

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975) [www. economy.nayka.com.ua](http://www.economy.nayka.com.ua) | № 6, 2020 | 25.06.2020 р.

DOI: [10.32702/2307-2105-2020.6.201](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.6.201)

УДК 005:332:331.101

Ю. М. Грей,
аспірант Подільського державного аграрно-технічного університету
ORCID ID: 0000-0002-7231-4776

УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Yu. Gray
Postgraduate student,
State agrarian and engineering university in Podilya

IMPROVEMENT OF THE MOTIVATIONAL MECHANISM IN THE SYSTEM OF MANAGEMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES DEVELOPMENT

Стаття присвячена дослідженню теоретичних та методологічних положень і практичних рекомендацій щодо удосконалення мотиваційного механізму в системі управління розвитком сільськогосподарських підприємств. Розкрито основне завдання мотиваційного механізму управління розвитком сільськогосподарських підприємств, яке полягає у сприянні встановленню, забезпеченню досягнення та підтримці оптимальних величин показників, що характеризують належний рівень удосконалення й підвищення вмотивованості персоналу, а також інтегральних показників результативності та продуктивності праці персоналу, показників якісно та своєчасно виконаної роботи працівників. Наведена динаміка середньомісячної заробітної плати штатних працівників у сільському господарстві Хмельницької області. Визначено вплив мотивів та стимулів на управління розвитком сільськогосподарських підприємств. На основі розглянутих підходів сформульоване мотиваційне забезпечення управління розвитком сільськогосподарських підприємств. Обґрунтовані складові мотиваційного механізму управління розвитком сільськогосподарських підприємств.

The article is devoted to the study of theoretical and methodological provisions and practical recommendations for improving the motivational mechanism in the management system of agricultural enterprises. The main task of the motivational mechanism for managing the development of agricultural enterprises is revealed, which is to help establish, ensure the achievement and maintenance of optimal values of indicators that characterize the appropriate level of improvement and motivation of staff, as well as integrated indicators of productivity and productivity. employees. The influence of motives and incentives on the management of agricultural enterprises development is determined. On the basis of the considered approaches the motivational maintenance of management of development of the agricultural enterprises is formulated. The components of the motivational mechanism for managing the development of agricultural enterprises are substantiated.

It is proposed to develop management decisions on staff motivation in the context of the company's existing motivational mechanism, which will provide a detailed, comprehensive set designed to ensure fair remuneration for certain productive activities of staff in accordance with the goal of enterprise development.

The study found that the main task of the motivational mechanism for managing the development of agricultural enterprises is to help establish, ensure the achievement and maintenance of optimal values of indicators that characterize the appropriate level of improvement and motivation of staff, as well as integrated performance and productivity indicators, quality and timely work of employees. The result of the introduction of a motivational mechanism for managing the development of agricultural enterprises is to achieve the goals of the enterprise, structural changes in it, increase the level of staff productivity, its development and gaining competitive advantage.

The formation of a motivational mechanism for managing the development of agricultural enterprises is based on in-depth study of individual personality traits, motivational guidelines, typology of work behavior of staff depending on motivational and incentive factors, development of intellectual potential, self-management and timely effective use of each employee. In the context of informatization of society and globalization of the economy, the importance of motivational support for the effectiveness of personnel management for the successful development of agricultural enterprises is becoming dominant. In the process of managing the development of agricultural enterprises should be established and distinguished links between organizational, informational, motivational components and implemented management tools that involve the interaction of organizational (economic), motivational and informational factors.

Ключові слова: управління; розвиток; мотивація; мотиваційне забезпечення; мотиваційний механізм; стратегія розвитку.

Key words: management; development; motivation; motivational support; motivational mechanism; development strategy.

Постановка проблеми. Аналіз сучасного стану розвитку підприємств в умовах трансформаційної економіки, ґрунтовна розробка процесу їх управління обумовлюють необхідність теоретичного переосмислення проблем мотивації людської діяльності, її адаптації до нових умов їх функціонування. Формування науково-методичних підходів до формування мотиваційного механізму як важливої складової системи управління розвитком підприємств є вкрай важливою проблемою.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Методологічні основи управління розвитком підприємств та його мотиваційного забезпечення закладені в роботах таких науковців, як І. Белко [2], К. Бояринова [8], С. Вечера [4], О. Гудзинський [5], Ю. Гудзинська [5], В. Герасимчук [6], В. Дергачова [8], Л. Довгань [13], Г. Дудукало [13], І. Маркіна [2], О. Покатаєва [2], А. Семенов [2], С. Судомир [5], А. Чикуркова [2] та інших. Науково-теоретичні аспекти формування мотивації в системі управління персоналом досліджуються в роботах Г. Дмитренко [9], Д. С. Кафлевської [10], О. Краснюк [10], Л. Пошелюжної [11], Г. Хаєта [12], А. Чикуркової [14] та інших.

Разом з тим, проблеми розробки дієвих мотиваційних механізмів в контексті забезпечення ефективного управління розвитком сільськогосподарських підприємств залишаються відкритими для подальшої розробки в управлінській практиці. Недостатнє розроблення окремих положень даної проблеми та необхідність подальшого розкриття науково-методичних підходів до удосконалення мотиваційного механізму в системі управління розвитком підприємства зумовили актуальність теми, визначили мету й завдання дослідження.

Постановка завдання. На основі викладеного можна сформулювати завдання дослідження, яке полягає в розробленні науково-методичних підходів до удосконалення мотиваційного механізму в системі управління розвитком сільськогосподарських підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Мотиваційний механізм управління розвитком сільськогосподарських підприємств в умовах ринкового господарювання суттєво впливає на забезпечення конкурентоспроможності підприємств та створення конкурентних переваг за рахунок раціонального використання інтелектуальних ресурсів і трудового потенціалу працівників. Незважаючи на значну кількість та накопичений досвід наукових розробок вітчизняних і зарубіжних учених щодо удосконалення форм і методів мотиваційного менеджменту, більшість українських підприємств через брак висококваліфікованого управлінського персоналу та недостатньо гнучку й застарілу концепцію кадрової політики не встигають реагувати на швидкі зміни ситуації на ринку праці, нові вимоги до мобільної переорієнтації власного

інтелектуального потенціалу, впровадження сучасних технологій кадрової роботи як одного з дієвих виробничих процесів [1, с. 73].

Слід зазначити, що останнє десятиліття характеризується активізацією досліджень як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями з найважливіших теоретичних і методологічних питань створення господарських, організаційно-економічних, соціальних механізмів, у тому числі мотиваційного механізму управління розвитком підприємств [2-6]. Але, вивчаючи наукові розробки багатьох учених і практиків, стає зрозумілим, що виникає нагальна необхідність розробки та реалізації дієвого мотиваційного механізму управління розвитком сільськогосподарських підприємств.

За даними Головного управління статистики у Хмельницькій області у чисельність зайнятого населення у сільському, лісовому та рибному господарстві становила у 2018 р. 146,7 тис. чол., що на 8,6 % більше показника 2014 р. рейтинг найбільших вітчизняних підприємств нараховує тільки 16% підприємств із нормальною та 14,7% — із високою продуктивністю праці. Як висновок, лише третина підприємств мають достатній рівень продуктивності праці, а відповідно, і раціональне використання робочої сили та ефективності виробництва в цілому.

Незважаючи на суттєвий ріст середньомісячної заробітної плати в сільському господарстві за досліджуваний період (у 4,4 рази), її рівень залишається одним із найнижчих порівняно з іншими видами економічної діяльності (табл. 1).

Таблиця 1.
Динаміка середньомісячної заробітної плати штатних працівників у сільському господарстві Хмельницької області*

Показник	Роки					Відхилення 2018 р. від 2014 р.	2018 р. у % до 2014 р.
	2014	2015	2016	2017	2018		
Усього за видами економічної діяльності, грн	2878	3371	4043	5938	7346	4468	255,2
Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство, грн	1358	2834	3442	4220	6346	4988	467,3
у тому числі сільське господарство	1309	2762	3226	3823	5745	4436	438,9
у % до середньо-місячної номінальної заробітної плати найманих працівників в середньому по усіх видах економічної діяльності	45,5	81,9	79,8	64,4	78,2	32,7	
Рейтинг, який займає середньомісячна номінальна заробітна плата найманих працівників сільського господарства серед всіх видів економічної діяльності	15	14	13	12	12	-3	

Джерело: [7, с. 73]

Розмір середньомісячної заробітної плати штатних працівників у сільському господарстві становив у 2018 р. 78,2% середнього рівня в економіці країни. Серед усіх видів економічної діяльності сільське господарство займає за рівнем середньомісячної заробітної плати 12 місце.

Таким чином, на сільськогосподарських підприємствах забезпеченню мотиваційного механізму управління розвитком сільськогосподарських підприємств не приділяється необхідної уваги, як наслідок — низький рівень кадрового та наукового потенціалу підприємств, що не забезпечує їх достатній розвиток.

Отже, в умовах інформатизації суспільства й глобалізації економіки важливість мотиваційного забезпечення ефективності управління персоналом для успішного розвитку сільськогосподарських підприємств стає домінуючою. За таких умов одним із головних завдань у цій сфері є розробка теоретичних та методологічних положень і практичних рекомендацій щодо удосконалення процесу формування мотиваційного механізму в системі управління розвитком сільськогосподарських підприємств.

Науковий пошук шляхів оптимізації формування мотиваційного механізму управління розвитком сільськогосподарських підприємств — це поглиблене вивчення індивідуальних якостей особистості, мотиваційних настанов, типології трудової поведінки персоналу в залежності від факторів мотивації і стимулювання, розвитку його інтелектуального потенціалу, самоменеджменту та своєчасного ефективного використання можливостей кожного працівника [8, с. 343].

Головною умовою реалізації стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств є не просто побудова механізму забезпечення управління, а й використання запропонованих інструментів і методів мотивації, які можуть забезпечити реальну соціально-економічну віддачу та розвиток персоналу підприємств. У

зв'язку із цим, у контексті дослідження найбільш актуальним є питання щодо формування ефективного мотиваційного механізму управління розвитком сільськогосподарських підприємств [9, с. 73].

Прийняття управлінських рішень із приводу мотивації персоналу пропонується розробити в контексті існуючого на підприємстві мотиваційного механізму, який надасть детальний, всебічний комплекс, призначений для забезпечення справедливої винагороди за певну результативну діяльність персоналу відповідно до поставленої мети розвитку підприємства.

У ході дослідження встановлено, що основне завдання мотиваційного механізму управління розвитком сільськогосподарських підприємств полягає у сприянні встановленню, забезпеченню досягнення та підтримці оптимальних величин показників, що характеризують належний рівень удосконалення й підвищення вмотивованості персоналу, а також інтегральних показників результативності та продуктивності праці персоналу, показників якісно та своєчасно виконаної роботи працівників [10, с. 73].

Результативність діяльності та розвиток сільськогосподарського підприємства залежить від трудової активності персоналу й може досягатися через мотиви, що виникають для задоволення потреб працівника, та інтереси підприємства, що формуються задля задоволення інтересів роботодавця (рис. 1). Лише узгодженість інтересів (мотивів) персоналу з інтересами (стимулами) підприємства дає позитивний результат і значно підвищує активність персоналу. Тому управління цими процесами має бути покладене в основу запропонованого мотиваційного забезпечення.

Розроблене мотиваційне забезпечення управління розвитком сільськогосподарських підприємств ґрунтується на законах еволюційного розвитку: загальних законах поведінки, законах інерційності людських систем, законах зв'язку із зовнішнім середовищем (рис. 2). Але сам мотиваційний механізм управління розвитком і діяльність підприємства здійснюють вплив на стан навколишнього середовища: рівень життя населення, стан ринку праці, регіональний розвиток, рівень інституціонального розвитку, соціально-трудових відносин, стан нормативної бази соціально-трудових відносин та законодавчої бази.

Мотиваційне забезпечення функціонує відповідно до загальних принципів: оптимальності, економічності, ієрархічності, стійкості, багатогранності, партисипативності, адаптивності, ритмічності, спеціалізації,



Рис. 1. Вплив мотивів та стимулів на управління розвитком сільськогосподарських підприємств*

*Складено за дослідженнями автора на основі [2,11]

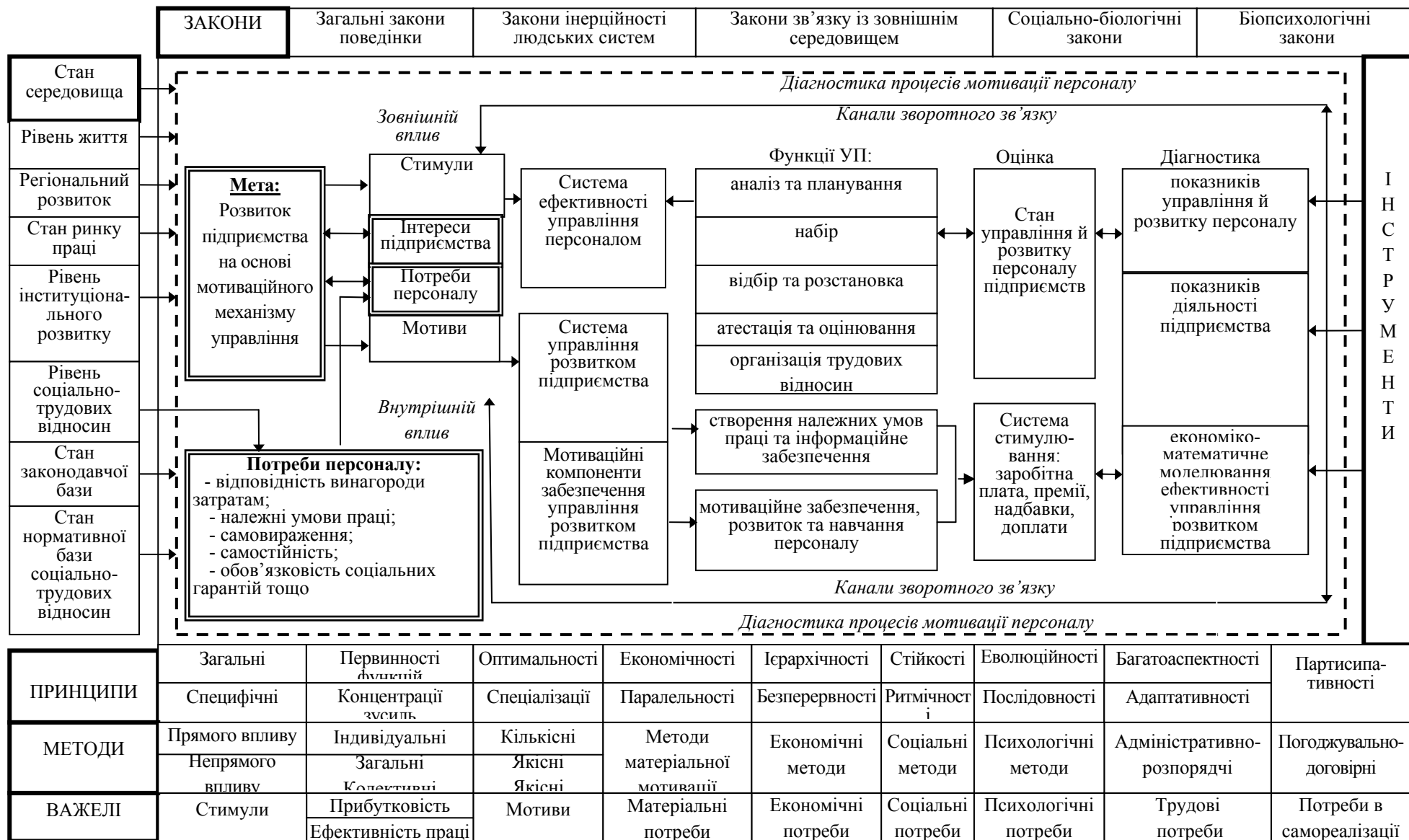


Рис. 2. Мотиваційне забезпечення управління розвитком сільськогосподарських підприємств*

*Складено за дослідженнями автора на основі [11].

безперервності. Методами прямого й непрямого впливу в мотиваційному механізмі управління розвитком сільськогосподарських підприємств є матеріальні та соціальні, кількісні та якісні, економічні, соціальні та психологічні, адміністративно-розпорядчі та погоджувально-договірні [12, с. 10].

Головними важелями, за допомогою яких механізм приводиться в дію, є стимули та постійно зростаючі мотиви персоналу: матеріальні, економічні, соціальні, трудові, психологічні потреби тощо. Інструментами в розглядуваному механізмі слугують: система оцінки, управління й моніторингу характеристик підвищення активності персоналу, інтегральна система підвищення якості роботи персоналу, система оцінки якісно й корисно затраченого часу.

Управління розвитком сільськогосподарських підприємств у сучасних умовах господарювання зумовлює необхідність удосконалення мотиваційного механізму. Такий механізм гарантує покращення показників ефективності управління як персоналом, так і підприємством у цілому, та дає їм змогу успішно конкурувати на внутрішньому й зовнішньому ринках. Тобто йдеться про наповнення мотиваційного механізму управління розвитком сільськогосподарських підприємств такими інструментами управлінського впливу, застосування яких дасть реальні шанси забезпечити досягнення поставленої мети. З огляду на зазначене вище зроблено висновок, що забезпечення мотиваційного механізму управління розвитку підприємства дасть змогу підвищити продуктивність та конкурентоздатність підприємства. Висока продуктивність та конкурентоздатність є особливо важливими складовими роботи підприємства на ринках із великою кількістю конкурентів. Саме в такому середовищі працюють підприємства аграрного сектору України. Таким чином, одним зі шляхів підвищення рівня продуктивності та конкурентоздатності підприємств є удосконалення мотиваційного механізму управління розвитком сільськогосподарських підприємств (рис. 3).

Результатом впровадження мотиваційного механізму управління розвитком сільськогосподарських підприємств є досягнення цілей діяльності



Рис. 3. Мотиваційний механізм управління розвитком сільськогосподарських підприємств

**Розроблено за дослідженнями автора на основі [4,14]*

підприємства, структурні зміни на ньому, підвищення рівня продуктивності праці персоналу, його розвитку та здобуття конкурентних переваг. Функціонально-структурний підхід до побудови даного механізму передбачає застосування різних управлінських методів залежно від конкретної ситуації з виокремленням організаційної, інформаційної та мотиваційної компонент. Забезпечення ефективності функціонування цих компонент

здійснюється завдяки виявленню тих індикаторів в управлінні персоналом, які мають найбільший вплив на реалізацію стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств.

Висновки з проведеного дослідження. З наведеного вище можна зробити наступні висновки.

Формування мотиваційного механізму управління розвитком сільськогосподарських підприємств базується на поглибленому вивченні індивідуальних якостей особистості, мотиваційних настанов, типології трудової поведінки персоналу в залежності від факторів мотивації і стимулювання, розвитку його інтелектуального потенціалу, самоменеджменту та своєчасному ефективному використанні можливостей кожного працівника. В умовах інформатизації суспільства й глобалізації економіки важливість мотиваційного забезпечення ефективності управління персоналом для успішного розвитку сільськогосподарських підприємств стає домінуючою. У процесі управління розвитком сільськогосподарських підприємств мають бути встановлені і виокремлені зв'язки між організаційною, інформаційною, мотиваційною компонентами та впроваджені такі інструменти управління, що передбачають взаємодію організаційних (економічних), мотиваційних та інформаційних факторів.

Бібліографічний список.

1. Чикуркова А.Д. Теоретичні аспекти аналізу ринку робочої сили. Економіка АПК, 2010. № 6. С. 50-55.
2. Markina I., Chykurkova A., Pokataieva O., Semenov A., Hrei Yu. Innovative methods of enterprise personnel motivation. International Journal of Management and Business Research. 2019. Vol. 9. No. 4. pp. 215-226.
3. Белко І.А. Удосконалення структури управління підприємством як складова його розвитку. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2015. Вип. 12, Ч. 1. С. 72-76
4. Вечера С. В. Організаційно-методологічні основи формування мотиваційного механізму на сільськогосподарських підприємствах. Вісник Черкаського університету. Серія Економічні науки. 2014. № 37 (330). С. 44–50.
5. Система менеджменту інституціональної трансформації економіки України (теоретико-методологічний аспект) : колективна монографія / [Гудзинський О. Д., Судомир С. М., Гудзинська Ю. С. та ін.]; за заг. ред О. Д. Гудзинського. К. : Аграр Медіа Груп, 2012. 771 с.
6. Герасимчук В.Г. Розвиток підприємства: діагностика, стратегія, ефективність. К. : Вища школа, 1995. 265 с.
7. Статистичний щорічник Хмельницької області за 2018 рік. Головне управління статистики у Хмельницькій області. 2019. 473 с.
8. Дергачова В.В., Сімченко Н.О., Бояринова К.О. Конкурентні домінанти стратегічного розвитку підприємств. Черкаси. Видавець Чабаненко Ю.А., 2013. С. 340 - 353.
9. Дмитренко Г. А. Мотивация и оценка персонала. К. : МАУП, 2002. 248 с.
10. Кафлевська С. Г., Краснюк О.П. Основні шляхи посилення мотивації праці у сільському господарстві. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2013. № 3(23). С. 105-108.
11. Пошелюжна Л.Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах [Електронний ресурс]. Режим доступу до журн. : http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf.
12. Хаєт Г.Л. Мотивация как циклический процесс многокритериальной оптимизации и принятия решений. Продуктивность. 2004. №3. С. 7 - 17.
13. Довгань Л.С., Дудукало Г.О. Формування організаційно-економічного механізму ефективного управління підприємством. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2012. Режим доступу до журн.: <http://economy.kpi.ua/uk/node/376>.
14. Чикуркова А.Д. Методичні підходи до оцінювання стратегії управління персоналом підприємства. Економіка АПК. 2018. №2. С. 49-55.

References.

1. Chykurkova, A.D. (2010), "Theoretical aspects of labor market analysis", *Ekonomika APK*, vol. 6, pp. 50-55.
2. Markina I., Chykurkova A., Pokataieva O., Semenov A., Hrei Yu. Innovative methods of enterprise personnel motivation. International Journal of Management and Business Research. 2019. Vol. 9. No. 4. pp. 215-226.
3. Bielko, I.A. (2015), "Improving the management structure of the enterprise as a component of its development", *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriya «Ekonomichni nauky»*, vol. 12, Part 1, pp. 72-76
4. Vecheria, S. V. (2014), "Organizational and methodological bases of formation of the motivational mechanism at the agricultural enterprises", *Visnyk Cherkaskoho universytetu. Seriya Ekonomichni nauky*, vol. 37 (330), pp. 44–50.
5. Hudzynskiy, O. D. Sudomyr, S. M. Hudzynska, Yu. S. and others (2012), *Systema menedzhmentu instytutsionalnoi transformatsii ekonomiky Ukrainy (teoretyko-metodolohichniy aspekt)* [Management system of institutional transformation of the economy of Ukraine (theoretical and methodological aspect)], Ahrar Media Hrup, Kyiv, Ukraine, P. 771.
6. Herasymchuk, V.H. (1995), *Rozvytok pidpriemstva: diahnostyka, stratehiia, efektyvnist* [Enterprise development: diagnostics, strategy, efficiency], Vyshcha shkola, 1995. Kyiv, Ukraine, P.265.
7. Statistical Yearbook of Khmelnytsky region for 2018. Main Department of Statistics in Khmelnytsky Region. 2019. P. 473.

8. Derhachova, V.V. Simchenko, N.O. and Boiarynova, K.O. (2013), *Konkurentni dominanty stratehichnoho rozvytku pidpriemstv* [Competitive dominants of strategic development of enterprises], Vydavets Chabanenko Yu.A., Cherkasy, Ukraine, pp. 340 - 353.
9. Dmytrenko, H. A. (2002), *Motyvatsyia y otsenka personala* [Motivation and evaluation of staff], MAUP, Kyiv, Ukraine, P.248.
10. Kaflevska, S. H. and Krasniuk, O.P. (2013), "The main ways to increase work motivation in agriculture", *Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnoho ahrotekhnolohichnoho universytetu (ekonomichni nauky)*, vol. 3(23), pp. 105-108.
11. Posheliuzhna, L.B. "Peculiarities of modern personnel management at domestic enterprises", [Online], available at: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf.
12. Khaet, H.L. (2004), "Motivation as a cyclical process of multicriteria optimization and decision making", *Produktyvnost*, vol. 3, pp. 7 - 17.
13. Dovhan, L.Ye. and Dudukalo, H.O. (2012), "Formation of organizational and economic mechanism of effective enterprise management", *Ekonomichniy visnyk NTUU «KPI»*, [Online], available at: <http://economy.kpi.ua/uk/node/376>.
14. Chykurkova, A.D. (2018), "Methodical approaches to evaluation of personnel management strategy of the enterprise", *Ekonomika APK*, vol. 2, pp. 49-55.

Стаття надійшла до редакції 09.06.2020 р.