

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-350-46>

УДК 331.101.3:005.95/96

JEL classification: M12, M51, J24, J28

ДОНЧАК Леся

Вінницький навчально-науковий інститут економіки

Західноукраїнський національний університет

<https://orcid.org/0000-0003-1764-872X>

e-mail: lesiadonchak@gmail.com

ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У статті досліджено теоретичні та практичні аспекти формування мотиваційного механізму управління персоналом на підприємстві в умовах трансформації ринку праці та зростання ролі людського капіталу. Обґрунтовано доцільність розгляду мотиваційного механізму як цілісної та динамічної системи управлінських впливів, спрямованих на узгодження інтересів підприємства і працівників та підвищення ефективності трудової діяльності. Узагальнено наукові підходи до визначення сутності мотиваційного механізму та його структурних складових, а також запропоновано схему процесу його формування, що охоплює етапи від діагностики діючої мотиваційної системи до оцінювання результатів її реалізації та коригування. Проаналізовано практичні аспекти впровадження мотиваційного механізму з урахуванням ресурсних обмежень, особливостей кадрового складу та корпоративної культури підприємства. Сформульовано рекомендації щодо адаптації мотиваційного механізму до специфіки діяльності підприємства, стадії його розвитку та змін зовнішнього середовища.

Ключові слова: мотиваційний механізм; управління персоналом; мотивація працівників; система мотивації; людський капітал; адаптація мотиваційних інструментів; ефективність діяльності підприємства.

DONCHAK Lesya

Vinnitsia Educational and Scientific Institute of Economics

Western Ukrainian National University

FORMATION OF THE MOTIVATIONAL MECHANISM FOR PERSONNEL MANAGEMENT AT THE ENTERPRISE

The article examines the theoretical and practical aspects of forming a motivational mechanism for personnel management at an enterprise under conditions of labor market transformation, digitalization of business processes, and the growing importance of human capital. In the modern economic environment, employee motivation is increasingly viewed not only as a tool for improving labor productivity but also as a strategic factor in ensuring organizational sustainability, competitiveness, and long-term development.

The purpose of the study is to substantiate theoretical approaches and identify practical guidelines for the formation of an effective motivational mechanism for personnel management, taking into account current labor market trends, organizational needs, and individual employee motives. The research is based on the generalization of scientific approaches to the interpretation of the concept of a "mechanism" and the analysis of existing views on motivation systems within enterprise management.

The motivational mechanism is considered as an integrated and dynamic system of managerial actions, organizational, economic, and socio-psychological instruments aimed at harmonizing the interests of the enterprise and employees. The study emphasizes that the effectiveness of such a mechanism depends not on individual motivational tools but on their coherence, adaptability, and alignment with the strategic goals of the enterprise.

A structured process for forming a motivational mechanism for personnel management is proposed, which includes diagnostics of the existing motivation system, analysis of internal and external factors, goal setting, selection and implementation of motivational instruments, as well as evaluation and adjustment of results. The cyclical nature of this process ensures continuous improvement of the motivation system in response to changes in the organizational environment.

Special attention is paid to practical aspects of implementing motivational mechanisms, including the balance between material and non-material incentives, the role of managerial support, and the need for differentiation of motivational tools according to employee characteristics. Based on the research findings, recommendations are developed to adapt the motivational mechanism to the specific features of enterprise activity, personnel composition, organizational culture, and development stage. The results of the study can be used in personnel management practice to increase employee engagement and support sustainable enterprise development.

Keywords: motivational mechanism; personnel management; employee motivation; motivation system; human capital; adaptation of motivational tools; enterprise performance.

Стаття надійшла до редакції / Received 27.12.2025

Прийнята до друку / Accepted 14.01.2026

Опубліковано / Published 29.01.2026



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© Дончак Леся

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

В умовах трансформаційної економіки, цифровізації виробничих процесів та зростання ролі людського капіталу питання ефективного управління персоналом набуває стратегічного значення для вітчизняних підприємств. Мотивація працівників виступає не лише як інструмент забезпечення продуктивності праці, але і як засіб формування організаційної культури, утримання талантів та підвищення

інноваційного потенціалу організації. Попри наявність численних досліджень у сфері трудової мотивації, на практиці підприємства часто стикаються з проблемами фрагментарного підходу до формування мотиваційного механізму, відсутністю системної оцінки його ефективності, а також низьким рівнем адаптації до змін зовнішнього середовища. Особливо це актуально для малого та середнього бізнесу, який змушений конкурувати за кваліфіковані трудові ресурси з великими компаніями, не маючи аналогічних фінансових інструментів.

Відтак, виникає потреба в науково обґрунтованому підході до розробки та впровадження мотиваційного механізму, що буде відповідати сучасним вимогам ринку праці, враховуватиме індивідуальні потреби персоналу та дозволить підвищити організаційну ефективність підприємства. Це, своєю чергою, зумовлює актуальність дослідження як у науковій, так і в прикладній площинах.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Проблема формування дієвого мотиваційного механізму управління персоналом вже тривалий час перебуває в центрі уваги науковців, управлінців та практиків. Значний внесок у вивчення зазначеної тематики зробили такі вчені, як Ж.В. Гарбар, Я.В. Гонтарук, Н.В. Германюк, А.О. Климчук, Л.С. Громко, В.Я. Брич, А.М. Колот, О.Є. Кузьмін, О.А. Шаповал та інші. У своїх дослідженнях вони всебічно висвітлюють як теоретичні засади мотивації, так і практичні механізми її реалізації на підприємствах різних форм власності.

Водночас, незважаючи на глибину наукової опрацювання проблеми, питання формування ефективного мотиваційного механізму в сучасних умовах залишаються відкритими. Це зумовлено постійними змінами у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємств, трансформацією ринку праці, а також зростанням вимог до якості трудових ресурсів. У зв'язку з цим, потреба у подальших дослідженнях у цій сфері залишається актуальною, особливо в контексті адаптації мотиваційних систем до нових реалій господарювання.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є теоретичне обґрунтування та практичне визначення підходів до формування мотиваційного механізму управління персоналом на підприємстві, з урахуванням сучасних тенденцій ринку праці, організаційних потреб та індивідуальних мотивів працівників. Особливу увагу приділено структуризації компонентів мотиваційного механізму, аналізу ефективних практик його впровадження, а також розробці рекомендацій щодо адаптації мотиваційних інструментів до специфіки діяльності конкретного підприємства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Ефективність функціонування підприємства значною мірою визначається рівнем мотивації його персоналу, що обумовлює необхідність формування результативного мотиваційного механізму як важливої складової системи управління персоналом. Саме мотиваційний механізм забезпечує узгодження інтересів організації та працівників, виступаючи інструментом впливу на трудову поведінку, рівень продуктивності, ініціативність і залученість персоналу до досягнення поставлених цілей. В умовах нестабільності ринку праці, посилення конкурентної боротьби за кваліфіковані кадри та трансформації ціннісних орієнтацій різних поколінь особливої актуальності набуває не лише наявність мотиваційної системи, а й її гнучкість, адаптивність та здатність враховувати індивідуальні потреби працівників.

Формування мотиваційного механізму є безперервним і багатоаспектним процесом, який не може бути універсальним для всіх підприємств. Він потребує комплексного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища організації, особливостей кадрового потенціалу, стратегічних цілей та довгострокового бачення розвитку підприємства. Водночас вагомим значення набувають організаційні цінності, корпоративна культура, стиль управління та система внутрішніх комунікацій, які формують соціально-психологічний клімат у колективі. Ефективність мотиваційної системи значною мірою залежить від здатності керівництва інтегрувати зазначені чинники та застосовувати релевантні інструменти стимулювання персоналу.

Для глибшого розуміння сутності мотиваційного механізму доцільно звернутися до трактування поняття «механізм». У загальному вигляді в економічних словниках механізм визначається як послідовність процесів або станів, що забезпечують реалізацію певних дій чи явищ, а також як система або структура, яка регламентує порядок здійснення конкретного виду діяльності. Окрім цього, поняття механізму розглядається як внутрішній устрій, що забезпечує функціонування певної системи [1].

Згідно з підходом М.С. Дороніної, механізм слід розглядати як складну систему, яка характеризується наявністю вхідних параметрів у вигляді зовнішніх стимулів та вихідних результатів, що відображають досягнення поставлених цілей. У такому контексті важливим завданням є формування оптимальної структури механізму та налагодження взаємозв'язків між його елементами з метою досягнення запланованих результатів за мінімальних витрат ресурсів [2].

У наукових дослідженнях мотиваційний механізм переважно розглядається як цілісна система взаємопов'язаних організаційно-економічних, соціально-психологічних та матеріально-технічних методів і інструментів, спрямованих на стимулювання працівників до продуктивної діяльності з метою реалізації цілей

мотиваційної політики підприємства [3]. При цьому зазначений механізм забезпечує трансформацію сукупності факторів, стимулів, мотивів, ціннісних орієнтацій і поведінкових реакцій персоналу з розрізненого та статичного стану в цілісний динамічний процес, що постійно відтворюється в управлінській практиці [4].

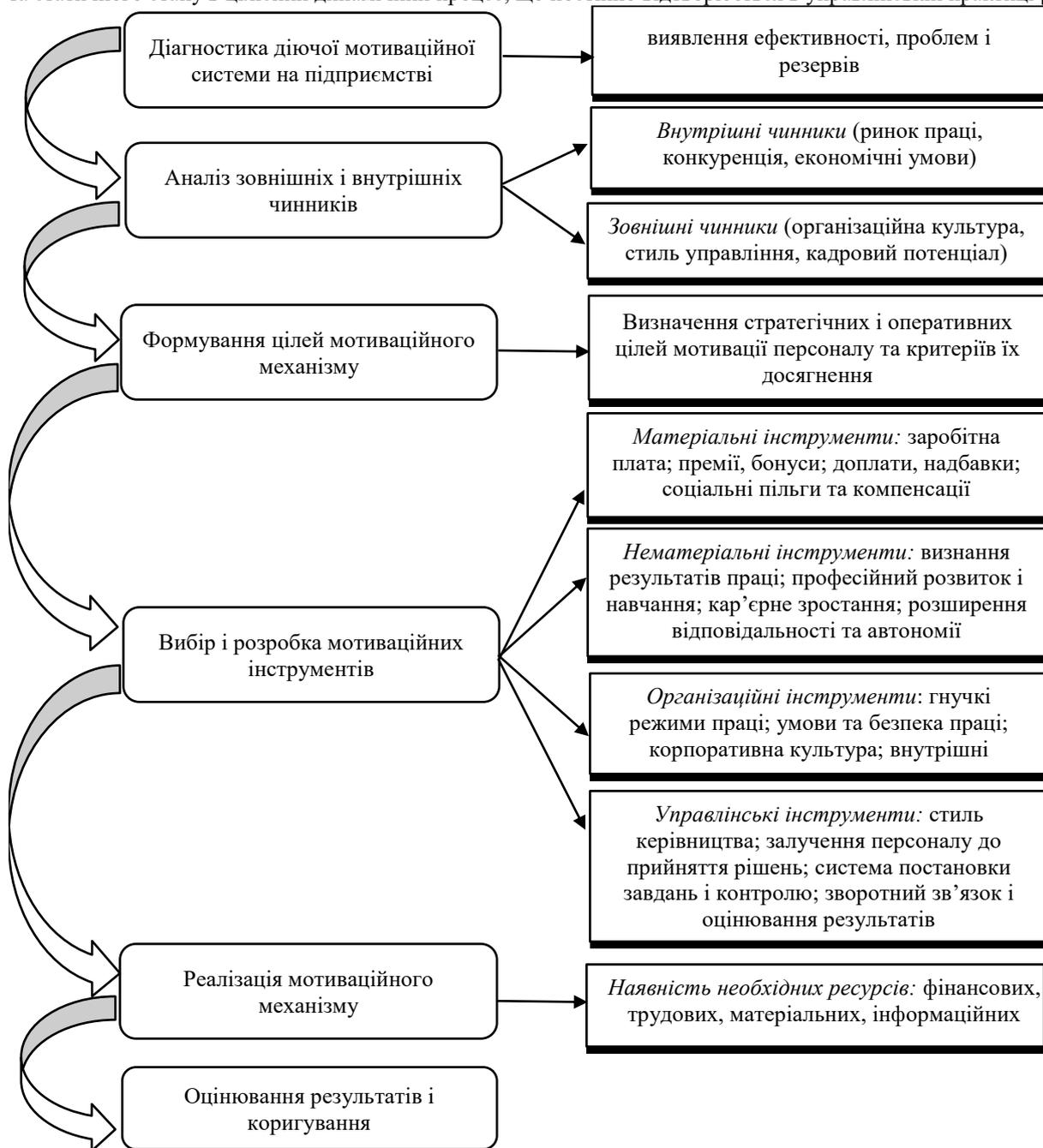


Рис. 1. Процес формування мотиваційного механізму управління персоналом на підприємстві

З позиції структурного підходу мотиваційний механізм включає систему фінансово-економічних важелів, організаційну модель із визначеними суб'єктами відповідальності, нормативно закріплені правила стимулювання та регламентовані процедури оцінювання ефективності мотиваційних заходів [5].

Варто погодитись з думкою, що система мотивації персоналу виступає одним із вагомих чинників підвищення ефективності діяльності підприємства, оскільки безпосередньо впливає на продуктивність праці, якість виконання завдань та рівень кадрової стабільності. Автори наголошують, що в умовах динамічного ринкового середовища ефективна мотивація має ґрунтуватися на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, індивідуалізації мотиваційних впливів, розвитку професійного та кар'єрного потенціалу працівників, а також формуванні сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі [6].

Отже, у процесі дослідження мотиваційного механізму управління персоналом доцільно розглядати його як послідовну та взаємопов'язану систему управлінських дій, що забезпечує формування, підтримання та активізацію мотивації працівників відповідно до стратегічних і оперативних цілей підприємства. З метою систематизації основних етапів і складових такого механізму запропоновано схему процесу формування

мотиваційного механізму управління персоналом на підприємстві, яка відображає логіку переходу від діагностики діючої мотиваційної системи до оцінювання результатів її реалізації та коригування.

Як відображено на рис. 1, процес формування мотиваційного механізму управління персоналом на підприємстві має системний, поетапний і водночас циклічний характер, що зумовлено динамічністю умов функціонування організації та змінами в мотиваційній поведінці працівників. Даний процес ґрунтується на послідовному поєднанні аналітичних, організаційних і управлінських дій, спрямованих на оцінювання діючої системи мотивації, врахування впливу зовнішніх і внутрішніх чинників, узгодження мотиваційних цілей із цілями розвитку підприємства та добір адекватних інструментів стимулювання. Реалізація мотиваційного механізму передбачає забезпечення необхідних ресурсів і управлінської підтримки, а також постійний зворотний зв'язок, що дає змогу своєчасно коригувати мотиваційні заходи відповідно до змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх потреб персоналу. Такий підхід забезпечує адаптивність мотиваційної системи, підвищує її результативність і сприяє формуванню стійкої мотиваційної поведінки працівників у довгостроковій перспективі.

Щодо практичної реалізації мотиваційного механізму управління персоналом на підприємстві, то на відміну від теоретичних моделей, у практичній площині даний механізм формується з урахуванням ресурсних обмежень, організаційної структури, кадрового складу та особливостей корпоративної культури. Одним із вагомих практичних аспектів є узгодження мотиваційних інструментів із реальними результатами праці. Успішні підприємства орієнтуються на побудову системи стимулювання, у якій матеріальні винагороди безпосередньо пов'язані з досягненням конкретних показників ефективності. Водночас надмірна формалізація оцінювання або концентрація виключно на кількісних показниках може знижувати мотиваційний ефект, що потребує доповнення системи нематеріальними формами заохочення.

Важливою умовою ефективної реалізації мотиваційного механізму є поєднання матеріальних і нематеріальних інструментів стимулювання. Практика свідчить, що матеріальні стимули забезпечують короткостроковий мотиваційний ефект, тоді як нематеріальні інструменти (визнання результатів праці, можливості професійного розвитку, участь у прийнятті управлінських рішень) формують довгострокову залученість і лояльність персоналу. Саме комплексне використання цих інструментів дозволяє досягти стійкої мотиваційної поведінки працівників.

Суттєвим практичним аспектом є адаптація мотиваційного механізму до індивідуальних особливостей персоналу. Адже у сучасних умовах підприємства дедалі частіше стикаються з багатопоколінним складом працівників, що зумовлює різні мотиваційні очікування. У зв'язку з цим універсальні мотиваційні програми втрачають ефективність, а пріоритетним стає диференційований підхід до стимулювання окремих категорій персоналу.

Окремої уваги заслуговує роль управлінського персоналу в реалізації мотиваційного механізму. Практика підтверджує, що навіть за наявності формалізованої системи стимулювання її ефективність значною мірою залежить від стилю керівництва, якості комунікації та здатності керівників забезпечувати зворотний зв'язок. Недостатній рівень управлінської підтримки або ігнорування нематеріальних чинників мотивації часто призводять до формального функціонування мотиваційної системи.

Водночас результати практичного застосування мотиваційних механізмів свідчать, що навіть добре структуровані та формалізовані системи стимулювання не завжди забезпечують очікуваний мотиваційний ефект. Це зумовлено тим, що умови функціонування підприємств є динамічними, а потреби, ціннісні орієнтації та поведінкові установки персоналу змінюються під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. За таких умов мотиваційний механізм не може розглядатися як статична система, а потребує постійного перегляду та пристосування до конкретних організаційних реалій.

У практиці управління персоналом часто спостерігається, що мотиваційні інструменти, ефективні для одного підприємства або на певному етапі його розвитку, не забезпечують очікуваного результату в інших умовах. Це зумовлює необхідність адаптації мотиваційного механізму до специфіки діяльності підприємства, особливостей кадрового складу, організаційної культури та стратегічних пріоритетів розвитку. У зв'язку з цим актуалізується потреба у формуванні практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення гнучкості та результативності мотиваційної системи.

При адаптації мотиваційного механізму доцільно враховувати стадію розвитку підприємства: на етапах становлення або зростання пріоритетними є інструменти залучення й утримання персоналу, тоді як для стабільно функціонуючих підприємств вагомим значення набувають стимули професійного розвитку, кар'єрного просування та участі працівників в управлінні. Важливо також враховувати якісні характеристики персоналу, поєднуючи нематеріальні стимули для висококваліфікованих працівників із чітко регламентованими матеріальними заохоченнями для інших категорій персоналу.

Ефективна адаптація мотиваційного механізму потребує узгодження з організаційною культурою та стилем управління, а також забезпечення гнучкості системи стимулювання шляхом регулярного перегляду мотиваційних інструментів відповідно до змін зовнішнього середовища. Важливим напрямом є формалізація мотиваційного механізму через внутрішні положення й процедури, що підвищує прозорість управлінських рішень і рівень довіри персоналу. Загалом комплексна адаптація мотиваційного механізму сприяє

підвищенню ефективності мотиваційної політики та досягненню довгострокових цілей розвитку підприємства.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження свідчить, що мотиваційний механізм управління персоналом відіграє важливу роль у забезпеченні ефективного функціонування підприємства та формуванні його конкурентних переваг. У сучасних умовах розвитку ринку праці мотивація персоналу трансформується у стратегічний інструмент управління, що безпосередньо впливає на результативність діяльності організації та потребує системного й безперервного вдосконалення з урахуванням змін внутрішнього й зовнішнього середовища. Доведено, що поєднання матеріальних і нематеріальних чинників мотивації є необхідною умовою формування стійкої мотиваційної поведінки персоналу, при цьому зростає значення нематеріальних стимулів, пов'язаних із професійним розвитком, визнанням результатів праці та залученням працівників до управлінських процесів.

Отримані результати підтверджують, що ефективність мотиваційного механізму значною мірою залежить від його адаптації до специфіки діяльності підприємства, кадрового складу, організаційної культури та стилю управління. Загалом доцільним є використання системного й адаптивного підходу до формування мотиваційного механізму, що сприяє підвищенню залученості персоналу, стабільності трудових відносин і сталому розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

Література

1. Доронін А.В. Стратегічне управління організаційною поведінкою. *Економіка розвитку*. 2017. № 2 (42). С. 83-87.
2. Дороніна М.С. Управління економічними та соціальними процесами підприємства. Харків: ХДЕУ. 2022. 432 с.
3. Андреева Т.В., Терещенко Д.А., Величко В.А. Мотиваційний механізм як засіб підвищення ефективності праці в банківській сфері. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. № 42. С. 259-263
4. Дюк А. А. Мотиваційні основи розвитку соціального підприємництва на селі. *Modern Economics*. 2020. № 20(2020). С. 86-91.
5. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Управління персоналом: підручник. Львів: Новий Світ-2000, 2020. 384 с.
6. Леміш К. М., Суслик А. В., Швачко В. А. Система мотивації персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 78. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-28>

References

1. Doronin, A. V. (2017). Stratehichne upravlinnia orhanizatsiinoiu povedinkoju. *Ekonomika rozvytku*. No 2 (42). pp. 83-87.
2. Doronina, M. S. (2022). Upravlinnia ekonomichnymy ta sotsialnymy protsesamy pidpriemstva. Kharkiv: KhDEU
3. Andriieva, T. V., Tereshchenko, D. A. and Velychko, V. A. (2013). Motyvatsiinyi mekhanizm yak zasib pidvyshchennia efektyvnosti pratsi v bankivskii sferi. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. No 42. pp. 259-263
4. Diuk, A. A. (2020). Motyvatsiini osnovy rozvytku sotsialnoho pidpriemnytstva na seli. *Modern Economics*. No 20(2020). pp.86-91.
5. Kuzmin, O. Ye. and Melnyk, O. H. (2020). Upravlinnia personalom: pidruchnyk. Lviv: Novyi Svit-2000.
6. Lemish, K. M., Suslyk, A. V. and Shvachko, V. A. (2025). Systema motyvatsii personalu yak chynnyk pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti pidpriemstva. *Ekonomika ta suspilstvo*. Vol. 78 <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-28>