

DOI: [10.32702/2307-2105-2020.7.21](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.7.21)

УДК 005:332:331.101

JEL Classification M540

*А. Д. Чикуркова,  
д. е. н., професор,  
завідувач кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування,  
Подільський державний аграрно-технічний університет, Кам'янець-Подільський  
ORCID ID: 0000-0003-2978-3961*

*Ю. М. Грей,  
аспірант, Подільський державний аграрно-технічний університет, Кам'янець-Подільський  
ORCID ID: 0000-0002-7231-4776*

## **МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВОМ**

*A. Chyurkova  
Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of Department of management, public management  
and administration, State Agrarian and Engineering University in Podilya, Kamianets-Podilskyi  
Y. Hrei  
Postgraduate Student, State Agrarian and Engineering University in Podilya,  
Kamianets-Podilskyi, Ukraine*

### **METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF FORMATION OF WORK MOTIVATION IN THE DEVELOPMENT MANAGEMENT SYSTEM OF THE ENTERPRISE**

*Стаття присвячена дослідженню теоретичних та методологічних положень і практичних рекомендацій щодо формування трудової мотивації в системі управління розвитком сільськогосподарських підприємств. Розкрито поняття трудової мотивації, охарактеризовано систему та концептуальні характеристики існуючих моделей трудової мотивації. Наведена авторська позиція стосовно набору вимог, на яких повинна базуватися система трудової мотивації на рівні підприємства. Зазначено, що в ринкових умовах особливо важливими є підприємницькі вміння і мотивація підприємців, яка має свої специфічні особливості. Наведена характеристика системи зовнішніх і внутрішніх зв'язків мотивації, їх особливостей, що дозволило запропонувати етапи формування трудової мотивації та сформулювати стратегію підвищення мотивації персоналу і конкретизувати її положення в тактичному аспекті. Доведено, що мотивування трудової активності персоналу та стратегічної активності підприємства нерозривно пов'язані між собою та здійснюють значний вплив на активність та результативність діяльності підприємства в цілому. За результатами проведених досліджень обґрунтовано матрицю мотиваційного механізму управління розвитком сільськогосподарського підприємства.*

*The article is devoted to the study of theoretical and methodological provisions and practical recommendations for the formation of labor motivation in the management system of agricultural enterprises. The concept of work motivation is revealed, the system and conceptual characteristics*

*of existing models of work motivation are characterized. The author's position on the set of requirements on which the system of labor motivation at the enterprise level should be based is given. It is determined that with the dominant role of socio-economic conditions, the basis of any model of work motivation is based primarily on psychological aspects. It is revealed that among the main theoretical and applied problems today a prominent place belongs to the creation of an effective motivational mechanism for managing the development of enterprises. It is determined that the most significant positive motivating factor is the result of work, while the official reward does not perform a motivational function. It is noted that in market conditions especially important entrepreneurial skills and motivation of entrepreneurs, which has its own specific features. Based on the analysis of the situation and prospects for its development, the main factors that will soon have a significant impact on management, as well as personal qualities of the leader, which reduce the negative impact of these factors. It is proved that the concept of forming an effective system of work motivation at the enterprise involves analysis of the existing system to identify its defects and purposefully correct them, and the system of effective work motivation at the enterprise should include a range of measures - from motivation policy to individual ways of motivating managers. The characteristics of the system of external and internal connections of motivation, their features, which allowed to suggest the stages of formation of work motivation and to form a strategy to increase staff motivation and specify its position in the tactical aspect. It is emphasized that the current system of remuneration needs to be reformed as a matter of priority, as it does not take into account the basic provisions of the theory of motivation. It is determined that the existing system of remuneration in enterprises is focused not on meeting the needs of workers and taking into account their potential creative potential, but on minimizing the share of that cost item in the cost of production and reducing contributions to the budget. It is proved that the motivation of labor activity and strategic activity of the enterprise are inextricably linked and have a significant impact on the activity and efficiency of the enterprise as a whole. It was found that the motivation of labor activity and strategic activity of the enterprise are inextricably linked and have a significant impact on the activity and efficiency of the enterprise as a whole. Based on the results of the research, the matrix of the motivational mechanism of agricultural enterprise development management is substantiated, which makes it possible to identify the main indicators of enterprise activity to assess the effectiveness of the motivational mechanism of agricultural enterprise development management.*

**Ключові слова:** трудова мотивація; управління; розвиток; матриця; мотиваційний механізм; стратегія.

**Key words:** labor motivation; management; development; matrix; motivational mechanism; strategy.

**Постановка проблеми.** З поміж основних теоретичних і прикладних проблем управління розвитком підприємств чільне місце належить трудовій мотивації до ефективної праці. Упродовж багатьох століть дана проблема хвилювала людство, адже працею створюється матеріальна і духовна культура суспільства. Водночас узагальнення основних теоретичних досліджень цієї проблеми дозволяє розглядати трудову мотивацію як рушійну силу економічної поведінки людини, що спонукає її до активної трудової діяльності з метою задоволення індивідуальних і суспільних, духовних і матеріальних потреб. Узагальнення та розвиток методологічних засад формування трудової мотивації як важливої складової системи управління розвитком підприємства є вкрай важливою проблемою.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Методологічні основи формування трудової мотивації, її моделей та систем закладені в роботах таких науковців, як І. Дмитренко [1], І. Маркіна [3], О. Покатаєва [3], А. Семенов [3], В. Співак [2], Л. Червінська [9], А. Чикуркова [3,4], С. Шапіро [6] та інших. Науково-теоретичні аспекти формування мотиваційного механізму в управлінні розвитком підприємств досліджуються в роботах І. Белка [7], К. Бояринова [8], С. Вечері [10], В. Дергачової [8], І. Сімченко [8], О. Рябцевої [5], А. Чикуркової [11] 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 узагальненні та удосконаленні методологічних засад формування трудової мотивації в системі управління розвитком сільськогосподарських підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сьогодні немає єдності поглядів щодо природи мотивації як такої. Зокрема, неоднозначно трактується поняття трудової мотивації та її чинників.

Мотивація - це процес спонукання людини або групи людей до досягнення цілей організації і включає в себе мотиви, інтереси, потреби, захоплення, мотиваційні установки або диспозиції, ідеали тощо. У широкому розумінні мотивація іноді визначається як детермінація поведінки взагалі [1, с. 56].

В процесі трудової мотивації у людей цілеспрямовано формується заінтересоване відношення до праці і її результатів, оскільки трудова мотивація посилює бажану поведінку людини, дає напрям поведінки і ґрунтується на внутрішніх і зовнішніх факторах, або на мотивах і стимулах [2, с. 179].

Отже, трудова мотивація включає не лише задоволення фізіологічних, матеріально-побутових, культурних потреб, а й здобуття певного іміджу в суспільній ієрархії. Вона зумовлена природною особливістю людини і перш за все необхідністю забезпечення нормального фізіологічного існування; створення нормальних житлових, побутових та інших матеріальних умов життя; забезпечення умов для духовного розвитку особи; природного відтворення і продовження свого роду [3, с. 220].

Сукупність взаємопов'язаних заходів, які стимулюють окремого працівника або трудовий колектив у цілому щодо досягнення індивідуальних і спільних цілей діяльності підприємства (організації) являють собою систему трудової мотивації. Для формування належного ставлення до праці необхідно створити такі умови, щоб персонал сприймав свою працю як свідому діяльність, що є джерелом самовдосконалення, основою професійного та службового зростання. Система трудової мотивації повинна розвивати почуття належності до конкретної організації. Відповідне ставлення до праці та свідомі поведінка визначаються системою цінностей працівника, умовами праці й застосовуваними стимулами.

За домінуючої ролі соціально-економічних умов в основу будь-якої моделі трудової мотивації покладаються передовсім психологічні аспекти (рис. 1).

Система трудової мотивації на рівні підприємства має базуватися на таких вимогах:

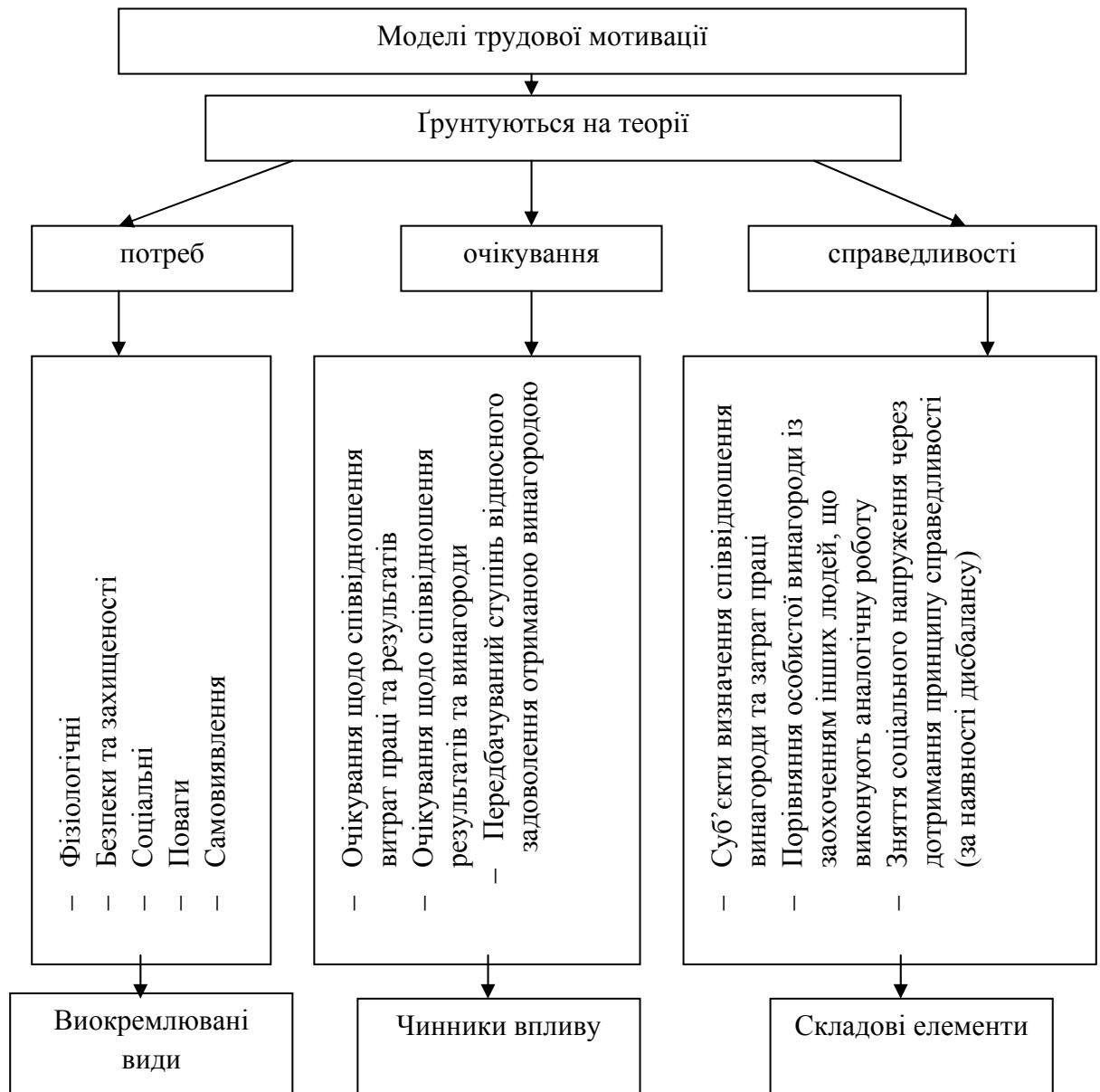
– надання однакових можливостей щодо зайнятості та посадового просування за критерієм результативності праці;

– узгодження рівня оплати праці з її результатами та визнання особистого внеску в загальний успіх. Це передбачає справедливий розподіл доходів залежно від ступеня підвищення продуктивності праці;

– створення належних умов для захисту здоров'я, безпеки праці та добробуту всіх працівників;

– підвищення кваліфікації та перекваліфікації персоналу;

– підтримування в колективі атмосфери довіри, заінтересованості в реалізації загальної мети, можливості двосторонньої комунікації між керівниками та робітниками.



**Рис. 1. Концептуальні характеристики моделей трудової мотивації**

Джерело: [4, с. 98]

З поміж основних теоретичних і прикладних проблем сьогодні чільне місце належить створенню ефективного мотиваційного механізму управління розвитком підприємств. Найбільш значущим позитивним мотиваційним фактором являється результат роботи, в той час як офіційне винагородження не виконує мотиваційної функції. Відповідна структура мотивації формується внаслідок непродуманої політики по відношенню до аграрного сектору економіки, росту тінювих складових в доходах управлінського персоналу. Формування структури мотивації, визначаючи ефективне управління і зацікавленість в поліпшенні результатів роботи підприємства, передбачає трансформацію існуючої структури в наступному напрямку.

В ринкових умовах особливо важливі підприємницькі вміння. Мотивація підприємців має ряд особливостей:

- свобода вибору та пошуку способів економічних дій;
- переважна орієнтація на ціль і пом'якшення впливу зовнішніх факторів;
- перевага розсудливості над імпульсивністю і той же час, прийняття рішень при високому рівні невизначеності, присутності ризику, загрози втратити;
- бажання боротися і перемагати, перевага мотиву досягнення успіху над мотивом уникнення невдачі [5, с. 65].

Особливості перехідного періоду потребує від персоналу визначених особистих якостей. Виходячи із аналізу складеної ситуації і перспектив її розвитку ми сформулювали основні фактори, які в найближчий час будуть здійснювати значний вплив на управлінську діяльність, а також особисті якості керівника, які можуть зменшувати негативний вплив цих чинників. (табл. 1).

**Таблиця 1**  
**Чинники, які впливають на управлінську діяльність**

Чинники, які впливають на управлінську діяльність	Вміння і навички управлінського персоналу, які нейтралізують негативну дію фактору
Стреси, невизначеність	Вміння ефективно керувати собою та своїм часом
Розпад традиційних цінностей, нестійкість особистих переконань	Вміння сформулювати свої особисті цінності
Широка можливість вибору	Чітко визначені особисті цілі і цілі виконуваної роботи
Відсутність можливостей отримання спеціальних знань та інформації	Вміння самостійно підтримувати свій ріст і розвиток
Образ різноманітних, постійно ускладнюючих проблем і обмеження шляхів їх розвитку	Вміння швидко і ефективно вирішувати проблеми
Постійна боротьба за ресурси, ринку збуту, прибутковості	Вміння до винахідливості, вміння швидко пристосовуватись
Викривлення традиційних ієрархічних відносин	Вміле використання навиків впливу на оточуючих без використання приказів
Традиційні школи управління вичерпали свої можливості і не відповідають новим потребам	Володіння новими, більш сучасними прийомами управління, новими підходами у відношенні з підлеглими
Великі затрати і труднощі з використанням найманих працівників	Вміння ефективно управляти трудовими ресурсами
Зростаючі масштаби змін	Вміння допоїти іншим в засвоєнні нових методів і практичних навиків роботи
Важкі проблеми потребують об'єднання зусиль колективу людей, здійснюючи їх рішення	Вміння створювати і удосконалювати групи, вміння швидко ставати винахідливим і результативним в роботі

Джерело: розроблено авторами на основі [2-6]

Концепція формування ефективної системи трудової мотивації на підприємстві передбачає аналіз існуючої системи з метою виявлення її дефектів і цілеспрямованого їх виправлення. Система ефективної трудової мотивації на підприємстві включає комплекс заходів – від формування політики мотивації до визначення способів індивідуальної мотивації керівника і працівників. Поняття «система мотивації» в умовах сучасних не завжди відповідає теоретичним представленням про неї, оскільки звично присутні окремі незв'язані елементи цієї системи.

На жаль, в українській практиці підприємства приділяють увагу лише економічним показникам роботи підприємства. В той час в світовій практиці більше значення приділяється соціально-психологічним аспектам.

Система зовнішніх і внутрішніх зв'язків мотивації також являється важливою і визначається наступними особливостями:

- зв'язки визначають вплив системи мотивації на обсяг особистих затрат праці працівника і результати його праці, важливо відмітити, що прямої залежності тут нема: значні результати праці не завжди визначають високий результат, який може бути досягнутий і з менш значними затратами;

- вплив системи мотивації на кінцевий результат роботи підприємства являється опосередкованим результатом роботи кожного окремого працівника, однак, загальний результат не визначається простим сумуванням індивідуальних результатів роботи;

- зовнішні зв'язки в системі мотивації створюють замкнутий контур, відповідно, між елементами системи мотивації і результатами роботи підприємства існує як прямий, так і зворотній зв'язок (розмір заробітної плати повинен залежати від результатів роботи підприємства і одночасно визначати його, психологічна мотивація формує результати особистої праці, але одночасно і залежить від них).

Враховуючи вищесказане, можна запропонувати наступні етапи формування трудової мотивації. При умові, що цілі діяльності визначені, необхідно встановити:

- структуру і пріоритети конкретних потреб керівників і відпрацювати загальну політику в області мотивації;

- особливості психологічного напрямку окремих працівників, у якого переважають вторинні потреби, і сформувати для них спеціальну систему стимулів;

- ступінь задоволення працівників їх винагородою і причини незадоволення: невідповідність між затратами, результатами праці і винагородою у працівників, виконуючих аналогічні функції.

На основі отриманих результатів можна сформулювати стратегію підвищення мотивації персоналу і конкретизувати її положення в тактичному плані.

Першочергового реформування потребує існуюча система оплати праці, оскільки вона не враховує елементарних положень теорії мотивації. Існуюча в підприємствах система оплати праці орієнтована не на задоволення потреб робітників і врахування їх потенційних творчих можливостей, а на максимальне скорочення частки тої статті витрат в собівартості вироблюваної продукції і зменшення розмірів відрахувань у бюджет. Звідси, бажання до отримання тінювих доходів на всіх рівнях: від простого робочого до керівника

підприємства.

Проектна система оплати праці повинна бути направлена як на формування ефективної мотивації, так і на скорочення тіньових доходів у місцевих бюджетах підприємств. Для цього необхідно вирішувати проблеми зв'язку оплати праці керівника і працівників підприємства від конкретних результатів їх діяльності.

Окрім підвищення ефективності системи зовнішньо організованої мотивації для підприємства великою проблемою є скорочення тіньової мотивації. Специфіка виробництва базується на тому, що працівники підприємства практично на всіх стадіях виробництва і реалізації продукції мають доступ до матеріальних цінностей – ресурсам або готової продукції.

Із-за недостатньої ефективності існуючої системи мотивації на підприємствах, відсутність у заробітної плати стимулюючих функцій, працівники бажають скоротити розрив між очікуваною і фактичною винагородою, що і приводить до зростання крадіжок, недобору продукції тощо. Щоб виконувати мотиваційну функцію, оплата праці повинна відображати залежність індивідуальної заробітної плати кожного працівника від результатів діяльності підприємства в цілому [7, с. 356].

У відношенні працівників підприємства достатньо ефективним можуть бути і психологічні елементи мотивації, хоча до теперішнього часу в практиці ринкової економіки вони не приймалися до уваги, а у окремих випадках приносили зворотній ефект із-за неправильного застосування.

Мотиваційний механізм праці властивий кожній економічній системі. Він поряд із загальнолюдськими містить і специфічні елементи. Серед факторів, що мотивують високо результативну працю, доходи посідають одне з провідних місць. Вважаємо, що на сьогодні необхідно соціально-економічну систему із примусовою моделлю трудових відносин, в якій людина праці піддавалася економічним і неекономічним методам примусу, замінити на новий мотиваційний механізм. Необхідність його створення зумовлена тим, що люди являють собою основу успішного виконання поставленої мети, дійового та економічного використання ресурсів. Це аж ніяк не применшує значення технічних засобів і технологій, а лише констатує, що і вони створюються та використовуються людиною, а їхня ефективність залежить від результатів праці. Тому важливо виявити мотиви і стимул, що спонукають до ефективної праці.

Побудова науково-практичних підходів до управління розвитком починається з формування головних цілей розвитку підприємства, які мають бути обґрунтованими й несуперечливими. У практиці господарюючих суб'єктів бачення майбутнього стану визначається з урахуванням динаміки кон'юнктури ринку сільськогосподарської продукції, тенденцій розвитку аграрної галузі, можливості зміни діючої моделі конкурентного профілю. Однак керівництво і найманий персонал можуть по-різному оцінювати ситуацію. І саме для того, щоб уникнути можливих проблем, має бути досягнуто загальне розуміння головної мети як керівництвом, так і персоналом сільськогосподарського підприємства [8, с. 350].

Мотивування трудової активності персоналу та стратегічної активності підприємства нерозривно пов'язані між собою та здійснюють значний вплив на активність та результативність діяльності підприємства в цілому. Нами обґрунтовано матрицю мотиваційного механізму управління розвитком сільськогосподарського підприємства (Рис. 2).

	Мотивування розвитку персоналу	Мотивування розвитку підприємства
Стратегічна активність	Цілі: збереження та розвиток компетенцій; підвищення якості кадрового потенціалу; стимулювання конкретних дій;	Цілі: лідерство у боротьбі з конкурентами; розширення діяльності; динамічний розвиток;
	Задачі: мотивування ініціативності; винагорода «по заслугах» (публічна); - відбір ініціативної групи;	Задачі: формування ресурсів оптимізації діяльності; виявлення і посилення конкурентних переваг; зменшення впливу слабких сторін;
	Функції: планування професійного розвитку; організація адаптації пристосування; контроль якості діяльності;	Функції: прогноз можливих ризиків; прогноз змін екзогенного середовища; контроль якості змін;
	Результати: прийняття влучних та вчасних рішень; підвищення ініціативності; підвищення зацікавленості.	Результати: стійка конкурентна позиція; зростаючий сегмент ринку; прихильність споживачів;
	Цілі: підвищення очікуваних результатів; підвищення рівня майстерності та швидкості досягнення результатів; динамічний розвиток;	Цілі: максимізація ринкової вартості п-ва; стійкі темпи зростання економічного потенціалу підприємства; зростання обсягу виробництва і реалізації
	Задачі: зміцнення репутації підприємства; формування позитивного іміджу; формування політики соціальної відповідальності;	Задачі: мінімізація витрат; максимізація прибутку; забезпечення рентабельної діяльності;
	Функції: планування очікуваних результатів; організація виконання завдань; контроль відповідності результатів;	Функції: ідентифікація, оцінка і управління фінансовими ризиками; прогнозування доходів;
	Результати: підвищення продуктивності праці; збільшення прибутку на 1 працівника; - конкурентоспроможний персонал.	Результати: висока прибутковість; динамічне зростання показників результативності та ефективності діяльності

**Рис. 2. Матриця мотиваційного механізму управління розвитком сільськогосподарського підприємства**  
Джерело: складено авторами на основі [9-11]

Дана матриця дає нам можливість виділити основні показники діяльності підприємств, які можна використати для формування і оцінки ефективності мотиваційного механізму управління розвитком сільськогосподарського підприємства.

Існуючі у підприємствах комплексні програми мотивації персоналу не завжди працюють ефективно, тому що не враховують особливості окремих працівників та не пов'язують їх зі стратегіями розвитку підприємства. Практика свідчить, що головною передумовою успіху є узгодженість стратегії розвитку всередині підприємства. Вона має бути підкріплена бізнес-планом розвитку та сформульована у вигляді місії, цілей та принципів підприємства. Оскільки всі діючі механізми, у тому числі і мотиваційний механізм управління розвитком підприємства, розробляються і впроваджуються в руслі загальної стратегії підприємства, важливо наголосити на тому, що сама стратегія реалізується на конкретних робочих місцях. Необхідний баланс між інтересами підприємства в цілому та персоналу. Мотиваційний механізм повинен коректуватися і бути доведеним до персоналу. Від цього залежить, стане пропонований механізм мотивуючим чи демотивуючим фактором. Визначивши, який тип працівників переважає на підприємстві, можна розробити рекомендації зі створення оптимальних умов, при яких буде забезпечена максимальна віддача. Аналогічно оцінюється, наскільки існуючі умови є демотивуючими. Якщо розроблений на підприємстві мотиваційний механізм управління розвитком входить у суперечність з поведінковими характеристиками персоналу, треба або коректувати механізм, або змінювати персонал, що в умовах сільськогосподарських підприємств є досить проблематичним [12].

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

Система ефективною трудовою мотивації на підприємстві включає комплекс заходів – від формування політики мотивації до визначення способів індивідуальної мотивації керівника і працівників. Процес удосконалення мотиваційного механізму управління розвитком сільськогосподарського підприємства повинен відбуватись з урахуванням особливостей персоналу, що працює на підприємстві, що включають потреби, інтереси, установки і ціннісні орієнтації працівників і повинен враховувати існуючу структуру управління персоналом організації, чинники, що впливають на підприємство всередині і ззовні, а також традиції, що склалися на підприємстві, і історичний досвід роботи. У процесі удосконалення мотиваційного механізму управління розвитком сільськогосподарського підприємства власники та керівництво мають чітко усвідомлювати, яким має бути очікуваний ефект від реалізації даного механізму. Більшість сучасних сільськогосподарських підприємств зорієнтовані скоріше на отримання прибутку в короткостроковому періоді та не приділяють уваги довгостроковим прибуткам, які залежать від ефективності реалізації стратегічного

проекту. Саме тому, на нашу думку, і повинен бути сформований мотиваційний механізм управління розвитком підприємства, який буде доступним для реалізації, зрозумілим, послідовним та змістовно наповненим.

#### **Бібліографічний список.**

1. Дмитренко Г. А. Мотивация и оценка персонала. К. : МАУП, 2002. 248 с.
2. Співак В.В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2010. №6, Т.2. С. 178-181.
3. Markina I., Chyurkova 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.
4. Чикуркова А.Д. Проблеми формування і використання робочої сили в аграрному секторі. Кам'янець-Подільський: Абетка, 2003. 260 с.
5. Рябцева О.Е. Формирование и внедрение мотивационного механизма на предприятии. Экономика и социум. 2014. № 1. С. 62-72.
6. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала. М.: ГроссМедиа, 2005. 224 с.
7. Белко І.А. Обґрунтування стратегії розвитку сучасного аграрного підприємства. Збірник наукових праць подільського державного аграрно-технічного університету. 2015. Т. 1. № 23. С. 354-365.
8. Дергачова В.В., Сімченко Н.О., Бояринова К.О. Конкурентні доміанти стратегічного розвитку підприємств. Черкаси. Видавець Чабаненко Ю.А., 2013. С. 340 - 353.
9. Червінська Л.П. Мотивація трудової діяльності в аграрній сфері. К.: ПАРАПАН, 2003. 322 с.
10. Вечеря С. В. Організаційно-методологічні основи формування мотиваційного механізму на сільськогосподарських підприємствах. Вісник Черкаського університету. Серія Економічні науки. 2014. № 37 (330). С. 44–50.
11. Доманчук Д.П., Лучик С.Д., Чикуркова А.Д. Економіка праці. Кам'янець-Подільський: Абетка, 2004. 332 с.
12. Грей Ю. Удосконалення мотиваційного механізму в системі управління розвитком сільськогосподарських підприємств. Електронний журнал «Ефективна економіка». 2020. №6. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7990>

#### **References.**

1. Dmytrenko, H.A. (2002), Motyvatsiya y otsenka personala [Motivation and evaluation of staff], MAUP, Kyiv, Ukraine.
2. Spivak, V.V. (2010), "Motivation as a means of effective personnel management of enterprises", Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauky, vol. 6, no. 2, pp. 178-181.
3. Markina, I. Chyurkova, A. Pokataieva, O. Semenov, A. and Hrei, Yu. (2019), "Innovative methods of enterprise personnel motivation", International Journal of Management and Business Research, vol. 9, no. 4, pp. 215-226.
4. Chyurkova, A.D. (2003), Problemy formuvannia i vykorystannia robochoi syly v ahrarnomu sektori [Problems of formation and use of labor in the agricultural sector], Abetka, Kam'ianets'-Podil's'kyj, Ukraine.
5. Riabtseva, O.E. (2014), "Formation and implementation of a motivational mechanism at the enterprise", Ekonomyka y sotsyium, vol. 1, pp. 62-72.
6. Shapyro S.A. (2005), Motyvatsiya y stymulyrovanye personala [Motivation and incentives for staff], HrossMedya, Moscow, Russia.
7. Bielko, I.A. (2015), "Rationale for the development strategy of a modern agricultural enterprise", Zbirnyk naukovykh prats' podil's'koho derzhavnoho ahrarno-tekhnichnoho universytetu, vol. 1, no. 23, pp. 354-365.
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. Chervins'ka, L.P. (2003), Motyvatsiia trudovoi diial'nosti v ahrarnij sferi [Motivation of labor activity in the agricultural sphere], PARAPAN, Kyiv, Ukraine.
10. Vecheria, S.V. (2014), "Organizational and methodological bases of formation of the motivational mechanism at the agricultural enterprises", Visnyk Cherkaskoho universytetu. Serii Ekonomichni nauky, vol. 37 (330), pp. 44-50.
11. Domanchuk, D.P. Luchyk, S.D. and Chyurkova, A.D. (2004), Ekonomika pratsi [Labor economics], Abetka, Kam'ianets'-Podil's'kyj, Ukraine.
12. Gray, Yu. (2020), "Improvement of the motivational mechanism in the system of management of agricultural enterprises development", Efektyvna ekonomika, vol. 6, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7990> (Accessed 19 Jul 2020). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.6.201

*Стаття надійшла до редакції 20.07.2020 р.*