

and the development of the domestic market for goods and services have been reviewed. It that the level of the domestic market does not correspond to the level of developed countries was determined. The conditions for the formation of marketing in domestic agricultural enterprises have their own characteristics, which lead to a number of problems. The problems of organizing the marketing process to optimize the market activity of domestic enterprises in the context of the implementation of European integration processes are considered.

The analysis of the activities of agricultural enterprises identifies the main aspects of the impact on marketing in the internationalization of world markets proposed. The essence of marketing is that the production processes are focused on increasing productivity and competitiveness, for combining the resources of the enterprise with its goals and increasing the demand for its products. Domestic agricultural enterprises, while increasing the total volume of agricultural production, do not fully use their own opportunities in the development of the marketing sector. The main factors affecting the slow development of the agricultural market are identified. Given the influence of the external environment, agricultural enterprises can determine a number of measures. To take into account the positive and leveling the negative factors, increase the efficiency of our own marketing activities and competitiveness. The investigated aspects of marketing activities in agricultural production abroad and a comparative analysis of marketing systems in Ukraine indicate that insufficient marketing development is largely due to the weakness of economic policy. Inadequate protection of the domestic market and, in general, poor understanding of the role of marketing.

To solve this problem, a number of recommendations have been proposed to increase the effectiveness of marketing management in enterprises, to increase the market stability of enterprises.

Key words: *marketing, marketing activity, enterprise, market, enterprise management.*

УДК 331.101.3:351

ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ В УПРАВЛІННІ ДЕРЖАВНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ (НА ПРИКЛАДІ ДП «ДГ «СТЕПНЕ»)

**ЛОЗИНСЬКА Т.М., Д.ДЕРЖ.УПР., ПРОФЕСОР,
КУРПТА С.С., ЗДОБУВАЧ,
ПОЛТАВСЬКА ДЕРЖАВНА АГРАРНА АКАДЕМІЯ**

Постановка проблеми у загальному вигляді. Більшість державних підприємств, так само, як і приватних, зорієнтовані на підвищення ефективності господарської діяльності за рахунок удосконалення технічної бази та впровадження нових технологій. При цьому державні органи влади яким підпорядковуються дані підприємства, меншою мірою переймаються підвищенням якості трудових ресурсів.

До останнього часу підвищення продуктивності праці в державних підприємствах забезпечувалося переважно адмініструванням, яке має форму примусу, постійним контролем та застосуванням адміністративних стягнень. Попри зміну як економічної системи, так і системи державної служби, ще залишилися керівники, які користуються лише тими теоретичними настановами менеджменту, що обстоюють необхідність постійного примусу та контролю в управлінні персоналом. Але для підвищення ефективності управління персоналом державних підприємств на зміну таким підходам повинна прийти практика ширшого використання мотиваційних важелів в роботі з людьми. Саме використання мотиваційних механізмів трудової діяльності працівників замість методів адміністративного примусу є одним із найважливіших шляхів підвищення продуктивності праці та задоволеності робітників, що в результаті дозволить підприємству збільшити обсяги виробництва та створить можливості для подальшого його розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Протягом останніх років дослідженням проблеми мотивації працівників на виробничих підприємствах, описом її багатогранності та складності займалися такі вітчизняні вчені, як: В. Данюк, Г. Дмитренко, С. Вовканич, А. Колот, О. Крушельницька, Н. Мазур, М. Малік, І. Петрова, Ш. Ричин та інші. Що стосується державного сектору та особливостей мотивації державних службовців, то вони описані у роботах таких авторів, як: В. Бондар, М. Іжа, В. Мартиненко, Н. Нижник, Т. Пахомова, О. Пархоменко – Куцевіл, М. Пашкова, С. Сьрьогін, І. Шпекторенко. Значна частина робіт цих та інших авторів [1; 2; 3; 4] присвячена підвищенню ефективності державного управління та місцевого самоврядування, зокрема і шляхом удосконалення механізму мотивації.

Найбільш відчутного ефекту від удосконалення мотиваційних механізмів можна отримати, насамперед, на виробничих підприємствах державної власності, оскільки характерна для них слабка мотивація до високопродуктивної праці негативно впливає на якість і продуктивність виробництва порівняно з іншими підприємствами реального сектору економіки.

Формулювання цілей статті. Метою даної роботи є висвітлення проблеми мотивації працівників державних підприємств та розроблення пропозицій щодо удосконалення мотиваційного механізму на прикладі конкретного підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Базою для проведення дослідження щодо ролі мотиваційного механізму в управлінні підприємством слугувало державне підприємство «Дослідне господарство «Степне» Полтавського інституту агропромислового виробництва імені М.І. Вавилова Української академії аграрних наук», яке також є базовим господарством Полтавської державної сільськогосподарської дослідної станції, що входить до складу Української академії аграрних наук. Дане господарство, що функціонує на основі державної власності, не підлягає паюванню та приватизації і входить до сфери управління Міністерства аграрної політики та продовольства України.

Господарство «Степне» має статус експериментально-виробничого та призначене для проведення наукових досліджень, випробування і доопрацювання та апробації наукових розробок. Господарська структура підприємства певною мірою відображає його специфіку і представлена такими напрямками:

- виробництво рослинницької і тваринницької продукції;
- кормовиробництво;
- технічне обслуговування та ремонт автомобілів;
- роздрібна і оптова торгівля сільськогосподарською сировиною та продуктами її переробки.

Чисельність працівників, їх розподіл за галузями всередині підприємства, а також характер зайнятості (постійні, тимчасові, сезонні тощо) впливають на формування мотиваційного механізму. Динаміка чисельності працівників досліджуваного підприємства та їх розподіл за галузями наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

**Динаміка чисельності працівників в ДП«ДГ «Степне»,
2016-2018 рр., осіб**

<i>Показники</i>	<i>Роки</i>			<i>2018 р. до 2016 р., %</i>
	<i>2016</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>	
Середньооблікова чисельність працівників	230	230	210	91,3
в тому числі: в рослинництві	103	103	107	103,8
в тваринництві	127	127	103	81,1

Джерело: складено автором на основі даних річних звітів підприємства.

Протягом досліджуваного періоду спостерігається зменшення загальної зайнятості на підприємстві (на 8,7 %), в основному за рахунок

скорочення чисельності працівників тваринництва (на 18,9 %).
Причини, що обумовили спадну динаміку чисельності персоналу різноманітні, але серед них можна виокремити декілька основних, а саме:

- модернізація виробництва, пов'язана із заміною живої праці уречевленою;
- зменшення масштабів господарської діяльності;
- низький рівень заробітної плати;
- незадовільна організація праці, відсутність можливостей для професійного зростання;
- загальна соціально-економічна та політична ситуація в країні, що обумовлює зростання зовнішньої міграції.

Наведена сукупність чинників не сприяє підвищенню мотивації до праці, що негативно позначається на її продуктивності. За обставин, що склалися в економіці сільського господарства, навіть зростання заробітної плати не компенсує контрпродуктивність складових мотиваційного механізму, що стає зрозумілим при вивченні таблиця 2.

Таблиця 2

**Динаміка продуктивності та оплати праці,
ДП «ДГ «Степне», 2016-2018 рр.**

<i>Показник</i>	<i>Роки</i>			<i>2018 р. до 2016 р., %</i>
	<i>2016</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>	
Продуктивність праці в рослинництві: пшениця озима, кг/люд.-год.	109,2	173,1	151,5	138,7
ячмінь ярий, кг/люд.-год.	135,6	87,8	80,8	59,6
кукурудза на зерно, кг/люд.-год.	205,6	179,1	196	95,3
соняшник, кг/люд.-год.	79,9	65,8	78,3	97,9
соя, кг/люд.-год.	103,5	35,5	73,8	71,3
Продуктивність праці в тваринництві: вирощування свиней (в живій масі), кг/люд.-год.	4,8	5,76	4,5	93,8
молоко, кг/люд.-год.	28,5	28,2	30,4	106,7
Розмір фонду оплати праці, тис. грн	11980,0	15681,0	17864,0	149,1
Середньорічна заробітна плата 1-го працівника, тис. грн	52,1	68,2	85,1	163,3
Середньомісячна заробітна плата 1 працівника, грн	4342	5683	7091	163,3

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Виходячи з отриманих даних збільшення заробітної плати у більшості випадків, не забезпечене зростанням продуктивності праці, та пов'язане виключно з інфляційними процесами в країні та підвищенням розміру мінімальної заробітної плати на законодавчому рівні. Адміністративний характер підвищення заробітної плати, який більшою мірою зорієнтовано на процес відтворення робочої сили, не створює мотиваційних імпульсів, а отже, праця не лише не відрізняється високою напруженістю, але ще й втрачає творчий потенціал. Сільськогосподарська праця не викликає зацікавленості з боку молоді та людей промислових професій, які б змогли знайти своє місце в аграрному секторі економіки.

Стимулювання праці в державних сільськогосподарських підприємствах, яке спрямоване на підвищення мотивації, є обмеженим, оскільки не передбачає використання доплати залежно від доходу, як це практикується в підприємствах приватного сектора економіки. Своєрідність трудової мотивації в державних підприємствах обумовлюється також і тим, що спонуканням до сумлінної праці може бути служіння громаді та державі, патріотизм, прагнення до позитивних суспільних змін, відчуття відповідальності і обов'язку [5].

Виходячи з цього, для розв'язання існуючих проблем в сфері мотивації персоналу та для попередження появи наступних, пропонується, як у дослідному господарстві «Степне», так і в інших державних підприємствах ввести практику мотиваційного моніторингу. Мотиваційний моніторинг визначають як систему постійного спостереження і контролю стану мотивації трудової діяльності [6]. Метою мотиваційного моніторингу як структурної складової моделі системи мотивації персоналу є оперативна діагностика мотиваційної готовності працівників, їх професійної компетентності, дієвості мотиваційних заходів, змін у структурі мотивів, прогнозування їх розвитку і впливу на продуктивність праці [7].

Основними завданнями мотиваційного моніторингу у дослідному підприємстві повинно стати:

- відстеження відповідності працівників встановленим посадою вимогам;
- аналіз ефективності засобів мотиваційного впливу на персонал;
- аналіз впливу мотивації на продуктивність праці;
- оцінювання задоволеності працівників запровадженою на підприємстві системою мотивації;
- установа відповідності системи мотивації стратегії та цілям підприємства [8];
- використання результатів моніторингу як для поточного управління, так і для стратегічного планування діяльності організації [7].

Загалом для системного спостереження за мотиваційною складовою трудової діяльності потрібно комплексно аналізувати такі аспекти як: ступінь задоволеності працівників запровадженою на підприємстві системою мотивації, стабільність персоналу, забезпечену впливом мотиваційних заходів, які проводяться керівництвом організації.

Для запровадження даної системи в господарстві пропонується спочатку дослідити ієрархію мотивів та потреб робітників і персоналу підприємства. Для даного дослідження інспектор кадрів може використовувати наступні методи: спостереження, опитування (тестування, анкетування), мотиваційна бесіда, мотиваційний семінар. Етапи, за якими слід організувати та проводити дані заходи докладно описані науковцями та наведені на рис. 1 [8, с. 425].

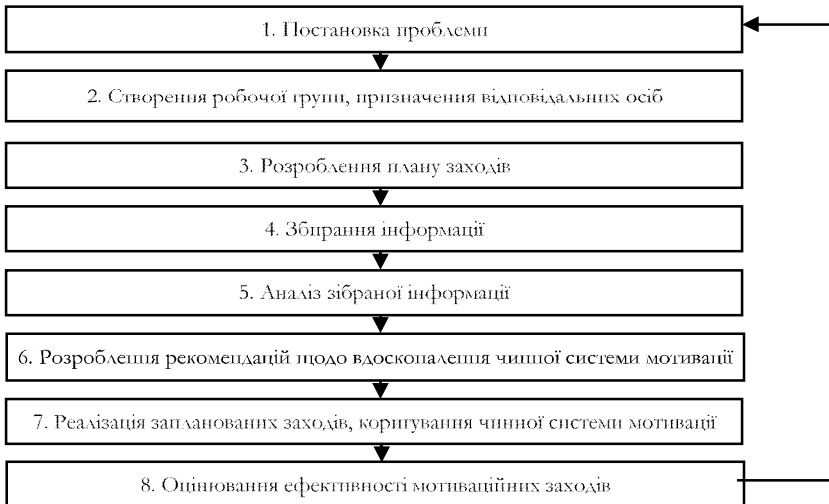


Рис. 1. Етапи мотиваційного моніторингу [8]

Джерело: [8, с. 425].

За допомогою мотиваційного моніторингу керівництво отримає змогу приймати більш виважені управлінські рішення щодо мотивації персоналу та їх реалізації на основі інформації, яку було отримано під час спостережень та аналізу. Спостереження за реалізацією системи мотивації дозволить прогнозувати найважливіші пропорції та структурні зміни у мотиваційному середовищі, виявляти та усувати проблемні аспекти у формуванні стратегічної відповідності персоналу

[6]. Також запровадження мотиваційного моніторингу на підприємстві дасть поштовх до подальшого вдосконалення методів мотивації на підприємстві та до розробки більш ефективної кадрової політики. Найскладнішими етапами процесу здійснення мотиваційного моніторингу і коригування системи мотивації є її впровадження в господарську практику та вимірювання наслідків застосування оновленого мотиваційного механізму, оскільки його вплив буде спостерігатися на тлі взаємодії з іншими економічними чинниками.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Отже, впровадження запропонованої практики мотиваційного моніторингу сприятиме вдосконаленню механізму мотивації праці в державних підприємствах, підвищать ефективність управління персоналом завдяки впровадженню стандартів відповідності працівників своїм посадам, а застосування комплексу психологічних заходів із збереження людського капіталу на підприємстві таких, як індивідуальна й групова бесіди, опитування, анкетування, дасть змогу керівництву ретельно оцінити кожного працівника, зробити відповідні висновки і вжити заходи щодо перегляду мотивації співробітників, а також створити міцний колектив, здатний переживати кризові ситуації і бути відкритим до інновацій. А це в свою чергу дозволить підвищити лояльність працівників до державних організацій та товарів і послуг, що вони пропонують.

Література.

1. **Пахомов І., Пахомова Т.** Механізми підвищення ефективності системи державної служби в нових умовах розвитку держави. *Право України*. 2009. № 10. URL : <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/28685/12-Pakhomov.pdf?sequence=1>.
2. **Пархоменко-Куцевіа О.** Теоретико-методологічний аналіз розвитку системи державної служби України. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2015. Вип. 2. С. 251-259. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2015_2_27.
3. **Гончарук Н.** Взаємодія місцевих органів влади в Україні. *Актуальні проблеми державного управління*: зб. наук. праць. 2002. Вип. 2(12). Дніпропетровськ : ДРІДУ УАДУ. С. 196-205.
4. **Проданова А.В., Котляревський О.В.** Дослідження мотиваційного механізму підприємницької діяльності як умови ефективного інкубування бізнесу в національній економіці. *Інтелект XXI*. 2017. № 1. С. 96-103. URL : http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2017/2017_1/13.pdf.
5. **Гузар А.** Мотиваційні чинники підвищення ефективності діяльності публічних службовців в Україні. *Ефективність державного управління*. 2013. Вип. 35. С. 196-202.

6. **Богиня Д.П., Семикіна М.В.** Трудовий менталітет у системі мотивації праці. Кіровоград : «Поліграф-Терція». 2002. 226 с.

7. **Чернушкіна О.О.** Стратегічні аспекти запровадження мотиваційного моніторингу у системі мотивації працівників. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2016. № 3. Т. 1. С. 50-54.

8. **Колод А.М., Цимбалюк С.О.** Мотиваційний менеджмент : підручник. К. : КНЕУ. 2014. 479 с.

References.

1. **Pakhomov I., & Pakhomoval T.** (2009). Mekhanizmy pidvyshshennia efektyvnosti systemy derzhavnoi sluzhby v novykh umovakh rozvytku derzhavy [Mechanisms of increasing the efficiency of the civil service system in the new conditions of state development]. *Pravo Ukrainy – Law of Ukraine*, No. 10. Retrieved from: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/28685/12-Pakhomov.pdf?sequence=1> [in Ukrainian].

2. **Parkhomenko-Kutsevil O.** (2015). Teoretyko-metodologichniy analiz rozvytku systemy derzhavnoi sluzhby Ukrainy [Theoretical and methodological analysis of the development of the civil service of Ukraine]. *Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriadiuvannia – Public administration and local self-government*, Issue. 2, pp. 251-259. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2015_2_27 [in Ukrainian].

3. **Goncharuk N.** (2002). Vzaïmodiia mistsevyykh organiv vlady v Ukraini [Interaction of Local Authorities in Ukraine]. *Aktualni problemy derzhavnogo upravlinnia: zhb. nauk. prazh – Actual problems of public administration: a collection of scientific works*, Issue. 2(12). Dnipropetrovsk : DRIDU UADU, pp. 196-205 [in Ukrainian].

4. **Prodanova L.V., & Kotliarevskiy O.V.** (2017). Doslidzhennia motyvatsiinoho mekhanizmy pidpriemnytskoi diïalnosti yak umovy efektyvnogo inkubuvannia biznesu v natsionalnii ekonomitsi [Investigation of the motivational mechanism of entrepreneurial activity as a condition for effective incubation of business in the national economy]. *Intelekt XXI – Intelligence XXI*, No. 1, pp. 96-103. Retrieved from: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2017/2017_1/13.pdf [in Ukrainian].

5. **Guzar L.** (2013). Motyvatsiini chynnyky pidvyshshennia efektyvnosti diïalnosti publicnykh sluzhbovtiv v Ukraini [Motivational factors of increasing the efficiency of public servants in Ukraine]. *Efektivnist derzhavnogo upravlinnia – Public administration efficiency*, Issue. 35, pp. 196-202 [in Ukrainian].

6. **Bogynia D.P., & Semykina M.V.** (2002). *Trudovi mentalitet v systemi motyvatsii pratsi* [Labor mentality in the system of work motivation]. Kirovograd: «Poligraf-Tertsia», p. 226 [in Ukrainian].

7. **Chernyshkina O.O.** (2016). Strategichni aspekty zaprovadzhennia motyvatsiinoho monitoryngu u systemi motyvatsii pratsivnykiv [Strategic aspects of the introduction of motivational monitoring in the employee motivation system]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnogo universytetu – Bulletin of Khmelnytsky National University*, No. 3, Vol. 1, pp. 50-54 [in Ukrainian].

8. **Kolot A.M., & Tsymbaliuk S.O.** (2014). *Motyvatsiyni menedzhment* [Motivational management]. Kyiv : KNEU, p. 479 [in Ukrainian].

Анотація.

Лозинська Т.М. Куріпта С.С. Вдосконалення мотиваційного механізму в управлінні державними підприємствами (на прикладі ДП «ДГ «Степне»).

Стаття присвячена висвітленню ролі механізму мотивації в підвищенні економічної ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств державної форми власності. Звертається увага на актуальність відмови від адміністративних методів управління на користь економічним. Здійснено аналіз чинників, що негативно впливають на мотивацію до високоефективної праці в державних сільськогосподарських підприємствах, які мають дослідницький статус. Виявлено, що підвищення заробітної плати в досліджуваному підприємстві не сприяло підвищенню продуктивності праці, оскільки є наслідком інфляції. Зроблено висновок, що адміністративний характер підвищення заробітної плати не лише не створює надійної мотивації до праці, а й знижує творчий потенціал підприємства. Обстоюється думка про доцільність забезпечення зв'язку заробітної плати з прибутковістю підприємств державної форми власності. Слушною видається практика приватних підприємств, керівники яких частину отриманого прибутку розподіляють між працівниками-співвласниками підприємств у вигляді дивідендів. Зазначається також, що своєрідність трудової мотивації в державних підприємствах обумовлюється, поряд з іншим, тим, що спонуканням до сумлінної праці може бути служіння громаді та державі, прагнення до позитивних суспільних змін, відчуття відповідальності і обов'язку тощо. Для розв'язання існуючих проблем в сфері мотивації персоналу та для попередження появи наступних, пропонується як у дослідному господарстві «Степне», так і в інших державних підприємствах ввести практику мотиваційного моніторингу. Обґрунтовується, що метою мотиваційного моніторингу як структурної складової системи мотивації персоналу є оперативна діагностика мотиваційної готовності працівників, їх професійної компетентності, дієвості мотиваційних заходів, змін у структурі мотивів, прогнозування їх розвитку і впливу на продуктивність праці. Окреслено основні завдання мотиваційного моніторингу.

Ключові слова: мотивація, мотиваційний механізм, мотиваційний моніторинг, заробітна плата, державне підприємство.

Аннотация.

Лозинская Т.Н. Курипта С.С. Совершенствование мотивационного механизма в управлении государственными предприятиями (на примере ГП «ОХ» Степное).

Статья посвящена освещению роли механизма мотивации в повышении экономической эффективности деятельности сельскохозяйственных предприятий государственной формы собственности. Обращается внимание на актуальность отказа от административных методов управления в пользу экономическим. Осуществлен анализ факторов, негативно влияющих на мотивацию к высокопроизводительному труду в государственных сельскохозяйственных предприятиях, имеющих исследовательский статус. Выявлено, что повышение заработной платы в исследуемом предприятии не способствовало повышению производительности труда, поскольку является следствием инфляции. Сделан вывод, что административный характер повышения заработной платы не только не создает надежной мотивации к труду, но и снижает творческий потенциал предприятия. Отстаивается мнение о целесообразности обеспечения связи

заработной платы с доходностью предприятий государственной формы собственности. Справедливым представляется практика частных предприятий, руководители которых часть полученной прибыли распределяют между работниками-совладельцами предприятий в виде дивидендов. Отмечается также, что своеобразие трудовой мотивации в государственных предприятиях определяется, среди прочего, тем, что побуждением к добросовестному труду может быть служение обществу и государству, стремление к положительным общественным изменениям, чувство ответственности и долга и тому подобное. Для решения существующих проблем в сфере мотивации персонала и для предупреждения появления следующих предлагается как в опытном хозяйстве «Степное», так и в других государственных предприятиях ввести практику мотивационного мониторинга. Обосновывается, что целью мотивационного мониторинга как структурной составляющей системы мотивации персонала является оперативная диагностика мотивационной готовности работников, их профессиональной компетентности, эффективности мотивационных мероприятий, изменений в структуре мотивов, прогнозирования их развития и влияния на производительность труда. Определены основные задачи мотивационного мониторинга.

Ключевые слова: мотивация, мотивационный механизм, мотивационный мониторинг, заработная плата, государственное предприятие.

Abstract.

Lozynska T.M., Kuripta S.S. Improvement of motivation mechanism in governance of state enterprises (on the example of GI «PF «Stepne»).

The article is devoted to highlighting the role of motivation mechanism in improving the economic efficiency of state-owned agricultural enterprises. Attention is drawn to the urgency of abandoning administrative management methods in favor of economic ones. The analysis of the factors that negatively influence the motivation for highly productive work in state agricultural enterprises that have research status. It was found that the increase in wages in the studied enterprise did not contribute to the increase of labor productivity as it is a consequence of inflation. It is concluded that the administrative nature of wage increases not only does not create reliable motivation for work, but also reduces the creative potential of the enterprise. It is argued that it is advisable to link wages with the profitability of state-owned enterprises. It is a good practice for private companies, the managers of which distribute part of the profits received among employees-co-owners of enterprises in the form of dividends. It is also noted that the peculiarity of labor motivation in state-owned enterprises is due, among other things, to the motivation for honest work to serve the community and the state, the desire for positive social change, a sense of responsibility and obligation and so on. In order to solve the existing problems in the sphere of personnel motivation and to prevent the emergence of the following, it is proposed to introduce the practice of motivational monitoring in the Stepne pilot farm as well as in other state-owned enterprises. It is substantiated that the purpose of motivational monitoring as a structural component of the personnel motivation system is to promptly diagnose the motivational readiness of employees, their professional competence, the effectiveness of motivational measures, changes in the structure of motives, forecasting their development and impact on labor productivity. The main tasks of motivational monitoring are outlined.

Key words: motivation, motivational mechanism, motivational monitoring, wages, state-owned enterprise.