

## **МОТИВАЦІЯ ПРАЦІ В РЕСТРУКТУРИЗОВАНИХ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ: АНАЛІЗ ТА ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ**

*Г.І. Купалова,  
доктор економічних наук, професор,  
Київський національний університет  
імені Тараса Шевченка,*

*О.О. Клокар,  
Білоцерківський  
державний аграрний університет*

Ставлення до роботи працівників аграрного сектору економіки істотно залежить від ефективності функціонування механізму трудової мотивації в кожному господарстві. Несприятливий їх економічний стан, недостатній рівень менеджменту, відсутність досвіду застосування стимулів та їх однотипність не сприяють заінтересованості селян у роботі і негативно позначаються на результатах фінансово-господарської діяльності. Неefективний мотиваційний механізм до праці, спричинений нестачею належних робочих місць, низькими заробітками, відсутністю перспективи професійного росту, проблеми з житлом та інші негаразди стають спонукальним чинником до еміграції, насамперед трудової неофіційної. Тому актуальним є вивчення сучасного механізму мотивації трудової діяльності працівників реструктуризованих сільськогосподарських підприємств та пошук основних шляхів його удосконалення.

Вищезазначену проблему досліджували відомі вчені-економісти О. Бугуцький, Є. Валь, Н. Волгін, В. Дієсперов, Е. Лібанова, П. Саблук, А. Трофімов, М. Тушканов, Л. Червінська та інші [1–5]. Вони розкрили основні методологічні засади та роль мотиваційних механізмів у раціональній організації трудового процесу колективних сільськогосподарських підприємств. Однак особливості трудової мотивації в реструктуризованих господарствах різних організаційно-правових форм та напрями її поліпшення в аграрному секторі економіки в післяреформений період вивчені недостатньо через їх складність, різноманітність та динамічність.

З огляду на актуальність наведених питань, **метою** даного дослідження є визначення основних напрямів підвищення мотивації трудової діяльності працівників реструктуризованих сільськогосподарських підприємств.

Відповідно до цієї мети в статті поставлені і розв'язувалися такі завдання:

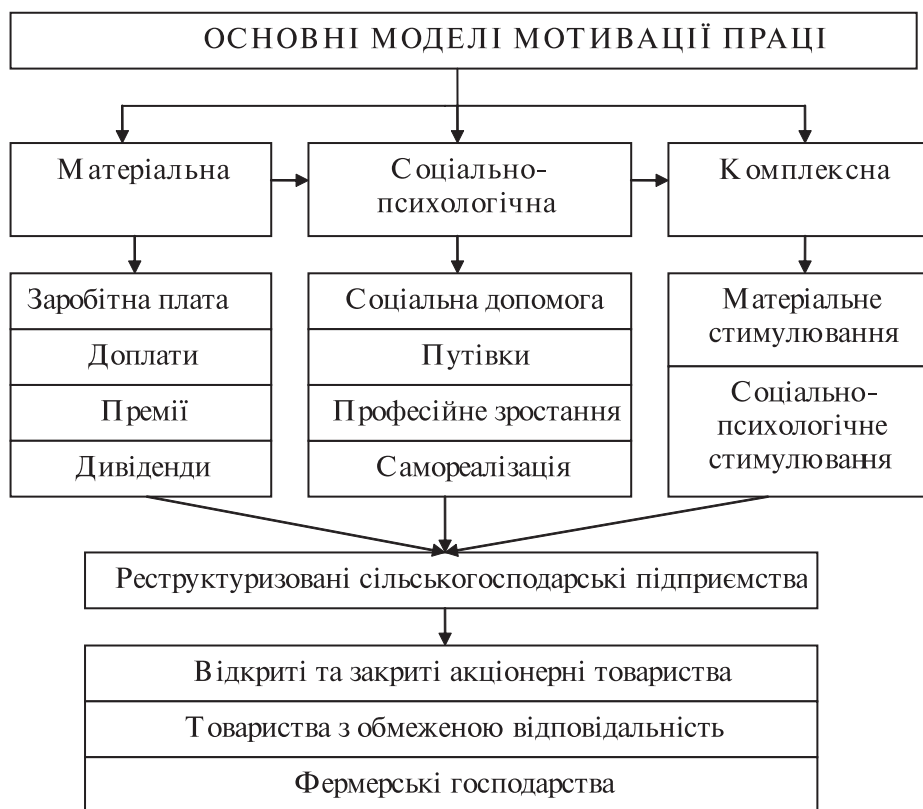
- аналіз та оцінка сучасного стану та діючих моделей мотивації аграрної праці в сільськогосподарських підприємствах різних організаційно-правових форм;
- виявлення основних проблем, що знижують дію механізму трудової мотивації;
- розробка пропозицій щодо удосконалення мотивації праці селян з урахуванням функціонування різноманітних форм власності і господарювання.

Об'єктом дослідження виступали соціально-трудові відносини, що впливають на формування ставлення селян до праці на підприємствах аграрного сектору Київської області, реструктуризованих в нові організаційно-правові форми.

В результаті проведеного дослідження встановлено, що нині основними виробниками сільськогосподарської продукції та «постачальниками робочих місць» є відкриті (ВАТ) та закриті (ЗАТ) акціонерні товариства, товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ) та фермерські господарства (ФГ). У 2004 р. в Україні, за даними Державного комітету статистики України, функціонувало 58,5 тис. господарських суб'єктів, з них: 8,2 тис., або 14% зазначені господарські товариства, 42,5 тис. (72,6%) – фермерські господарства і 7,9 тис. (13,4%) – інші суб'єкти. Аналогічна картина склалася і в регіонах країни. Зокрема, у Київській області, за даними Головного управління статистики Київської області, вищенаведені показники становили відповідно 630 (23,4%), 1,5 тис. (55,6%) та 567 (21%) [6, с.70; 7, с.51]. Виходячи з провідної ролі акціонерних товариств, товариств з обмеженою відповідальністю та фермерських господарств в аграрному секторі економіки, дослідження мотивації праці проводилося саме на таких підприємствах.

Для виявлення специфіки мотивації аграрної праці за відсутності необхідної статистичної інформації нами проведено у 2005 р. соціологічне обстеження. За допомогою спеціально розробленої анкети з вивчення мотивації праці було опитано 416 працівників реструктуризованих сільськогосподарських підприємств Білоцерківського, Володарського, Кагарлицького та Фастівського районів Київської області. Серед респондентів – представники таких господарських структур: 27% – ВАТ (“Городище-Пустоварівський бурякорадгосп” Володарського району, “Кагарлицький бурякорадгосп” Кагарлицького району та “Кожанське” Фастівського району), 41% – ЗАТ (“Василівське” Білоцерківського району й “Березівка” Кагарлицького району), 22% – ТОВ (“Мрія” Білоцерківського району та “Відродження” Фастівського району) і 10% – фермерського господарства “Колосок” Білоцерківського району. За результатами опитування встановлено, що на Київщині поширені і функціонують три основні моделі мотивації праці: матеріальна, соціально-психологічна та комплексна (рис. 1).

Дослідження показали, що дієвість, ефективність мотивації трудової діяльності селян залежить не тільки від моделі стимулювання, а й від фінансово - економічного стану господарства та його організаційно - правової форми. Так, у ході детальних вибіркового обстежень виявлено, що матеріальна модель трудової мотивації найбільш поширена в середньо - та високорентабельних господарствах, соціально-психологічна модель переважає в підприємствах із середнім або низьким рівнем рентабельності, а комплексна модель, яка передбачає поєднання двох описаних вище моделей, характерна для економічно потужних, соціально забезпечених і стабільно працюючих господарств.



**Рис. 1. Пріоритетні складові основних моделей мотивації праці в реструктуризованих сільськогосподарських підприємствах Київщини**

Встановлено, що **матеріальна модель** є найдієвішою щодо забезпечення трудової мотивації у реструктуризованих сільськогосподарських підприємствах. Основні засади її організації та функціонування спільні для всіх господарських суб'єктів аграрного сектору економіки. Щороку планово-економічний відділ більшості цих підприємств планує рівень і структуру собівартості сільськогосподарської продукції, в якій передбачає частину витрат на матеріальне стимулювання працівників (оплата праці, додаткові, компенсаційні та заохочувальні виплати, надбавки, премії тощо). Проте фінансові можливості для забезпечення належного матеріального стимулювання в кожного господарства різні. Тому більшість респондентів не цілком задоволені виконуваною роботою. Вони скаржаться на те, що не мають змоги мати додатковий заробіток, не оплачуються лікарняні листи і на встановлений надто напружений графік роботи (табл.1).

*Таблиця 1*

**Частка незадоволених матеріальними стимулами працівників сільськогосподарських підприємств Київської області за формами господарювання, 2005 р., %\***

Стимул	ВАТ	ЗАТ	ТОВ	ФГ	За сукупністю
Розмір заробітної плати	23,2	24,5	19,8	15,2	20,6
Доплати та премії	27,2	28,4	15,3	9,7	20,2
Лікарняні та інші соціальні виплати	12,1	10,3	29,1	12,3	15,9
Своєчасність виплати заробітної плати	28,4	14,2	26,4	13,6	20,7
Дивіденди	9,1	22,6	9,4	49,2	22,6
Разом	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

*\*Тут і далі складено за матеріалами досліджень О. Клокара*

Отже, існуючий розмір заробітної плати не влаштовує 23,2% працівників відкритих акціонерних товариств, 24,5% – закритих акціонерних товариств, 19,8% – товариств з обмеженою відповідальністю. Крім того, 15,2% зайнятих у фермерських господарствах також незадоволені своїм заробітком. А в середньому розмір заробітку не влаштовує більше ніж кожного п'ятого працівника. Це пояснюється тим, що рівень оплати праці в аграрному секторі найнижчий порівняно з іншими видами економічної діяльності. Так, у 2004 р. в Україні розмір середньомісячної заробітної плати в сільському господарстві та пов'язаних з ним послугах становив 295 грн. (або 80% від рівня прожиткового мінімуму), тоді, як у промисловості та на транспорті заробіток був втричі вищим – 743 грн.

Набагато вищий рівень заробітної плати в зарубіжних країнах є одним із спонукальних чинників еміграції. Так, за кордоном порівняно з Україною на сільськогосподарських і підсобних роботах заробітки вищі щонайменше у 3 – 5 разів, в будівництві, на автотранспорті, у сфері послуг у 10 – 12 разів, у програмуванні, освіті, охороні здоров'я – у 15 – 40 разів.

Подібні результати опитування отримані нами й за рівнем задоволення інших матеріальних потреб. Слід зазначити, що наймані працівники закритих акціонерних товариств і фермерських господарств практично позбавлені можливості брати участь у розподілі прибутку та отримувати дивіденди. Це негативно позначається на їх ставленні до роботи – частка незадоволених тут склала відповідно 22,6% і 49,2%. На відміну від закритих акціонерних товариств, працівники відкритих акціонерних товариств можуть придбати акції й впливати на прийняття стратегічних та оперативних рішень щодо подальшої діяльності сільськогосподарського підприємства. Однак на практиці це не завжди можливо здійснити через відсутність необхідних коштів.

Особливістю товариств з обмеженою відповідальністю є те, що працівники можуть здавати власний земельний пай в оренду, отримувати дивіденди в грошовій або натуральній формах, а також впливати на прийняття стратегічних і оперативних рішень щодо подальшої діяльності підприємства [10, с. 682; 11, с. 363]. Тому діючі мотиваційні системи, моделі вищенаведених господарюючих суб'єктів враховують це. Так, в економічно міцних відкритих акціонерних товариствах, наприклад, ВАТ “Городище-Пустоварівський бурякорадгосп” Володарського, ВАТ “Кагарлицький бурякорадгосп” Кагарлицького, ВАТ “Кожанське” Фастівського районів Київської області працівники залежно від по-

сади отримують фіксовану ставку заробітної плати, доплати за якісно виконану роботу, щоквартальні премії по кожному виробничому підрозділу у розмірі 10% від обсягу виробленої ними продукції. Крім цього, провідні фахівці цих господарських товариств (8 осіб) мають по 3% акцій, за якими щомісяця їм виплачують дивіденди. Саме така матеріальна модель мотиваційного механізму істотно впливає як на формування позитивного ставлення працівників до роботи, так і на результати фінансово-господарської діяльності реструктуризованих господарств.

Загалом, на наш погляд, трудова мотивація у відкритих акціонерних товариствах значно краща порівняно з закритими. Це пов'язано з можливістю працівників відкритих акціонерних товариств хоча б частково впливати на прийняття оперативних і стратегічних управлінських рішень щодо подальшої діяльності господарського товариства. У закритих акціонерних товариствах, як показали результати проведеного нами монографічного обстеження (ЗАТ “Василівське” Білоцерківського району й ЗАТ “Березівка” Кагарлицького району Київської області), люди отримують фіксовану заробітну плату і не мають інформації про фінансово-економічний стан підприємства, проблеми та плани його розвитку. Матеріальна модель трудової мотивації спеціалістів вищевказаних господарюючих суб'єктів передбачає не лише заробітну плату, а й додаткові пільги, гарантії. Такими є: надання провідним менеджерам службових автомобілів, допомога в погашенні кредитних зобов'язань перед банком щодо придбання житла, товарів тривалого користування, виплата найкращому виробничому підрозділу премії в розмірі 1% від чистого доходу підприємства пропорційно до обсягу виконаної ним роботи та інші.

Характерно, що в товариствах з обмеженою відповідальністю та фермерських господарствах матеріальна модель мотиваційного механізму дещо інша. Якщо у зазначених товариствах люди мають можливість отримувати, крім основної заробітної плати, дивіденди в грошовій та натуральній формах (ТОВ “Мрія” Білоцерківського району та ТОВ агрофірма “Злагода” Фастівського району Київської області тощо), то у фермерів – головні спеціалісти отримують 10% від чистого прибутку господарства, а інші – 2% (фермерське господарство “Колосок” Білоцерківського району). Працівникам усіх згаданих підприємств надають також доплати за збереження техніки, своєчасне та якісне виконання сезонних робіт, догляд за молодняком великої рогатої худоби, збільшення надойв корів і підтримання високої жирності молока (до 50% від ставки заробітної плати) тощо. Крім цього, людям надають послуги щодо ведення особистих селянських та домашніх господарств за рахунок відповідних підприємств, а в фермерських господарствах – й щодо обробітку землі у разі необхідності її рекультивациі, меліорації та інших операцій з кардинального поліпшення ґрунтів.

Отже, трудова мотивація працівників товариств з обмеженою відповідальністю та фермерських господарств значно краща порівняно з іншими організаційно-правовими формами. Це пов'язано з ефективним функціонуванням у більшості таких підприємств матеріальної моделі механізму мотивації трудової діяльності, що сприяє підвищенню рівня їх рентабельності.

Ставлення працівників до роботи в сільськогосподарських підприємствах усіх організаційно-правових форм формується також за рахунок застосування *соціально-психологічної моделі* мотиваційного механізму, за якої власники відповідних господарюючих суб'єктів намагаються у першу чергу задовольнити такі потреби працівників, як: досягнення належного соціального статусу, кар'єри, забезпечення професійного зростання, самореалізації в трудовому процесі та ін. З цією метою вони створюють сприятливе середовище як всередині підприємства, так і за його межами. У відкритих акціонерних товариствах соціально-психологічна модель механізму трудової мотивації функціонує

досить ефективно. На нашу думку, це обумовлено, з одного боку, економічною складовою, а з другого – більш соціально адаптованою організаційною структурою господарських товариств цієї форми господарювання. Наприклад, за емісії цінних паперів працівники можуть не тільки купувати акції, а й відстоювати своє право на соціальне забезпечення, кар'єру, професійне зростання тощо (участь в обговоренні з керівництвом і власниками підприємства даних питань та формування кращих умов праці). Так, у відкритих акціонерних товариствах ВАТ “Меридіан” Володарського і ВАТ “Унавське” Фастівського районів Київської області, де використовують соціально-психологічну модель мотивації праці, для кожного, хто працює, на підприємстві понад 5 років, а для висококваліфікованих дипломованих молодих спеціалістів – 2 – 3 роки, передбачено обов'язкове посадове підвищення за якісне виконання роботи. Працівники мають можливість відвідувати різні семінари для підвищення професійного рівня. У випадках, коли спеціалісти працюють не за фахом, але якісно виконують свої посадові обов'язки, їм надається можливість перекваліфікації за рахунок господарського товариства. Все це дає підставу стверджувати, що соціально-психологічна модель мотивації трудової діяльності відкритих акціонерних товариств вищевказаних господарств Київської області функціонує достатньо ефективно, завдяки чому більшість працівників мають змогу задовольнити потреби щодо власного розвитку.

На відміну від ВАТ, у закритих товариствах можливість впливу працівників на керівників, роботодавців обмежена. Тут в основному керівник визначає обсяг і структуру видатків на соціально-психологічне забезпечення працівників, враховуючи досягнуті виробничі показники та розроблені критерії стимулювання для окремих професійно-кваліфікаційних груп спеціалістів. Обов'язкова соціальна допомога надається всім працівникам в обсязі, визначеному законодавством. Проте додаткова допомога в зв'язку зі скрутним сімейним становищем або непередбаченими обставинами майже не надається і залежить від суб'єктивного ставлення керівника до підлеглого. Крім того, на провідні посади не завжди призначають кваліфікованих спеціалістів, а переважно тих, які наближені до власника підприємства та здійснюють контроль за роботою колективу. Відпустки хоча й надаються в законодавчо встановлені терміни, але період року не завжди погоджують з підлеглим. А відстоювати працівникам власні права за допомогою профспілкових комітетів досить складно через відсутність представників профспілок у спостережній раді та на загальних зборах акціонерів.

Та попри складності щодо організації ефективної соціально-психологічної моделі мотиваційного механізму в закритих акціонерних товариствах, вона функціонує стабільно. Вищевказані виплати, пільги забезпечуються постійно і регулярно, а ставлення керівника до працівників залежить лише від результатів роботи останніх. Відсутність гнучких мотиваційних прийомів у зазначеній моделі компенсується створенням відповідних умов для продуктивної праці. Прикладом реструктуризованих сільськогосподарських підприємств, які використовують дану модель стимулювання, є ЗАТ “Васильківське” Білоцерківського району, ЗАТ “Березівка” Кагарлицького району Київської області.

У товариствах з обмеженою відповідальністю та фермерських господарствах соціально-психологічна модель механізму трудової мотивації передбачає, насамперед, створення умов для реалізації творчого потенціалу робочої сили. Так, у товариствах з обмеженою відповідальністю розробляють і реалізують програми підвищення кваліфікації, перекваліфікації працівників в обласних центрах і в м. Києві, або забезпечується стажування в провідних господарствах України та СНД. У таких підприємствах люди мають можливість виконувати різну за змістом, нетипову роботу, що сприяє їх самореалізації в трудовому процесі (індивідуальний графік роботи, колективне визнання її результатів й подяки в

усній та грошовій формах тощо). У товариствах з обмеженою відповідальністю використовуються також інші стимули до праці. Наприклад, у ТОВ “Мрія” Білоцерківського району, ТОВ “Левада” Володарського району, ТОВ “Сузір’я” Кагарлицького району, ТОВ агрофірма “Сад” Фастівського району Київської області працівникам, які протягом тривалого часу здають в оренду власні паї (понад 5 років) й допомагають у реалізації виробленої сільськогосподарської продукції, власник забезпечує безплатні путівки в санаторії України, оплачує навчання дітей у вищих навчальних закладах, надає кращу техніку для виконання технологічних операцій з вирощування і збирання врожаю на власних земельних ділянках та інше.

Проте не всі господарства створили належні соціальні стимули до праці. Результати соціологічного обстеження показали, що значна частина селян не вдоволена діючими соціально-психологічними стимулами (табл. 2).

*Таблиця 2*

**Частка незадоволених соціально-психологічними стимулами працівників господарств Київської області, за формами господарювання, 2005 р., %**

Стимул	ВАТ	ЗАТ	ТОВ	ФГ	За сукупністю
Соціальний статус	19,3	20,2	17,2	29,7	21,6
Професійне зростання	19,1	27,5	17,3	16,3	20,1
Самореалізація	20,3	26,4	18,7	14,8	20,1
Умови праці	21,2	8,3	22,3	13,7	16,4
Надання відпусток	18,2	5,4	15,1	14,2	13,2
Трудові відносини	1,9	12,2	9,4	11,3	8,6
Разом	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Отже, як бачимо, в середньому більше ніж кожен п’ятий працівник невдоволений своїм соціальним статусом простого виконавця, найманого працівника (21,6% опитаних), малими можливостями професійного зростання та самореалізації (по 20,1%) через невідповідність характеру і змісту праці їх потенційним професійним можливостям і набутому досвіду, а також незадовільними умовами аграрної фізично тяжкої праці (16,4%). Понад те, 13,2% нарікають на нерегулярне надання відпусток, вихідних днів, а 8,6% – на складні трудові відносини, спричинені порушенням трудового законодавства. Відомо, що в зв’язку зі специфікою аграрного виробництва та організації трудового процесу лише обмежена кількість працівників використовують свою відпустку влітку. Більшість із них відпочиває в осінньо – зимовий, весняний періоди або взагалі по кілька років не використовує відпустку. Як наслідок, ставлення до роботи третини респондентів акціонерних товариств негативне через низький рівень задоволення соціально-психологічних потреб, зумовлений у тому числі і неможливістю проведення відпустки влітку.

У розрізі організаційно-правових форм господарювання відповіді дещо різняться. Виявляється, що найбільше невдоволених соціальним статусом працівників у фермерських господарствах (29,7%); професійним зростанням (27,5%), можливістю самореалізації (26,4%) – у закритих акціонерних товариствах; умовами праці – у товариствах з обмеженою відповідальністю (22,3%) і відкритих акціонерних товариствах (21,2%).

Для порівняння, у працівників досліджених закритих акціонерних товариств потреба у відпустках задовольняється значно краще – тільки 5,4% незадоволених нею. На цих

підприємствах розроблено гнучкий графік відпусток для кожного підрозділу, особливо для провідних фахівців (включає всі періоди року), від рівня трудової мотивації яких істотно залежать результати фінансово-господарської діяльності.

Отже, в більшості працівників реструктуризованих сільськогосподарських підприємств усіх форм господарювання переважає зовнішня позитивна трудова мотивація, що полягає у прагненні до задоволення матеріальних і соціальних потреб, а не внутрішня – трудова діяльність з метою реалізації психологічних потреб. Тому власники, керівники усіх вищезазначених підприємств намагаються задовольнити, перш за все, матеріальні та соціальні потреби працівників і тільки потім – психологічні.

**Комплексна модель** трудової мотивації, на відміну від розглянутих вище матеріальної та соціально-психологічної, є найкращим важелем впливу на використання кадрів і створює передумови для формування їх позитивного ставлення до виконуваної роботи в аграрних підприємствах різних організаційно-правових форм. Диференціація ставлення до праці за функціонування комплексної моделі трудової мотивації обумовлена специфікою діяльності окремих господарюючих суб'єктів та організаторськими здібностями їх керівників. Рациональне поєднання матеріальних і соціально-психологічних стимулів є основою зазначеної моделі у відкритих акціонерних товариствах, тоді як у закритих акціонерних товариствах переважає перша група стимулів над другою. В товариствах з обмеженою відповідальністю позитивна трудова мотивація формується завдяки створенню оптимальної обслуговуючої інфраструктури і прозорому механізму розподілу дивідендів. У фермерських господарствах досягнуто майже повного паритету в поєднанні матеріальних і соціально-психологічних стимулів.

Таким чином, у результаті проведеного аналізу мотивації трудової діяльності працівників реструктуризованих сільськогосподарських підприємств різних організаційно-правових форм виділено три основні моделі – матеріальна, соціально-психологічна та комплексна. Кожна з них завдяки матеріальним і соціально-психологічним стимулам слугує формуванню позитивного ставлення спеціалістів до роботи. При цьому в більшості господарств застосовується комплексна мотиваційна модель. У відкритих та закритих акціонерних товариствах переважають матеріальні стимули, працівники мають право на захист власних прав і забезпечення нормальних умов праці. У фермерських господарствах досягається паритет щодо різних мотиваційних підходів – одночасно задовольняються матеріальні й соціально-психологічні потреби. Тому тут значно менша кількість працівників незадоволених виробничими умовами, а мотиваційний механізм дієвіший.

Проте значна частина селян невдоволена мотивацією аграрної праці, що свідчить про необхідність пошуку шляхів її поліпшення. В Україні вже здійснено певні кроки в цьому напрямі. Так, науковий центр “Інститут аграрної економіки” УААН розробив Концепцію комплексної програми підтримки та розвитку українського села на 2006–2010 роки. В ній передбачено заходи щодо покращення соціально-економічних умов розвитку аграрного сектору економіки, підвищення рівня стимулювання, соціальної захищеності селян [12]. Це, в свою чергу, сприятиме зростанню їх добробуту і формуванню позитивного ставлення до роботи.

Однак з ряду економічних, політичних, організаційно-правових та інших причин згадана концепція не реалізується. Це пов'язано також з недооцінкою, недостатнім розумінням актуальності цієї програми, хоча аналогічні програми давно розроблені та активно впроваджуються в життя в інших країнах СНД. Наприклад, у Російській Федерації



ще в 1996 р. затверджена та прийнята до реалізації Концепція мотивації праці і трудових відносин на підприємствах сільського господарства, що розроблена Всеросійським науково-дослідним інститутом економіки сільського господарства. Аналогічна концепція розроблена і в Республіці Казахстан [2,4].

Для удосконалення мотивації трудової діяльності працівників реструктуризованих сільськогосподарських підприємств, на нашу думку, необхідно, перш за все, розробити та реалізувати основні концептуальні засади її поліпшення та функціонування, що мають включати:

- паритет у правах усіх сторін соціально-економічних відносин щодо розподілу прибутку підприємства;
- забезпечення провідних фахівців правом власності на акції підприємства;
- створення умов для належного використання виробничих, людських і природних ресурсів;
- впровадження демократичних засад управління;
- пріоритетне забезпечення робочими місцями перспективних молодих і висококваліфікованих фахівців;
- впровадження переважно погодинної системи оплати аграрної праці на усіх видах механізованих та ручних робіт;
- забезпечення сприятливого внутрішнього та зовнішнього середовища для професійного зростання та самореалізації працівників;
- залучення вітчизняних і зарубіжних інвестицій в аграрний сектор економіки;
- розробку на державному, регіональному та місцевому рівнях державних програм підтримки та розвитку сільських територій;
- розробку цільових програм з надання житла та інших соціально-побутових і культурних послуг малозабезпеченим і молодим фахівцям;
- об'єктивну оцінку і захист прав роботодавців і найманих працівників у процесі вирішення соціально-трудових конфліктів тощо.

Реалізація вищезазначених методичних і практичних підходів сприятиме покращенню ставлення селян до роботи, підвищенню ефективності діяльності реструктуризованих сільськогосподарських підприємств та аграрного сектору економіки загалом.

### Джерела

1. Бугуцький О.А., Купалова Г.І., Дісперов В.С. та ін. Мотивація праці та формування ринку робочої сили. – К.: Урожай, 1993. – 416 с.
2. Волгин Н. Валь Е. Мотивационная основа эффективности труда // Человек и труд. – 2000. – №4. – С.75 – 76.
3. Саблук П.Т. Розвиток сільських територій в контексті забезпечення економічної стабільності держави // Національний науковий центр “Інститут аграрної економіки”. – 2005. – С. 9.

4. Трофимов А.П., Тушканов М.П. Концепция мотивации труда и трудовых отношений на предприятиях сельского хозяйства. – М.: Всерос. НИИ экономики сел. хоз – ва. – 1996. – 52 с.
5. Червінська Л.П. Основи мотивації в менеджменті. – Суми: ВВП Мрія – 1, 1997. – 192 с.
6. Київська область: Статистичний щорічник. – К.: Головне управління статистики у Київській області, 2005. – 379 с.
7. Сільське господарство України: Статистичний щорічник. – К.: Державний комітет статистики України, 2005. – 340 с.
8. Праця Київщини 2004: Статистичний збірник. – К.: Головне управління статистики у Київській області, 2005. – 206 с.
9. Праця України 2004: Статистичний збірник. – К.: Державний комітет статистики України, 2005. – 358 с.
10. Про господарські товариства: Закон України, прийнятий Верховною Радою України 19 вересня 1991 р. № 1576 – XII з наступними змінами та доповненнями // Відомості Верховної Ради. – 1991.– №42. – С. 682.
11. Про фермерське господарство: Закон України, прийнятий Верховною Радою України 19 червня 2003 р. № 973 – 4 з наступними змінами та доповненнями // Відомості Верховної Ради. – 2003.– №45. – С. 363.
12. Концепція комплексної програми підтримки та розвитку українського села на 2006 – 2010 роки. – К.: ННЦ „Інститут аграрної економіки”, 2005. – 8 с.

---

**Аннотация.** На основе результатов выборочных монографических, социологических исследований проанализированы особенности, преимущества и недостатки современных моделей мотивации труда в аграрном секторе экономики Киевской области. Определены основные направления повышения мотивации трудовой деятельности работников в реструктуризированных сельскохозяйственных предприятиях отдельных организационно-правовых форм.

**Summary.** The analysis based on the results of selective monographic, sociological researches is made; the peculiarities, advantages and disadvantages of modern models of work motivation in agrarian sector of the economy of Kiev region are discovered. The main trends of increasing of agricultural workers motivation in re-structured agricultural enterprises with different forms of organization and management are determined.

*Стаття надійшла до редакції журналу 15.12.2006 р.*