.	К	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0
46.	К	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1
47.	К	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1
48.	К	2	2	1	0	1	0	0	1	1	1	1
49.	К	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0
50.	К	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0
51.	К	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	0
52.	К	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0
53.	К	2	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1
54.	К	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
55.	К	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
56.	К	1	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0



115.	нк	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0
116.	нк	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
117.	нк	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1
118.	нк	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
119.	нк	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
120.	нк	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
121.	нк	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0
122.	нк	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
123.	нк	0	0	0	0	1	0	1	0	1	1	1
124.	нк	0	0	0	0	1	0	1	0	1	1	1
125.	нк	0	0	1	1	1	0	1	0	1	1	1
126.	нк	0	0	1	1	1	0	1	0	1	1	1
КС (нк)		0										
ОС (нк)		7										
КВ (нк)		35										

Показник	Середнє значення	Відсоткове значення
КС	1	2,4%
ОС	12	28,6%
КВ	29	69,0%

*P- код респондента*

*ОКПП - освітньо-кваліфікаційна група працівника (вк-висококваліфікований персонал; к – кваліфікований персонал; нк-низько кваліфікований персонал).*

*КС (вк) – кількість обраних характеристик лівого поля за категорією «висококваліфікований персонал», що характеризує колективну самоорганізацію*

*ОС (вк) – кількість обраних характеристик центрального поля за категорією «висококваліфікований персонал», що характеризує особисту самоорганізацію*

*УВ(вк) – кількість обраних характеристик правого поля за категорією «висококваліфікований персонал», що характеризує управлінський вплив*

*КС (к) – кількість обраних характеристик лівого поля за категорією «кваліфікований персонал», що характеризує колективну самоорганізацію*

*ОС (к) – кількість обраних характеристик центрального поля за категорією «кваліфікований персонал», що характеризує особисту самоорганізацію*

*УВ (к) – кількість обраних характеристик правого поля за категорією «кваліфікований персонал», що характеризує управлінський вплив*

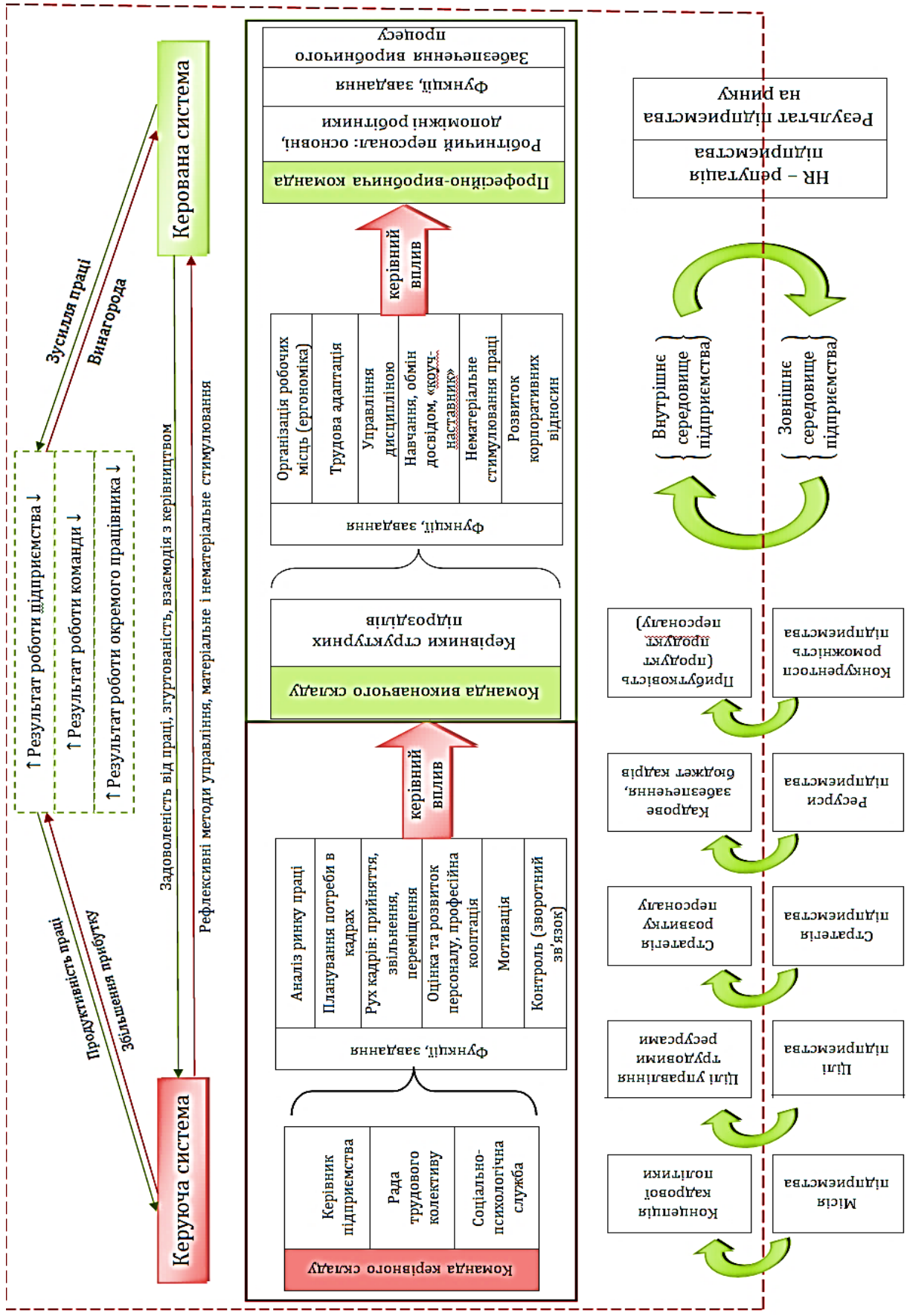
*КС (нк) – кількість обраних характеристик лівого поля за категорією «низько кваліфікований персонал», що характеризує колективну самоорганізацію*

*ОС (нк) – кількість обраних характеристик центрального поля за категорією «низько кваліфікований персонал», що характеризує особисту самоорганізацію*

*УВ (нк) – кількість обраних характеристик правого поля за категорією «низько кваліфікований персонал», що характеризує управлінський вплив*

КС 26	Відповіді лівого поля карти, що характеризують колективну самоорганізацію
ОС 16	Відповіді центрального поля карти, що характеризують особисту самоорганізацію
КВ 06	Відповіді правого поля карти, що характеризують керівний вплив

Модель системи рефлексивного управління



## Матриця відповідей Анкети працівників СТОВ «Печанівське», 2017 р.

Р	ОКП	Відповіді на питання до анкети А (за 5 бальною шкалою)																			
		№ питання (Антимотивація)										№ питання (Позитивна мотивація)									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1.	високо кваліфікований персонал (12)	5	4	4	4	5	4	5	5	4	1	1	3	4	2	4	4	2	3	1	1
2.		5	4	4	4	4	4	5	5	3	1	2	3	4	2	4	4	2	3	2	2
3.		5	5	5	4	5	4	4	4	3	2	2	3	4	2	4	3	2	2	1	1
4.		4	3	4	4	5	5	5	4	4	1	2	3	4	2	3	2	3	2	2	2
5.		4	3	4	3	4	4	5	4	4	2	2	3	4	3	3	3	2	2	1	1
6.		5	4	5	5	5	4	5	4	4	2	2	3	3	4	3	3	2	2	1	1
7.		5	4	5	5	5	5	4	5	3	1	2	4	3	2	2	3	1	2	1	1
8.		5	5	5	5	5	5	5	4	4	1	2	2	4	2	3	3	1	2	2	2
9.		5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	2	4	2	1	3	1	3	1	1
10.		5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	3	3	2	2	2	1	2	2	2
11.		5	4	5	4	5	5	5	4	4	1	1	2	3	2	3	2	2	3	2	2
12.		5	5	5	5	5	5	5	5	4	2	2	4	3	2	3	2	3	2	2	2
13.	кваліфікований персонал (24)	4	5	5	4	5	5	5	4	4	3	2	3	4	2	3	1	2	2	1	1
14.		5	4	4	4	5	5	5	4	4	2	2	3	2	2	3	2	1	1	1	1
15.		4	3	5	5	5	5	4	5	5	2	2	3	2	1	1	2	1	1	2	2
16.		5	5	5	5	4	5	4	5	5	2	1	3	3	2	1	2	1	1	2	2
17.		5	3	5	5	5	5	5	5	5	1	1	2	1	1	1	3	1	1	1	1
18.		4	4	5	5	5	5	5	5	4	1	1	1	2	1	4	3	1	1	1	1
19.		5	4	5	5	4	5	5	4	3	2	1	3	3	2	4	4	2	2	2	2
20.		5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	2	3	3	2	1	3	2	2	1	1
21.		4	5	4	4	4	5	5	5	5	2	1	4	4	1	1	2	2	2	1	1
22.		4	5	5	5	5	5	5	5	4	1	1	3	4	1	1	2	3	2	2	2
23.		5	5	4	4	4	5	5	5	4	1	1	2	4	1	1	2	3	2	2	2
24.		5	5	4	3	4	5	5	4	4	1	1	2	4	1	2	2	3	3	1	1
25.		5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	3	1	2	3	3	4	1	1
26.		5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	3	1	3	3	1	1	1	1
27.		5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	2	2	2	3	2	1	1	1
28.		5	5	5	4	5	5	5	5	5	1	1	3	1	2	3	2	1	2	1	1
29.		5	5	5	5	4	4	5	4	3	3	1	4	1	2	1	3	1	3	2	2
30.		5	4	4	5	5	5	5	4	4	2	2	3	2	3	2	4	1	2	1	1
31.		5	5	5	5	5	5	5	4	4	2	3	3	1	3	3	2	2	3	1	1
32.		5	5	5	5	5	5	5	5	4	2	2	3	1	3	3	2	2	2	2	2
33.		4	4	4	5	5	5	5	4	4	2	2	3	4	3	3	3	1	1	1	1
34.		5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	3	1	2	3	3	1	1	2	2
35.		4	4	5	5	5	5	5	5	4	1	2	3	4	2	2	3	2	1	2	2
36.		5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	2	3	3	1	3	2	3	2	2	2
37.	5	4	4	4	4	4	5	4	4	2	3	3	3	2	3	2	3	2	2	2	
38.	кваліфікований персонал (12)	5	5	4	5	4	4	5	4	4	1	3	4	4	1	4	2	3	1	1	1
39.		4	3	5	5	5	5	5	5	4	1	2	2	3	1	1	2	4	1	1	1
40.		5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	2	2	1	1	2	2	4	2	1	1
41.		5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1	1	1	2	4	1	1	1
42.		5	4	5	5	5	5	4	5	5	1	1	1	1	1	1	2	4	1	1	1
43.		4	3	2	4	2	2	3	4	2	4	5	4	4	2	4	3	4	3	5	5
44.		4	4	3	4	3	2	3	4	2	4	5	4	5	3	4	2	5	3	4	4
45.		3	4	3	5	3	2	4	5	2	5	5	4	5	2	3	2	5	4	4	4
46.		4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	5	5	2	4	3	5	3	4	4
47.		4	3	2	3	3	3	4	3	4	3	4	3	5	1	3	4	4	3	1	1
48.		4	4	2	3	2	2	4	4	4	2	4	3	4	2	3	4	4	3	2	2
49.		4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	5	4	5	3	4	4	4	2	3	3

50.	4	4	4	2	3	4	4	4	3	1	5	3	4	2	2	4	4	2	3	3
51.	4	3	3	3	4	4	4	3	3	5	5	4	4	2	2	3	4	3	3	3
52.	4	2	2	2	4	4	4	4	2	5	4	4	3	1	3	4	4	4	4	4
53.	4	2	4	3	3	3	3	3	2	5	5	3	5	4	4	4	3	2	4	4
54.	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	5	3	4	3	4	3	3	2	2	2
55.	4	3	3	3	3	4	4	5	3	4	4	4	5	3	4	3	4	3	4	4
56.	3	3	3	3	4	4	5	5	2	3	4	4	5	3	3	3	4	3	4	4
57.	4	2	3	2	3	4	4	4	2	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4
58.	5	4	4	3	3	4	5	3	3	5	3	4	5	2	3	3	4	3	4	4
59.	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	2	3	3
60.	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	3	4	3	2	2
61.	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	5	4	5	4	4	3	5	3	3	3
62.	3	4	2	4	3	4	5	4	2	3	4	4	4	2	4	4	3	2	4	4
63.	3	3	2	4	3	4	4	4	2	5	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4
64.	4	5	3	5	4	4	4	4	2	5	4	3	4	2	3	4	3	3	4	4
65.	4	4	3	3	3	3	3	4	2	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4
66.	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	2	4	3	4	4	2	2
67.	2	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	2	3	2	3	3	4	3	2	2
68.	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	2	3	2	3	2	3	4	1	1
69.	4	3	2	2	2	3	3	2	4	3	3	3	3	1	3	2	4	4	2	2
70.	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	2	4	2	4	4	2	2
71.	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	5	2	2	4	4	2	4	4
72.	4	5	3	3	3	4	4	3	2	4	4	3	4	3	2	2	3	2	3	3
73.	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3
74.	4	4	4	4	3	4	4	4	4	2	2	2	3	4	2	3	4	3	3	3
75.	4	4	3	5	4	4	4	4	3	3	2	3	4	4	3	5	4	4	3	3
76.	4	4	4	5	3	4	3	3	3	3	2	4	4	3	3	4	3	3	4	4
77.	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	5	5	4	3	4	4	4	4	4
78.	4	2	3	3	3	4	3	4	3	4	5	5	5	3		4	4	3	3	3
79.	5	4	3	3	3	3	3	4	2	4	5	4	5	2	2	5	3	4	4	4
80.	4	4	2	2	3	4	4	4	4	2	3	4	5	2	4	2	4	3	3	3
81.	4	4	3	4	3	4	5	4	4	1	2	3	4	2	4	2	4	3	2	2
82.	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	4	3	2	4	4	4	2	2	2
83.	4	4	4	4	3	4	4	4	4	1	2	5	4	2	3	3	3	2	1	1
84.	4	4	4	4	3	3	4	4	3	1	2	5	4	2	3	3	3	2	1	1
85.	2	1	1	1	1	1	4	1	2	4	4	4	4	4	4	2	5	4	2	2
86.	2	1	1	1	1	2	4	2	2	5	4	4	3	4	4	2	5	4	3	3
87.	3	1	1	1	1	2	3	2	2	5	4	4	3	5	4	3	5	4	4	4
88.	2	2	2	2	2	3	5	2	4	4	4	4	4	5	3	3	4	3	3	3
89.	2	1	2	2	2	3	4	2	3	4	4	3	4	4	4	2	4	4	3	3
90.	2	1	2	1	2	3	3	3	3	3	5	4	4	5	4	3	5	4	4	4
91.	2	1	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4
92.	3	2	2	2	3	3	3	2	2	4	5	3	4	3	5	3	4	4	4	4
93.	2	1	1	1	2	2	4	3	4	5	5	4	4	4	4	3	5	4	4	4
94.	3	1	1	1	2	3	3	2	1	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4
95.	3	1	1	2	3	2	2	2	1	5	4	4	3	5	3	3	4	3	3	3
96.	3	2	2	2	2	2	3	2	3	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
97.	4	1	1	2	2	1	3	3	2	5	4	3	4	3	4	2	3	4	4	4
98.	4	2	2	2	2	1	2	2	2	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4
99.	4	2	2	2	1	1	3	2	2	5	4	4	3	4	5	5	4	3	3	3
100.	3	1	1	2	1	1	3	3	3	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
101.	3	2	2	3	2	2	4	2	4	4	4	3	4	5	3	3	4	3	3	3
102.	2	2	2	3	1	3	3	1	2	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4
103.	2	2	2	2	2	2	3	2	2	4	4	4	3	2	3	2	4	4	5	5
104.	2	2	2	1	3	1	3	1	2	5	4	4	3	3	3	2	4	3	4	4

105.	низько кваліфікований персонал	3	2	2	2	2	1	3	1	2	3	4	4	4	2	4	3	5	4	5	5	
106.		3	2	1	3	2	1	2	1	1	3	4	4	4	3	4	2	4	4	5	5	
107.		3	2	2	2	2	1	3	2	2	3	3	3	4	4	4	2	4	4	5	5	
108.		3	1	2	2	1	1	3	2	3	4	4	3	3	3	3	3	4	5	4	4	
109.		3	1	2	2	2	2	3	2	3	5	4	3	4	4	3	4	3	4	5	5	
110.		3	1	2	2	2	2	3	2	1	3	5	4	3	3	3	4	4	3	3	3	
111.		3	2	2	2	2	2	2	2	2	4	5	3	4	3	4	3	4	3	3	3	
112.		3	2	2	2	2	3	4	2	2	4	5	4	4	4	3	3	4	4	4	4	
113.		3	1	2	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	
114.		2	1	1	1	1	2	3	3	1	3	4	3	3	5	3	2	5	4	4	4	
115.		3	1	2	2	2	3	2	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	
116.		3	2	1	1	2	2	2	3	3	4	3	3	2	3	4	4	3	3	3	3	
117.		4	1	2	2	2	1	2	2	2	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	
118.		4	1	1	1	2	1	2	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	
119.		4	2	2	1	3	2	2	3	3	3	4	4	2	2	3	4	3	3	4	4	
120.		3	2	2	1	3	1	1	3	2	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	
121.		4	2	2	1	2	1	2	3	1	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
122.		3	2	2	2	3	2	2	2	3	4	4	5	3	5	4	4	3	4	3	3	
123.		4	2	2	1	3	2	3	3	4	2	5	4	4	3	3	3	4	3	3	3	
124.		4	2	2	2	3	3	2	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	2	2	
125.		3	2	2	2	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	
126.		3	2	2	2	2	3	3	3	4	3	2	3	3	4	3	4	3	3	3	3	
127.		4	1	1	1	2	1	2	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	
128.		4	2	2	1	3	2	2	3	3	3	4	4	2	2	3	4	3	3	4	4	
129.		3	2	2	1	3	1	1	3	2	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	
130.		4	2	2	1	2	1	2	3	1	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
131.		3	2	2	2	3	2	2	2	3	4	4	5	3	5	4	4	3	4	3	4	
132.		4	2	2	1	3	2	3	3	4	2	5	4	4	3	3	3	4	3	3	3	
133.		4	2	2	2	3	3	2	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	2	3	
134.		3	2	2	2	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	2	
135.		3	2	2	2	2	3	3	3	4	3	2	3	3	4	3	4	3	3	3	3	
С (б)			2,03	2,81	2,11	2,07	2,16	2,28	2,33	2,73	3,52	2,23	1,92	2,10	2,36	2,44	2,73	2,14	2,04	1,30	1,87	2,75
С (%)			40,59	46,30	42,22	40,48	43,26	45,63	46,67	44,52	50,37	44,44	38,37	42,07	47,11	48,89	44,67	42,84	40,74	36,07	37,48	44,96

**Матриця середніх показників позитивної та негативної мотивації за всіма респондентами, 2017 р.**

С.негат.(б)	2,23
С.позит.(б)	2,17
Сз(б)	2,20
Сз(%)	44,00

## Матриця відповідей Анкети працівників СТОВ «Печанівське», 2018 р.

Р	ОКПІ	Відповіді на питання до анкети А (за 5 бальною шкалою)																			
		№ питання (Антимотивація)									№ питання (Позитивна мотивація)										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1.	висококваліфікований персонал (12)	3	2	4	3	1	4	4	4	3	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	1
2.		5	2	4	3	1	4	5	4	3	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	2
3.		3	5	5	3	1	4	4	3	3	5	4	4	4	5	4	3	5	5	4	1
4.		4	2	4	4	1	5	5	4	3	5	5	4	4	5	5	2	4	5	4	2
5.		4	2	4	3	2	4	5	3	4	4	5	5	4	3	5	3	4	5	3	1
6.		5	4	5	5	2	4	5	3	3	5	5	4	5	4	5	3	4	5	3	1
7.		3	4	5	5	1	5	4	5	3	5	5	4	5	5	5	3	4	5	3	1
8.		5	3	5	5	1	5	5	4	3	4	5	4	4	5	5	3	4	5	4	2
9.		3	3	5	5	2	5	5	3	3	5	5	4	4	5	5	3	4	5	4	1
10.		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	4	5	4	2
11.		5	4	5	4	2	5	5	3	4	4	5	4	5	5	3	2	5	5	4	2
12.		5	5	5	5	2	5	5	5	4	4	5	4	5	2	3	2	3	5	4	2
13.	кваліфікований персонал (24)	4	5	5	3	2	5	5	4	4	3	4	3	4	2	3	1	3	2	4	1
14.		5	4	4	3	2	5	5	4	4	5	2	3	5	2	3	2	4	4	4	1
15.		4	3	5	5	2	5	4	5	5	2	4	4	5	3	4	2	4	4	2	2
16.		5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	3	5	5	2	1	2	4	3	2	2
17.		5	3	5	5	5	5	5	3	5	5	3	5	5	5	4	3	4	4	4	1
18.		4	4	5	4	5	5	5	5	3	5	3	5	5	5	4	3	4	3	4	1
19.		5	4	5	4	4	5	5	3	3	4	3	3	3	2	4	4	2	2	2	2
20.		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	3	3	2	1	3	2	2	3	1
21.		4	5	4	4	4	5	5	3	3	4	3	4	4	4	4	5	5	5	3	1
22.		4	3	5	4	2	5	5	5	4	5	3	3	4	5	4	2	3	2	2	2
23.		5	3	4	4	2	5	5	3	3	5	3	4	4	4	4	2	3	4	2	2
24.		5	3	4	3	2	5	5	4	4	3	3	4	4	3	2	2	3	3	3	1
25.		5	3	5	5	2	5	5	3	5	3	3	4	3	2	3	3	3	4	2	1
26.		5	3	5	5	2	5	5	5	3	4	3	4	5	3	3	3	5	3	3	1
27.		5	5	5	5	2	5	5	3	5	3	3	4	2	2	2	3	2	4	2	1
28.		3	3	3	4	2	5	5	5	5	3	1	3	5	2	3	2	5	2	3	1
29.		5	5	5	5	3	4	5	4	3	3	1	4	5	2	1	3	5	3	2	2
30.		3	4	3	5	3	5	5	4	4	3	2	3	2	3	2	4	5	2	3	1
31.		3	5	3	5	2	5	5	4	4	3	3	3	5	3	3	2	2	3	3	1
32.		5	5	3	5	3	5	5	3	4	2	2	3	5	3	3	2	2	2	2	2
33.		4	4	4	4	3	5	5	3	4	3	2	3	4	3	3	3	1	3	2	1
34.		5	5	5	4	3	5	5	3	2	3	3	3	5	3	3	3	1	3	2	2
35.		4	4	5	4	3	5	5	5	4	3	2	3	4	2	3	3	2	3	2	2
36.		5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	2	3	3	4	3	2	3	2	2	2
37.	5	4	4	4	3	4	5	4	4	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	2	
38.	Робітники основної діяльності	5	5	3	5	3	4	5	4	4	3	3	4	4	4	2	3	3	2	1	
39.		4	3	5	5	2	5	5	5	4	3	2	2	3	4	3	2	4	3	2	1
40.		5	5	3	5	5	5	5	5	5	4	2	2	5	4	2	2	4	2	2	1
41.		5	5	3	5	2	5	5	5	5	4	1	4	5	4	3	2	4	3	2	1
42.		5	4	5	5	2	5	4	5	5	4	1	4	5	4	3	2	4	3	2	1
43.		4	3	2	4	2	2	3	4	2	4	5	4	4	2	4	3	4	3	5	5
44.		4	2	3	4	3	2	3	4	2	4	1	4	5	3	4	2	3	3	4	4
45.		3	2	3	5	3	2	4	5	2	5	1	4	5	2	3	2	3	4	4	4
46.		4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	5	5	2	4	3	3	4	4
47.		4	2	2	3	3	3	4	3	4	3	4	3	5	4	3	4	2	3	1	1
48.		3	4	2	3	2	2	4	4	4	4	1	3	4	2	3	4	2	3	2	2
49.		4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	1	4	5	3	4	4	2	2	3	3
50.		3	4	4	2	3	4	4	4	3	1	5	3	4	2	2	4	4	2	3	3
51.		4	3	3	3	4	4	4	3	3	5	1	4	4	2	2	3	4	3	3	3
52.		3	2	2	2	4	4	2	4	2	5	1	4	3	4	3	4	4	4	3	4
53.		4	2	4	3	3	3	3	3	2	5	1	3	5	4	4	4	3	2	3	4
54.		3	4	4	3	3	3	2	3	3	4	5	3	4	3	4	3	3	2	2	2
55.		4	2	3	3	3	4	4	3	3	4	1	4	5	3	4	3	4	3	4	4
56.		3	2	3	3	2	4	5	5	2	3	4	4	5	3	3	3	4	3	3	4
57.		4	2	3	2	2	4	3	4	2	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4
58.		5	4	3	3	2	4	3	3	3	5	3	4	5	2	3	3	4	3	4	4
59.		4	2	3	4	2	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	2	3	3
60.		4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	5	4	4	4	3	4	3	2	2



12	3	2	2	2	3	2	2	2	3	4	4	5	3	2	4	4	3	4	5	3
12	4	2	2	1	3	2	2	3	4	4	5	4	4	3	3	3	4	3	5	3
12	4	2	2	2	3	3	2	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	5	2
12	2	2	2	2	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3
12	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	2	3	3	4	5	4	5	5	5	3
12	4	1	1	1	2	1	2	3	3	4	4	3	3	4	5	4	4	3	4	3
12	4	2	2	1	3	2	2	3	3	3	4	3	5	2	3	4	3	3	4	4
12	3	2	2	1	3	1	1	3	2	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
13	4	2	2	1	2	1	2	3	1	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
13	3	2	2	2	3	2	2	2	3	4	4	5	3	2	4	4	3	4	3	4
13	4	2	2	1	3	2	3	2	2	4	5	3	4	3	3	3	4	3	5	3
13	4	2	2	2	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	5	3
13	3	2	2	2	2	3	2	2	2	4	3	3	3	4	4	4	4	4	5	2
13	2	2	2	2	2	3	3	3	4	5	2	3	3	4	3	4	3	5	5	3
С (б)	2,03	2,81	2,11	2,07	2,16	2,28	2,33	2,73	3,52	3,02	3,81	3,29	2,61	3,93	3,19	2,52	3,11	3,17	3,43	2,35
С (%)	40,59	46,30	42,22	40,48	43,26	45,63	46,67	44,52	50,37	60,44	66,30	65,78	52,30	78,52	63,85	50,37	62,22	63,33	68,59	56,96

**Матриця середніх показників позитивної та негативної мотивації за всіма респондентами, 2018 р.**

С.негат.(б)	2,23
С.позит.(б)	3,79
Сз(б)	3,00
Сз(%)	60,00

*Р – код респондента*

*ОКГП – освітньо-кваліфікаційна група працівника (вк-висококваліфікований персонал; к – кваліфікований персонал; нк- низько кваліфікований персонал).*

*С.(б) – середній показник у балах за кожним питанням*

*С(%) – середній показник у відсотках за кожним питанням*

*Сз (б) – загальний середній показник за всіма категоріями респондентів у балах*

*Сз (%) – загальний середній показник за всіма категоріями респондентів у відсотках*

*С негат. (б) – середній показник негативних стимулів у балах за кожним питанням*

*С позит. (б) – середній показник позитивних стимулів у балах за кожним питанням*

## Додаток П

**Стимулюючий соціально-економічний «пакет» для працівників  
ФГ «Гальчинське»**

$S_i$	$Z_i$ , грн.	$J(Z_j)$ , грн.)	$w_i$ , бали	$z_i/w_i$	$Z$ , грн.	$J(Z_j)$ , грн.)	$w_i$ , бали	$z_i/w_i$	$Z$ , грн.	$J(Z_j)$ , грн.)	$w_i$ , бали	$z_i/w_i$	Зал., грн.
<b>Висококваліфікований персонал</b>													
Виконання роботи вдома, $S_1$	150	Керівник підприємства ( $Z_j = 3000$ грн.)	0	0	200	Головний бухгалтер ( $Z_j = 2500$ грн.)	0	0	250	Головний інженер з виробництва ( $Z_j = 2500$ грн.)	0	0	150
Страховання майна, $S_2$	100		2	50			0	0			2	50,0	
Страховання життя, $S_3$	100		3	33,3			3	33,3			3	33,3	
Надання транспорту, $S_4$	1500		4	375			0	0			4	375,0	
Стипендії молодим спеціалістам, $S_5$	600		0	0			0	-			0	-	
Оплата освіти (навчання, перенавчання), $S_6$	800		0	0			0	-			0	-	
Навчання (підвищення кваліфікації), $S_7$	600		0	0			0	-			0	-	
Участь в прибутках, $S_8$	2500		8	312,5			8	312,5			8	312,5	
Гнучкий графік роботи, $S_9$	40		9	4,4			0	0			0	0	
Медичне обслуговування, $S_{10}$	500		10	50			10	50,0			10	50,0	
Оплата витрат на привітання, $S_{11}$	550		11	45,5			11	45,5			11	45,5	
Стоматологічне обслуговування, $S_{12}$	500		12	41,7			12	41,7			12	41,7	
Надання часткової оплати путівок на відпочинок, $S_{13}$	1000		13	76,9			13	76,9			13	76,9	
Преміювання цінним подарунком, $S_{14}$	500		14	35,7			14	35,7			14	35,7	
<b>Кваліфікований персонал</b>													
Виконання роботи вдома, $S_1$	150	Агроном - грунтознавець ( $Z_j = 2000$ грн.)	0	0	200	Інженер-механік елеваторних установок ( $Z_j = 1500$ )	0	0	100	Механізатор (землеробства та переробки продукції)	0	0	150
Страховання майна, $S_2$	100		2	50,0			0	0			2	50,0	
Страховання життя, $S_3$	100		3	33,3			3	33,3			3	33,3	
Надання транспорту, $S_4$	1500		4	375,0			4	375,0			4	375,0	
Стипендії молодим спеціалістам, $S_5$	600		0	-			0	-			0	-	
Оплата освіти (навчання, перенавчання), $S_6$	800		0	-			6	133,3			6	133,3	
Навчання (підвищення кваліфікації), $S_7$	600		0	-			7	85,7			7	85,7	
Участь в прибутках, $S_8$	2500		8	312,5			8	312,5			8	312,5	
Гнучкий графік роботи, $S_9$	40		0	0			0	0			0	0	
Медичне обслуговування, $S_{10}$	500		10	50,0			10	50,0			10	50,0	
Оплата витрат на привітання, $S_{11}$	550		11	45,5			11	45,5			11	45,5	
Стоматологічне обслуговування, $S_{12}$	500		12	41,7			12	41,7			12	41,7	
Надання часткової оплати путівок на відпочинок, $S_{13}$	1000		13	76,9			13	76,9			13	76,9	
Преміювання цінним подарунком, $S_{14}$	500		14	35,7			14	35,7			14	35,7	
<b>Низькокваліфікований персонал</b>													
Виконання роботи вдома, $S_1$	150	Слосар-	0	0	150	машиніс	0	0	100	машиніс	0	0	100
Страховання майна, $S_2$	100		0	0			2	50,0			2	50,0	
Страховання життя, $S_3$	100		3	33,3			3	33,3			3	33,3	
Надання транспорту, $S_4$	1500		0	0			0	0			0	0	



## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

## 1. Наукові праці, в яких опубліковані основні результати дисертації:

## 1.1. Розділ у монографії:

1. Гештальти соціально-економічних систем : монографія / Мосієнко О. В., Ходаківський Є. І., Вольська В. В. та ін. ; Житомир. ПП «Рута». 2016. 226 с. (16,0 д. а.). (Особистий внесок: Розділ 2. Гештальт як інструмент рефлексивного управління; 1,25 д. а.).

## 1.2. Наукові праці у вітчизняних наукових фахових виданнях:

2. Мосієнко О.В. Рефлексивне управління підприємствами як елемент модернізації управлінських процесів. *Економіка АПК*. 2010. № 1 (183). С. 143–147 (0,60 д. а.).

3. Мосієнко О. В. Рефлексивність маркетингової діяльності. *Вісник ЖДТУ. Серія: Економічні науки*. 2010. № 4 (54). С. 255–258 (0,60 д. а.).

4. Мосієнко О.В. Рефлексивний підхід до прийняття адаптивних рішень в управлінні підприємством. *Економіка АПК*. 2010. № 8 (190). С. 95–99 (0,45 д. а.).

5. Ходаківський Є. І., Камінська В. В., Мосієнко О. В. Синергетичні підходи до формування інтеграційних структур. *Економіка АПК*. 2011. № 1 (195). С. 121–126 (0,50 д. а.); *Особистий внесок*: обґрунтовано методичний інструментарій синергетики, процесів самоорганізації, визначено види та організаційно-правові форми інтеграції; 0,16 д. а.).

6. Мосієнко О. В. Моделювання рефлексивного управління персоналом підприємства. *Продуктивність агропромислового виробництва. Серія: Економічні науки*. 2012. № 21. С. 75–79 (0,35 д. а.).

7. \* Мосієнко О. В. Аналіз ефективності рефлексивного управління персоналом сільськогосподарських підприємств. *Ефективна економіка*. 2017. № 9. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua>. (дата звернення: 12.01.2021). (0,60 д. а.).

8. \* Ходаківський Є.І., Плотнікова М.Ф., Мосієнко О.В. Гештальти гудвілу в корпоративному управлінні підприємств. *ІНТЕЛЕКТ XXI*. 2017. № 6. С. 168–172 (0,50 д. а.). (Особистий внесок: розкрито основні аспекти формування корпоративної культури підприємств; 0,16 д. а.).

9. \* Мосієнко О. В. Гештальт як інструмент рефлексивного управління персоналом підприємств. *Економіка та держава*. 2017. № 11. С. 84–86. URL: <http://http://www.economy.in.ua> (дата зв.: 12.01.2021). (0,45 д. а.).

10. Мосієнко О.В. Рефлексивний аспект дифузії соціальних систем. *Вісник ЖНАЕУ*. 2017. № 1 (59), Т. 2. С. 76–84 (0,60 д. а.).

11. \* Мосієнко О. В. Синергетичний ефект рефлексивної взаємодії персоналу підприємства. *ІНТЕЛЕКТ XXI*. 2019. № 3. С. 74–79 (0,50 д. а.).

12. \* Мосієнко О. В. Аналіз стану та розвитку системи управління персоналом сільськогосподарських підприємств. *Наукові горизонти*. 2019. № 12 (85). С. 24–32 (0,75 д. а.).

## 1.3. Публікації у закордонних наукових періодичних виданнях:

13. \* Мосієнко О. В. Управління соціально-психологічними процесами на підприємствах. *Danish Scientific Journal: Міжнародний науковий журнал*. Копенгаген, Данія. 2020. № 42. С. 48–51 (0,30 д. а.).

14. \* Мосієнко О. В. Рефлексивний підхід к управленію персоналом как основа самоорганизации. *Прогресс*. Грузія. 2015. № 5–6. С. 73–77 (0,50 д. а.).

## 2. Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

15. Мосієнко О.В. Проблема «професійного вигорання» у менеджменті. *Обліково-аналітичне та фінансове забезпечення розвитку АПК України: проблеми і перспективи*: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., присвяченої 40-річчю економічного факультету ЖНАЕУ (Житомир, 25–26 лист. 2010 р.). Житомир: ЖНАЕУ, 2010. С. 176–179 (0,36 д. а.).

---

\* Видання включено до МНБ.

16. Мосієнко О.В. Формування системи рефлексивного управління персоналом підприємства. *Стратегічні напрями і пріоритети формування конкурентоспроможності аграрного сектора*: матеріали II конф. молодих вчених-економістів ЖНАЕУ (Житомир, 23–24 лист. 2011 р.). Житомир: ЖНАЕУ, 2011. С. 212–215 (0,24 д. а.).

17. Мосієнко О.В. Місце людини в організації управління підприємством. *Формування системи та механізмів обліково-фінансового забезпечення господарської діяльності підприємства*: збірник наук. статей студентів та викладачів кафедри бухгалтерського обліку та кафедри фінансів і аудиту ЖНАЕУ (Житомир, 21 груд. 2012 р.). Житомир: ЖНАЕУ, 2012. С. 138–141 (0,25 друк. арк.).

18. Мосієнко О.В. Рефлексивний похід к управленію персоналом. *Государственное управление: проблемы и перспективы*: матер. междунар. науч. конф. (Грузія, 15 нояб. 2015 р.). Тбилиси, 2015. С. 80–82 (0,25 д. а.).

19. Мосієнко О.В. Історичний генезис та передумови розвитку інтелектуальної економіки. *Інтелектуальна економіка: глобальні тенденції та національні перспективи*: матер. Всеукр. наук.-практ. інтернет-конференції з міжнародною участю (Житомир, 15 трав. 2015 р.). Житомир: ЖНАЕУ, 2015. С. 71–73 (0,25 д. а.).

20. Мосієнко О.В. Теоретичні аспекти рефлексивного управління персоналом підприємств. *Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України: пошук молодих*: матеріали VI Всеукр. науково-практичної конференції Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ (Вінниця, 20 квіт. 2017 р.). Вінниця: ВТЕІ КНТЕУ, 2015. Вип. 37, С. 493–496 (0,35 др. а.).

21. Мосієнко О.В. Генезис виникнення та розвитку рефлексивного управління персоналом підприємств. *Стратегічні орієнтири розвитку економіки України*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. Одеського національного університету ім. І. І. Мечникова (Одеса, 6–7 жов. 2017 р.). Одеса: ОНУ ім. І.І. Мечникова, 2017. С. 69–73 (0,25 д. а.).

22. Мосієнко О.В. Рефлексивний аспект маркетингу. *Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України: пошук молодих*: матеріали VII Всеукр. наук.-практ. конф. Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ (Вінниця, 26 квіт. 2018 р.). Вінниця: ВТЕІ КНТЕУ, 2018. Вип. 50, С. 261–264 (0,25 д. а.).

23. Мосієнко О.В. Рефлексивний аспект взаємодії персоналу підприємства. *Інструменти і практики публічного управління в контексті децентралізації*: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнародною участю ЖНАЕУ (Житомир, 19 чер. 2018 р.). Житомир: ЖНАЕУ, 2018. С. 477–483 (0,25 д. а.).

24. Мосієнко О.В. Рефлексивний аспект екологічного маркетингу. *Маркетинг як основа формування стратегії соціально-економічного розвитку прикордонного регіону*: матер. міжнар. наук.-практ. конф. з міжнародним стажуванням, Чернівецький торговельно-економічний інститут КНТЕУ (Україна, м. Чернівці, Румунія, м. Сучава, 11–12 лист. 2020 р.). Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ, 2020. С. 161–166 (0,25 д. а.).

## Апробація результатів дисертаційної роботи

№ п/п	Тип конференції	Назва конференції	Місце і дата проведення	Тип участі
1	Всеукраїнська науково-практична конференція, присвяченої 40-річчю економічного факультету ЖНАЕУ	Обліково-аналітичне та фінансове забезпечення розвитку АПК України: проблеми і перспективи	Житомир ЖНАЕУ 25–26 лист. 2010 р.	очна
2	II конференція молодих вчених-економістів ЖНАЕУ	Стратегічні напрями і пріоритети формування конкурентоспроможності аграрного сектора	Житомир ЖНАЕУ 23–24 лист. 2011 р.	очна
3	Збірник наукових статей студентів та викладачів кафедри бухгалтерського обліку та кафедри фінансів і аудиту ЖНАЕУ	Формування системи та механізмів обліково-фінансового забезпечення господарської діяльності підприємства	Житомир ЖНАЕУ 21 груд. 2012 р.	очна
4	Міжнародна науково-практична конференція	Государственное управление: проблемы и перспективы	Грузія Тбілісі 15 лист. 2015 р.	заочна
5	Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференції з міжнародною участю	Інтелектуальна економіка: глобальні тенденції та національні перспективи	Житомир ЖНАЕУ 15 трав. 2015 р.	очна
6	VI Всеукраїнська науково-практична конференція Вінницького торгівельно-економічного інституту КНТЕУ	Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України: пошук молодих	Вінниця ВТЕІ КНТЕУ 20 квіт. 2017 г.	заочна
7	Міжнародна науково-практична конференція Одеського національного університету ім. І. І. Мечникова	Стратегічні орієнтири розвитку економіки України	Одеса ОНУ ім. І.І. Мечникова 6–7 жов. 2017 г.	заочна
8	VII Всеукраїнська науково-практична конференція Вінницького торгівельно-економічного інституту КНТЕУ	Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України: пошук молодих	Вінниця ВТЕІ КНТЕУ 26 квіт. 2018 г.	заочна
9	Всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю ЖНАЕУ	Інструменти і практики публічного управління в контексті децентралізації	Житомир ЖНАЕУ 19 чер. 2018 р.	очна
10	Міжнародна науково-практична конференція з міжнародним стажуванням	Маркетинг як основа формування стратегії соціально-економічного розвитку прикордонного регіону	Україна Чернівці ЧТЕІ КНТЕУ 11– 12 лист. 2020 р.	заочна

**ДОВІДКИ ПРО УПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ  
ДИСЕРТАЦІЙНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ**



**УСТАНОВА  
«АГЕНЦІЯ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ  
ЖИТОМИРСЬКОЇ ОБЛАСТІ»**

Місцезнаходження: 10014, Житомирська обл., місто Житомир,  
майдан імені С. П. Корольова, будинок 1, оф. 401  
Код ЄДРПОУ: 41502368  
Контактний номер телефону: +38 (093) 43-79-613  
Рішення № 1706254600664 від 16.08.2017 р. про включення  
організації в Реєстр неприбуткових організацій  
Офіційний сайт: <http://zrda.org>

Від «24» грудня 2020 року

м. Житомир

Довідка

про результати дисертаційного дослідження

**Мосієнко Оксани Вікторівни**

Установа «Агенція регіонального розвитку Житомирської області» підтверджує апробацію результатів дослідження Мосієнко О.В. щодо вирішення проблем управління персоналом з використанням інноваційних технологій. Зокрема, заслуговують на увагу пропозиції автора щодо формування командної стратегії управління для забезпечення високої продуктивності персоналу та ефективності роботи підприємства, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку праці та кадровому забезпеченню регіонального розвитку.

Результати дослідження Мосієнко О.В. використані при підготовці Стратегії розвитку Житомирської області до 2027 року, Плану заходів на 2021-2023 роки з реалізації Стратегії розвитку Житомирської області на період до 2027 року, затверджених рішенням двадцять дев'ятої сесії Житомирської обласної ради VII скликання від 18.12.2019 р. № 1722.

В.о. керівника



М.І. Сіранчук

Фермерське господарство «Миколай»  
 Житомирська обл., Житомирський район, с. Барашівка,  
 вул. Сонячна, 1 Телефон: +3856706798789

Вих. № 1922-2020  
 Від «02» «02» 2020р.

До спеціалізованої вченої ради для захисту  
 дисертаційних робіт на здобуття наукового  
 ступеня кандидата економічних наук

ДОВІДКА  
 про впровадження результатів дисертаційної роботи  
 Мосієнко Оксани Вікторівни

При організації управління персоналом на підприємстві були прийняті до розгляду результати наукового дослідження О. В. Мосієнко, які стосуються удосконалення системи управління персоналом, зокрема:

- підходи до побудови команди однодумців, через використання рефлексивних методів управління персоналом, а саме: методів рефлексивної діалогової взаємодії, методів професійної кооптації та інформаційно-психологічного впливу на персонал з метою формування мотивації працівників до співпраці та досягнення цілей підприємства;
- формування самоорганізаційних мікрогруп за професійними інтересами у колективі, з метою професійного згуртування працівників.

Запропоновані результати дослідження О. В. Мосієнко будуть враховані в організації процесів управління персоналом ФГ «Миколай».

Довідка видана для представлення до Спеціалізованої вченої ради.

Керівник



Кузьменко М.С.

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АГРОФІРМА «КИЇВСЬКА»

08034, Київська обл., Макарівський район, с. Маковище,

Вул. Жовтнева, 1 Телефон: +380504444058

Вих. № 62

Від «06» 03 2020 р.

До спеціалізованої вченої ради для захисту  
дисертаційних робіт на здобуття наукового  
ступеня кандидата економічних наук

### ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи

Мосієнко Оксани Вікторівни

Персонал є найважливішим ресурсом та складовим елементом будь-якого підприємства, саме тому ефективне управління персоналом є основою успішного розвитку підприємства.

За результатами наукового дослідження виконаного О. В. Мосієнко впроваджено у діяльність ТОВ «Агрофірма «Київська» методику використання методу рефлексивної взаємодії – «коуч-наставництво». Цінність даної методики полягає в тому, що саме працівник, а не керівник, стає наставником для інших працівників структурного підрозділу підприємства та власним прикладом навчає колег. Таким чином встановлюється не директивний зв'язок, а неформальний взаємовплив на роботу членів команди, що краще сприймається членами колективу. Впроваджено заходи з покращення мотиваційного клімату, а саме використання пакету соціально-економічних заходів стимулюючого характеру для працівників різних категорій та рівнів кваліфікації системи управління персоналом, запропонованих автором у дисертаційному дослідженні.

Довідка видана для представлення до Спеціалізованої вченої ради.



Білоус Я.М.

**СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКЕ ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ  
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ПЕЧАНІВСЬКЕ**

13045, Житомирська обл., Романівський район, с. Печанівка

Телефон: (04146) 9-75-80; [Pechan.stov@meta.ua](mailto:Pechan.stov@meta.ua)

Вих.№ 112

Від «10» 09 2020 р.

До спеціалізованої вченої ради для захисту  
дисертаційних робіт на здобуття наукового  
ступеня кандидата економічних наук

**ДОВІДКА**

про впровадження результатів дисертаційної роботи  
Мосієнко Оксани Вікторівни

При організації управління персоналом на підприємстві були прийняті до розгляду результати наукового дослідження О.В. Мосієнко, які стосуються удосконалення системи управління персоналом, зокрема:

- використання методики комплексної оцінки стану системи управління персоналом підприємства, методів психологічного впливу на персонал з метою формування мотивації та підвищення продуктивності праці персоналу;
- проведення тренінгових методик, що покращують колективну роботу та формують мікрогрупи працівників за професійними інтересами, з метою професійного згуртування.

Запропоновані результати дослідження О.В. Мосієнко будуть враховані в організації процесів управління персоналом СТОВ «ПЕЧАНІВСЬКЕ».

Довідка видана для представлення до Спеціалізованої вченої ради.



Кондратюк М.В.

## ФЕРМЕРСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО ГАЛЬЧИНСЬКЕ

12405, Житомирська обл., Житомирський район, село Калинівка,

вулиця Польова, будинок 148

Телефон: (0412) 466264

Вих. № 12-3Від « 20 » 11 20 20р.

До спеціалізованої вченої ради для захисту  
дисертаційних робіт на здобуття наукового  
ступеня кандидата економічних наук

## ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи

Мосієнко Оксани Вікторівни

Ефективно налагоджена система управління персоналом не лише забезпечує якісне виконання цілей підприємства, а й надає йому конкурентних переваг на ринку. Саме люди є цінним активом підприємства, а міцна команда є запорукою його ефективного розвитку.

За результатами наукового дослідження, виконаного О. В. Мосієнко, на підприємстві впроваджено систему методів рефлексивного управління персоналом. ФГ «Гальчинське» використало метод визначення ціннісно-орієнтаційної єдності колективу підприємства, що дозволило виявити проблемні ділянки в системі управління персоналом подолати які вдалося за допомогою метода професійної кооптації колективу з використанням професійно-психологічних профілів працівників.

Запропоновані результати дослідження О. В. Мосієнко будуть враховані в організації процесів управління персоналом ФГ «Гальчинське».

Довідка видана для представлення до Спеціалізованої вченої ради.

Керівник



Папіжук В. О.

ФЕРМЕРСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО «РЕГІНА»  
12016, Житомирська обл., Пулинський район, с. Сколобів  
Вулиця Пушкіна будинок 1  
Телефон: (097) 3700647

Вих. № 446  
Від «02» травня 2020 р.

До спеціалізованої вченої ради для захисту  
дисертаційних робіт на здобуття наукового  
ступеня кандидата економічних наук

### ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи  
Мосієнко Оксани Вікторівни

Персонал є не лише найважливішим ресурсом та складовим елементом підприємства, а й основою його успішного розвитку та ефективної діяльності. Побудова сучасної системи управління персоналом має враховувати людський аспект розвитку підприємства, як соціально-економічної системи.

За результатами наукового дослідження виконаного О. В. Мосієнко впроваджено у діяльність ФГ «РЕГІНА» соціально-економічний пакет стимулювання праці персоналу. Цінність якого полягає в тому, що кожен з працівників господарства, що активно долучається до роботи, має бути відзначений з боку керівництва певною винагородою, що обирається працівником із переліку запропонованих соціально-економічних заходів та інструментів, та визначається залежно від якості виконаних трудових зобов'язань. Запропоновані соціально-економічні винагороди мотивують персонал до роботи та дозволяють розкрити його трудовий потенціал.

Довідка видана для представлення до Спеціалізованої вченої ради.

Керівник №33000421



Прокопчук І. А.

## ФЕРМЕРСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО «ІННЕССА»

12016, Житомирська обл., Пулинський район, село Молодіжне,

вулиця Гагаріна, будинок 30

Телефон: (04131) 286265

Вих. № 221  
Від «08» чрудня 2020 р.До спеціалізованої вченої ради для захисту  
дисертаційних робіт на здобуття наукового  
ступеня кандидата економічних наук

## ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи

Мосієнко Оксани Вікторівни

За результатами наукового дослідження, виконаного О. В. Мосієнко, на підприємстві впроваджено комплексну оцінку стану системи управління персоналом, що передбачає аналіз показників які характеризують соціально-психологічні процеси трудового колективу, їх динаміку та вплив на ефективність діяльності підприємства. Апробовано та в подальшому застосовано методи рефлексивного управління персоналом, а саме метод критичної рефлексії, що дозволяє зменшити рівень виробничих та групових конфліктів у трудовому колективі господарства; метод професійної кооптації, що дозволяє провести розстановку кадрів відповідно їх знанням, вмінням та досвіду та з урахуванням професійної та психологічної сумісності.

Запропоновані результати дослідження О. В. Мосієнко будуть враховані в організації процесів управління персоналом ФГ «ІННЕССА».

Довідка видана для представлення до Спеціалізованої вченої ради.



Керівник

Мороз В. П.

Міністерство освіти і науки України  
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ

10008, м. Житомир, бульвар Старий, 7  
тел. (0412) 41-37-22  
факс: (0412) 47-13-56  
e-mail: [znau\\_dilovod@i.ua](mailto:znau_dilovod@i.ua)  
[www.znau.edu.ua](http://www.znau.edu.ua)  
код ЄДРПОУ 00493681



Ministry of Education and Science of Ukraine  
POLISSIA NATIONAL  
UNIVERSITY

7, Saryi Blvd, Zhytomyr, 10008  
phone: (0412) 41-37-22  
fax: (0412) 47-13-56  
e-mail: [znau\\_dilovod@i.ua](mailto:znau_dilovod@i.ua)  
[www.znau.edu.ua](http://www.znau.edu.ua)  
USREOU 00493681

Від 24.11.2017 № 1955/01-17  
на № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

Довідка  
про впровадження результатів дисертаційного дослідження  
МОСІЄНКО Оксани Вікторівни  
у навчальний процес

Наукові результати дисертаційного дослідження О.В. Мосієнко щодо формування рефлексивної системи управління персоналом сільськогосподарських підприємств використовуються в Поліському національному університеті при підготовці студентів економічних спеціальностей, зокрема при викладанні дисциплін «Економіка підприємства», «Управління персоналом», «Менеджмент».

В.о. ректора університету



*О.В. Мосієнко*  
О.В. Скидан