

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-71>

УДК 331.101.3

# УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ: ЗБАЛАНСУВАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ ІНТЕРЕСІВ ТА ПОТРЕБ ПРАЦІВНИКІВ

## IMPROVING THE MOTIVATION MECHANISM IN AGRICULTURAL ENTERPRISES: BALANCING ECONOMIC INTERESTS AND EMPLOYEE NEEDS

**Грідін Олександр Володимирович**  
кандидат економічних наук, доцент,  
Державний біотехнологічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7236-2954>

**Hridin Oleksandr**  
State Biotechnological University

Стаття присвячена дослідженню проблеми удосконалення мотиваційного механізму в сільськогосподарських підприємствах. Встановлено, що високоефективний мотиваційний механізм сприяє суттєвому підвищенню рівня трудового потенціалу. Доведено, що дієвий мотиваційний механізм має містити у собі комплекс матеріальних та нематеріальних стимулів у їх гармонійному поєднанні та взаємо доповненні. Акцентовано увагу на тому, що удосконалення мотиваційного механізму у сільськогосподарських підприємствах, внаслідок їх галузевої специфіки, має свої характерні особливості. Визначені ключові аспекти удосконалення мотиваційного механізму. Виявлені базові протиріччя, що виникають при формуванні ефективного мотиваційного механізму та окреслені можливі шляхи їх подолання. Зауважено, що удосконалення мотиваційного механізму в сільськогосподарських підприємствах є ключовим чинником підвищення продуктивності, якості та ефективності праці, що зумовлює необхідність підтримання економічних інтересів підприємства із потребами його працівників у врівноваженому стані.

**Ключові слова:** мотивація, мотиваційний механізм, стимулювання праці, суспільна праця, трудові взаємовідносини, розвиток персоналу, ефективність управління.

The scientific article is devoted to the problem of improving the motivational mechanism in agricultural enterprises on the basis of balancing the economic interests and needs of all participants in labor relations. It has been established that a highly effective motivational mechanism contributes to a significant increase in the level of the organization's personnel potential. It has been proven that an effective motivational mechanism should contain a complex of material and non-material incentives in their harmonious combination and mutual complementation. It was noted that the improvement of the motivational mechanism significantly contributes to the stimulation of innovative activity and creative activity in the organization. It is argued that the absence of a direct relationship between motivation and the final results of the activity is due to the fact that the results of work are significantly influenced by a number of other factors, in particular the level of qualifications, abilities, competence of the employee, the correct understanding of the duties performed by him, working conditions, regime work, state of health, moral and psychological climate in the team, etc. It was noted that the improvement of the motivational mechanism in agricultural enterprises, due to their industry specificity, has its own characteristics, due to the seasonality of many types of work, difficult working conditions, significant dependence on the manifestation of natural and climatic factors, etc. The key aspects of improving the motivational mechanism in agricultural enterprises are defined. Basic contradictions in the formation of an effective motivational mechanism of an agricultural enterprise are identified and possible ways to overcome them are outlined. It was noted that the improvement of the motivational mechanism in agricultural enterprises is a key factor in increasing productivity, quality and efficiency of work, in order to achieve which, it is extremely important to maintain a balanced state of the economic interests of the enterprise with the needs of its employees, which, in the end, will contribute to the sustainable development of the agrarian sphere of the national economy as a whole.

**Keywords:** motivation, motivational mechanism, labor stimulation, social work, labor relations, personnel development, management efficiency.

**Поставка проблеми.** Для будь-якого суб'єкта господарювання, функціонуючого у надскладних реаліях сучасного вельми динамічного глобалізаційного ринкового середовища, формування високоефективного мотиваційного механізму, здатного до постійного поліпшення, є запорукою досягнення гармонійного поєднання цілей та задач роботодавця з індивідуальними й колективними потребами та інтересами найманих працівників. Високоефективний мотиваційний механізм в організації сприяє підвищенню рівня її кадрового потенціалу, що, безумовно, має суттєвий вплив на ефективність діяльності у цілому, оскільки забезпечує створення стабільного внутрішнього середовища, де усі сторони трудових взаємовідносин отримують зиск від взаємовигідної плідної співпраці. При цьому, удосконалення мотиваційного механізму в сільськогосподарських підприємствах вимагає обов'язково брати до уваги цілу низку специфічних особливостей галузі, як-то: сезонність виробництва, складні природно-кліматичні та фізичні умови праці, техніко-технологічні характеристики тощо. Це все необхідно якнайповніше враховувати з метою створення та постійного підтримання балансу між економічними інтересами підприємства, зокрема підвищенням продуктивності праці та ефективності діяльності, й різноманітними потребами працівників, зокрема у: справедливій та гідній оплаті праці; сприятливих умовах праці; визнанні та повазі; соціальній безпеці; особистому та професійному розвитку і самореалізації; почутті належності до підприємства; залученості до ухвалення рішень тощо. Усе зазначене вище красномовно підтверджує актуальність дослідження даної проблеми з неодмінним урахуванням сучасних трендів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретико-методичні аспекти проблеми формування та удосконалення мотиваційного механізму знаходяться у фокусі уваги багатьох вітчизняних вчених, зокрема її вирішенню присвячені наукові праці: О. А. Атаєвої, Л. І. Борисенко, В. Б. Васюти, Г. Є. Голованової, С. О. Заїки, В. М. Ковальова, Н. М. Колпаченко, О. В. Лаврука, Н. В. Мартинюк, О. А. Миколюк, О. В. Накіська, А. В. Нестеровича, І. В. Причепи, С. В. Руденка, Л. Ю. Семенової, Г. О. Соколюк, К. С. Татарінової, А. В. Холодницької, К. М. Шевченко, К. Л. Яворської та багатьох інших.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Наразі, діючи в

сільськогосподарських підприємствах мотиваційні механізми, здебільшого, неповною мірою враховують специфічні особливості аграрного сектору, що призводить до незбалансованості інтересів усіх учасників трудового процесу, обумовлюючи високий рівень плинності кадрів, зниження продуктивності праці та недостатню залученість персоналу. З огляду на це, потребує поглибленого дослідження проблема формування ефективної мотиваційної системи, яка б гармонізувала економічні цілі підприємства з потребами її працівників, враховуючи галузеву специфіку.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою наукового дослідження є узагальнення передумов удосконалення мотиваційного механізму в сільськогосподарських підприємствах, на основі забезпечення ефективного балансу між економічними інтересами підприємства та потребами працівників. Досягнення встановленої мети передбачає: визначення специфічних умов функціонування аграрного сектора національної економіки; дослідження чинників, що впливають на мотивацію персоналу; обґрунтування ключових аспектів удосконалення мотиваційного механізму; визначення базових протиріччя при формуванні ефективного мотиваційного механізму та окреслення можливих шляхів їх подолання.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Створення адекватної сучасним реаліям системи мотивації персоналу підприємства та ефективне управління нею сприяє підвищенню продуктивності та якості праці, максимізації рівня використання трудового потенціалу, що є ключовим аспектом підвищення результативності та прибутковості діяльності підприємства. Вказане вимагає формування мотиваційного механізму, що забезпечить збалансування економічних інтересів та соціальних потреб усіх учасників трудових взаємовідносин [14, с. 188].

Як зазначають В. М. Ковальов, О. А. Атаєва та К. М. Шевченко [7, с. 50], мотивація до високоефективної праці є результатом не лише врахування інтересів найманих працівників, а й гармонійного поєднання інтересів усіх сторін трудових відносин. При цьому, спрямування зусиль роботодавців лише на збільшення розміру прибутку, нехтуючи інтересами найманих працівників, призводить до антагонізму соціально-трудова відносин.

Л. Ю. Семенова та К. С. Татарінова стверджують, що ефективна організація мотиваційного механізму є запорукою прибуткової

діяльності підприємства, гарантією його розвитку та надважливим чинником прогресу. У той же час, система мотивації має бути зорієнтована на кінцевий результат, мати справедливий характер та бути зрозумілою для кожного [13, с. 238].

І. В. Причепа та К. Л. Яворська зазначають, що за сучасних умов, формування ефективного мотиваційного механізму має здійснюватися з урахуванням тактики та стратегії управління, забезпечуючи баланс інтересів працівників і підприємства, спрямовуючи зусилля на досягнення визначених цілей і покращення результатів виробничо-господарської діяльності. При цьому, у процесі формування мотиваційного механізму вкрай важливим є врахування як специфіки діяльності кожного господарюючого суб'єкта, так і особистих спонукальних мотивів працівників, які є мінливими ситуаційно та з плином часу, що значно ускладнює практичну реалізацію цього завдання [12].

В. Б. Васюта зазначає, що ефективний мотиваційний механізм підприємства має базуватися на функціонуючій системі матеріального і нематеріального стимулювання, відповідати стратегії розвитку підприємства, забезпечувати дотримання балансу інтересів працівників і підприємства, спрямовувати усі зусилля на досягнення встановлених цілей. При цьому, ефективним можна вважати лише такий мотиваційний механізм, який враховує специфіку діяльності підприємства, передбачає застосування таких методів мотивації, що є найбільш доречними для нього у конкретний момент часу [1, с. 134].

За твердженням О. В. Лаврука, дієвий мотиваційний механізм забезпечує підвищення рівня ефективності соціально-економічної діяльності сучасного підприємства, оскільки має цільове спрямування на раціональне використання виробничих ресурсів, підвищення продуктивності праці й рівня її оплати, обсягів конкурентоспроможної продукції та прибутковості виробництва [8, с. 89].

Н. В. Мартинюк акцентує увагу на необхідності відповідної нормативно-правової регламентації відносин між адміністрацією підприємства та найманими працівниками у сфері розвитку їх компетенцій задля формування ефективного мотиваційного механізму розвитку персоналу, рекомендуючи розробити у кожному підприємстві «Положення про професійне навчання та розвиток персоналу», у якому визначатимуться: цілі і завдання виробничого навчання; його види, форми

і методи; зобов'язання підприємства щодо забезпечення реалізації даного процесу; критерії відбору працівників для участі у навчанні й оцінці його результативності; перспективи кар'єрного зростання працівника за умови досягнення ним відповідного кваліфікаційного рівня; відповідальність сторін та інші організаційні питання [9, с. 93].

А. В. Холодницька та Л. І. Борисенко наголошують на тому, що сучасні надскладні умови вимагають від кожного сільськогосподарського підприємства створення дієвого механізму мотивації персоналу з урахуванням специфіки діяльності, підходів до мотивації, застосовуваних інструментів мотиваційного впливу тощо, що дозволить постійно контролювати мотиваційний процес, оцінювати ефективність управлінського впливу на персонал, використовувати наявні можливості нарощування трудового потенціалу кожного працівника і підприємства в цілому [15, с. 133].

З урахуванням вище викладеного необхідно відмітити, що високоефективний мотиваційний механізм підприємства, на наше глибоке переконання, має містити у собі систему матеріальних та нематеріальних стимулів у їх гармонійному поєднанні та взаємо доповненні, які мають бути спрямовані на заохочення працівників до досягнення встановлених цілей. Цілком очевидно, що роботодавець зацікавлений у тому, щоб працівники виконували функціональні обов'язки сумлінно, якісно, продуктивно, підвищували свою професійну кваліфікацію, демонстрували ініціативу та відповідальність. З іншого боку, працівники прагнуть отримувати гідну оплату праці, мати можливості для професійного зростання, відповідний рівень захищеності, а також комфортні та безпечні умови праці. Удосконалення мотиваційного механізму дозволяє збалансувати ці та інші інтереси сторін, внаслідок чого він стає дієвим інструментом для створення такої ситуації, у якій є лише переможці і немає переможе-них. Так, зокрема, система бонусів за досягнення високих показників продуктивності та якості праці стимулює персонал до більш плідної трудової діяльності, а це, у свою чергу, призводить до зростання результативності та ефективності діяльності організації у цілому. Водночас, працівники отримують винагороду відповідно до своїх зусиль, що задовольняє їхні потреби та підвищує відданість, сумлінність та лояльність, створюючи позитивний імідж роботодавця на ринку праці [2, с. 200–2021; 4, с. 107; 5, с. 119].

Удосконалення мотиваційного механізму сприяє підвищенню продуктивності праці. Вмотивовані працівники виконують обов'язки старанніше та інтенсивніше, проявляють більшу відповідальність та ініціативу. Вони також менш схильні до звільнення, що знижує витрати на пошук, залучення, адаптацію та навчання нових співробітників [6; 10, с. 227–228].

Крім того, удосконалення мотиваційного механізму сприяє покращенню якості роботи. Зокрема, система премій та інших заохочень за своєчасне виконання роботи без браку, помилок, збоїв, відповідно до певних стандартів якості мотивує працівників дотримуватися встановлених норм і нормативів, що підвищує якість як процесів, так і кінцевого результату [10, с. 228].

Вкрай важливим також є те, що ефективний мотиваційний механізм сприяє розвитку корпоративної культури в організації. Система заохочень та компенсацій, що враховує цінності та місію організації, допомагає сформувати монолітну згуртовану команду, де всі працівники у тісній взаємодії сконцентровані на досягнення спільної мети. Це створює атмосферу співробітництва та взаємоповаги, знижуючи рівень конфліктності, сприяючи ефективнішій взаємодії як між працівниками у колективі, так і між колективом та адміністрацією [3, с. 232].

Залучення працівників до обговорення та ухвалення рішень, зокрема пов'язаних із мотивацією, вельми позитивно впливає на їхню задоволеність як процесом, так і результатами праці. Коли працівники мають упевненість у тому, що до їхніх пропозицій та потреб дослухаються і їх враховують, вони почуваються більш важливими для організації, що, безумовно, позитивним чином сприяє зниженню напруженості, стресу, підвищенню рівня продуктивності та якості праці.

Вельми важливим є також те, що удосконалення мотиваційного механізму суттєво сприяє стимулюванню інноваційної діяльності та творчої активності в організації. Працівники, які відчувають підтримку і заохочення до креативного, нестандартного мислення, новаторства, частіше пропонують нові ідеї та рішення. Вказане обумовлює поліпшення існуючих та створення нових продуктів та послуг і, як наслідок, підвищення конкурентоспроможності організації на цільових ринках. Зрештою, це стає своєрідним каталізатором забезпечення довгострокового розвитку організації, оскільки залучає талановитих праців-

ників, які здатні та готові пропонувати і реалізовувати нові ідеї та рішення, що відповідають потребам ринку.

При формуванні мотиваційного механізму та у процесі його подальшого удосконалення необхідно завжди пам'ятати про те, що між мотивацією та очікуваним кінцевим результатом діяльності відсутня жорстко детермінована залежність. Інколи виникають парадоксальні ситуації, коли працівники що більш вмотивовані на виконання своєї роботи, все ж демонструють результати гірші, ніж менш вмотивовані. Відсутність прямого взаємозв'язку між мотивацією та кінцевим результатом обумовлено тим, що результати праці перебувають під значним впливом низки інших чинників, зокрема: рівня кваліфікації, здібностей, здатностей працівника, правильного розуміння ним виконуваних обов'язків, умов праці, режиму праці, стану здоров'я, морально-психологічного клімату в колективі та багатьох інших [11, с. 76].

Зауважимо, що удосконалення мотиваційного механізму на сільськогосподарських підприємствах, внаслідок їх галузевої специфіки, має свої характерні особливості, обумовлені сезонністю багатьох видів робіт, важкими умовами праці, суттєвою залежністю від прояву природно-кліматичного чинника тощо. Відповідно, ключовими аспектами удосконалення мотиваційного механізму для сільськогосподарських підприємств, на наш погляд, є наступні основні:

1) Необхідність безумовного врахування сезонності виробничо-господарської діяльності та циклічності суспільної праці, адже сільськогосподарські підприємства часто стикаються з нерівномірним розподілом робочого навантаження впродовж року. Тому мотиваційний механізм неодмінно має зважати на вказаний аспект, пропонуючи працівникам гнучкі системи оплати праці та додаткові стимули у періоди пікових навантажень. Зокрема, доцільним є запровадження надбавок, бонусів тощо за виконання робіт у періоди зростання напруженості праці, що стимулюватиме працівників до підвищення ефективності діяльності саме тоді, коли це найбільш необхідно.

2) Урахування важких умов та специфічного режиму праці, оскільки робота в сільському господарстві, здебільшого, пов'язана з фізичною працею в складних умовах, таких як спека, холод або робота на відкритому повітрі. Мотиваційний механізм має враховувати ці умови, передбачаючи надання працівникам

додаткових пілг, зокрема медичного страхування, премій за працю в несприятливих умовах, додаткові відпустки тощо.

3) Зважання на суттєву залежність результатів діяльності від впливу природно-кліматичного чинника. У сільському господарстві успіх підприємства багато в чому залежить від сприятливих погодних умов, родючості ґрунтів тощо, що не завжди можна передбачити та у повному обсязі контролювати. Вказане вимагає розробки гнучких мотиваційних алгоритмів, які б враховували ризики, пов'язані з неврожайним періодом або іншими форс-мажорними обставинами. Доречним є запровадження страхових програм, фондів підтримки працівників у випадку несприятливих кліматичних умов, що допоможе скоротити фінансові втрати та не допустити зниження рівня мотивації працівників.

4) Особливу увагу варто приділяти залученню місцевих громад до діяльності підприємства, розробці програм соціальної відповідальності та розвитку місцевої інфраструктури, адже сільськогосподарські підприємства часто є надважливими, а інколи чи не єдиними роботодавцями в сільських районах, де вибір робочих місць є вкрай обмеженим. Сюди можна віднести, зокрема, підтримку місцевих дошкільних закладів та закладів освіти, будівництво доріг, сприяння розвитку малого бізнесу тощо. Така діяльність підвищить лояльність працівників, а також сприятиме формуванню позитивного іміджу підприємства.

5) Оскільки сільськогосподарське виробництво стає все більш технологічно розвинутим, мотиваційний механізм неодмінно має передбачати здійснення інвестицій в освіту та професійний розвиток працівників з метою їх навчання новим технологічним підходам, роботі з сучасним обладнанням та технікою, участі у тренінгах, семінарах тощо. Такий підхід допоможе не лише підвищити кваліфікацію працівників, але й мотивуватиме їх залишатися на підприємстві, адже вони бачитимуть можливості та перспективи для особистісного і професійного зростання.

6) Більш активно запровадження сільськогосподарськими підприємствами мотиваційних програм, які заохочуватимуть використання екологічно безпечних та стійких практик. До прикладу, працівникам можуть надаватися певні бонуси за дотримання стандартів органічного землеробства або за участь у програмах збереження водних ресурсів, що не лише підвищить їхню мотивацію, але й сприятиме сталому розвитку підприємства.

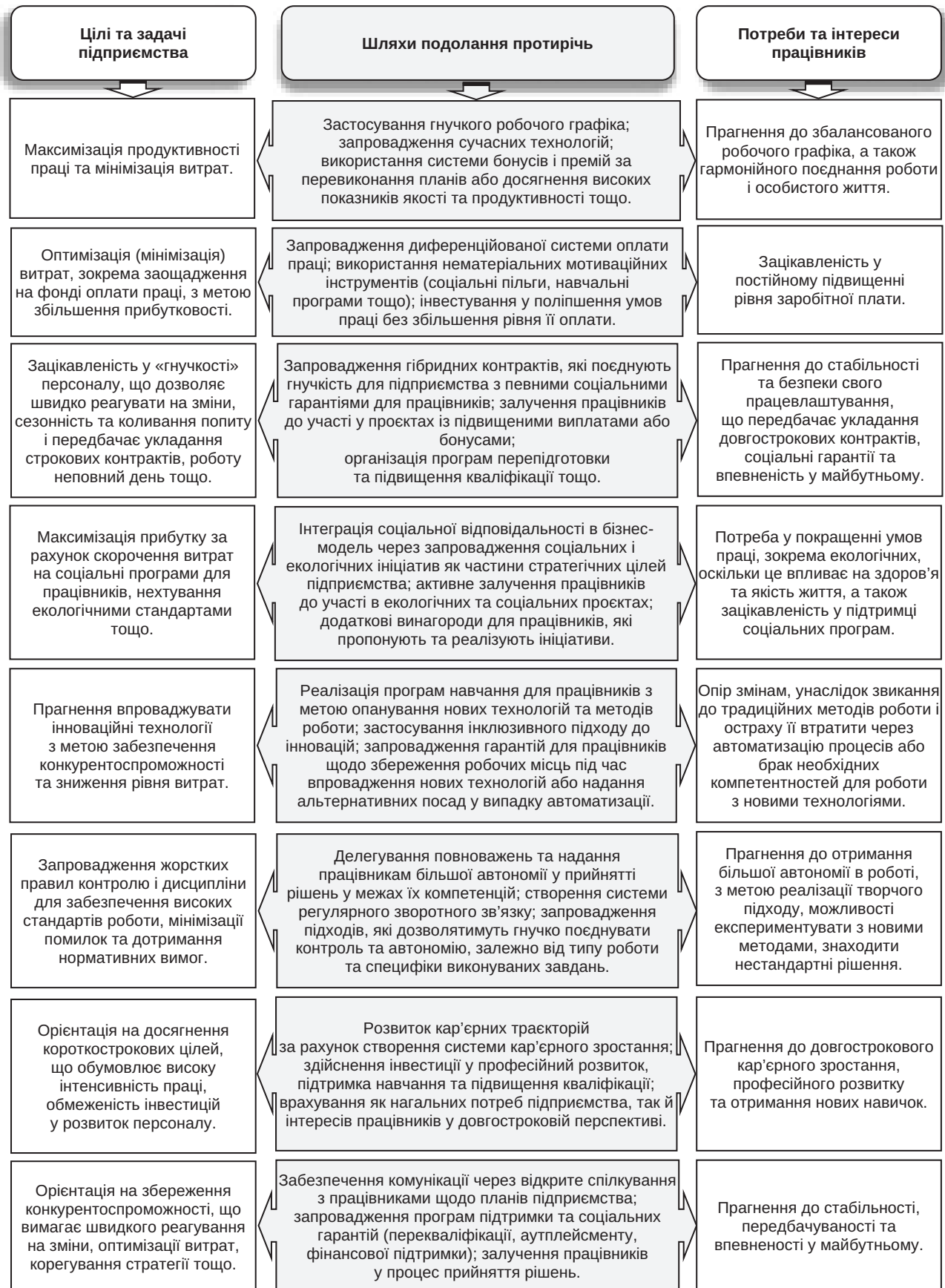
Необхідно відзначити, що наведений вище перелік напрямів удосконалення мотиваційного механізму у сільськогосподарських підприємствах, звичайно, не є універсальним та вичерпним для практичного застосування. Формування мотиваційного механізму у кожному конкретному підприємстві має здійснюватися з огляду на специфічні особливості функціонування того чи іншого суб'єкту господарювання, максимально повно, системно та комплексно їх враховуючи.

Крім того, цілі та задачі, що стоять перед певним підприємством та інтереси його найманих працівників можуть кардинально не співпадати, вступаючи у протиріччя і негативно впливаючи на мотивацію працівників.

З огляду на це, особливої актуальності набуває вирішення проблем координації, узгодження потреб, мотивів та цілей працівників і підприємства в цілому. Ефективне використання людських ресурсів забезпечується вмінням організувати роботу в команді, синергетичний ефект якої забезпечується визначенням та розв'язанням виникаючих протиріч між цілями та потребами працівників і підприємства [14, с. 190].

Нижче на рисунку наведено протиріччя інтересів, що вельми часто виникають між роботодавцем та працівниками, а також окреслені можливі шляхи їх подолання.

**Висновки.** Підсумовуючи відзначимо, що періодичне виникнення протиріч, а інколи вельми істотних, між інтересами підприємства та потребами найманих працівників є неминучим, але такі розбіжності можуть бути оперативним нівельовані шляхом впровадження гнучкого і збалансованого мотиваційного механізму. Досягнення компромісу та забезпечення гармонізації інтересів усіх учасників трудової взаємодії сприяє не лише підвищенню продуктивності та ефективності праці, але й створенню стабільного, лояльного та високо вмотивованого колективу, що, зрештою, сприяє довгостроковому успішному розвитку суб'єкта господарювання. Удосконалення мотиваційного механізму в сільськогосподарських підприємствах є ключовим чинником підвищення продуктивності, якості та ефективності праці. Задля досягнення цього вкрай важливо підтримувати у врівноваженому стані економічні інтереси підприємства із потребами його працівників. Останні повинні мати можливість не лише отримувати гідну винагороду за свою працю, але не менш важливо забезпечити їм комфортні умови праці, можливості для професійного розвитку



**Рис. Базові протиріччя при формуванні ефективного мотиваційного механізму сільськогосподарського підприємства**

*Джерело: авторська розробка*

та соціальні гарантії. Водночас, для цього підприємства мають залишатися прибутковими, ефективно використовувати ресурси та впроваджувати інноваційні технології. Важливо, щоб система мотивації враховувала не лише матеріальні стимули, але й нематеріальні, такі

як визнання, участь у прийнятті рішень, створення сприятливої робочої атмосфери тощо. Збалансований підхід дозволить досягти гармонії між економічними цілями підприємства і соціальними потребами працівників, що сприятиме розвитку аграрної сфери в цілому.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Васюта В. Б. Формування ефективного мотиваційного механізму на підприємстві. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 40. С. 133–138. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct40-23> URL: [http://market-infr.od.ua/journals/2020/40\\_2020\\_ukr/25.pdf](http://market-infr.od.ua/journals/2020/40_2020_ukr/25.pdf) (дата звернення: 17.10.2024)
2. Голованова Г. Є., Колпаченко Н. М., Грідін О. В. Особливості системи мотиваційного менеджменту на кожному кар'єрному етапі працівника. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка: Економічні науки*. 2016. Вип. 174. С. 199–206. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdusg\\_2016\\_174\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdusg_2016_174_24) (дата звернення: 14.10.2024)
3. Грідін О. В. Концептуальні підходи до створення ефективної системи управління персоналом. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка: Економічні науки*. 2017. Вип. 188. С. 228–236. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdusg\\_2017\\_188\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdusg_2017_188_28) (дата звернення: 14.10.2024)
4. Грідін О. В. Особливості організації та ефективного управління процесом праці в сільськогосподарських підприємствах. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 63. С. 105–110. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.63-16> URL: [http://bses.in.ua/journals/2021/63\\_2021/18.pdf](http://bses.in.ua/journals/2021/63_2021/18.pdf) (дата звернення: 14.10.2024)
5. Грідін О. В. Формування вітчизняної системи управління персоналом у сучасній парадигмі розвитку національної економіки. *Електронний науково-практичний журнал «Інфраструктура ринку»*. 2022. Вип. 63. С. 117–123. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct63-22> URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/63\\_2022/24.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/63_2022/24.pdf) (дата звернення: 14.10.2024)
6. Грідін О. В., Заїка С. О., Заїка О. В. Актуальні аспекти та перспективні напрями удосконалення систем мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-37> URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1649> (дата звернення: 14.10.2024)
7. Ковальов В. М., Атаєва О. А., Шевченко К. М. Передумови формування мотиваційного механізму стимулювання праці і бізнесу. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2015. № 1. С. 45–54. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp\\_2015\\_1\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2015_1_6) (дата звернення: 21.10.2024)
8. Лаврук О.В. Формування мотиваційного механізму розвитку аграрних підприємств. *Економіка АПК*. 2014. № 12. С. 84–90. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/E\\_apk\\_2014\\_12\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/E_apk_2014_12_14) (дата звернення: 22.10.2024)
9. Мартинюк Н. В. Удосконалення мотиваційного механізму розвитку персоналу аграрних підприємств. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2015. Вип. 4. С. 88–94. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsna\\_ekon\\_2015\\_4\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsna_ekon_2015_4_19) (дата звернення: 25.10.2024)
10. Накісько О. В., Руденко С. В., Грідін О. В. Заробітна плата як невід'ємна складова системи мотивації праці. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка: Економічні науки*. 2019. Вип. 200. С. 226–235. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdusg\\_2019\\_200\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdusg_2019_200_26) (дата звернення: 14.10.2024)
11. Нестерович А. В. Теоретико-методологічні аспекти мотивації праці у сільському господарстві. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2015. Вип. 14(4). С. 75–78. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu\\_en\\_2015\\_14\(4\)\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2015_14(4)_19) (дата звернення: 25.10.2024)
12. Причепя І. В., Яворська К. Л. Формування мотиваційного механізму стимулювання персоналу промислових підприємств за сучасних умов господарювання. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.5.57> URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5\\_2019/59.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2019/59.pdf) (дата звернення: 21.10.2024)
13. Семенова Л. Ю., Татарінова К. С. Розробка ефективного мотиваційного механізму діяльності підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 1(65). С. 238–241. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-1-65-54> URL: <http://molodyvchenu.in.ua/files/journal/2019/1/54.pdf> (дата звернення: 22.10.2024)
14. Соколюк Г. О., Миколюк О. А. Управління системою мотивації персоналу підприємства: теоретичні та методичні аспекти. *Інноваційна економіка*. 2015. № 4(59). С. 188–192. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek\\_2015\\_4\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2015_4_31) (дата звернення: 17.10.2024)

15. Холодницька А. В., Борисенко Л. І. Формування дієвого механізму мотивації персоналу сільськогосподарських підприємств у сучасних умовах. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2015. № 2. С. 128–134. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/prpu\\_2015\\_2\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/prpu_2015_2_19) (дата звернення: 21.10.2024)

## REFERENCES:

1. Vasiuta V. B. (2020) Formuvannya efektyvnoho motyvatsiinoho mekhanizmu na pidpriemstvi [Formation of an effective motivational mechanism at the enterprise]. *Infrastruktura rynku – Market infrastructure*, issue 40, pp. 133–138. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct40-23> Available at: [http://market-infr.od.ua/journals/2020/40\\_2020\\_ukr/25.pdf](http://market-infr.od.ua/journals/2020/40_2020_ukr/25.pdf) (accessed October 17, 2024)

2. Holovanova H. Ie., Kolpachenko N. M., Hridin O. V. (2016) Osoblyvosti systemy motyvatsiinoho menedzhmentu na kozhnomu kariernomu etapi pratsivnyka [Features of the motivational management system at each career stage of the employee]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu silskoho hospodarstva imeni Petra Vasylenka: Ekonomichni nauky – Bulletin of the Petro Vasylenko Kharkiv National Technical University of Agriculture: Economic Sciences*, issue 174, pp. 199–206. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg\\_2016\\_174\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2016_174_24) (accessed October 14, 2024)

3. Hridin O. V. (2017) Kontseptualni pidkhody do stvorennia efektyvnoi systemy upravlinnia personalom [Conceptual approaches to the creation of an effective personnel management system]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu silskoho hospodarstva imeni Petra Vasylenka: Ekonomichni nauky – Bulletin of the Petro Vasylenko Kharkiv National Technical University of Agriculture: Economic Sciences*, issue 188, pp. 228–236. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg\\_2017\\_188\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2017_188_28) (accessed October 14, 2024)

4. Hridin O. V. (2021) Osoblyvosti orhanizatsii ta efektyvnoho upravlinnia protsesom pratsi v silskohospodarskykh pidpriemstvakh [Peculiarities of the organization and effective management of the labor process in agricultural enterprises]. *Prychornomorski ekonomichni studii – Black Sea Economic Studies*, issue 63, pp. 105–110. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.63-16> Available at: [http://bses.in.ua/journals/2021/63\\_2021/18.pdf](http://bses.in.ua/journals/2021/63_2021/18.pdf) (accessed October 14, 2024)

5. Hridin O. V. (2022) Formuvannya vitchyznianoï systemy upravlinnia personalom u suchasniï paradyhmi rozvytku natsionalnoï ekonomiky [Formation of the domestic personnel management system in the modern paradigm of the development of the national economy]. *Elektronnyi naukovo-praktychnyi zhurnal "Infrastruktura rynku" – Electronic scientific and practical journal "Market Infrastructure"*, issue 63, pp. 117–123. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct63-22> Available at: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/63\\_2022/24.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/63_2022/24.pdf) (accessed October 14, 2024)

6. Hridin O. V., Zaika S. O., Zaika O. V. (2022) Aktualni aspekty ta perspektyvni napriamy udoskonalennia system motyvatsii personalu [Actual aspects and prospective directions of improvement of personnel motivation systems]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, issue 42, DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-37> Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1649> (accessed October 14, 2024)

7. Kovalov V. M., Ataieva O. A., Shevchenko K. M. (2015) Peredumovy formuvannia motyvatsiinoho mekhanizmu stymuliuвання pratsi i biznesu [Prerequisites for the formation of a motivational mechanism for stimulating labor and business]. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka – Social and labor relations: theory and practice*, no. 1, pp. 45–54. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp\\_2015\\_1\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2015_1_6) (accessed October 21, 2024)

8. Lavruk O. V. (2014) Formuvannia motyvatsiinoho mekhanizmu rozvytku ahrarnykh pidpriemstv [Formation of the motivational mechanism for the development of agrarian enterprises]. *Ekonomika APK – Economics of the agro-industrial complex*, no. 12, pp. 84–90. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/E\\_apk\\_2014\\_12\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/E_apk_2014_12_14) (accessed October 22, 2024)

9. Martyniuk N. V. (2015) Udoskonalennia motyvatsiinoho mekhanizmu rozvytku personalu ahrarnykh pidpriemstv [Improvement of the motivational mechanism of personnel development of agrarian enterprises]. *Visnyk Sumskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu. Serii: Ekonomika i menedzhment – Bulletin of the Sumy National Agrarian University. Series: Economics and Management*, issue 4, pp. 88–94. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsna\\_ekon\\_2015\\_4\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsna_ekon_2015_4_19) (accessed October 25, 2024)

10. Nakisko O. V., Rudenko S. V., Hridin O. V. (2019) Zarobitna plata yak nevidiemna skladova systemy motyvatsii pratsi [Salary as an integral component of the labor motivation system]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu silskoho hospodarstva imeni Petra Vasylenka: Ekonomichni nauky – Bulletin of the Petro Vasylenko Kharkiv National Technical University of Agriculture: Economic Sciences*, issue 200, pp. 226–235. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg\\_2019\\_200\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2019_200_26) (accessed October 14, 2024)

11. Nesterovych A. V. (2015) Teoretyko-metodolohichni aspekty motyvatsii pratsi u silskomu hospodarstvi [Theoretical and methodological aspects of labor motivation in agriculture]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho*



derzhavnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky – Scientific Bulletin of Kherson State University. Series: Economic Sciences, issue 14(4), pp. 75–78. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu\\_en\\_2015\\_14\(4\)\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2015_14(4)_19) (accessed October 25, 2024)

12. Prychepa I. V., Yavorska K. L. (2019) Formuvannia motyvatsiinoho mekhanizmu stymuliuвання personalu promyslovykh pidpriemstv za suchasnykh umov hospodariuvannia [Formation of a motivational mechanism for stimulating the personnel of industrial enterprises under modern economic conditions]. *Efektivna ekonomika – Effective Economy*, no. 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.5.57> Available at: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5\\_2019/59.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2019/59.pdf) (accessed October 21, 2024)

13. Semenova L. Iu., Tatarynova K. S. (2019) Rozrobka efektyvnoho motyvatsiinoho mekhanizmu diialnosti pidpriemstva [Development of an effective motivational mechanism for enterprise activity]. *Molody vchenyi – Young scientist*, no. 1(65), pp. 238–241. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-1-65-54> Available at: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2019/1/54.pdf> (accessed October 22, 2024)

14. Sokoliuk H. O., Mykoliuk O. A. (2015) Upravlinnia systemoiu motyvatsii personalu pidpriemstva: teoretichni ta metodychni aspekty [Management of the company's personnel motivation system: theoretical and methodical aspects]. *Innovatsiina ekonomika – Innovative economy*, no. 4(59), pp. 188–192. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek\\_2015\\_4\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2015_4_31) (accessed October 17 2024)

15. Kholodnytska A. V., Borysenko L. I. (2015) Formuvannia diievoho mekhanizmu motyvatsii personalu silskohospodarskykh pidpriemstv u suchasnykh umovakh [Formation of an effective mechanism for motivating the personnel of agricultural enterprises in modern conditions]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economics and management*, no. 2, pp. 128–134. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ppeu\\_2015\\_2\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ppeu_2015_2_19) (accessed October 21, 2024)