

УДК 005:332:331.101
JEL P210

Чикуркова А.Д.¹

д-р. екон. наук., професор, завідувач кафедри

E-mail : alladomanchuk@gmail.com

Грей Ю.М.¹

аспірант

E-mail : grey.yuriy@gmail.com

*¹Подільський державний аграрно-технічний університет
Кам'янець-Подільський, Україна*

УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ НА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Анотація

Мотиваційна політика відіграє велику роль в ефективному управлінні персоналом. Стан економіки та суспільних відносин в Україні й, що не мени важливо, стан розвитку самоусвідомлення її громадян є нестійким, складним. У цей період особливо важливо діяти ефективно у сфері управління персоналом підприємства. Ситуація постійно змінюється, а відповідно, повинні змінюватися й підходи до вибору ефективних методів роботи з персоналом.

Під час проведення дослідження використано методи логічного узагальнення та порівняння – для формування основних положень та передумов формування мотиваційної політики, алгоритму управління мотиваційною політикою; системного аналізу та синтезу, зокрема, при обґрунтуванні основних напрямів удосконалення мотиваційної політики на сільськогосподарських підприємствах; статистичного аналізу - при дослідженні зміни чисельності і заробітної найманих працівників в сільському господарстві; логічного узагальнення – під час формулювання висновків.

Розроблено теоретико-методичні підходи до формування сучасної ефективної мотиваційної політики на сільськогосподарських підприємстві. Розкрито основні напрями удосконалення мотиваційної політики на сільськогосподарських підприємствах. Систематизовано етапи впровадження мотиваційної політики на сільськогосподарських підприємствах. Визначено тенденції зміни чисельності і заробітної найманих працівників в сільському господарстві. На основі розглянутих підходів сформовано алгоритм управління мотиваційною політикою на сільськогосподарських підприємствах.

Результати дослідження дозволять розширити перелік важливих напрямів удосконалення мотиваційної політики, що розглядаються в контексті алгоритму її управління. Запропонований алгоритм управління удосконаленням мотиваційної політики на сільськогосподарських підприємствах забезпечить дослідження та аналіз показників ефективності праці, їх моніторинг, що сприятиме зростанню ефективності праці. Відстеження факторів впливу на мотиваційну спрямованість процесів управління, поглиблення дослідження мотиваційних систем управління змінами на сільськогосподарських підприємствах стане перспективним напрямом наукових досліджень.

Ключові слова: *мотивація ; мотиваційна політика; управління; персонал; заробітна плата.*

Вступ. Мотиваційна політика відіграє велику роль в ефективному управлінні персоналом. Стан економіки та суспільних відносин в Україні й, що не менш важливо, стан розвитку самоусвідомлення її громадян є нестійким, складним. У цей період особливо важливо діяти ефективно у сфері управління персоналом підприємства. Ситуація постійно змінюється, а відповідно, повинні змінюватися й підходи до вибору ефективних методів роботи з персоналом.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Методологічні основи теорії розвитку систем та системного підходу до вивчення мотивації в системі менеджменту підприємств закладені в роботах таких науковців як О. Гудзинський [2], Ю. Гудзинська [2], Л. Маллінз [8], С. Кафлевська [6], О. Краснюк [6], І. Маркіна [11], О. Покатаєва [11], А. Семенов [11], С. Судомир [2] та інших. Різні аспекти місця і ролі людини у виробництві, формування мотиваційного механізму досліджуються в роботах С. Вечері [1], О. Гудзинського [2], Г. Дмитренко [3], Д. Доманчука [4], С. Кибанова [5], О. Краснюк [22], С. Лучик [4], М. Маліка [20], А. Чикуркової [4, 10, 11] та інших.

Теоретичні основи управління удосконаленням мотиваційної політики на підприємствах висвітлені в роботах таких дослідників-економістів, як С. Вечеря [1], О. Гудзинський [2], Ю. Гудзинська [2], С. Судомир [2], А. Чикуркова [11] та інших.

Структура сучасної мотиваційної політики на більшості підприємств недостатньо враховує взаємозв'язок стимулів і мотивів керівників та працівників окремих виробничих підрозділів. Разом з тим, проблеми розробки дієвої мотиваційної політики кожного окремого підприємства залишаються відкритими для подальшої розробки в економічній теорії та управлінській практиці. Віддаючи належне вітчизняним вченим і фахівцям, які безпосередньо досліджують проблеми механізму створення мотиваційної політики, слід зауважити, що існуючих наукових джерел теоретичного і прикладного характеру все ще недостатньо, що і зумовило актуальність теми, визначили мету й завдання дослідження.

Мета. Метою дослідження є розроблення теоретико-методичних підходів до формування сучасної ефективної мотиваційної політики на сільськогосподарських підприємствах. Результати дослідження дозволять розширити перелік важливих напрямів удосконалення мотиваційної політики, що розглядаються в контексті алгоритму її управління. Відповідно до мети були поставлені такі завдання: розкрити напрями удосконалення мотиваційної політики на сільськогосподарських підприємствах; систематизувати етапи впровадження мотиваційної політики на сільськогосподарських підприємствах; визначити тенденції зміни чисельності і заробітної найманих працівників в сільському господарстві; на основі розглянутих підходів сформувати алгоритм управління мотиваційною політикою на сільськогосподарських підприємствах.

Методологія дослідження. Під час проведення дослідження використано методи логічного узагальнення та порівняння – для формування основних положень та передумов формування мотиваційної політики, алгоритму управління мотиваційною політикою; системного аналізу та синтезу, зокрема, при обґрунтуванні напрямів удосконалення мотиваційної політики на сільськогосподарських підприємствах; статистичного аналізу - при дослідженні зміни чисельності і заробітної найманих працівників в сільському господарстві; логічного узагальнення – під час формулювання висновків. Інформаційною базою дослідження є результати наукового пошуку автора в процесі вирішення проблеми, матеріали державних статистичних органів і публікації у періодичних виданнях, дані Головного управління статистики у Хмельницькій області.

Результати. Внаслідок змін форм господарювання, удосконалення процесів, що відбуваються в зовнішньому середовищі діяльності, перед підприємствами постають численні проблеми. Розвиток підприємства в довгостроковій перспективі залежить від уміння своєчасно передбачити зміни на ринку та відповідно адаптувати свою діяльність, визначити цілі на майбутнє, добитись конкурентних переваг, здійснити стратегічний вибір. А в більшості конкретних ситуацій почати будь-які значимі стратегічні зміни можна тільки за допомогою людського фактору.

Принциповою особливістю сучасних моделей економічного зростання підприємства стає визнання нової змінної у виробничій функції – людського капіталу. Її

здіяння вимагає розробку мотиваційної політики, реалізація якої забезпечує процес спонукання себе та інших працівників на інноваційну діяльність, що спрямована на досягнення особистих цілей та цілей організації.

Матеріальними мотивами є не лише грошові винагороди, але й можливість зміни соціального статусу (кар'єра), отримання пам'ятних подарунків, туристичних та екскурсійних путівок, певних пільг та привілеїв в області соціально-культурного й житлово-побутового обслуговування, які надаються не в прямій залежності від якості та кількості праці, а все ж більшою мірою у вигляді певної винагороди за працю (певного заохочення до праці). Показник заробітної плати має важливе значення на підприємствах. Він бере участь у формуванні собівартості виробленої продукції (наданих послуг), впливає на соціальний настрій у колективі, стимулює збільшення обсягів виробництва та підвищення якості продукції [1, с. 45].

Таким чином, сучасний перехід до якісно нового типу економічного зростання – науково-технічного або інноваційного не тільки підвищує творчу активність у масштабах усього суспільства, але й створює нові умови реалізації людського капіталу, активізації та мотивації праці, що представлено на рис. 1.

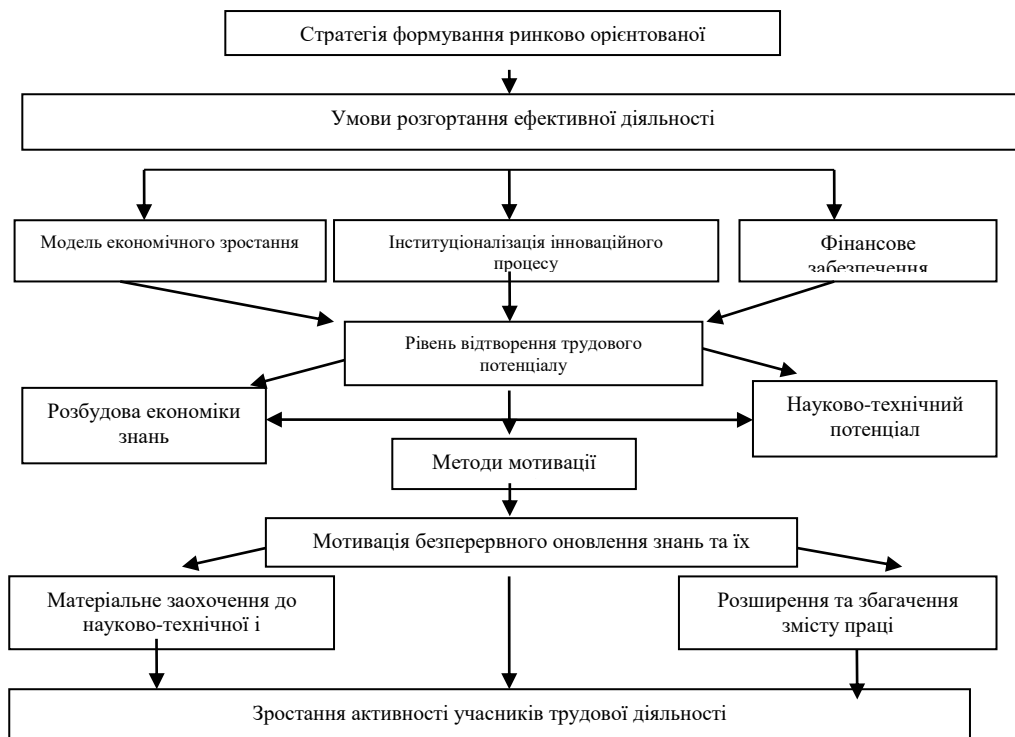


Рис. 1. Напрями впливу мотиваційної політики на активізацію діяльності підприємства*

*Складено на основі [10, с. 61].

Організація матеріальної мотивації полягає в розробці та впровадженні дієвих систем показників, які мають включати взаємопов'язані механізми як основної, так і додаткової оплати праці працівників усіх категорій. При цьому, ні в якому разі не слід відкидати ті показники або системи показників, які пройшли випробування часом і залишились дієздатними в нових умовах господарювання. Сучасна вітчизняна практика

свідчить про те, що на переважній більшості обстежених підприємств різних галузей ринкові засади організації матеріального стимулювання в основному застосовуються у формуванні та регулюванні основної частини заробітної плати, а додаткова мотивація, система його основних та додаткових показників і розмірів винагороди поки що залишаються незмінними, будуються на застарілих засадах. Основною причиною такого стану додаткової матеріальної мотивації є відсутність коштів через низьку ефективність виробництва [11, с. 220].

Однак є і позитивні приклади хоча це тільки окремі підприємства різних галузей промисловості (металургійна, хімічна, нафтогазова, легка, харчова, машинобудівна тощо), які зуміли подолати фінансово-економічну кризу та вийшли на шлях ефективної роботи. Основний наголос в індивідуальній матеріальній мотивації на цих підприємствах робиться на якісні показники оцінки результатів трудової діяльності визначеного працівника. Загальна ефективність роботи підприємств оцінюється показниками обсягів реалізації продукції, забезпечення доходів та прибутків [2, с. 18].

У сучасних умовах господарювання відкриваються нові можливості в області прийняття кадрових рішень. Так, більш гнучкими і різноманітними стають форми зайнятості працівників, розвивається інфраструктура ринку праці, з'являються нові види послуг в області підбору, оцінки персоналу та його стимулювання. У зв'язку з цим прийняття рішень щодо мотиваційної політики стає процесом істотно більш складним і відповідальним, оскільки прямо впливає на результати діяльності. Необхідно проаналізувати велику кількість чинників: економічних, соціальних, правових, національних. Зростає значимість стратегічних аспектів прийняття кадрових рішень, обґрунтування економічної доцільності капіталовкладень, пов'язаних з розвитком людських ресурсів.

За відсутності обґрунтованих підходів до оцінки ефективності прийнятих рішень щодо мотиваційної політики витрати на їх реалізацію представляються розпорядникам фінансових коштів невинуватими, а результати, які можуть бути отримані в перспективі, – сумнівними. Ця обставина часто є чинником, який стримує вкладання коштів у розвиток людських ресурсів, підвищення ефективності їх використання. У той же час – нераціональне використання коштів, розробка та реалізація необґрунтованих рішень, що призводить до економічних та соціальних втрат.

Однак цілісний підхід до розробки і реалізації оптимальної мотиваційної політики поки що не склався. Недостатнього опрацьована проблема критеріїв і методів оцінки прийнятих рішень. Як правило, не приймається в розрахунок, до яких економічних та соціальних втрат може призвести неприйняття необхідних рішень щодо мотивації праці працівників, відсутність цілеспрямованої кадрової політики, економія коштів на її здійсненні.

Всі рішення щодо вибору мотиваційної політики персоналу можна класифікувати за наступним ознаками: стратегічна спрямованість; функціональна спрямованість; виробнича спрямованість; характер повноважень; відповідальності за реалізацію; характер договірних відносин з працівниками [3, с. 12].

Аналіз показав посилення ролі стратегічних факторів при обґрунтуванні мотиваційної політики персоналу. До їх числа відносяться: стратегія організації (інноваційна стратегія; стратегія мінімізації витрат; стратегія поліпшення якості), життєвий цикл організації, розмір організації, стан навколишнього середовища. Одні фактори прямо впливають на працівників. Інші – опосередковано.

Проте, однозначним є вплив мотиваційної політики на ефективність діяльності підприємства. Формування нового економічного мислення у комплексному управлінні підприємством має визначальне значення для підвищення продуктивності його діяльності.

Таким чином, за наявності ефективної мотиваційної політики керівники мають можливість стимулювати ентузіазм, гордість за здійснену та якісну роботу менеджерів усіх рівнів, а також усіх виконавців на пошуки шляхів і заходів якнайкращого та найефективнішого досягнення стратегічних цілей.

Отже, аналіз сучасного стану економічної системи в перехідних умовах, ґрунтовна розробка процесу її цілісної ринкової трансформації обумовлюють необхідність теоретичного переосмислення проблем активізації людської діяльності, її адаптації до нових умов функціонування. Людині належить особливе місце в соціально-економічному розвитку. Саме на людину, її інтелект, знання, професійні навички, як на рушійну силу ринкової трансформації економіки України, робилася ставка ідеологами перетворень економічної системи.

Як показали дослідження, сучасні аграрні підприємства нагально потребують кваліфікованих працівників, адже саме люди, з їхньою кваліфікацією і мотивацією, є тією рушійною силою, завдяки якій організація досягає необхідного рівня конкурентоспроможності. Тому на зміну примусовим методам управління поступово приходять методи, які стимулюють трудові зусилля. Тенденцією сучасного виробничого менеджменту є перехід від технократичних методів управління до методів, які впливають на свідомість і трудову поведінку працівників. Впливати на трудову поведінку можна через поглиблену мотивацію співробітників [4, с. 11].

Розглянемо дані щодо чисельності найманих працівників в сільському господарстві, мисливстві і лісовому господарстві у табл. 1.

Таблиця 1. Середньооблікова кількість штатних працівників за видами економічної діяльності в Хмельницькій області*

Показник	Роки					Відхилення	
	2014	2015	2016	2017	2018	2018 р. від 2014 р.	2018 р. у % до 2014 р.
Усього, осіб	225964	219596	214265	204062	204098	-21866	90,3
Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство, осіб	24281	24814	22403	20800	21276	-3005	87,6
у тому числі сільське господарство	22483	21734	19180	18048	18378	-4105	81,7
у % до середньо-облікової кількості штатних працівників підприємств, установ і організацій області	9,9	9,9	9,0	8,8	9,0	-0,9	-

*Джерело: [9, с. 60] і розрахунки авторів.

Як бачимо із табл. 1, середньооблікова кількість штатних працівників за видами економічної діяльності зменшилася за період 2014-2018 рр. на 21866 осіб, або на 9,7%. Поряд з цим, у сільському господарстві, лісовому і рибному господарствах Хмельницької області скорочення становило 3005 осіб, або 12,4%. Станом на 01.01.2019 р. у сільському господарстві нараховувалося 18378 працівників, що на 4105 осіб, або на 18,3% менше показника 2014 р. Частка працівників сільського господарства в загальній чисельності штатних працівників знизилася з 9,9% до 9,0%, що становить 0,9в.п.

Кризова ситуація трудової мотивації в аграрному секторі економіки спричинена незавершеністю організаційно-структурних перебудов у ході реформування сільськогосподарських підприємств; недостатньою урегульованістю соціально-трудова відносин між найманими працівниками та роботодавцями; небажанням керівників підвищувати тарифні ставки і посадові оклади, невиконанням профспілками функцій регулювання соціально-трудова відносин та захисту інтересів найманих працівників;

низьким рівнем оплати праці й результативності виробництва [5, с. 325].

Рівень оплати праці в аграрних підприємствах є одним із найнижчих порівняно з іншими галузями. Враховуючи той факт, що рівень заробітної плати є одним із найвагоміших чинників матеріальної мотивації, можна стверджувати, що за такого її рівня неможливе нормальне відтворення робочої сили. Низький рівень доходів працівників негативно впливає на платоспроможність селян і конкурентоспроможність вітчизняної продукції.

Динаміку середньомісячної номінальної заробітної плати штатних працівників в сільському господарстві, мисливстві та пов'язаних з ними послуг представлено в табл. 2.

Таблиця 2. Динаміка середньомісячної заробітної плати штатних працівників у сільському господарстві Хмельницької області*

Показник	Роки					Відхилення	
	2014	2015	2016	2017	2018	2018 р. від 2014 р.	2018 р. у % до 2014 р.
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: [9, с. 73].

Як бачимо з наведених даних у табл. 2, 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. 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.

Виходячи з вищенаведеного, можна зробити висновок, що заробітна плата працівників сільського господарства була, є і залишається ще на дуже низькому рівні, незважаючи на підвищення її середнього розміру по області. Така ситуація викликана насамперед неспроможністю сільськогосподарських підприємств виплачувати зарплату своїм працівникам належним чином. Високі ціни на паливно-мастильні матеріали та низькі на вироблену сільськогосподарську продукцію приносять її власникам одні лише збитки та незацікавленість у результатах діяльності. Звідси впливає і низький рівень мотивації та продуктивності праці.

В сучасних умовах для кожного підприємства важливе значення має підвищення результативності діяльності. Під цим терміном розуміється ефективне використання всіх видів ресурсів: праці, капіталу, енергії, інформації, часу, землі тощо. А праця – це найбільш гнучкий фактор виробництва, тому і потребує специфічного підходу. Для того, щоб збільшити віддачу цього фактору необхідно належну увагу приділяти мотиваційній політиці. Оскільки, навіть сьогодні дієва система в майбутньому може перетворитись на

те, що гальмує розвиток всього підприємства. Це пов'язано із мінливістю мотивів та стимулів впливу на працівників [6, с. 106].

Останнім часом все більшого значення набувають розроблення і впровадження програм управління мотивацією праці, які передбачають: оцінку поточного стану стимулювання; планування, контроль; вжиття заходів щодо вдосконалення мотивації праці; оцінка впливу цих заходів. Нами виділено такі етапи розробки та впровадження програми удосконалення мотиваційної політики на сільськогосподарських підприємствах (табл. 3).

Таблиця 3. Запропонована класифікація етапів впровадження мотиваційної політики на сільськогосподарських підприємствах*

Назва етапу	Сутність завдань	Зміст заходів
Діагностика	оцінка стану мотивації праці, який був досягнутий підприємством	співвідношення основних показників ефективності використання персоналу, зв'язок мотивації праці із результатами діяльності підприємства
Аналітика	пошук та аналіз шляхів вдосконалення політики мотивації праці на основі раніше отриманої інформації	резерви, пов'язані з вдосконаленням матеріальної та нематеріальної мотивації, підвищенням кваліфікації працівників, удосконаленням організації виробництва
Планування	розробка плану використання шляхів вдосконалення політики мотивації праці	розробка планових заходів, що, в першу чергу, передбачають досягнення максимальної результативності персоналу при мінімальних затратах
Мотивація	вдосконалення та впровадження політики мотивації праці	розроблення та вдосконалення політики мотивації, за якою мотивується кожний окремий працівник, цех, підрозділ та підприємство
Контроль	контроль за реалізацією заходів, передбачених планом; оцінка реального впливу запланованих заходів	контроль за визначення та зростанням ефективності використання персоналу; оцінка отриманого рівня ефективності праці
Прийняття відповідного рішення згідно з отриманою інформацією щодо управління політикою мотивації праці на підприємстві		

*Джерело: складено за дослідженнями авторів.

Етап діагностики передбачає оцінку системи мотивації праці працівників, який є на підприємстві. Це вихідний етап, при якому проводиться діагностика сучасного стану підприємства. Правильне і точне проведення цього етапу є важливою передумовою успішності складання, впровадження та дії всієї програми управління мотивацією працівників.

Аналітичний етап полягає в пошуку шляхів вдосконалення політики мотивації працівників на основі раніше отриманої інформації, зібраної при здійсненні першого етапу. Етап планування забезпечує розробку плану впровадження шляхів мотивації працівників, в якому передбачені терміни й заходи щодо їх реалізації. На цьому етапі відбувається формування програми у вигляді проекту та розробка графіку його реалізації.

Етап мотивації передбачає розроблення політики мотивації праці працівників для досягнення запланованих цілей та задач. Етап контролю вміщує контроль за реалізацією заходів, передбачених планом, та вимір і оцінку реального впливу запланованих заходів на вдосконалення системи стимулювання праці працівників.

Результатами впровадження таких програм можуть стати: підвищення кваліфікації і практичного досвіду в сфері управління; покращання відносин між членами колективу; зростання основних показників діяльності організації; поживлення діяльності організації та сприятливий соціально-психологічний клімат; зростання інформованості робітників про чинники, що впливають на продуктивність праці; встановлення нових конкурентних стандартів і норм; стимулювання постійної уваги до підвищення ефективності праці. Перевагами створення таких програм є: створення зв'язку між наявними методами

бухгалтерського обліку, вимірюванням ефективності і регулярним контролем за результатами діяльності; встановлення нових конкурентних стандартів і норм; більш широке і свідоме використання персоналом методів мотивації праці [7, с. 153].

Нами систематизовані основні напрями удосконалення мотиваційної політики на сільськогосподарських підприємствах:

- планування трудової кар'єри працівників підприємств повинно проходити з урахуванням відділу, в якому вони працюють;
- формувати кадровий резерв необхідно з урахуванням стану здоров'я працівників, характеру, психічних і розумових нахилів та здібностей;
- при створенні системи соціального захисту працівників слід враховувати те, що вона повинна включати сприятливі, нешкідливі умови праці, тобто працівники повинні працювати в сприятливих для них особисто виробничих умовах;
- участі усіх категорій працівників в управлінні підприємством;
- навчання, адаптація персоналу для підвищення культури обслуговування та професійного рівня;
- необхідно використовувати індивідуальний підхід до підбору працівників;
- рівень кваліфікації працівників для підприємств різних відділів має свої специфічні відмінності, пов'язані з методом організації виробничих процесів на підприємстві;
- підвищення значення корпоративної культури [7, 8].

Розпочинати розробку програми потрібно з визначення основних завдань, які підприємство має виконати для досягнення мети зростання ефективності не тільки праці, а всієї діяльності. Такими завданнями, на нашу думку, повинні стати: збільшення обсягів виробництва основних видів продукції; ефективне використання позикових коштів; покращення показників фінансової стійкості; підвищення рівня трудової мотивації працівників та створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі підприємства. Розробка таких завдань має характер стратегічного планування, тому доцільно забезпечити узгодженість цілей, завдань управління ефективністю праці на період до 5 років.

Алгоритм управління мотиваційною політикою на сільськогосподарських підприємствах складається з наступним етапів (рис. 2).

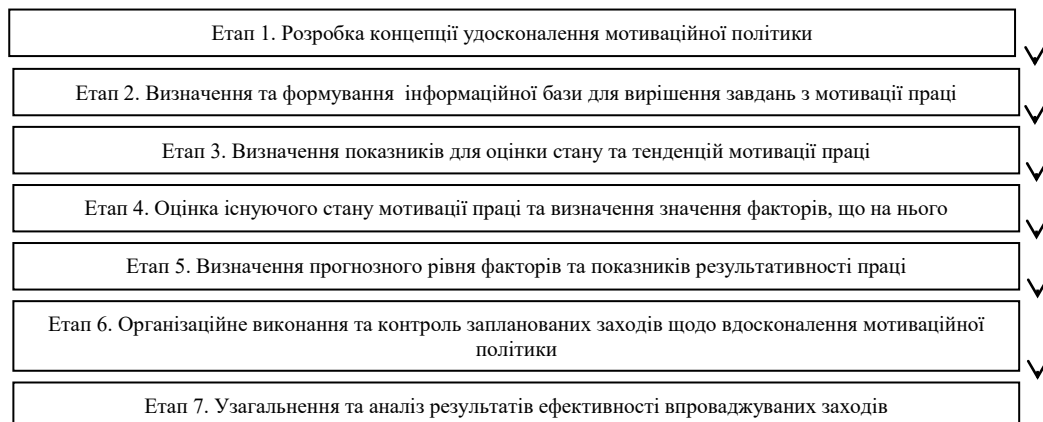


Рис. 2. Алгоритм управління удосконаленням мотиваційної політики на сільськогосподарських підприємствах*

*Джерело: складено за дослідженнями авторів

Щодо оцінки факторів впливу на мотиваційну політику, то такими є: кількість відпрацьованих годин, витрати на оплату праці, витрати на оплату праці одного працюючого, дохід від реалізації продукції, середньооблікова чисельність працівників, трудомісткість, рентабельність праці, середня зарплата, чистий прибуток та продуктивність праці.

На наступному етапі відбувається визначення прогнозного рівня результативності праці. Організаційне виконання та контроль запланованих заходів щодо вдосконалення мотиваційної політики включає в себе дві складові: заходи матеріальної та нематеріальної мотивації праці. Цьому буде присвячено наступні два підрозділи.

Важливою частиною роботи по виконанню програми є безпосередній оперативний та підсумковий контроль керівника підприємства та уповноважених осіб за виконанням визначених заходів, такий контроль повинен здійснюватись на кожному з етапів реалізації програми.

Висновки і персаективи. Формування нового економічного мислення у комплексному управлінні підприємством має визначальне значення для підвищення прибутковості його діяльності. Аналіз сучасного стану економічної системи в перехідних умовах, ґрунтовна розробка процесу її цілісної ринкової трансформації обумовлюють необхідність теоретичного переосмислення проблем активізації людської діяльності, її адаптації до нових умов функціонування. Людині належить особливе місце в соціально-економічному розвитку. Саме на людину, її інтелект, знання, професійні навички, як на рушійну силу ринкової трансформації економіки України, робилася ставка ідеологами перетворень економічної системи. Для того, щоб збільшити віддачу людського фактору необхідно належну увагу приділяти мотиваційній політиці, оскільки навіть сьогодні дієва система мотивації, в майбутньому може перетворитись на те, що гальмує розвиток всього підприємства. Це пов'язано із мінливістю мотивів та стимулів впливу на працівників. Запропонований алгоритм управління удосконаленням мотиваційної політики на сільськогосподарських підприємствах забезпечить дослідження та аналіз показників ефективності праці, їх моніторинг, що сприятиме зростанню ефективності праці. Відстеження факторів впливу на мотиваційну спрямованість процесів управління, поглиблення дослідження мотиваційних систем управління змінами на сільськогосподарських підприємствах стане перспективним напрямом наукових досліджень.

Список використаних джерел

1. Вечера С. В. Організаційно-методологічні основи формування мотиваційного механізму на сільськогосподарських підприємствах. *Вісник Черкаського університету. Серія Економічні науки*. 2014. № 37 (330). С. 44–50.
2. Гудзинський О. Д., Судомир С. М., Гудзинська Ю. С. Система менеджменту інституціональної трансформації економіки України (теоретико-методологічний аспект). Київ : Аграр Медіа Груп, 2012. 771 с.
3. Дмитренко Г. А. Мотивация и оценка персонала. Київ : МАУП, 2002. 248 с.
4. Доманчук Д.П., Лучик С.Д., Чикуркова А.Д. Економіка праці. Кам'янець-Подільський : Абетка, 2004. 332 с.
5. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом. Москва : ИНФРА-М, 2007. 447 с.
6. 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.
7. Малік М.Й., Чикуркова А.Д. Управління підготовкою і підвищенням кваліфікації персоналу аграрних підприємств. *Економіка АПК*. 2012. № 2. С. 3-10.
8. Маллинз Л. Менеджмент и организационное поведение; пер. с англ. Т. Цеханович. Минск : Новое знание, 2003. 1040 с.

9. Статистичний щорічник Хмельницької області за 2018 рік. Головне управління статистики у Хмельницькій області. 2019. 473 с.

10. Чыкуркова А.Д., Деренко О.М. Ринок праці. Кам'янець-Подільський : Абетка. 2002. 92с.

11. 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.

Дата надходження статті до редакції : 27.01.2020
І рецензування 19.02.2020 Прийняття в друк: 30.06.2020

Chykurkova A.D.¹

Dr. Sc. (Economics), Professor

E-mail : Alladomanchuk@gmail.com

Hrei Y.M.¹

Postgraduate Student

E-mail : grey.yuriy@gmail.com

¹*State Agrarian and Engineering University in Podilya
Kamianets-Podilskyi, Ukraine*

IMPROVEMENT OF THE FORMATION OF MOTIVATION POLICY ON AGRICULTURAL ENTERPRISES

Abstract

Motivational policy plays a large role in the effective management of personnel. The state of the economy and social relations in Ukraine and, equally important, the state of self-awareness of its citizens is unstable and complicated. During this period, it is especially important to act effectively in the field of enterprise personnel management. The situation is constantly changing and, accordingly, the approaches to the choice of effective methods of work with personnel must change. The methodological basis of the study is the dialectical method of cognition, determining the position of the theory of motivation of domestic and foreign scientific schools. In the course of the research, a systematic and logical approach to the scientific knowledge of the set of phenomena and processes related to the functioning of the personnel motivation system was applied, which revealed the main problems and prospects of improvement of the motivational policy in the enterprises. During the research, the methods of logical generalization and comparison were used to formulate the basic provisions and prerequisites for the formation of a motivational policy, an algorithm for managing a motivational policy; systematic analysis and synthesis, in particular, when substantiating the main directions of improvement of motivation policy at agricultural enterprises; statistical analysis - in the study of changes in the number and wages of employees in agriculture; logical generalization - when formulating conclusions. The article is devoted to the development of theoretical and methodological approaches to the formation of a modern effective motivational policy in agricultural enterprises. The main directions of improvement of motivational policy in agricultural enterprises are revealed. Systematic stages of implementation of motivational policy in agricultural enterprises. The trends of changes in the number and wages of employees in agriculture are determined. Based on the considered approaches, the algorithm of management of motivational policy in agricultural enterprises is formulated. The results of the study will expand the list of important directions of improvement of motivational policy, which are considered in the context of the algorithm of its management. The proposed algorithm for managing the improvement of motivational policy in agricultural enterprises will provide research and analysis of labor efficiency indicators, their monitoring, which will contribute to the increase of labor efficiency. Tracking factors of influence on the motivational orientation of management processes, deepening the study of motivational systems of change management in agricultural enterprises will be a promising area of research.

Keywords : *motivation; motivational policy; management; personnel; wages.*

References

1. Vecherya, S. V. (2014). Orhanizatsiyno-metodolohichni osnovy formuvannya motyvatsiynoho mekhanizmu na silskohospodarskykh pidpryyemstvakh [Scientific-methodical approaches to forming motivation mechanism as aims of achievement of development goals of enterprise]. *Visnyk Cherkaskoho universytetu. Seriya Ekonomichni nauky*, 37 (330), 44–50. DOI: 10.36742/2410-0919-2019-2-12 [in Ukrainian].
2. Hudzynskyy, O. D., Sudomyr, S. M., & Hudzynska, Yu. S. (2012). *Systema menedzhmentu instytutsionalnoyi transformatsiyi ekonomiky Ukrainy (teoretyko-metodolohichnyy aspekt) [Management system of institutional transformation of the Ukrainian economy (theoretical and methodological aspect)]*. Kyiv : Ahrar Media Hrup [in Ukrainian].
3. Dmitrenko, G. A. (2002). *Motivatsiya i otsenka personala [Motivation and personnel assessment]*. Kyiv: MAUP [in Russian].
4. Domanchuk, D.P., Luchyk, S.D., & Chykurkova, A.D. (2004). *Ekonomika pratsi [Labor economics]*. Kamianets-Podilskyi: Abetka [in Ukrainian].
5. Kibanov, A. Ya. (2007). *Osnovy upravleniya personalom [Fundamentals of personnel management]*. Moscow: INFRA-M [in Russian].
6. Kaflevska, S. H. & Krasnyuk, O.P. (2013). Osnovni shlyakhy posylennya motyvatsiyi pratsi u sil's'komu hospodarstvi [The main ways to Strengthen Labor Motivation in Agriculture]. *Zbirnyk naukovykh prats' Tavriys'koho derzhavnoho ahrotekhnolohichnoho universytetu (ekonomichni nauky)*, 3(23), 105-108. [in Ukrainian].
7. Malik, M.Y., & Chykurkova, A.D. (2012). Upravlinnya pidhotovkoyu i pidvyshchennyam kvalifikatsiyi personalu ahrarnykh pidpryyemstv [Management of training and advanced training of personnel of agricultural enterprises]. *Ekonomika APK*, 2, 3-10. [in Ukrainian].
8. Mullins, L. (2003). *Management and organizational behavior [Management and organizational behavior (T. Tsekhanovich (Transl.))]*. Minsk: New Knowledge [in Russian].
9. Statystychnyy shchorichnyk Khmelnytskoyi oblasti za 2018 rik [The statistical yearbook of the Khmelnytskaya oblast for 2018] (2019). Khmelnytskyi: Holovne upravlinnya statystyky u Khmelnytskiy oblasti [in Ukrainian].
10. Chykurkova, A.D., & Derenko, O.M. (2002). *Rynok pratsi [Labor market]*. Kamianets-Podilskyi: Abetka. [in Ukrainian].
11. Markina, I., Chykurkova, A., Pokataieva, O., Semenov, A. & Hrei, Yu. (2019). Innovative methods of enterprise personnel motivation. *International Journal of Management and Business Research*, 4, 215-226. [in English].

Received: 01/27/2020

1st Revision: 02/19/2020

Accepted: 06/30/2020