

УДК: 331.101.3:658; JEL classification: M12  
DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2023-4-1>

ЛАГОДІЄНКО Володимир Вікторович, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри маркетингу, підприємництва і торгівлі, Одеський національний технологічний університет, <https://orcid.org/0000-0001-9768-5488>  
МУРЗАБУЛАТОВА Олена Вячеславівна, кандидат економічних наук, доцент кафедри економічної кібернетики та управління економічною безпекою, Харківський національний університет радіоелектроніки, <https://orcid.org/0000-0003-2179-1828>  
ІГУМЕНЦЕВА Наталія Володимирівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економічної кібернетики та управління економічною безпекою, Харківський національний університет радіоелектроніки, <https://orcid.org/0000-0002-1928-4707>

## МЕХАНІЗМ МОТИВАЦІЙНОГО ВПЛИВУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Лагодієнко В.В., Мурзабулатова О.В., Ігуменцева Н.В. Механізм мотиваційного впливу на ефективність діяльності підприємств.

У статті досліджено процес мотиваційного впливу на ефективність діяльності підприємств. Проаналізовано основні теорії мотивації, які на думку авторів доцільно виокремити з-поміж інших у сучасних мінливих умовах, зокрема, це: теорія стимулювання, теорія потреб МакКлелланда, теорія компетентності, теорія очікування та ієрархії потреб Маслоу. Запропоновано механізм процесу мотиваційного впливу на ефективність діяльності розглядати як складну систему зв'язків, рухливість і змінюваність окремих її елементів, своєю чергою, призводить до інших змін, зокрема: зміна інтересів підприємства, що не узгоджується з інтересами працівників, може знизити їхню трудову мотивацію. Це може бути спричинено, наприклад, недоліками у системі оплати праці тощо. Встановлено, що визначальною складовою ефективного управління мотивацією є врахування потреб та інтересів працівників, підприємства та змін у зовнішньому середовищі (як матеріальні стимули, так і можливість для особистісного зростання та визнання).

**Ключові слова:** мотиваційний вплив, механізм процесу мотиваційного впливу, ефективність діяльності підприємства, менеджмент, персонал.

**Постановка проблеми в загальному вигляді.** З розвитком суспільства і переходом до постіндустріального етапу стає очевидним важливість людських ресурсів для цивілізаційного прогресу. Економіка підтверджує, що у сучасному господарюванні найважливішу роль відіграє людина та її мотивація. Уже визнано, що ефективність праці залежить від особистого ставлення до неї, мотивації і поведінки працівника. Вивчення та застосування сучасних моделей мотивації допоможе досягти цілей організації. Сила мотивації персоналу значною мірою залежить від того, наскільки важко досягнути цілей. Кожна працезатратна діяльність має свою вартість у формі витрат праці за різними параметрами. Тому аналіз інтенсивності праці та заходів для стимулювання активності працівників є важливою передумовою для вибору правильної мотивації, яка за сучасних умов є основним засобом досягнення високої ефективності діяльності підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Багато визначних науковців, зокрема Дж. Адамс, Ф. Герцберг, В. Врум, Д. Мак-Клелланд, А. Маслоу, А. Шопенгауер, М. Туган-Барановський, Л. Портер та ін., провели дослідження у галузі мотивації. Важливі внески в

теорію мотивації праці зробили також вітчизняні вчені, серед яких А. Андрєєва, Д. Бабенко, С. Бандур, Ю. Богоявленська, Т. Вашека, О. Долгова, А. Клищенко, В. Корольков, А. Колот, А. Мельник, О. Мороз, Л. Нікіфорова, Л. Семенова, В. Соколенко, К. Татарінова та ін. [1-12]. Праці цих дослідників розглядають важливі аспекти теоретичних, методологічних і практичних питань у контексті основних тенденцій ефективного управління персоналом. Проте в сучасних невизначених умовах потребує подальшого дослідження процес формування ефективних механізмів мотиваційного впливу на підвищення ефективності діяльності українських підприємств.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Мета статті: дослідити процес мотиваційного впливу на ефективність діяльності підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Мотивація є важливим психофізіологічним процесом, що формує внутрішні чинники-стимулятори людської поведінки. Це поняття тісно пов'язане зі стимулюванням, але має ширший спектр впливу на різні аспекти життєдіяльності людини. Мотиваційні фактори можна умовно розділити на внутрішні, що включають самореалізацію,

творчість і потребу у спілкуванні, і зовнішні, які охоплюють грошову винагороду, кар'єрний ріст і соціальний статус.

Мотивація може бути спрямована позитивно чи негативно. Позитивні зовнішні мотиви стимулюють заохочення за роботу, тоді як негативні – покарання за невиконання завдань. Позитивні внутрішні мотиви зумовлені цікавою роботою, а негативні – рутинністю завдань. Мотивація персоналу має свої особливості на трьох рівнях: особистісному, груповому та організаційному. На кожному рівні важливі свої принципи та фактори, що впливають на стимулювання працівників. Цей підхід забезпечує системне управління мотивацією та сприяє досягненню ефективності на всіх рівнях підприємства [3].

Мотивація – це процес, що підштовхує до досягнення особистих чи організаційних цілей, базуючись на різноманітних факторах, таких як матеріальні, соціально-психологічні та творчі. Ефективна мотивація сприяє внутрішньому задоволенню та якісному виконанню роботи, підштовхуючи до більш складних завдань. У дослідженні трудових мотивів персоналу застосовують різні методи: опитування, тестування та експертне

оцінювання, що допомагають розкрити особливості мотивації різних груп працівників.

Управління мотивацією праці може ґрунтуватися на організаційно-адміністративних, економічних і соціально-психологічних методах. Воно вимагає системного підходу та аналізу, ураховуючи зовнішні та внутрішні фактори в управлінні персоналом.

Теорія мотивації досліджує те, що спонукає людину досягати конкретного результату. Її використовують у психології, соціології, вона має значення для бізнесу, особливо в управлінні. Розуміння мотивів дій може допомогти зрозуміти, як змусити людей докладати більше зусиль, заохочуючи їх через різні фактори, такі як винагорода [5].

Система зв'язків, відображена на рис. 1, становить складний механізм, оскільки рухливість і змінюваність окремих її елементів призводить, своєю чергою, до інших змін. Наприклад, зміна інтересів підприємства, що не узгоджується з інтересами працівників, може знизити їхню трудову мотивацію. Це може бути спричинено, наприклад, недоліками у системі оплати праці, оподаткуванні або ціноутворенні на державному рівні.

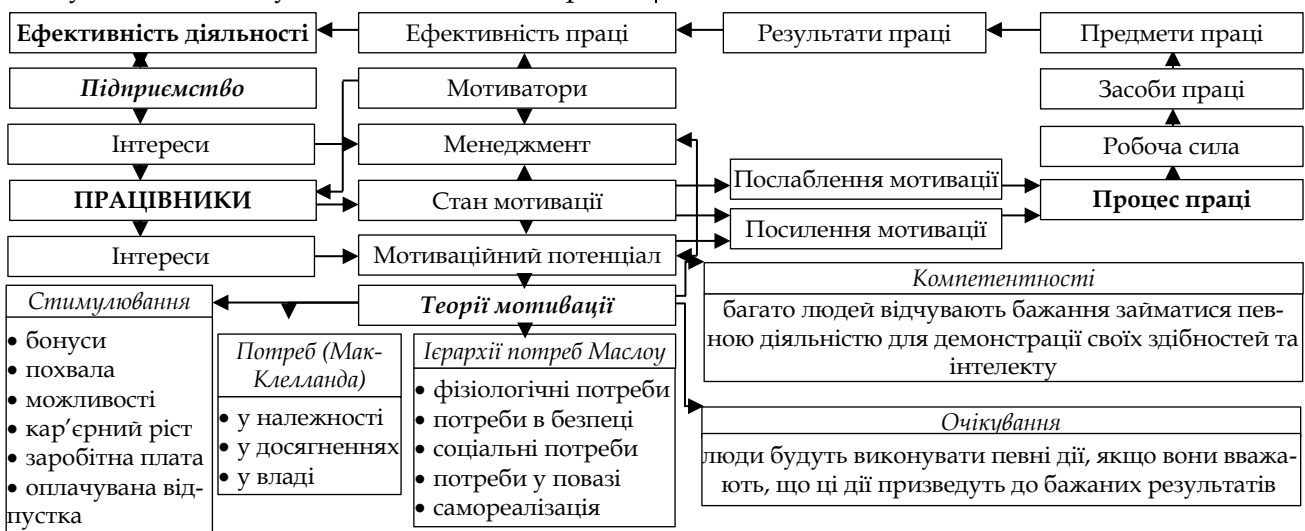


Рис. 1. Механізм процесу мотиваційного впливу на ефективність діяльності

Для об'єктивного формування набору мотиваторів важливо мати точну та справедливую оцінку результатів праці та достовірну інформацію про трудову мотивацію працівників і їхній потенціал. Це передбачає створення системи моніторингу мотивації, де певні підрозділи можуть виконувати цю функцію. У контексті підприємств цю роль можуть відігравати відповідні підрозділи управління персоналом. Система мотиваторів на рівні окремого підприємства має враховувати його економічні інтереси та можливості, а також оцінювати трудову мотивацію

працівників і зовнішнє середовище. Вона включає різні форми фінансових і нематеріальних заохочень і покарань для працівників.

Зовнішні мотиватори (як на мікро-, так і на макрорівні) впливають на працівника, інколи протиріччя між його інтересами та інтересами підприємства чи держави змінюють внутрішні мотиваційні фактори праці. Якщо інтереси працівника і система стимулів відповідають один одному, це може підсилити мотивацію до ефективної праці та позитивно вплинути на результативність. У протилежному випадку може відбутися відчуження

працівника від роботи та зниження його мотивації досягати кращих результатів. Механізм мотивації трудової діяльності працівника, розглянутий з логічної точки зору, може бути представлений як взаємодія між працівником, роботодавцем і зовнішнім середовищем. Останнє враховує економічну та політичну ситуацію, кон'юнктуру ринку праці та інші фактори, які впливають на трудову поведінку.

Мотиваційний вплив на ефективність діяльності підприємств – це вагомий аспект управління, оскільки мотивовані працівники зазвичай більше приносять користь підприємству, досягають поставлених цілей і взаємодіють з колективом більш конструктивно. Нижче подано деякі складові механізму мотивації, які впливають на ефективність діяльності підприємства:

1. Фінансова мотивація: • зарплата та бонусні системи; • премії за досягнення конкретних цілей або результатів; • пакети акцій та інші фінансові стимули.

2. Нефінансова мотивація: • підвищення кваліфікації та розвиток кар'єри; • визнання та подяка за досягнення; • створення комфортних умов праці та корпоративної культури.

3. Системи внутрішнього контролю: • встановлення чітких індивідуальних і командних цілей; • відстеження та оцінка результатів роботи.

4. Командотворення і співпраця: • організація командних заходів і тренінгів; • заохочення спільної роботи та взаємодії між відділами.

5. Визначення місії та цінностей: • спільне розуміння мети підприємства; • спільні цінності, які сприймаються як корпоративна культура.

6. Гнучкість і робочий баланс: • забезпечення можливості гнучкого графіка роботи; • забезпечення можливостей для розвитку робочого балансу.

7. Вплив лідерства: • ефективне лідерство, спрямоване на мотивацію та розвиток; • приклад лідерів у створенні мотиваційної атмосфери.

Ці складові можуть використовуватися окремо чи в комбінації для забезпечення ефективності діяльності підприємства через підтримку внутрішньої мотивації та залучення працівників до досягнення спільних цілей.

Також на рис. 1 відображені основні теорії мотивацій, які на думку авторів доцільно виокремити з-поміж інших у сучасних мінливих умовах.

Теорія компетентності стверджує, що багато людей відчуває бажання займатися певною діяльністю для демонстрації своїх здібностей та інтелекту.

1. Теорія стимулювання мотивації припускає, що підбадьорення, визнання, стимули та винагороди можуть спонукати людей до певної дії або результату. Кілька прикладів заохочень:

• Бонуси: це винагорода, яку можна надати працівникові на основі його продуктивності за певний період.

• Похвала: вона може бути ефективною в індивідуальних ситуаціях, наприклад, на квартальних оглядах. Позитивний відгук про роботу може зміцнити стосунки зі співробітником і сприяти довірі.

• Можливості: надання платного навчання чи постійна освіта може стимулювати команду покращувати свої знання та навички.

• Кар'єрний ріст: це один із сильних стимулів, що може дати працівникам відчуття зростання. Включає підвищення посади, нові обов'язки або збільшення заробітної плати.

• Заробітна плата: пропозиція збільшення зарплати може бути ефективною, якщо розглядається для окремих працівників, а не для всього підприємства.

• Оплачена відпустка: компенсація за вихідні або додаткові відпустки може бути цінним стимулом для працівників, які планують відпочинок чи сімейні заходи [4].

2. Теорія потреб МакКлелланда розглядає три типи потреб, які відповідають різним типам особистості та мотивують їх у досягненні цих потреб. Розуміння цих потреб може допомогти менеджерам оцінити співробітників і створити умови для їхнього успіху. Подивімося на ці три види потреб, щоб визначити, які стимули можуть бути ефективними для кожного окремого працівника:

• Потреба в належності: ця теорія показує, що люди прагнуть належати до певної групи та отримати прийняття від інших. Це може допомогти визначити, чи може працівник працювати в команді та розвиватися через спілкування з колегами.

• Потреба досягнення: деякі працівники активно прагнуть успіху та визнання. Вони можуть бути конкурентними та підтримувати високі стандарти в роботі і часто шукають визнання та оцінку своєї роботи.

• Потреба у владі: це стосується працівників, які прагнуть впливати на інших і керувати. Вони можуть бути ефективними лідерами та координаторами. Якщо дозволити їм

використовувати свої лідерські якості, це може мотивувати групу співробітників [12].

3. Теорія компетентності стверджує, що багато людей відчуває бажання займатися певною діяльністю для демонстрації своїх здібностей та інтелекту. Якщо працівник успішно показує свій інтелект перед колегами, це може підштовхнути його відчувати себе компетентним у певній сфері. Цей внутрішній впевнений стан може підвищити рівень впевненості виконання завдань, що може вплинути на підвищення продуктивності та ефективності. Впевнені у собі працівники також можуть дізнаватися більше, щоб поділитися цим з колегами та отримати визнання [1].

4. Теорія очікування стверджує, що люди будуть виконувати певні дії, якщо вони вважають, що ці дії призведуть до бажаних результатів. Цей принцип можна використовувати на робочому місці, якщо ви маєте на меті підвищити продуктивність, зусилля чи ефективність вашої команди. Наприклад, можна пропонувати тимчасове підвищення годинної оплати праці для персоналу з метою стимулювати їх працювати додаткові години для завершення проєкту [2].

5. Теорія ієрархії потреб Маслоу визначає типи потреб, які людина задовольняє, переходячи від більш простих до більш складних. Ця ієрархія включає п'ять рівнів:

- Фізіологічні потреби: це задоволення базових потреб виживання, таких як вода, житло, одяг та їжа. У робочому середовищі оплата праці може допомогти працівникам задовольнити ці потреби.

- Потреба в безпеці: цей рівень стосується відчуття захищеності. Це може включати відчуття безпеки на робочому місці та безпечні умови праці.

- Соціальні потреби: це бажання бути прийнятим і приєднатися до групи. Робоче оточення може задовольнити цю потребу,

створюючи сприятливі умови для спілкування між колегами.

- Потреби у повазі: цей рівень стосується визнання та впевненості у власних здібностях. Надання визнання за досягнення та позитивний фідбек можуть допомогти в цьому.

- Самореалізація: це досягнення складних особистих цілей. Самореалізовані працівники мають мотивацію досягати цих цілей на роботі [9].

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Отже, управління мотивацією включає в себе використання різноманітних теорій для того, щоб стимулювати працівників досягати цілей компанії. Це може включати як фінансові, так і нематеріальні заохочення, які впливають на внутрішні та зовнішні мотиваційні фактори працівників. Робоча мотивація тісно пов'язана з економічними інтересами підприємства та здатністю враховувати потреби свого персоналу. Однак коли ці інтереси не узгоджуються, це може призвести до зниження мотивації та втрати продуктивності. Механізм мотивації враховує взаємодію працівника, роботодавця та зовнішнього середовища (економічна та політична ситуація). Розуміння цих взаємозв'язків дозволяє створювати ефективні мотиваційні стратегії. Серед основних теорій можна виділити теорію стимулювання, теорію потреб МакКлелланда, теорію компетентності, теорію очікування та ієрархії потреб Маслоу. Вони надають різні варіанти для стимулювання працівників, враховуючи їхні потреби та особистісні характеристики. Визначальною складовою ефективного управління мотивацією є врахування потреб та інтересів працівників, підприємства та змін у зовнішньому середовищі. Це може включати як матеріальні стимули, так і можливості для особистісного зростання та визнання.

#### Література.

1. 5 Motivation Theories To Use in the Workplace (With Tips). URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/motivation-theories>.
2. A Quick Guide to Expectancy Theory. URL: <https://www.wrike.com/blog/quick-guide-expectancy-theory/>.
3. *Finney M.I.* How to motivate employees. Upper Saddle River, NJ: FT Press, 2010.
4. *Hayley E.* The Power of Incentives. 2022. URL: <https://theteam.co.uk/blog/the-power-of-incentives/>.
5. *Herzberg F., Mausner B., Snyderman B.B.* The motivation to work. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers, 2011.
6. *Богоявленська Ю.В.* Ефективні механізми мотивації праці. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2004. Випуск 195. Том II. С. 528-539.
7. *Вашека Т.В., Долгова О.М.* Психологічні чинники мотивації 61 досягнення як основи самореалізації особистості. *Moderní aspekty vědy: XIV Díl mezinárodní kolektivní monografie*. Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o.. Česká republika: Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o., 2021.
8. *Корольков В.В., Бабенко Д.О.* Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8345> DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.69>.
9. Піраміда Маслоу: Ієрархія потреб. URL: <https://psychologer.com.ua/piramida-maslou/>.
10. *Семенова Л., Татарінова К.* Розробка ефективного мотиваційного механізму діяльності

підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 1 (65). С. 238-241.

11. **Соколенко В.А., Клиженко А.С.** Механізм впливу мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці. *Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства*. 2013. No 69(1042). С. 83-87.

12. Теорія трьох потреб МакКлелланда: Влада, досягнення та приналежність (McClelland's Three Needs Theory). URL: <https://www.maxzosim.com/mcclellands-three-needs-theory-power-achievement-and-affiliation/>.

#### References.

1. 5 Motivation Theories To Use in the Workplace (With Tips). Available at: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/motivation-theories>.

2. A Quick Guide to Expectancy Theory. Available at: <https://www.wrike.com/blog/quick-guide-expectancy-theory/>.

3. **Finney, M.I.** (2010). How to motivate employees. FT Press. Upper Saddle River NJ.

4. **Hayley, E.** (2022). The Power of Incentives. Available at: <https://theteam.co.uk/blog/the-power-of-incentives/>.

5. **Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B.B.** (2011). The motivation to work. Transaction Publishers. New Brunswick. NJ.

6. **Bohoiavlens'ka, Yu.V.** (2004). «Effective mechanisms of labor motivation». *Ekonomika: problemy teorii ta praktyky*. Issue 195. Vol. II. pp. 528-539.

7. **Vasheka, T.V., Dolhova, O.M.** (2021). Psykholohichni chynnyky motyvatsii 61 dosiahnennia iak osnovy samorealizatsii osobystosti. *Moderní aspekty vědy: Proceeding of the Materials of the XIV Díl mezinárodní kolektivní monografie. Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o. Česká republika: Mezinárodní Ekonomický Institut*.

8. **Korol'kov, V.V., Babenko, D.O.** (2020). «Improvement of the motivational mechanism of personnel management of the enterprise». *Efektivna ekonomika*. № 11. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8345> DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.69>.

9. Piramida Maslou: Hierarkhiia potreb. [Maslow's pyramid: Hierarchy of needs]. Available at: <https://psychologer.com.ua/piramida-maslou/>.

10. **Semenova, L., Tatarynova, K.** (2019). «Development of an effective motivational mechanism of enterprise activity». *Molodyj vchenyj*. № 1 (65). pp. 238-241.

11. **Sokolenco, V.A., Klyzhenko, A.S.** (2013). «The mechanism of influence of personnel motivation on increasing the level of labor productivity». *Visnyk NTU «KhPI». Serii: Aktual'ni problemy rozvytku ukraïns'koho suspil'stva*. No 69(1042). pp. 83-87.

12. Teoriia tr'okh potreb MakKlellanda: Vlada, dosiahnennia ta prynalezhnist' (McClelland's Three Needs Theory). [McClelland's Three Needs Theory: Power, Achievement and Belonging (McClelland's Three Needs Theory)]. Available at: <https://www.maxzosim.com/mcclellands-three-needs-theory-power-achievement-and-affiliation/>.

#### Abstract.

**Lagodiienko V., Murzabulatoва O., Ihumentseva N. Mechanism of motivation influence on the efficiency of enterprises.**

The article examines the process of motivational influence on the efficiency of enterprises. The main theories of motivation are analyzed, which, according to the authors, it is advisable to distinguish from others in modern changing conditions; in particular, these are the theory of stimulation, McClelland's needs, the theory of competence, the theory of expectations and Maslow's hierarchy of needs. It is proposed to consider the mechanism of the process of motivational influence on the efficiency of activity as a complex system of connections; the mobility and changeability of its elements lead to changes in others, particularly a change in the interests of the enterprise, which is not consistent with the interests of employees, can reduce their work motivation. This may be caused, for example, by deficiencies in the payroll system, etc. For the objective formation of a set of motivators, it is essential to have an accurate and fair assessment of work results and reliable information about employees' motivation and potential. This involves creating a motivation monitoring system where specific units can perform this function. In the context of enterprises, this role can be played by the relevant personnel management units. The system of motivators at the level of an individual enterprise should consider its economic interests and capabilities, as well as evaluate the work motivation of employees and the external environment. It includes various forms of financial and non-material incentives and punishments for employees. Work motivation is closely related to the economic interests of the enterprise and the ability to consider the needs of its personnel. However, when these interests are not aligned, it can lead to reduced motivation and loss of productivity. It has been established that the critical component of effective motivation management is considering the needs and interests of employees, the enterprise, and changes in the external environment (both material incentives and opportunities for personal growth and recognition). Motivational influence on the efficiency of enterprises is a crucial aspect of management since motivated employees usually bring more benefit to the enterprise, achieve set goals, and interact with the team more constructively.

**Keywords:** motivational influence, mechanism of the process of motivational influence, efficiency of the enterprise, management, personnel.

Стаття надійшла до редакції 18.10.2023 р.

#### Бібліографічний опис статті:

Лагодієнко В.В., Мурзабулатова О.В., Ігуменцева Н.В. Механізм мотиваційного впливу на ефективність діяльності підприємств. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2023. № 4. С. 6-10.

Lagodiienko V., Murzabulatoва O., Ihumentseva N. Mechanism of motivation influence on the efficiency of enterprises. *Actual problems of innovative economy and law*. 2023. No. 4, pp. 6-10.