

DOI: [10.32702/2307-2105-2019.1.149](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.1.149)

УДК 005.32:331.101.3:631.11

*М. М. Демидова,
ст. викладач кафедри менеджменту і права,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет, м. Дніпро*

НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

*М. М. Demydova
senior lecturer of Management and Law department,
Dnipro state agrarian and economic university, Dnipro*

DIRECTIONS OF IMPROVEMENT OF MOTIVATIONAL MANAGEMENT IN AGRARIAN ENTERPRISES

В статті наведено основні напрями покращення мотиваційного менеджменту в аграрних підприємствах. Проаналізовано вплив мотиваційного менеджменту на стан використання та розвиток трудових ресурсів аграрних підприємств. Визначено основні ризики використання трудових ресурсів та групи чинників, що сприяють ефективному їх використанню. В статті висвітлено основні резерви для подальшого розвитку і підвищення ефективності мотиваційного менеджменту в аграрних підприємствах. Встановлено фактори результативності покращення мотиваційного менеджменту в аграрних підприємствах на макро- та мікрорівнях. Доведено необхідність та описано процес моделювання мотиваційного менеджменту відповідно до етапів життєвого циклу аграрного підприємства. Розроблено модель мотиваційного менеджменту аграрного підприємства. Виділено рівні задоволення потреб працівників аграрного підприємства на основі взаємодії та взаємодоповнення матеріального та нематеріального мотивування.

The article gives the main directions of improvement of motivational management in agrarian enterprises. The influence of motivational management on the state of use and development of labor resources of agrarian enterprises is analyzed. The main risks of using labor resources in agrarian enterprises are determined. The necessity of training, retraining of labor resources, financing of studies, use of such a concept of human management as "tactics of orders", increase of employees' income for improving the state of labor utilization and situation in the field of motivational management is proved. The basic groups of factors are determined, the coordinated use of which helps to efficiently use labor resources in agrarian enterprises. The main requirements for recognition of the system of motivational management are highlighted. The factors of effectiveness of improving the motivational management in agrarian enterprises at macro and micro levels have been established. The reserves for further development and increase of the efficiency of motivational management in agrarian enterprises are highlighted and grouped. Attention, however, focuses on improving the organization of work, which includes the expansion of production functions and improvement of working conditions, the use of flexible schedules.

The article proves the necessity of modeling motivational management taking into account the interests of the state, enterprises, employees, consumers and suppliers. The process of modeling of motivational management in accordance with stages of the life cycle of the agrarian enterprise is described. The model of motivational management of the agrarian enterprise is developed and the main factors of motivation are defined at each stage of the life cycle of the enterprise. The level of satisfaction of the needs of the employees of the agrarian enterprise is determined on the basis of interaction and complementarity of material and non-material motivation. Recommendations on the use of various tools of motivational management for satisfying the needs of different levels and ultimately for the effective functioning of the system of motivational management are given.

Ключові слова: мотиваційний менеджмент; трудові ресурси; аграрне підприємство; мотивація; потреби.

Key words: motivational management; labor resources; agrarian enterprise; motivation; needs.

Постановка проблеми. Для успішного розвитку аграрного підприємства важливою є система мотивації праці, що впливає на його діяльність в цілому. Тому, небажання керівника приділяти увагу розвитку мотиваційного менеджменту може бути причиною низької прибутковості або збитковості підприємства. Аграрним підприємствам усіх організаційно-правових форм власності, доводиться вирішувати три групи завдань щодо використання трудових ресурсів:

1) що виробляти і які трудові ресурси при цьому використовувати;

2) визначити послідовність залучення тих чи інших працівників до виконання роботи;

3) усвідомити необхідність застосування та розвитку мотиваційного менеджменту, що забезпечить ефективне використання трудових ресурсів, а в кінцевому підсумку – досягнення цілей і завдань всього підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам управління мотивацією в аграрній сфері присвятили праці відомі вітчизняні та зарубіжні вчені-економісти: В.С. Васильченко, О.А. Грішнова, А.М. Гриненко, Д.П. Доманчук, А.М. Ємельяненко, Л.П. Керб, М.Й. Малік, Л.І. Михайлова, Т.І. Олійник, В.В. Онікієнко, А.Г. Ткаченко, О.В. Ульянченко, О.Г. Шпикуляк та інші. Мотиваційний чинник завжди належав до вирішальних і це підтверджується вітчизняними та зарубіжними науковцями, такими як Балановська Т.І., Гудзинський О.Д., Долішній М.І., Ткаченко А.М., Федоряк Л.С., Шекшня С.В., Щекин Г.В.

Хоча науковий інтерес до розвитку сучасних технологій управління персоналом продовжує зростати, недостатньо розкритим залишається питання щодо напрямів покращення мотиваційного менеджменту аграрних підприємств.

Постановка завдання. Метою статті є аналіз впливу мотиваційного менеджменту на стан використання трудових ресурсів аграрних підприємств, виділення основних резервів для покращення мотиваційного менеджменту та напрямів його покращення в аграрних підприємствах.

Виклад основного матеріалу. Для аналізу трудових ресурсів аграрних підприємств використано SWOT – аналіз. В результаті визначено як сильні сторони, які забезпечують ефективне використання трудових ресурсів в аграрних підприємствах, так і слабкі сторони та загрози, що негативно впливатимуть на розвиток мотиваційного менеджменту на підприємстві. Розширена матриця SWOT- аналізу виявляє управлінську ситуацію щодо розвитку мотиваційного менеджменту, що дає можливість спрогнозувати її виконання в аграрних підприємствах (рис. 1).

Покращити ситуацію в сфері мотиваційного менеджменту в аграрних підприємствах можливо за рахунок підготовки, перепідготовки трудових ресурсів, фінансування навчання, використання такої концепції управління людьми як «тактика доручень», збільшення доходів працівників. Зокрема, використання концепції «тактики доручень» може показати позитивні результати, а саме: збільшити прибуток аграрного підприємства, рентабельність діяльності та зростання продуктивності праці і рівня її оплати.

| | Можливості | Загрози |
|--|---|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> - Зростання доходів домогосподарств; - Підвищення середньорічної оплати праці; - Зростання обсягів фінансування освіти та охорони здоров'я; - Збільшення витрат на охорону здоров'я. | <ul style="list-style-type: none"> - Несприятлива демографічна ситуація; - Підвищення рівня безробіття; - Зниження рівня економічно активного населення; - Зростання індексу споживчих цін; - Зменшення інвестування в науковій та освітній сферах. |
| Сильні сторони | СіМ | СіЗ |
| <ul style="list-style-type: none"> - Підвищення продуктивності праці; - Забезпечення матеріально-технічними засобами аграрних підприємств; - Збільшення кількості працівників з вищою освітою; - Збільшення трудових ресурсів, які підвищують кваліфікацію; - Використання «тактики доручень» | <ol style="list-style-type: none"> 1. Навчання та підвищення кваліфікації персоналу забезпечать активну їх участь у вирішенні складних завдань на всіх ланках виробничого процесу. 2. Підвищення доходів забезпечить отримання вищої освіти громадянами. 3. Розвиток мотиваційного менеджменту матиме позитивний вплив на використання трудових ресурсів аграрного підприємства. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Впровадження сучасних розробок науки і техніки, механізація та автоматизація сільськогосподарського виробництва підвищить престижність сільськогосподарських професій. 2. Зростання темпів інфляції зменшить можливості аграрного підприємства щодо забезпечення матеріально-технічними засобами. |
| Слабкі сторони | СліМ | СліЗ |
| <ul style="list-style-type: none"> - Зменшення кількості працівників в аграрних підприємствах; - Висока плинність кадрів; - Неналежні умови праці; - Занепад тваринницької галузі | <ol style="list-style-type: none"> 1. Підвищення заробітної плати знизить плинність кадрів. 2. Забезпечення працівників від впливу шкідливих речовин необхідними засобами захисту | <ol style="list-style-type: none"> 1. Занепад тваринницької галузі є однією з причин безробіття. 2. Висока плинність кадрів пров'язана із неprestижністю роботи у сфері сільського господарства. 3. На забезпечення аграрних підприємств працівниками впливає зниження економічно активного населення. |

Рис. 1. Розширена матриця SWOT- аналізу

Для визначення доцільності використання «тактики доручень», було досліджено можливості і бажання працівників самостійно з'ясувати проблеми, проявляти ініціативу, керувати своїм часом, використовувати знання та навички. Дослідження проведено шляхом анкетного опитування працівників аграрних підприємств Дніпропетровської області.

Анкетування показало, що 93% респондентів можуть самостійно проаналізувати результати своєї діяльності, 97% - хочуть отримувати винагороду за досягнення результатів при самостійному вирішенні ситуації, 70% респондентів бажать мати більше відповідальності, 91% опитаних прагнуть управляти своїм часом і роботою. У своїй роботі хотіли б стати менеджерами 63% опитаних осіб. Відповідно до результатів анкетування, у виконанні роботи, керівники довіряють своїм підлеглим на всі 100%. Результати досліджень також показують бажання працівників підвищувати свій професійний рівень, їх готовність до перепідготовки та

розуміння сучасних потреб аграрного сектору в модернізації та впровадженні сучасних конкурентних технологій.

У розвитку мотиваційного менеджменту не менш важливу роль відіграє адаптація трудових ресурсів до трудової діяльності (рис. 2). Проведення адаптації скорочує витрати аграрних підприємств на пристосування нових працівників, забезпечує активну взаємодію між новачком та професіоналом, сприяє підвищенню продуктивності праці, знижує плинність трудових ресурсів, забезпечує налагодження відносин в колективі, має позитивний вплив на якість продукції аграрних підприємств.

В сучасних умовах розвитку економіки гостро постає також питання підготовки фахівців. Особливо це стосується підвищення кваліфікації працівників аграрних підприємств. Впровадження нових прогресивних форм навчання таких як: коучинг, проведення тренінгів, консультування тощо покращать ефективність використання трудових ресурсів.

Ефективне використання трудових ресурсів неможливе без впровадження такого елементу мотиваційного менеджменту як винагорода, а саме: заробітна плата, її форми, структура та розмір. Також потрібно використовувати і нематеріальну мотивацію працівників, враховуючи їх потреби.



Рис. 2. Ризики використання трудових ресурсів

Враховуючи ризики психологічного клімату, недостатність власних фінансових резервів, неготовність працівників самостійно приймати рішення і брати на себе відповідальність для підвищення кваліфікації доцільне формування системи привілеїв, бонусів та пільг.

Отже, ефективному використанню трудових ресурсів в аграрних підприємствах сприяє комплекс чинників. Їх можна поділити на три групи:

1. економічні (підготовка та перепідготовка співробітників; оплата за навчання; стабільність оплати праці та зайнятості);

2. кадрові (ефективне використання робочого часу; підвищення престижності праці в аграрних підприємствах; покращення умов праці; підвищення кваліфікаційного рівня; зниження плинності кадрів);

3. матеріально-технічні (автоматизація робочих місць; підвищення ефективності використання основних засобів; покращення технічного оснащення та кількості ОЗ).

Злагожене функціонування цих груп забезпечить розвиток мотиваційного менеджменту, що, сприятиме підвищенню ефективності використання трудових ресурсів, продуктивності праці, і загалом покращить всі показники діяльності аграрного підприємства.

При правильній організації системи мотиваційного менеджменту, працівник не лише самореалізує свої внутрішні запити, а й задовольняє свої потреби. В сучасному мотиваційному менеджменті визначальну роль відіграє матеріальне заохочення, соціальні гарантії, страхування, пільгове кредитування.

Отже, для розвитку мотиваційного менеджменту необхідно розробити матеріальні та нематеріальні форми стимулювання праці найманих працівників. В контексті цього доцільно включати в Колективний договір між роботодавцем та трудовим колективом всі аспекти мотиваційного менеджменту, далі розділити персонал за групами оплати праці, обсягом виконаних робіт, видами діяльності в залежності від їх обов'язків, впровадити участь персоналу в розподілі фінансових результатів підприємства, впровадити гнучкі мотиваційно-соціальні пільги.

Мотиваційний менеджмент в аграрному підприємстві – це комплекс заходів, які спрямовані на підвищення прибутку підприємств на основі мотиваційних факторів, направлених на підвищення ефективності і якості праці всіх працівників та кожного зокрема. Мотиваційний менеджмент буде ефективним лише тоді, коли він правильно організований та враховує потреби працівників з огляду на їх стать, вік, сімейний стан, соціальне положення, а також особливості працівників. Причинами низької мотивації праці в аграрних підприємствах є:

- низька оцінка привабливості очікуваної мотивації;

- сумніви працівника щодо того, що його активність буде помічена керівництвом і призведе до ефективного результату;

- забезпечення матеріальних та соціальних потреб працівників на низькому рівні.

Розуміння важливості проблеми дозволяє визначити керівнику напрями підвищення рівня мотивації підлеглих та виявити систему стимулів на підприємстві. Як правило, реальна оцінка впливу цих стимулів на працівника здійснюється за допомогою соціологічного опитування.

Ефективна система мотиваційного менеджменту в аграрних підприємствах включає:

- якісну оцінку внутрішнього стану працівників, особливо тих, які бажають навчатися (під час відбору кандидатів на вакантні посади ключовим має бути їх прагнення до самовдосконалення);

- створення внутрішнього ефекту конкуренції при формуванні персоналу, тобто виявлення осіб, які братимуть участь у корпоративному розвитку;

- покращення соціально-економічного середовища. Важливе значення має нормальний психологічний клімат у колективі, довірливі відносини між персоналом та керівництвом, можливість кар'єрного росту і підвищення ринкової вартості співробітників, за допомогою участі в тренінгах, отримання міжнародних сертифікатів, а відтак і отримання нових знань.

В системі мотиваційного менеджменту обов'язковим є поєднання економічних та соціально-психологічних методів управління. Керівництво підприємства має усвідомити та забезпечити сприятливий психологічний клімат в колективі, що стане інструментом впливу на кожного співробітника для виконання ним поставлених завдань.

Під час розробки концепції покращення мотиваційного менеджменту варто зосередити увагу на наступних моментах: здійснити оцінку наслідків дії мотиваційного менеджменту щодо задоволення потреб працівників; розробити систему показників результативності мотивації персоналу, враховуючи, що групові та індивідуальні спонукальні причини працівників можуть бути різними.

В концепції варто передбачити механізм оцінки ефективності мотиваційного менеджменту, адже наслідком її впровадження може стати повне задоволення потреб працівників, або часткове задоволення, або взагалі незадоволення потреб. Так ми зможемо виявити рівень потреб і сукупність мотиваційних інструментів для досягнення ефективно дії мотиваційного менеджменту на підприємстві.

Формувати систему індикаторів і критеріїв ефективності методів мотиваційного менеджменту слід беручи до уваги мотиви колективної та індивідуальної трудової поведінки.

Індикатором соціальної ефективності мотиваційного менеджменту може стати покращення розвитку та ефективності використання персоналу, відносин між працівниками аграрного підприємства, покращення мікроклімату в колективі, зростання компетенції управлінського персоналу, покращення умов праці, зниження рівня конфліктності. А індикатором економічної ефективності мотиваційного менеджменту слід вважати досягнення економічних цілей підприємством.

Ефективність мотиваційного менеджменту виявляється у досягненні певних результатів як на мікро-, так і на макрорівнях (рис. 3).

На мікрорівні результативність полягає в досягненні індивідуальних цілей працівника та підприємства, а на рівні держави – покращенні якості життя та забезпеченні добробуту суспільства. Індикатором дієвості мотиваційного менеджменту є довгостроковий стабільний розвиток аграрного підприємства, що в свою чергу веде до вирішення проблем матеріального благополуччя населення, покращення екології.



Рис. 3. Фактори результативності для покращення мотиваційного менеджменту в аграрних підприємствах на макро- та мікрорівнях*

**Джерело: розроблено автором на основі [4; 8]*

Вдосконалення системи заробітної плати є визначальним резервом підвищення ефективності мотиваційного менеджменту в аграрному підприємстві. Однак, стимулювання працівників лише збільшенням заробітної плати не призведе до довготривалого підвищення продуктивності праці. Увагу слід зосередити на інших резервах розвитку та підвищення ефективності мотиваційного менеджменту (рис. 4).



Рис. 4. Резерви для подальшого покращення мотиваційного менеджменту в аграрних підприємствах

Вдосконалення організації праці є одним з таких резервів. Вона включає постановку цілей щодо розширення виробничих функцій і покращення умов праці, застосування гнучких графіків. Розширення виробничих функцій вносить різноманітність в роботу персоналу, тобто збільшує кількість операцій, що виконуються одним працівником. Цей метод може знайти застосування, якщо працівник виявить бажання збільшити обсяг операцій, які ним виконуються у разі його неповної зайнятості на робочому місці. Не всі працівники схвально сприймуть ці зміни, але розширення виробничих функцій має позитивні моменти: можливість прояву творчих здібностей та самоорганізації, відповідальність за якість виконаної роботи.

Для мотиваційного менеджменту важливе значення мають умови праці, що впливають на результативність працівників аграрних підприємств та сприймаються ним не лише як власна потреба, але також як необхідність для забезпечення певної продуктивності праці. Іншим резервом підвищення ефективності мотиваційного менеджменту в аграрних підприємствах є впровадження системи соціальних пільг та гарантій, які доповнюють виконання функцій, що традиційно належать заробітній платі. Задоволення соціальних, побутових, житлових потреб працівників є складовою частиною мотиваційного менеджменту. При цьому також здійснюється психологічний вплив на працівників, тобто діють додаткові мотиви, які залежать від того, наскільки вони є впевненими в отриманні названих благ та задоволені їх якістю і кількістю.

Оскільки результативний мотиваційний менеджмент має враховувати цілі розвитку і підприємства і працівника, ефективність мотивації праці, здібності працівника та досягнення ним високих результатів праці, то необхідним є моделювання мотиваційного менеджменту. Моделювання мотиваційного менеджменту доцільно здійснювати враховуючи інтереси держави, підприємства, працівників, споживачів та постачальників. Таке моделювання повинно здійснюватися відповідно до етапів життєвого циклу, на якому знаходиться аграрне підприємство. Кожному етапу характерний свій розвиток і цілі, спрямованість та стратегічна орієнтація, тому

особливості мотиваційного менеджменту та ділові якості, вміння і навички працівників повинні мати форму з орієнтацією на модель, яка б враховувала відповідний життєвий цикл аграрного підприємства (рис. 5).

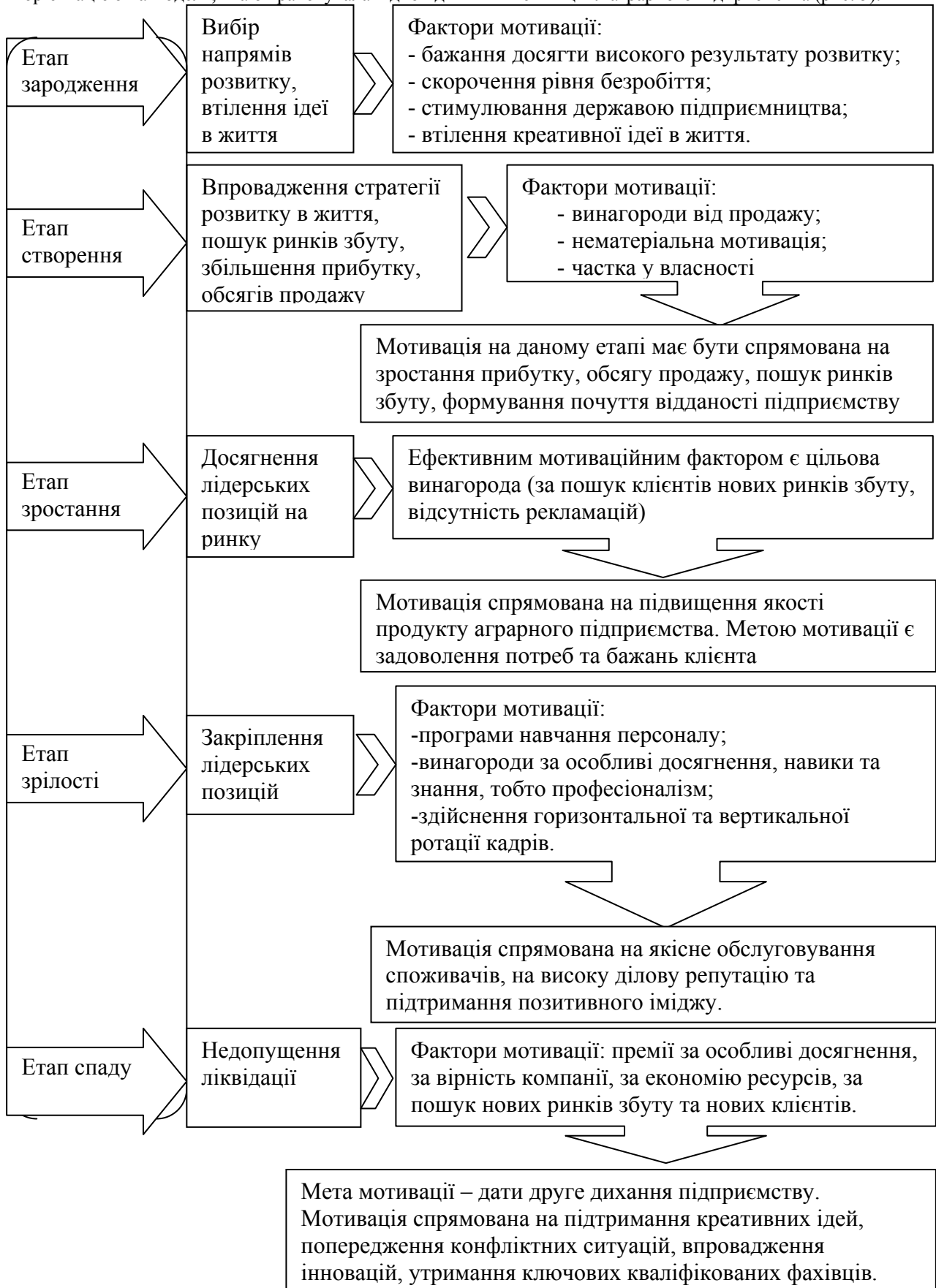


Рис. 5. Моделювання мотиваційного менеджменту відповідно до життєвого циклу аграрного підприємства*

*Джерело: розроблено автором на основі [1; 2; 3; 5; 6; 7]

На етапі зародження аграрного підприємства метою мотиваційного менеджменту є вдалий вибір напряму діяльності, на етапі створення треба зосередити увагу на жорсткій конкуренції та пошуку ніші на аграрному ринку, на етапі зростання акцент ставиться на конкуренцію і закріплення ніші на ринку, на етапі зрілості важливим є закріплення лідерських позицій за умов підвищення якості продукції аграрних підприємств, на етапі спаду увагу слід зосередити на недопущенні ліквідації підприємства.

Дослідження мотиваційного менеджменту в аграрних підприємствах та його моделювання дало змогу виділити наступні рівні задоволеності потреб працівників: критичний, низький, середній, достатній, високий (рис. 6).

Критичному рівню задоволеності потреб характерний низький рівень мотиваційного менеджменту. Для працівників, які відносяться до цього рівня спонукальним мотивом до праці є оплата праці та належні умови праці. Щоб задовольнити ці потреби керівник аграрного підприємства має забезпечити відповідний рівень заробітної плати та робочого середовища, схвалення керівництва та усної подяки.

Для низького рівня задоволеності потреб працівників характерна наявність менше половини ознак, притаманних кожному критерію. Тут керівнику необхідно оплачувати працю на рівні, вищому прожиткового мінімуму, забезпечити сприятливі соціально-економічні умови праці, створити ефективну систему преміювання та можливість професійного росту.

Наявність близько половини ознак критерію відображає середній рівень задоволеності потреб працівників. Тут працівники потребують прихильності, дружніх відносин на роботі та з громадськістю поза роботою. Керівнику необхідно організувати колективні заходи, що не стосуються трудової діяльності, створити умови, які дозволять працівникам відчувати себе частиною команди, використання системи соціальних пільг і гарантій, можливість кар'єрного зростання.



Рис. 6. Рівні задоволеності потреб працівників аграрного підприємства

При достатньому рівні задоволеності потреб у працівників спостерігається прагнення підвищувати професійну компетентність і знання. Вони відчують потребу в одержанні певного соціального статусу, в позитивній оцінці керівництва, в повазі та визнанні колег. Керівнику варто активніше розвивати соціально-психологічні та організаційні форми визнання заслуг працівників (залучення до участі в діяльності підприємства, нагородження медалями, подарунками за трудові досягнення).

Високий рівень характеризується всіма ознаками, властивими визначеним критеріям. Такий рівень мотивації притаманний працівникам, які прагнуть виконувати складну та важливу роботу що, в свою чергу, вимагає повної віддачі, використання знань, навичок, умінь. Такі працівники прагнуть до постійного професійного вдосконалення. Для задоволеності потреб цього рівня, керівництву слід залучати працівників до винахідницької праці, давати цікаві, оригінальні завдання та можливість професійного та кар'єрного росту і участь у прийнятті управлінських рішень.

Для працівників, які мають низький і критичний рівні задоволеності потреб можна рекомендувати застосування матеріального стимулювання, що має поєднувати матеріальні потреби зі стратегічними цілями аграрного підприємства. Співробітники середнього і достатнього рівнів потребують використання засобів соціально-психологічного стимулювання – забезпечення сприятливого клімату в колективі та формування командного духу. Працівники з високим рівнем задоволеності потреб зацікавлені у використанні засобів організаційного стимулювання, що формують мотиви до високопродуктивної праці на основі ініціативності та винахідливості.

Моделювання мотиваційного менеджменту повинне передбачати наявність у системі управління характеристик, які забезпечують задоволення всіх потреб працівників, має враховувати потреби конкретного працівника та цілі конкретного підприємства.

Також, необхідно враховувати той фактор, що тільки після того як оплата праці досягне рівня для нормального забезпечення якісного життя, почнуть діяти інші фактори мотивації.

Моделювання мотиваційного менеджменту повинно відбуватись з орієнтацією на довгостроковий період. В сучасних аграрних підприємствах, як правило, відсутнє довгострокове фінансування в людський капітал, яке включає навчання працівників, забезпечення їх потреби у саморозвитку, прищеплення корпоративних цінностей аграрного підприємства.

Висновки. Моделювання мотиваційного менеджменту є надзвичайно важливим для його покращення. Воно передбачає взаємодію і взаємодоповнення матеріального та нематеріального мотивування, вибір найприйнятніших як для підприємства так і для працівника мотиваційних засобів, а також можливість простежувати зміни цілей підприємства та, відповідно до них, моделювати систему мотивації. Разом з тим, в сьгоднішніх умовах не всі аграрні підприємства застосовують таке моделювання, а їх заходи з мотивації мають низьку ефективність, вимагають пошуку альтернативних способів задоволення потреб персоналу, раціонального використання наявного фінансового, кадрового та виробничого потенціалу, зниження трудомісткості робіт.

Список літератури.

1. Адизес І. К. Управление жизненным циклом корпорации / И. Адизес ; пер. с англ. под науч. ред. А. Г. Сеферяна. – СПб. : Питер, 2007. – 384 с.;
2. Большаков А. С. Менеджмент / А. С. Большаков. – СПб. : Питер, 2000. – 160 с.;
3. Жуковська Л. Е. Теорія організацій: навч. посіб. / Л. Е. Жуковська, Є. Г. Борисевич, Є. М. Стрельчук. – Одеса : ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2011. – 148 с.;
4. Кафлевська С. Г. Основні шляхи посилення мотивації праці у сільському господарстві / С. Г. Кафлевська, О. П. Краснюк // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). – 2013. – № 3(23). – С. 105–108.;
5. Мильнер Б. З. Теория организации : учеб. / Б. З. Мильнер ; [2-е изд., перераб. и доп.] – М. : ИНФРА-М, 2000. – 480 с.;
6. Смирнов Э. А. Основы теории организации / Э. А. Смирнов. – М. : Аудит, ЮНИТИ, 1998. – 375 с.;
7. Шершнева З. Е. Стратегическое управление / З. Е. Шершнева, С. В. Оборська. – К. : КНЕУ, 1999. – 384 с.;
8. Штерма Т.В. Нематеріальна мотивація персоналу сільськогосподарських підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Т. В. Штерма. – Житомир, 2011. – 22 с.

References.

1. Adizes, I.K. (2007), *Upravlenie zhiznennym ciklom korporacii* [Corporate Lifecycle Management], SPb, Piter, Russia.
2. Bol'shakov, A. S. (2000), *Menedzhment* [Management], SPb, Piter, Russia.
3. Zhukovs'ka, L.E. Borysevych, Ye.H. and Strel'chuk, Ye.M. (2011), *Teoriia orhanizatsij* [The theory of organizations], ONAZ im. O. S. Popova, Odesa, Ukraine.
4. Kaflevs'ka, S.H. and Krasniuk, O.P. (2013), “The main ways to increase the motivation of labor in agriculture”, *Zbirnyk naukovykh prats' Tavrijs'koho derzhavnoho ahrotekhnolohichnoho universytetu (ekonomichni nauky)*, vol. 3(23), pp. 105–108.
5. Mil'ner, B.Z. (2000), *Teoriya organizacii* [Organization Theory], 2nd ed, INFRA-M, Moskva, Russia.
6. Smirnov, Je.A. (1998), *Osnovy teorii organizacii* [Fundamentals of Organization Theory], Audit, JuNITI, Moskva, Russia.
7. Shershneva, Z.E. and Obors'ka, S.V. (1999), *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic management], KNEU, Kyiv, Ukraine.
8. Shterma, T.V. (2011), “Intangible motivation of the personnel of agricultural enterprises”, Ph.D. Thesis, Economy and management of enterprises (by types of economic activity), Zhytomyr National Agroecological University, Zhytomyr, Ukraine.