

УДК 658.012

JEL M12

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-4-8>

Євгенія Леонідівна ОСИПОВА,

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри менеджменту

публічного управління та адміністрування,

Державний університет інфраструктури та технологій)

ORCID ID: [0000-0003-3266-1164](https://orcid.org/0000-0003-3266-1164)

Гліб Ярославич ГОЛОБОРОДЬКО,

здобувач ступеня PhD, спеціальність 073 «Менеджмент»,

Державний університет інфраструктури та технологій

ORCID ID: [0009-0004-4273-4237](https://orcid.org/0009-0004-4273-4237)

ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПІДПРИЄМСТВА НА РІЗНИХ ЕТАПАХ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ

У статті розглянуто сутність поняття «мотиваційний механізм» та проведено аналіз підходів різних авторів до проблеми формування ефективного інструментарію мотивації працівників. Проаналізовано певні закономірності та тенденції у дослідженнях мотиваційного механізму. Мотиваційний механізм розглядають як сукупність, множину видів мотивації задля досягнення результату. Автори акцентують увагу на повторюваності процесу і крім сукупності інструментів спонукання включають у систему інші економічні важелі та інструменти вимірювання результатів мотиваційної діяльності.

Запропоновано визначати мотиваційний механізм як допоміжний бізнес-процес, який відіграє ключову роль у підтримці продуктивності та ефективності працівників в організації.

Описано етапи впровадження мотиваційного механізму на різних стадіях життєвого циклу підприємства. На початкових етапах, де компанія тільки розпочинає свою діяльність, акцентується на стимулюванні творчості та ініціативи працівників, а також на залученні та утриманні висококваліфікованих фахівців. На етапі розширення і розвитку підприємства важливо зосередитися на стабільності та рівні професіоналізму, використовуючи фінансові та кар'єрні стимули. Отже, врахування етапів життєвого циклу підприємства в фор-

муванні мотиваційного механізму є ключем до досягнення гармонії між потребами підприємства та очікуваннями персоналу, сприяючи сталому розвитку та успіху організації.

Ключові слова: мотиваційний механізм, мотивація, бізнес-процес, життєвий цикл, управління.

Yevheniia OSYPOVA

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor at the Department
of Management and Public Administration,
State University of Infrastructure and Technologies

Hlib HOLOBORODKO

Candidate for PhD degree,
specialty 073 «Management»,
State University of Infrastructure and Technologies

FORMATION OF THE MOTIVATIONAL MECHANISM OF ENTERPRISE AT DIFFERENT STAGES OF THE LIFE CYCLE

The article examines the essence of the concept of «motivational mechanism» and analyzes the approaches of various authors to the problem of forming an effective toolkit for motivating employees. Certain regularities and trends in research on the motivational mechanism are analyzed. The motivational mechanism is viewed as a set, a set of types of motivation to achieve a result. The authors emphasize the repeatability of the process and, in addition to the set of incentive tools, include other economic levers and tools for measuring the results of motivational activities.

The motivational mechanism, defined as a supporting business process, acts not only as an abstract element but also as a key catalyst for maintaining and preserving a high level of productivity and efficiency of employees in an organization. Its role can be compared to a necessary driving mechanism that unlocks the potential and maximizes the creative contribution of each team member.

In this context, the motivational mechanism acts as a true manager of the internal energy flow in the organization, providing an impetus to achieve high results and exceed own expectations. It interacts with other business processes, coordinating their actions and directing them to achieve strategic goals.

This mechanism is also defined by its flexibility and ability to adapt to changes in the internal and external environment of the enterprise. It is an important human capital management tool that takes into account the individuality of employees and the diversity of their motivational factors.

The article describes the stages of implementation of the motivational mechanism at different stages of the enterprise life cycle. At the initial stages, when the company is just starting its activities, the emphasis is on stimulating the creativity and initiative of employees, as well as on attracting and retaining highly qualified specialists. At the stage of expansion and development of the company, it is important to focus on stability and professionalism, using financial and career incentives. Thus, taking into account the stages of the enterprise life cycle in the formation of a motivational mechanism is the key to achieving harmony between the needs of the enterprise and the expectations of the staff, contributing to the sustainable development and success of the organization.

Keywords: motivational mechanism, motivation, business process, life cycle, management.

Постановка проблеми. Мотиваційний механізм, як складова ефективної системи управління, стає предметом глибокого наукового вивчення з двох важливих причин: його визнаної важливості у підтримці ефективності та продуктивності організацій і постійної зміни у вимогах й очікуваннях працівників.

Актуальність дослідження мотиваційного механізму в управлінні персоналом полягає, по-перше, у тому, що добре спроектований та ефективно реалізований мотиваційний механізм є ключовим фактором у досягненні високої робочої продуктивності. Він впливає на задоволеність працівників, збереження кадрового потенціалу та створення сприятливого робочого середовища.

По-друге, сучасний ринок праці почав вимагати більшої уваги до індивідуальних потреб та очікувань працівників; відзначається зростанням ролі особистого та професійного розвитку, гнучкості в організаційних структурах та підвищеної уваги до балансу між роботою та особистим життям. Такі тренди роблять мотиваційний механізм невід'ємною складовою стратегії управління персоналом.

Таким чином, дослідження мотиваційного механізму необхідне для вдосконалення стратегій управління персоналом та адап-

тації їх до сучасних викликів, сприяючи створенню високопродуктивного та здорового організаційного середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукові дослідження питань мотивації персоналу привертають увагу численних вчених, серед яких виділяються такі імена, як Л.В. Балабанова, Л.В. Бондарчук, Н.П. Ніколайчук, В.Я. Брич, Л.С. Громко, М.П. Денисенко, О.Ю. Будякова та інші представники наукового середовища.

На сучасному етапі вчені зосереджуються на дослідженні механізмів мотивації управління персоналом. За словами С. Кравченка та О. Корневої, мотиваційний механізм повинен враховувати потреби, інтереси та особливості поведінки працівників. Термін «мотиваційний механізм в управлінні персоналом підприємства» визначається як система принципів, методів, інструментів і напрямів, орієнтованих на задоволення потреб працівників та збереження кадрового потенціалу підприємства [1]. У своїх працях А.В. Лобза та І.С. Гузь описують мотиваційний механізм як складну систему різноманітних впливових факторів на персонал організації [2].

А.О. Климчук, зокрема, досліджує мотиваційні механізми на прикладі конкретного підприємства і висвітлює взаємозв'язок між різними показниками, такими як заробітна плата, преміювання, плинність кадрів і задоволеність персоналу умовами та результатами праці [3].

Мета статті – дослідити поняття «мотиваційний механізм» у контексті управління підприємством, з урахуванням поточних реалій ринку та сучасного досвіду управління організаціями, й визначити доцільність впровадження мотиваційного механізму на різних етапах життєвого циклу підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Мотиваційний механізм на підприємстві відіграє критичну роль у стимулюванні працівників для досягнення високої продуктивності, сприяє залученню інноваційних рішень та створенню сприятливого робочого середовища. Це важливий фактор, який впливає на збалансований розвиток підприємства та його конкурентоспроможність.

Поняття «мотиваційний механізм» розглядається у багатьох сферах науки – психологія, економіка, менеджмент тощо. Більшість вчених розглядають мотиваційний механізм як множину факторів, стимулів, зовнішніх та внутрішніх, які впливають на дії організації та людини.

Мотиваційний механізм широко розглядається в дослідженнях українських науковців останні 15 років. Ми пов'язуємо це з проходженням Україною стадій переходу від ресурсної пострадянської економіки до сервісно-інноваційної. Останніми роками дедалі важливішим постає питання оптимізації діяльності працівників, досягнення цілей підприємств через створення умов для продуктивної праці персоналу. Варто зазначити, що трансформація внутрішніх процесів вітчизняних підприємств щодо дослідження та впровадження мотиваційного механізму завдяки глобалізації та доступності досвіду західних організацій, відбувається доволі швидко. Значну роль у цьому відіграють інтернаціональні компанії, які мають представництва в Україні, інноваційні технологічні компанії та зростаючі можливості закордонних відряджень для обміну досвідом у другій половині 2010-х років.

З постійним удосконаленням організаційної структури підприємств, постає питання дослідження не тільки мотивації конкретних працівників, а мотивації як системи, як механізму, на який можна впливати керівними рішеннями, ставити задачі, налаштовувати складну структуру мотивації для виконання задач та досягнення цілей підприємства.

Дослідження поняття «мотиваційний механізм» доцільно розпочати з визначення поняття «механізм». Механізм – це пристрій, що передає або перетворює рух; внутрішня будова, система чогось; сукупність станів і процесів, з яких складається певне фізичне, хімічне та інше явище [4].

Мотивація як система, як механізм є постійним об'єктом дослідження вітчизняних науковців впродовж останніх років. Дослідження мотивації як системи, дозволяє не лише виявляти індивідуальні джерела мотивації, а й впливати на організаційні фактори, щоб створити сприятливе середовище для спільного розвитку та досягнення цілей. Врахування комплексного підходу дозволяє визначити найбільш ефективні стратегії для стимулювання та утримання персоналу, забезпечуючи взаємовигідні результати для обох сторін. Зазначимо, що більшість визначень мотиваційного механізму можна розкласти на складові:

- відмінності у трактуванні інших дослідників;
- фокус, зазвичай предметна область дослідження, галузь економіки;

- мета – задля чого, власне, впроваджується мотиваційний механізм, зазвичай тісно пов'язана з галуззю дослідження.

Аналіз існуючих результатів досліджень мотиваційного механізму (табл. 1) дасть можливість систематизувати та структурувати запропоновані визначення та знайти можливості уточнення поняття. Погляд на мотивацію як систему відображає важливість вивчення та врахування комплексу факторів у процесі удосконалення організаційної структури підприємств, сприяючи більш ефективному управлінню та підвищенню виробничої продуктивності.

Як бачимо, дослідники розглядають мотиваційний механізм як: перетворювач, множина мотивів, що спонукають до діяльності, комплекс заходів, спрямований на досягнення мети. До основних причин розглядати мотивацію як механізм можна віднести обов'язкову необхідність досягнення поставленої мети, збереження балансу, збереження колективу та стимулювання інноваційної діяльності.

Таблиця 1. Аналіз терміна «мотиваційний механізм»

Автор	Трактування терміна	Відмінності в трактуванні	Основний фокус	Мета
Харун О.А. [5]	саморегулююча система мотивів і стимулів персоналу, сформованих на базі індивідуальних потреб, реалізованих через колективний (груповий) інтерес більшості з урахуванням форм, принципів та методів управління для отримання оптимальних результатів діяльності.	саморегулююча система	інтерес більшості	Оптимальні результати діяльності
Бондар В.Д. [6]	сукупність видів мотивації, які мають правову основу, і який спрямований на реалізацію соціально значущої мети державного управління	у державному управлінні	правова основа видів мотивації	Соціально значуща мета

Продовження таблиці 1

Автор	Тракткування терміна	Відмінності в трактуванні	Основний фокус	Мета
Лобза А.В., Гузь І.С. [2]	комплексна система різних способів впливу на персонал організації	фактично система стимулів	вплив на персонал	не визначено
Корольков В.В., Бабенко Д.О. [7]	сукупність принципів, методів, інструментів і напрямів, орієнтованих на задоволення потреб працівників та збереження кадрового потенціалу підприємства	мотиваційний механізм в управлінні персоналом підприємства	задоволення потреб працівників	збереження кадрового потенціалу підприємства
Криворучко О.М., Ковальова О.П. [8]	комплекс цілеспрямованих економічних та неекономічних інструментів, методів і форм впливу для узгодження інтересів учасників корпоративних відносин та задоволення їхніх потреб	в корпоративному управлінні	узгодження інтересів учасників корпоративних відносин	задоволення потреб учасників корпоративних відносин
Андреєва Т.В. [9]	забезпечує перетворення набору факторів, принципів, стимулів, мотивів, ціннісних орієнтацій, сподівань, поведінкових реакцій з лінійного дискретного стану у замкнутий, постійно повторювальний процес	у банківській сфері	не система, а перетворювач	Повторюваність процесу
Павловська Н. [10]	комплекс організаційно-економічних, матеріально-технічних та соціально-психологічних інструментів і методів спонукання для забезпечення досягнення мети мотиваційної політики	інструменти класифікуються	спонукання до ефективної праці	досягнення мети організації

Закінчення таблиці 1

Автор	Трактування терміна	Відмінності в трактуванні	Основний фокус	Мета
Синицька О.І. [11]	багатокомпонентна система економічних, соціальних, психологічних, організаційних, адміністративних заходів та методів впливу на задоволення актуальних потреб персоналу в інтересах досягнення індивідуальних і колективних цілей працівників та організації, зростання конкурентоспроможності послуг, які надаються споживачам	у сфері послуг	задоволення актуальних потреб персоналу	зростання конкурентоспроможності послуг
Проданова Л.В., Котляревський О.В. [12]	діалектична сукупність взаємообумовлених, взаємозв'язаних і цілеспрямованих економічних інструментів, важелів і чинників, методів і форм спонукання людей до праці, а також узгодження інтересів економічних суб'єктів певної територіальної цілісності (країни).	на рівні країни	взаємопов'язаність та взаємоузгодженість інструментів, взаємодії у системі	узгодження інтересів

Джерело: узагальнено авторами

Об'єктом здійснення мотиваційної політики шляхом впровадження мотиваційного механізму є персонал підприємства в цілому (у більшості визначень) або індивідуальні працівники. Як бачимо з табл. 1, у переважній більшості визначень як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників, можна чітко прослідкувати закономірність: будь-яке визначення включає у себе як мету, з якою визначається та впроваджується мотиваційний механізм, основний

фокус мотиваційної діяльності, тобто на що саме на думку дослідника слід впливати для досягнення мети, та, зазвичай, предметну область – галузь економіки, вид підприємства тощо. Таким чином, припускаємо, що саме цей шаблон можна використовувати як інструмент впровадження мотиваційного механізму на підприємстві, принаймні на перших етапах. Розглядаючи складові мотиваційного механізму, а саме – галузь, фокус та мету, можна визначитись з основними інструментами мотиваційної політики, тобто адаптувати розуміння мотиваційного механізму для специфічних цілей конкретного підприємства, чим значно збільшити ефект від впровадження, зокрема тим, що це буде близько і зрозуміло працівникам.

Мотиваційний механізм, зазвичай, розглядається як перетворювач, комплекс заходів або множина стимулів, але не розглядається як процес. Пропонуємо розглянути мотиваційний механізм як бізнес-процес. З цього випливає необхідність максимальної прозорості, зрозумілості користувачам цього процесу, документованість процесів, постановка конкретних цілей та очікуваних результатів.

Бізнес-процес – це набір різних видів діяльності, в рамках якої «на вході» використовуються один або більше видів ресурсів, а «на виході» створюється продукт, який несе цінність для споживача [13].

Як «вхід» мотиваційного механізму, як бізнес-процес пропонуємо розглянути:

1) постановку задач стратегічного та тактичного рівня розвитку підприємства;

2) ресурси – у найзагальнішому випадку фінансові та людські (переважно управлінські), можливі додаткові ресурси залежно від специфіки роботи підприємства.

Логічно було б запропонувати як «вихід» мотиваційного механізму, як бізнес-процес досягнення поставлених цілей або показників, але у мінливому внутрішньому та зовнішньому середовищах сучасного бізнесу не завжди слід орієнтуватися на повне досягнення цілей, ці цілі можуть змінитися у процесі виконання з огляду на зовнішні чинники, тому пропонуємо як «вихід» розглядати значення показників на задану точку часу та динаміку зміни показників під час втілення бізнес-процесу.

Розглянемо мотиваційний механізм, як бізнес-процес за загальною класифікацією:

- За *роллю у створенні доданої вартості* мотиваційний механізм є допоміжним процесом.

- За *функціональною ознакою* мотиваційний механізм може бути як процесом управління, так і процесом забезпечення, або належати до двох груп одночасно.
- За *місцем реалізації* – внутрішній процес, бо і входи і виходи найчастіше знаходяться всередині організації.

Користувачами мотиваційного механізму, як бізнес-процесу, буде керівництво організації, тому що мотиваційний механізм найчастіше впроваджують для досягнення цілей, поставлених керівництвом, та працівники, які залучені до цього бізнес-процесу.

Автори пропонують визначити мотиваційний механізм, як прозорий, документально оформлений, повторюваний бізнес-процес, який включає як загальне стимулювання, так і фрактальні підмножини для галузевого стимулювання (відділів організації), або індивідуального стимулювання працівників. Як механізм, має очікувані результати функціонування, які коригуються згідно ситуації на ринку для досягнення зовнішніх (конкурентність на ринку, фінансові показники тощо) та внутрішніх (утримання персоналу, продуктивність праці) цілей та стимулює інноваційну діяльність підприємства.

Під фрактальністю у даному визначенні розуміють самоподібність, повторюваність інструментів мотивації на різних рівнях організації, що забезпечує певну прозорість процесів, знижує невпевненість працівників, стимулює розвиток довіри персоналу до керівництва та організації. Зазвичай фрактальність найкраще досягається, коли інструменти та методи мотивації взаємоузгоджені з цінностями організації та корпоративною культурою.

Схематично мотиваційний механізм, як бізнес-процес, зображено на рис. 1.



Рис. 1. Мотиваційний механізм як бізнес-процес

Джерело: авторська розробка

Мотиваційний механізм в бізнесі охоплює широкий спектр дій та інструментів, спрямованих на забезпечення задоволення потреб та мотивацію працівників. Він включає в себе не лише фінансові стимули, такі як премії та бонуси, але й аспекти, пов'язані з особистим і професійним розвитком, визнанням досягнень, адаптацією до індивідуальних потреб працівників.

Основні етапи мотиваційного процесу включають аналіз потреб персоналу, розробку ефективних стимулюючих систем, впровадження та моніторинг їхньої реалізації. Важливим елементом є постійний моніторинг та аналіз результативності мотиваційних заходів для адаптації стратегій під нові умови.

Цей бізнес-процес є унікальним, оскільки враховує індивідуальність кожного працівника та динаміку організаційного середовища. Він виступає не лише як засіб підтримки робочого потенціалу, а й як ключовий елемент побудови корпоративної культури, що сприяє залученню, розвитку та утриманню висококваліфікованих кадрів.

Логічно, що питання впровадження мотиваційного механізму на підприємстві постає з огляду на існуючі проблеми, які не вдається вирішити наявними інструментами. Саме тому вимірювання результатів впровадження мотиваційного механізму має бути тісно пов'язане з поставленими задачами. Як бачимо з табл. 1, переважна більшість визначень включає у себе Мету, Фокус та Галузь. Слід зазначити, що для кожної сфери характерні певні ознаки та задачі бізнесу, на нашу думку продуктово-орієнтовані сфери орієнтовані на досягнення результату організації, а сервіс-орієнтовані тяжіють до збереження та примноження людського капіталу та мають на меті збереження балансу та інноваційний розвиток. Найчастіше разом з основною метою впровадження мотиваційного механізму та показниками, які до цього прив'язані, як результати впровадження аналізуються:

1. Фінансові показники, наприклад, через фінансові звіти (P&L, Cashflow, Balance).
2. Продуктивність праці та виробничі показники.
3. Задоволеність працівників (анкетування, опитування, «one on one»).
4. Плинність кадрів на підприємстві.

Формування мотиваційного механізму в сучасному бізнесі є складним завданням, і важливо враховувати етапи життєвого циклу підприємства для досягнення оптимальної ефективності та стабільності. Кожен етап цього циклу вносить свої особливості та вимоги, що визначають напрямки розвитку та пріоритети бізнесу.

Життєвий цикл підприємства, безперечно, тісно пов'язаний із життєвим циклом товару – часовим інтервалом ринкового життя товару, що складається із декількох послідовних етапів, кожний із яких характеризується істотними відмінностями в обсягах збуту товару та прибутку, який він приносить підприємству [14].

На початкових етапах розвитку підприємства, коли воно тільки стартує, ключовими факторами мотивації можуть бути стимулювання творчості та ініціативи персоналу, сприяння навчанню та саморозвитку. Зокрема, важливо акцентувати на залученні та утриманні талановитих фахівців для забезпечення росту та конкурентоспроможності.

У середній частині життєвого циклу підприємства, коли відбувається розвиток та розширення, мотиваційний механізм повинен бути орієнтований на стабільність та забезпечення високого рівня професіоналізму. Фінансові стимули, системи кар'єрного росту та управління талантами стають важливими компонентами для збереження та мобілізації персоналу.

На зрілому етапі підприємства, коли досягнуто певний ступінь стабільності, акцент може змінюватися від кількісних параметрів до якісних. Розвиток лідерських якостей, підтримка корпоративної культури та соціальної відповідальності можуть стати основними напрямками мотивації.

Виділяють такі фази життєвого циклу підприємства:

1. фаза створення підприємства;
2. фаза становлення;
3. етапи прискороного та уповільненого зростання;
4. фаза зрілості;
5. фаза спаду.

Проаналізуємо актуальність та можливі результати впровадження мотиваційного механізму на кожній з фаз життєвого циклу підприємства (табл. 2).

Таблиця 2. Впровадження мотиваційного механізму на різних етапах життєвого циклу підприємства

Фаза	Особливості	Основні задачі	Можливі результати	Доцільність ММ
Створення	Великі витрати ресурсів, збиткова робота	Створити базу для діяльності підприємства	Створити основу для побудови ефективної команди	Низька
Становлення	Бурхливе, неконтрольоване зростання організації	Зміцнення конкурентоспроможності, вихід на прибуток	Створити конкурентні умови для залучення найкращих кадрів	Середня
Зростання	Нарощення виробничого потенціалу, швидкі темпи розвитку	Максимізувати прибуток згідно потенціалу організації	Вирішення задач зростання, інноваційний розвиток, закладення основ для етапу стабілізації	Висока
Зрілість	Великий бюджет, великий штат співробітників,	Максимально продовжити стадію стійкості	Може сприяти продовженню стабільності, зменшити плінність кадрів	Висока, наявний ресурс для впровадження
Спад	Зниження прибутку, погіршення фін. показників,	Сповільнити спад, шляхом інновацій перейти на етап зростання	Залучення інновацій для нового товару/ послуги, зміни бізнес-моделі	Низька

Джерело: авторська розробка

З табл. 2 бачимо, що на крайніх етапах розвитку підприємства доцільність впровадження мотиваційного механізму значно нижча, ніж на етапах Становлення, Зростання та Зрілості і це цілком логічно з огляду на характерні задачі і виклики, що стоять перед підприємством на кожному етапі. Звичайно, з цього можуть бути і винятки, наприклад, підприємства творчого спрямування (дизайн, науково-дослідна робота тощо), які мають основним ресурсом людський капітал, що має бути гідно вмотивований на кож-

ному з етапів розвитку, починаючи з найбільш ранніх. Аналогічно цьому, мотиваційний механізм може виступити інструментом залучення інновацій для зміни бізнес-моделі організації, створення нових продуктів на основі існуючих продуктів, основних засобів, науково-дослідного капіталу на етапі спаду, що потенційно може «перезапустити» підприємство. Оскільки дані приклади є більше винятками ніж стандартною практикою, ми оцінюємо доцільність активної роботи над впровадженням мотиваційного механізму на підприємстві на етапах Створення та Спаду як низьку.

Етап Становлення характеризується швидким, часто хаотичним зростанням, яке може бути пов'язано, наприклад, з успіхом товару, сильними лідерами у персоналі організації, трендами на ринку (компанії Ілона Маска або технологічні компанії з сфери штучного інтелекту). На нашу думку, основи майбутнього мотиваційного механізму часто закладаються на цьому етапі неявно через корпоративну культуру, цінності організації та типові шляхи подолання проблем зростання. Сформований мотиваційний механізм міг би допомогти подолати хаотичність зростання та розвитку, але з об'єктивних причин (намагання вийти на прибуток, фактично боротьба за виживання) у більшості випадків ця робота не ведеться у явному вигляді і часто засоби мотивації пов'язані з попереднім досвідом керівного складу підприємства. Ми оцінюємо доцільність впровадження мотиваційного механізму на даному етапі як середню.

Етап Зростання відрізняється перевіреною бізнес-моделлю, яка здатна приносити прибуток і задачами максимізації цього прибутку. Це сприятливий для явного впровадження етап «мотиваційного механізму», оскільки часто стоять внутрішні виклики щодо подолання організаційного хаосу перших етапів, впорядкування бізнес-процесів, пошуки «вузьких місць» на виробництві, пошук та впровадження інновацій для виходу на максимальні прибутки.

З огляду на особливості життєвого циклу підприємства найсприятливішим етапом для впровадження мотиваційного механізму виглядає етап Зрілості, коли підприємство вийшло на свої максимальні можливості щодо прибутку. Зазвичай це супроводжується прогнозованим прибутком, наявністю бюджету на впровадження, сформовану організаційну структуру підприємства та «стандартні» для етапу задачі – зробити підприємство максимально стабільним, «захистити» інтереси інвесторів, підтримувати досягнутий рівень

прибутку. Ми оцінюємо доцільність впровадження мотиваційного механізму на етапах Зростання та Зрілості як високу.

Мотиваційний механізм у сфері бізнесу – це не просто абстрактна концепція, а важливий та комплексний бізнес-процес, спрямований на стимулювання та підтримку високої продуктивності та ефективності персоналу. У своїй суті, цей процес є ключовим елементом успішного управління людським капіталом, що сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства.

Висновки та пропозиції. У статті розглянуто поняття «мотиваційний механізм», досліджено різні підходи до визначення, запропоновано модель, за якою мотиваційний механізм можна адаптувати до різних предметних областей, отримавши таким чином інструмент для впровадження змін. Запропоновано розглядати мотиваційний механізм як бізнес-процес. У підсумку, мотиваційний механізм є необхідним інструментом для досягнення успіху на сучасному підприємстві. Він відіграє ключову роль у створенні сприятливого робочого середовища, залученні та утриманні талановитих співробітників та стимулює досягнення високих результатів. Впровадження мотиваційного механізму є важливою складовою стратегії управління та сприяє загальному успіху підприємства.

© **Осипова Є.Л., Голобородько Г.Я., 2023**

ЛІТЕРАТУРА

1. Кравченко С., Корнева О. Формування ефективності інтелектуального капіталу підприємства. Інноваційне промислове підприємство у формуванні сталого розвитку: монографія; ред. кол.: О.І. Амоша, Х. Джвігол, Р. Мішкевіч; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ. 2018. С. 276 – 296.

2. Лобза А.В. Гузь І.С. Підходи до розробки системи оцінки ефективності діяльності персоналу сучасного підприємства. *Молодий вчений*. 2018. №1 (53). С. 510 – 513.

3. Климчук А.О. Аналіз наукових підходів до проблем управління персоналом підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 1. С. 42 – 45.

4. Словник української мови: в 11 тт. / АН УРСР. Інститут мовознавства; за ред. І. К. Білодіда. К.: Наукова думка, 1970-1980. Т. 4. 1973. С. 695. URL: <http://sum.in.ua/s/mekhanizm>. (дата звернення 18.12.2023).

5. Харун О.А. Теоретичні основи формування мотиваційного механізму управління персоналом машинобудівних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 5. Т.2 (136). С. 76 – 81.

6. Бондар В. Д. Теоретичні засади мотивації в контексті підвищення ефективності державного управління. *Ефективність державного управління: збірник наукових праць Львівського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України*. Львів : ЛРІДУ НАДУ. 2006. №11. С. 11–17.

7. Корольков В.В., Бабенко Д.О. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. № 11. 2020. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.11.69.

8. Криворучко О.М., Ковальова О.П., Формування мотиваційного механізму в системі корпоративного менеджменту. *Економіка транспортного комплексу*. Вип. 40. 2022. С. 5 – 20.

9. Андреева Т.В. Мотиваційний механізм як засіб підвищення ефективності праці в банківській сфері. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. № 42. 2013. С. 259 – 263.

10. Павловська Н. Щодо посилення мотивації до праці. *Україна: аспекти праці*. 2010. №3. С. 16 – 20.

11. Синицька О.І. Мотиваційні механізми управління персоналом підприємств сфери послуг : дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / Академія муніципального управління /О.І.Синицька. К.: 2005. 240 арк. Бібліогр.: арк. 182 – 193.

12. Проданова Л. 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://nbuv.gov.ua/UJRN/int XXI 2017 1 15/> (дата звернення 15.12.2023).

13. Чернобай Л.І., Дума О. І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть. [Електронний ресурс]: Безкоштовна електронна бібліотека. URL: <http://www.ua.abslib.com/>. (дата звернення 16.12.2023).

14. Наливайченко С.П., Шагурова Ю.С. Життєвий цикл організації та його роль у розвитку підприємства. *Культура народів Причорномор'я*. 2011. № 214. С. 51 – 54. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/65072/15-Nalivaichenko.pdf?sequence=1>. (дата звернення 19.12.2023).

REFERENCES

1. Kravchenko, S., Kornieva, O., (2018), Formuvannia efektyvnosti intelektualnogo kapitalu pidpriemstva Innovatsiine promyslove pidpriemstvo u formuvanni staloho rozvytku: monohrafiia [Formation of efficiency of intellectual capital of the enterprise. Innovative industrial

enterprise in the formation of sustainable development: a monograph], NAN Ukrainy, In-t ekonomiky prom-sti. Kyiv. Pp. 276 – 296 (in Ukrainian).

2. Lobza, A.V. Huz, I.S., (2018), Pidkhody do rozrobky systemy otsinky efektyvnosti diialnosti personalu suchasnoho pidpryiemstva [Approaches to the Development of a System for Evaluating the Performance of Personnel of a Modern Enterprise]. *Molodyi vchenyi*, №1 (53). Pp. 510 – 513 (in Ukrainian).

3. Klymchuk, A.O., (2016), Analiz naukovykh pidkhodiv do problem upravlinnia personalom pidpryiemstv [Analysis of scientific approaches to the problems of enterprise personnel management]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu, Ekonomichni nauky*. № 1. Pp. 42 – 45. (in Ukrainian).

4. Slovnyk ukrainskoi movy, (1970 – 1980), v 11 tt. / AN URSS. Instytut movoznavstva; za red. I. K. Bilodida. K.: Naukova dumka. T. 4. 1973. Pp. 695. URL: <http://sum.in.ua/s/mekhanizm>. (Accessed:18.12.2023) (in Ukrainian).

5. Kharun, O.A., (2009). Teoretychni osnovy formuvannia motyvatsiynoho mekhanizmu upravlinnia personalom mashynobudivnykh pidpryiemstv [Theoretical bases of formation of the motivational mechanism of personnel management of machine-building enterprises], *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. No 5. T.2 (136). Pp. 76 – 81 (in Ukrainian).

6. Bondar, V. D. (2006), Teoretychni zasady motyvatsii v konteksti pidvyshchennia efektyvnosti derzhavnoho upravlinnia [Theoretical Foundations of Motivation in the Context of Improving the Efficiency of Public Administration], *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia: zbirnyk naukovykh prats Lvivskoho rehionalnoho instytutu derzhavnoho upravlinnia Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy*. Lviv: LRIDU NADU. No11. Pp. 11 – 17 (in Ukrainian).

7. Korolkov, V.V., Babenko, D.O. (2020), Udoskonalennia motyvatsiynoho mekhanizmu upravlinnia personalom pidpryiemstva [Improving the motivational mechanism of personnel management], *Efektivna ekonomika*. №11. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.11.69 (in Ukrainian).

8. Kryvoruchko, O.M., Kovalova, O.P., (2022), Formuvannia motyvatsiynoho mekhanizmu v systemi korporatyvnoho menedzhmentu [Formation of a motivational mechanism in the corporate management system]. *Ekonomika transportnoho kompleksu*. Vyp. 40. Pp. 5 – 20 (in Ukrainian).

9. Andrieieva, T.V., (2013), Motyvatsiynyy mekhanizm yak zasib pidvyshchennia efektyvnosti pratsi v bankivskiy sferi [Motivational mechanism as a means of improving labor efficiency in the banking sector]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. No 42. Pp. 259 – 263 (in Ukrainian).

10. Pavlovska, N., (2010), Shchodo posylennia motyvatsii do pratsi [On increasing motivation to work], *Ukraina: aspekty pratsi*, No3. Pp. 16 – 20 (in Ukrainian).

11. Synytska, O.I., (2005), Motyvatsiyni mekhanizmy upravlinnia personalom pidpriemstv sfery posluh : Dys... kand. ekon. nauk: 08.06.01 [Motivational Mechanisms of Personnel Management of Service Enterprises : Candidate of Economic Sciences: 08.06.01], Akademiia munitsypalnoho upravlinnia /O.I.Synytska. K., 240ark. Bibliohr.: Pp.182-193. (in Ukrainian).

12. Prodanova, L. V., Kotliarevskiy, O. V., (2017), Doslidzhennia motyvatsiinoho mekhanizmu pidpriemnytskoi diialnosti yak umovy efektyvnoho inkubuvannia biznesu v natsionalnii ekonomitsi [Study of the motivational mechanism of entrepreneurial activity as a condition for effective business incubation in the national economy]. *Intelekt XXI*. № 1. Pp. 96 – 103. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2017_1_15 (Accessed:15.12.2023). (in Ukrainian).

13. Chornobai, L.I., Duma, O. I. Biznes-protsesy pidpriemstva: zahalna kharakterystyka ta ekonomichna sut [Business processes of an enterprise: general characteristics and economic essence], [Elektronnyi resurs]: Bezkoshtovna elektronna biblioteka, URL: <http://www.ua.abslib.com> (Accessed:16.12.2023) (in Ukrainian).

14. Nalyvaichenko S.P., Shahurova Yu.S. (2011). Zhyttievyi tsykl orhanizatsii ta yoho rol u rozvytku pidpriemstva [The life cycle of an organization and its role in enterprise development], *Kultura narodiv Prychernomoria*. № 214. Pp. 51 – 54. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/65072/15-Nalyvaichenko.pdf?sequence=1>. (Accessed:19.12.2023). (in Ukrainian).

СТАТТЯ НАДІЙШЛА ДО РЕДАКЦІЇ 12.12.2023