

УДК 338. 658. 012.4 : 65.012.8
 JEL classification: J53 L29 M12
[https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(12\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(12))

ФУНКЦІЯ МОТИВАЦІЇ В УПРАВЛІННІ УБЕЗПЕЧЕННЯМ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА: ТЕОРЕТИЧНЕ ПІДГРУНТЯ

ЛУТЮК Василь

здобувач PhD

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0009-0007-4008-9942>

e-mail: vasillutyuk@yahoo.com

ГАВЛОВСЬКА Наталія

доктор економічних наук, професор,

професор кафедри менеджменту та адміністрування

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0003-1084-2853>

nataligavlovska@gmail.com

РУДНІЧЕНКО Євгеній

доктор економічних наук, професор,

професор кафедри менеджменту та адміністрування

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0002-9407-2026>

Суттєві зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі діяльності вітчизняних підприємств значною мірою зумовили появу та активацію нового виду діяльності підприємства – її забезпечення. Убезпечення діяльності підприємства як її новий функціональний вид є об'єктом управління, серед функцій якого вирішальна роль належить мотивації. Розкрито зміст понять «мотив», «мотивація до праці», «мотивація працівника», «стимулювання працівника», «спонування працівника». У вивченні функції мотивації в управлінні забезпеченням діяльності підприємства увага має бути зосереджена саме на мотивації працівників (персоналу) підприємства. Проаналізовано особливості, обмеження та придатність до практичного використання підходів до визначення змісту поняття «мотивація працівника» – персоналізованого та спонукального. Наявність обмежень змістових та процесуальних теорій мотивації як теоретичної бази мотивації забезпечення діяльності підприємства зумовили висновок про доцільність пояснення сутності мотивації з використанням концептів концепції мікросоціології та теорії обміну на макрорівні П. Блау. З використанням цих концептів мотивація забезпечення діяльності підприємства має здійснюватися на підставі взаємодії працівника та підприємства, в якій кожна сторона приносить певну цінність або ресурс, сподіваючись на взаємну вигоду від іншої сторони. Зазначено на вплив когнітивних спотворень на взаємодію працівника та підприємства, які заважають більш об'єктивному оцінюванню обома сторонами вигід та витрат взаємодії. Надані теоретичні конструкції щодо мотивації в управлінні забезпеченням діяльності підприємства з використанням концептів теорій мікросоціології, теорії обміну та поведінкової парадигми надалі мають операціоналізуватися з метою створення моделей та механізмів мотивації забезпечення діяльності підприємства.

Ключові слова: діяльність підприємства, забезпечення, мотивація, персонал, теорія, взаємодія, когнітивні спотворення.

THE FUNCTION OF MOTIVATION IN THE MANAGEMENT OF ENTERPRISE SECURITY: THEORETICAL BACKGROUND

LUTYUK Vasyl, HAVLOVSKA Nataliia, RUDNICHENKO Yevhenii

Khmelnytskyi National University

Significant changes in the external and internal environments of domestic enterprises have led to the emergence and intensification of a new type of enterprise activity — its **security**. Security as a new functional aspect of enterprise activity becomes an object of management, where motivation plays a crucial role. This article clarifies the concepts of motive, work motivation, employee motivation, employee stimulation, and employee encouragement. In the context of managing enterprise activity, particular attention is paid to staff motivation. The paper analyzes the characteristics, limitations, and practical applicability of two main approaches to understanding employee motivation — the personalized and the incentive-based approaches. The limitations of content and process theories of motivation as theoretical foundations for securing enterprise activity highlight the need for an alternative explanation. It is proposed to interpret the essence of motivation through the lens of microsociology and P. Blau's exchange theory at the macro level. According to these perspectives, motivation in ensuring enterprise security is based on reciprocal interaction between the employee and the enterprise, where both parties offer value or resources expecting mutual benefit. The article also addresses the impact of cognitive distortions on this interaction, which hinder both parties from objectively evaluating the benefits and costs involved. The theoretical insights provided — grounded in microsociological theory, exchange theory, and the behavioral paradigm — should be further operationalized to develop effective models and mechanisms for motivating enterprise security.

Keywords: enterprise activity, security, motivation, personnel, theory, interaction, cognitive distortions.

Стаття надійшла до редакції / Received 16.03.2025

Прийнята до друку / Accepted 17.04.2025

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

Суттєві зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі діяльності вітчизняних підприємства значною мірою зумовили появу та активацію нового виду діяльності підприємства – її забезпечення.

З позицій об'єктно-суб'єктного підходу, який надано у [1, с. 106-107], забезпечення діяльності підприємства розглядається як сукупність взаємопов'язаних та взаємозумовлених у просторі та часі ресурсно забезпечених безпекозабезпечувальних дій суб'єктів захисту, результатом яких є безпечний стан об'єктів безпеки підприємства, між якими існують щільні зв'язки, відносини та взаємовплив.

Із зазначенням об'єкта управління – певного виду діяльності підприємства, що пов'язано з функціональним підходом до її структурування, загальні функції управління набувають специфічного характеру – об'єктного.

Як і будь-якій інший функціональний вид діяльності підприємства її забезпечення є об'єктом управління, до якого доцільно застосувати функціональний підхід, адже саме за функціональним підходом у наш час побудовано організаційну структуру управління більшості з вітчизняних підприємств.

Для результативного управління забезпеченням діяльності підприємства всі функції управління специфічного характеру однаково важливі, всі функції заслуговують на системні дослідження їхнього змісту та способів операціоналізації – переведення теоретичних досліджень у практичну площину шляхом створення відповідного інструментарію, підготовленого до практичного використання.

У наш час практично всі специфічні функції управління забезпеченням діяльності підприємства в силу новизни поняття «забезпечення діяльності підприємства» його особливостей як об'єкта управління і, відповідно, способів реалізації функцій управління ним майже не досліджено. Вважаємо, що дослідження функцій управління забезпеченням діяльності підприємства має розпочинатися саме з функції мотивації. Адже результати забезпечення діяльності підприємства переважною мірою забезпечують саме працівники підприємства шляхом використання ними набутого досвіду, наявної кваліфікації, професійних знань, вмінь, навичок, інтелектуальних ресурсів (здібностей, талантів), креативного типу мислення, тобто власного інтелектуального капіталу.

Недостатня мотивація працівників в забезпеченні діяльності підприємства, помилки в її векторах, акцентах та напрямках у побудованій на підприємстві системі мотивації спроможні, як мінімум, не вплинути на міру забезпечення діяльності підприємства, а, як максимум, зумовити її зменшення.

Сутність мотивації пояснюється на підставі певних теоретичних конструкцій стільки, скільки існує ринкова модель економіки. Але ці конструкції потребують періодичного перегляду з метою встановлення їхньої відповідності сучасним умовам діяльності підприємств.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є обґрунтування доцільності пояснення сутності мотивації забезпечення діяльності підприємства з використанням концептів концепцій мікросоціології та теорії обміну на макрорівні П. Блау.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Результатом тривалого дослідження мотивів працівників є поява двох груп теорій мотивації, сформульованих з тією чи іншою мірою переконливості та можливістю операціоналізації їхніх концептів, – змістові та процесуальні теорії.

Змістові теорії мотивації виходять з того, що рушійною силою, яка спонукає працівника до праці, є можливість задовольнити свої різноманітні потреби, які розуміються як відчуття людиною браку чогось важливого для її життєдіяльності, внутрішня або зовнішня необхідність чогось для задоволення фізіологічних, психологічних або соціальних потреб людини [2, с. 505]. Вважається, що отримавши відомості про потреби працівників, власники та керівництво підприємства можуть створити умови для їхнього задоволення таким чином, щоб зорієнтувати робочу поведінку працівника на досягнення цілей діяльності підприємства [3].

До найвідоміших змістових теорій мотивації, які різняться переважною мірою виділеними їхніми авторами потребами, належать теорія ієрархій потреб Абрахама Маслоу, теорія ERG Клейтона Альдерфера, теорія потреб Девіда Мак Клееланда, теорія мотиваційної гігієни Фредеріка Герцберга [4, 5].

До обмежень змістових теорій мотивації, що виразно вбачаються з позицій сьогодення, належать такі: змістові теорії мотивації почали розвиватися в середині XX століття і виходили з умов діяльності підприємств того часу;

у змістових теоріях мотивації увагу акцентовано на задоволенні потреб людини, а у низці випадків поняття «потреба» та «мотив» синонімізуються, хоча ці поняття різняться при достатньо тісній їхній взаємопов'язаності: потреба – це необхідність, а мотив – внутрішня рушійна сила до задоволення потреби.

формалізувати функцію мотивації в управлінні забезпеченням діяльності підприємства у вигляді системи мотивації з використанням концептів змістових теорій мотивацій непросто: необхідне постійне виявлення в працівників актуальних потреб, які, будучи рушійною силою їхньої активності, можуть змінюватися у часі (іноді з високою динамікою);

змістові теорії мотивації до деякої міри є лінійними, базуючись на зв'язці «задоволена потреба – кращий результат праці», а тому дещо спрощено описують процес мотивації працівників підприємства.

Процесуальні теорії мотивації (теорія очікувань Віктора Врума, теорія справедливості Джона Адамса, теорія (модель) Лімана Портера - Едварда Лоулера (Портера-Лоулера), теорія постановки цілей Едвіна Локка [6-7]) виходять з того, що поведінка працівника визначається не лише його потребами, а є функцією сприймання і очікування можливих наслідків від вибраного типу поведінки [9].

Процесуальні теорії мотивації теж не позбавлені обмежень, найсуттєвіших з яких належать: не завжди точне передбачення реакції працівників підприємства на отриману винагороду за виконану працю через розбіжності її оцінювання працівником і підприємством;

зосередження лише на певних аспектах мотивації працівників підприємства, через що осторонь залишаються інші її важливі аспекти (тобто наявність контекстуальних особливостей);

нечутливість до динаміки мотивації та її змін відповідно до нових обставин;

неповне врахування особистих переконань, бажань та інших внутрішніх аспектів мотивації, високий рівень суб'єктивізму [7, с. 88].

Спільною характерною рисою змістових і процесуальних теорій мотивації є акцентування уваги на потребах та мотивах поведінки людини, у тому числі працівника підприємства, а підприємство як партнер працівника майже не розглядається, залишається у «тіні». Але ж працівник і підприємство є суб'єктами ринку праці, де формуються відносини між ними з приводу обміну певними вигодами (цінностями).

Наявність обмежень змістових та процесуальних теорій мотивації, недостатньо повне пояснення з використанням їхніх концептів мотивації працівників до конкретних видів діяльності підприємства, зокрема з забезпечення його діяльності, зумовили висновок про доцільність залучення до пояснення сутності мотивації працівників їхньої взаємодії з підприємством.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Розкриття змісту функції мотивації в забезпеченні діяльності підприємства для кращої організації її виконання має розпочинатися зі з'ясування сутності понять «мотивація», «мотивація до праці» та «мотивація працівника».

При соціально-філософському розгляді мотивації головний акцент наголошується на її взаємозв'язку з діяльністю [10], тобто з об'єктом мотивації (об'єктна компонента), відповідно до якого розглядається мотивація до праці, до певного виду діяльності, до соціальної ролі тощо (рис. 1).

Утворювальним елементом поняття «мотивація» на всіх рівнях її ієрархічної структури є термін «мотив». Саме знання мотивів працівників закладає підвалини виконання функції мотивації в управлінні забезпеченням діяльності підприємства.

Мотивація	
Мотивація до праці	
Мотивація до професійної діяльності	
Мотивація працівника (персоналу) підприємства	

Рис. 1. Ієрархічна структура поняття «мотивація»

Складено автором.

Мотив – це явище суб'єктивне, яке спочатку виступає як усвідомлення вчинків, потім це усвідомлення перетворюється на постановку мети, а бажання її досягти є причиною відповідних дій людини, які, на її погляд, є доречними та допустимими.

Мотив до професійної діяльності є більш конкретним поняттям: внутрішня рушійна сила, що спонукає людину до дій у певній сфері суспільних відносин для задоволення низки власних потреб – від отримання винагороди за використання свого часу, зусиль, інтелектуального капіталу або виконання певних дій (операцій, процесів тощо), досягнення заданих результатів на конкретному робочому місці до отримання задоволення від результатів праці.

Мотив до професійної діяльності в цілому щодо кожного виду професійної діяльності людини потребує уточнення. Саме таке уточнення створює підстави виникнення поняття «мотивація працівника (персоналу) підприємства». Мотив до професійної діяльності детермінує поведінку працівника, пояснює його професійний та соціальний аспекти, її початок, спрямованість та активність. Серед мотивів найчастіше називають потреби, цілі, наміри, прагнення та ін.

Отже, мотивація до праці та мотивація працівника за наявності спільних характеристик не є синонімічними поняттями (табл. 1).

Таблиця 1

Зміст понять «мотивація до праці» та «мотивація працівника»

Мотивація до праці	Мотивація працівника (персоналу)
Загальне прагнення до активності, загальна готовність людини взагалі працювати, бажання досягати результатів праці, бути продуктивною і вносити свій внесок до певного процесу під впливом особистих мотивів, які підштовхують людину до активності	Прагнення до активності працювати на конкретному підприємстві, на певній посаді, за конкретною спеціальністю під впливом особистих мотивів, які підштовхують людину до активності саме на цьому підприємстві і саме на цій посаді

Складено з використанням [11-13]

Отже, у вивченні функції мотивації в управлінні забезпеченням діяльності підприємства увага має бути зосереджена саме на мотивації працівників (персоналу) підприємства, адже саме їхня діяльність (або бездіяльність) в конкретних процесах, що становлять основу забезпечення діяльності підприємства, спроможна і укріпити, і послабити його.

Мотивація працівників підприємства у сучасній науковій на навчальній літературі досліджується давно і докладно, про що свідчить значна кількість публікацій протягом останніх десятиліть, в яких продовжується пошук найрезультативніших способів мотивації працівників, поєднаних у системи мотивації (наприклад, [14-16]).

У численних визначеннях змісту поняття «мотивація працівника» (наприклад, [17-21]) явно проглядається два підходи (табл. 2).

Таблиця 2

Підходи до визначення змісту поняття «мотивація працівника»

Персоніфікований (внутрішній)	Спонукальний (зовнішній)
Мотивація – це сукупність рушійних сил людини, що змушують її до виконання певних дій, вчинків зі свідомою або навіть несвідомою метою [12, с. 211] сили, що існують всередині або зовні людини і збуджують у ній ентузіазм і завзятість при виконанні певних дій [24]	Мотивація – це процес спонукування, стимулювання себе чи інших (окремої людини чи груп людей) до цілеспрямованої поведінки або виконання певних дій, спрямованих на досягнення мети (власної або організації) [22, с. 510] спонукування до діяльності шляхом використання наявних або створення нових мотивів (потреби та інстинкти, захоплення та емоції, установки та ідеали) [23]

Складено автором.

У персоніфікованому підході мотивація працівника є його особистою справою, адже мотиви до праці не загалом, а у конкретному виді діяльності, на конкретній посаді, за конкретною спеціальністю формуються в людини переважною мірою самостійно на підставі життєвого досвіду, цінностей, родинних традицій, життєвих цілей тощо. Зміна мотивів до праці – це, як правило, еволюційний процес (хоча повною мірою виключити елементи революційності не можна).

У спонукальному підході до пояснення змісту поняття «мотивація працівника» йдеться не стільки про формування мотивів до праці, а скільки про вплив підприємства на мотиви працівника шляхом спонукування, стимулювання та ін. видів впливу.

На жаль, у низці не таких вже і рідких випадків спостерігається синонімізація понять «мотивація працівника», «спонукування працівника» та «стимулювання працівника». Так, ці поняття взаємопов'язані та взаємозумовлені, адже спрямовані на досягнення спільної мети – підвищення рівня використання інтелектуального потенціалу працівника в діяльності підприємства. Тому для досягнення цілей підприємства поняття «мотивація працівника», «спонукування працівника» та «стимулювання працівника» можуть використовуватися лише разом. Окреме їхнє використання бажаних результатів не дає.

Але при всій взаємопов'язаності та взаємозумовленості за сутністю ці поняття хоча і не принципово, але все ж такі різняться і, перш за все, за джерелом походження – внутрішнє або зовнішнє (табл. 3). Так, поняття «спонукування працівника» та «стимулювання працівника» у певному контексті можуть мати схожі аспекти, але мають різний характер:

Таблиця 3

Відмітності понять «мотивація працівника», «стимулювання працівника», «спонукування працівника»

Зміст поняття «мотивація працівника»	Зміст поняття «стимулювання працівника»	Зміст поняття «спонукування працівника»
Внутрішній стан працівника (особисті цілі, цінності, інтереси та джерела задоволення), що формується під впливом низки мотивів, який створює бажання з різним ступенем відповідальності та добросовісності виконувати дії та завдання на робочому місці	Зовнішній вплив на мотиви працівника до праці (матеріальні або соціальні винагороди) з метою спрямування його зусиль на якісне виконання дій та завдань на робочому місці	Внутрішній стан працівника (усвідомлене відчуття нестачі, потреби у чомусь) або зовнішні стимули (все, що допомагає знайти енергію та бажання краще виконувати свої завдання, яке має визначений напрям чи шлях до вирішення, добиватися поставлених цілей тощо)

Складено автором з використанням [12, 13, 23, 25].

джерелом спонукання до праці зазвичай є мотивація людини в цілому та працівника підприємства зокрема -бажання працювати. Мотивами можуть слугувати особиста зацікавленість з різних причин, задоволення від виконання завдань або бажання досягти певних результатів.

стимулювання праці пов'язане із зовнішнім впливом, спрямованим на використання мотивів працівника (матеріальні або нематеріальні винагороди).

Відсутність серед концептів змістових і процесуальних теорій мотивації розглянутих понять, які мають знайти відображення в мотивації забезпечення діяльності підприємства зумовили висновок про доцільність в іншому аспекті розглянути спільну поведінку працівників та керівників (власників) підприємства – з позиції їхньої взаємодії.

Взаємодія працівників та керівників (власників) підприємства, за твердженням М.В. Туленкова, за своїм характером є соціальною, оскільки відображає зв'язки між індивідами і групами людей, тобто ті зв'язки, що опосередковуються цілями, які кожна із сторін взаємодії прагне досягти [26].

Тому виправдана доцільність пояснити сутність мотивації працівників підприємства із залученням концептів концепцій мікросоціології (мікротеорій) (теорія соціального обміну Дж. Гоманса, символічний інтеракціонізм Дж. Міда, феноменологічна соціологія, «драматургійний» підхід Е. Гофмана, концепція поведінкової парадигми [27; 28, с. 73; 29, с. 398-399]) та теорії обміну на макрорівні П. Блау [30]. З використанням концептів цих теоретичних конструкцій є можливість пояснити індивідуальну взаємодію працівника та підприємства з приводу обміну вигодами для задоволення потреб кожної зі сторін взаємодії.

У поведінковій парадигмі взаємодія між людьми розглядається як обмін «вигодами», точно також можна розглядати і взаємодію між працівником та підприємством, яке уособлене у його власниках або керівниках, – як обмін «вигодами» для задоволення власних потреб.

Висновок про доцільність використання концептів концепції мікросоціології, теорії обміну та поведінкової парадигми в мотивації працівників підприємства в забезпеченні його діяльності зумовлений таким.

Мотивація персоналу підприємства є складним та багатоплановим процесом, що зумовлено результатами перебігу двох процесів та взаємозв'язком цих результатів:

внутрішнього - формування потреб працівника та його рішення про певні дії для їхнього задоволення у вигляді формування відповідних мотивів;

вплив на потреби працівника ззовні (стимулювання працівника) з метою їхнього використання для досягнення цілей діяльності підприємства.

Ці процеси різноспрямовані і взаємопов'язані, але вони не просто перебігають один паралельно іншому. Так, у перебігу цих процесів в забезпеченні діяльності підприємства відбувається його взаємодія з працівниками з приводу обміну вигодами та витратами (рис. 2).



Рис. 2. Взаємодія підприємства з працівниками

Складено автором

Працівники пропонують підприємству свою здатність до праці і розраховують отримати за її використання у певній формі вигоду, уявлення про яку працівник складає виходячи з власних потреб та мотивів до праці саме на цьому підприємстві, на конкретній посаді або на конкретній роботі.

Підприємство «орендує» здатність працівника до праці, пропонуючи йому вигоду у вигляді задоволення його потреб. Задоволення потреб підприємством залежить від його оцінки здатності конкретного

працівника до праці, її важливості для підприємства, міри гостроти потреби саме у такій здатності працівника до праці тощо.

Складність взаємодії підприємства та його працівників з приводу обміну вигодами значно посилюється в забезпеченні його діяльності, тому що:

убезпечення стосується всіх без винятків видів діяльності підприємства (наприклад, маркетингова діяльність випробовує відчутний вплив переважно виробничої діяльності тощо);

убезпечення за сучасних реалій перетворюється чи на найголовнішу мету діяльності підприємства. Навіть забезпечення фінансової стійкості до деякої міри набуває другорядного характеру (не дарма в економічній безпекології мікрорівня активізувалися дослідження безпекоорієнтованого управління підприємством).

Концепти теорій мікросоціології, теорії обміну та поведінкової парадигми, які можуть бути корисними у поясненні змісту функції мотивації в управлінні забезпеченням діяльності підприємства і побудові відповідної системи мотивації, надано на рис. 3.

Яким чином зазначені концепти можуть бути використані у поясненні виконання функції мотивації в управлінні забезпеченням діяльності підприємства?

У виконанні функції мотивації в управлінні забезпеченням діяльності підприємства з використанням концептів теорій мікросоціології, теорії обміну та поведінкової парадигми йдеться, не стільки про соціальний, скільки про соціально-економічний обмін:

соціальний обмін свідчить про взаємодію між людьми у формі емоційної підтримки, уваги, розуміння та інших соціальних ресурсів;

економічний обмін свідчить про взаємодію між працівниками підприємства та уповноваженими ним посадовими особами у формі обміну вигодами, які отримує кожна зі сторін взаємодії.

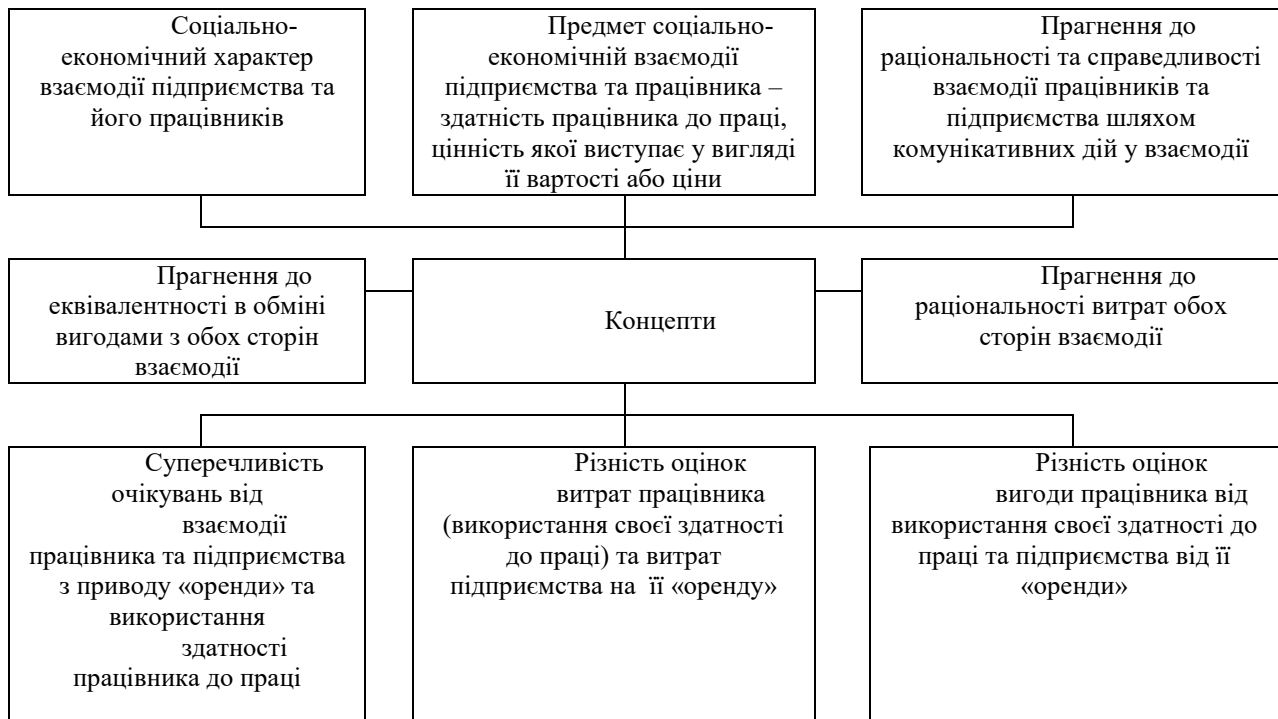


Рис. 3. Використання концептів теорій мікросоціології, теорії обміну та поведінкової парадигми у поясненні змісту функції мотивації в управлінні забезпеченням діяльності підприємства

Складено автором.

Соціально-економічний обмін у взаємодії працівників і підприємства щодо забезпечення його діяльності у дуже спрощеному вигляді можна описати схемою «давати і брати», що реалізується за узгодженості очікувань обох сторін, сприяння взаємній вигоді або задоволенню кожної сторони у взаємному обміні витратами та вигодами.

Отже, у зазначеній соціально-економічній взаємодії взаємодіють:

працівник як носій здатності до праці, що оцінює вигоди, які може отримати від здачі «в оренду» своєї здатності до праці у вигляді найсуттєвіших для нього потреб;

підприємство в особі посадових осіб, до компетенції яких входить ухвалення рішення брати чи брати здатність працівника до праці «в оренду».

Соціально-економічна взаємодія працівника та підприємства, зокрема у формуванні таких запитань з обох боків «чи вступати у таку взаємодію?», «чи продовжувати таку взаємодію?», «чи не доцільно припинити таку взаємодію?» базується на результатах оцінювання сторонами взаємодії вигоди від неї, в якій одним з основних оцінювальних параметрів є цінність отримуваної та використовуваної здатності працівника до праці. При цьому кожна зі сторін намагається досягти переважання своєї вигоди від взаємодії над витратами на неї, по-різному розуміючи «нормальність» взаємодії. Так, підприємство вважає нормальним, якщо його вигоди від «оренди» здатності працівника до праці перевищують витрати на задоволення потреб працівника, а працівник – якщо вигоди від використання його здатності до праці у вигляді задоволення його потреб перевищують витрати використання здатності до праці. Тобто і підприємство, і працівники мають власне уявлення про цінність здатності працівника до праці.

Якщо обмін вигодами є еквівалентним з точки зору обох сторін взаємодії, то тоді кожна з них вважатиме раціональними витрати на взаємодію. Саме соціально-економічний обмін має становити підґрунтя виконання функції мотивації в управлінні забезпеченням діяльності підприємства.

Отже, мотивація забезпечення діяльності підприємства здійснюється у вигляді взаємодії працівника та підприємства, в якій кожна сторона приносить певну цінність або ресурс, сподіваючись на взаємну вигоду від іншої сторони. Тоді мотив працівників до забезпечення діяльності підприємства слід тлумачити як позитивний результат взаємодії працівника та підприємства (в особі його керівництва або власників), за результатами якої кожна зі сторін взаємодії отримує вигоду: підприємство – посилення забезпечення, працівник – матеріальну (дохід) та моральну винагороду (ставлення до працівника з повагою визнання його цінності до підприємства, отримання працівником задоволення від виконаної роботи тощо).

Але такої взаємодії притаманна певна суперечливість: очікування підприємства як сторони взаємодії принципово відомі, а ось очікування працівників – частіше за все, маловідомі, адже декларовані очікування можуть мало відповідати прихованим реальним очікуванням. Так само має місце суперечливість сторін в очікуванні вигоди: кожна зі сторін має своє уявлення про вигоди від внеску, але ці очікування не завжди декларуються.

Тому в організації виконання функції мотивації в управлінні забезпеченням діяльності підприємства доцільно звернути увагу на когнітивні спотворення (когнітивні упередження, когнітивні ілюзії, англ. *Cognitivebias*) - відхилення у судженнях, можлива нелогічність, помилки мислення, розумові установки, які спрацьовують автоматично у людині при ухваленні рішень щодо різних сфер її життя [31].

Когнітивні спотворення є ключовою категорією теорії перспектив, положення якої пояснюють ірраціональні, нелогічні людські економічні вибори (Амос Натан Тверські, Деніель Канеман, 1972 р., Нобелівська премія з економіки у 2002 р. [32,33]). Ця ж теорія вважається однією з основоположних у поведінковій економіці [34].

По суті, когнітивні спотворення з обох сторін взаємодії (працівник – підприємство) спотворюють і власні уявлення, і уявлення сторони взаємодії про її вигоди та раціональність витрат на взаємодію:

працівник підприємства (реальний або потенційний) може створити свою суб'єктивну реальність, в якій оцінка його здатності до праці є високою і в обмін на яку у взаємодії з підприємством він розраховує отримати значні вигоди;

таку ж само суб'єктивну реальність одночасно можуть створити (навмисно або неусвідомлено) і працівники підприємства, в якій здатність працівника до праці має незначну цінність і, відповідно, розраховувати на значні вигоди в працівника немає підстав.

Когнітивні спотворення з обох сторін взаємодії зумовлюють недовіру до стимулів до праці, які застосовуються на тому іншому підприємстві у будь-якому виді його діяльності, і неефективність системи мотивації підприємства.

Врахування можливості когнітивних спотворень, їхнє розуміння та знання джерел може допомогти виявити їх у взаємодії працівника та підприємства та сприяти більш об'єктивному оцінюванню обох сторін вигод та витрат взаємодії.

Отже, використання концептів теорій мікросоціології, теорії обміну та поведінкової парадигми у поясненні сутності функції мотивації в управлінні забезпеченням його діяльності надає змогу посилити розуміння поведінки працівників підприємства у цьому виді діяльності у контексті взаємовигідного обміну здатності працівника до праці на певні вигоди, прийнятні і з позиції працівника, і з позиції підприємства. Адже ринкова модель економіки значною мірою спирається на організацію взаємодії, одним з видів якої є взаємодія працівника та підприємства.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Зміст функції мотивації в управлінні забезпеченням діяльності підприємства пояснено як взаємовигідну взаємодію працівника і підприємства, в якій підприємство та працівник обмінюються вигодами, які для підприємства посилюють забезпеченість його діяльності, а працівник отримує вигоду від використання своєї здатності до праці, що є внеском до забезпечення діяльності підприємства у матеріальній та нематеріальній формі.

З використанням концептів теорій мікросоціології, теорії обміну та поведінкової парадигми пояснено соціально-економічні ролі працівника (продавця здатності до праці) і підприємства («орендаря» здатності працівника до праці), сутність їхньої взаємодії, що базується на збалансованості уявлень працівника та підприємства про понесені витрати та отримувані вигоди у певних формах, і, відповідно, сформувані базові положення щодо побудови системи мотивації забезпечення діяльності підприємства.

Надані теоретичні конструкції щодо мотивації в управлінні забезпеченням діяльності підприємства з використанням концептів теорій мікросоціології, теорії обміну та поведінкової парадигми підлягають операціоналізації, результатом якої є їхній перевід у практичну площину у вигляді сукупності відповідних інструментів, поєднання яких доцільно у вигляді моделей та механізмів мотивації забезпечення діяльності підприємства.

Література

1. Ілляшенко О. В. Механізми системи економічної безпеки підприємства : монографія. Лисичанськ : «КИТ-Л», 2015. 362 с.
2. Надольний М. Потреби. Філософський енциклопедичний словник. К. : Абрис, 2002. 742 с.
3. Шаманська О. І. Мотиваційні чинники ефективного управління персоналом на підприємстві. Ефективна економіка: електр. фах. наук. видання. 2019. №10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2019/72.pdf
4. Гавловська Н., Рудніченко Є. Стимулювання і мотивація працівників у контексті інноваційного розвитку управлінських систем. Development Service Industry Management. 2023. №2. С. 30–36.
5. Рудь В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент: навч. посіб. К. : ЦУЛ, 2019. 312 с.
6. Кравченко В. Мотивація як функція менеджменту. LivingFo. 31.05.2022. URL: <https://livingfo.com/motyvatsiia-iak-funktsiia-menedzhmentu/>
7. Прищак М. Д., Лесько О. Й. Психологія управління в організації : навч. посіб. 2-ге вид., переробл. і доп. Вінниця : ВНТУ, 2016. 150 с.
8. Locke E. A, Latham G. P. A Theory of Goal Setting and Task Performance. Upper Saddle River, NJ : Prentice-Hall, 1990.
9. Баклицький І. О. Психологія праці: підручник. 2-е вид., перероб. і доп. К. : Знання, 2008. 655 с. URL: <https://westudents.com.ua/knigi/530-psiologiya-prats-baklitskiy-o.html>
10. Водоп'янов К. Г. Соціально-філософський аналіз мотиваційного процесу: можливості резонансного управління. Гуманітарний вісник ЗДІА. 2009. Вип. 37. С. 112-122. URL: https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/VISNIK_37_11.pdf
11. Герасименко А. Мотиви, інтереси, стимули, стимулювання як основні категорії, що розкривають сутність мотивації праці. Економіка та суспільство: електр. журнал з ек. наук Мукачівського державного університету. 2022. № 40. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-30>
12. Никифорова В. Г. Управління персоналом : навч. посіб. 2-е вид., випр. та доп. Одеса : Атлант, 2013. 275 с.
13. Павлова І. І. Якісна характеристика видів мотивації персоналу. Вчені записки Університету «КРОК». 2014. Вип. 36. С. 212–217.
14. Баксалова О. М., Рябова А. О. Мотивація як функція менеджменту в системі забезпечення ефективного використання ресурсу робочої сили персоналу підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2017. № 6(1). С. 25–29.
15. Васюта В. Б., Бульбаха Л. І. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. Ефективна економіка: електр. фах. наук. видання. 2016. №6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5041>
16. Іляш О. І., Бірюкова В. С., Кошова І. О. Мотивація персоналу: від теорії до практики. Ефективна економіка: електр. фах. наук. видання. 2022. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10054>
17. Різновиди мотивації персоналу. URL: <https://kadrovik.isu.net.ua/news/557718-riznovydy-motyvatsiyni-personalu>
18. Мотивація співробітників: значення, види, прийоми. URL: <https://buduysvoe.com/publications/motyvaciya-spivrobitnykiv-znachennya-vydy-pryyomy>
19. Медведєва Г. Мотивація співробітників. URL: <https://bigenergy.com.ua/fnansi/bznes-dlya-pdpri/973-motyvaciya-spivrobitnykiv--poradi-yak-pidvishhiti-motyvaciyu-prikladi.html>
20. Курченко А. В., Левченко Ю. Г. Значення мотивації праці в діяльності підприємства та шляхи її підвищення. Вісник Мукачівського державного університету. 2018. Вип. 19. С. 450–454. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/68.pdf
21. Мотивація персоналу. LivingFo. 09.04.2023. URL: <https://livingfo.com/motyvatsiia-personalu/>
22. Економіка і підприємництво, менеджмент : навч. посіб. / С.М. Рогащ, Т.А. Гуцул, В.А. Ткачук та ін. 2-ге вид., стереотипне. К. : ЦП «Компринт», 2018. 722 с. URL: <https://dglb.nubip.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d3211339-dbbf-45e6-b91f-58228b70e2bb/content>

23. Що таке спонукання. RealLife. 05-10-2021. URL: <https://real-life.kr.ua/termini/shcho-take-sponukannia>
 24. Daft Richard L. Management (with InfoTrac) (Available Titles Cengage NOW). 7th Ed. South-Western College Pub, 2004. 848 p.
 25. Ефективні методи та способи стимулювання персоналу. LivingFo. 09.04.2023. URL: <https://livingfo.com/efektyvni-metody-ta-sposoby-stymuliuvannia-personalu/>
 26. Туленков М. В. Організаційна взаємодія в соціологічному дискурсі. Український соціум. 2008. № 4. С. 49–62. URL: https://ukr-socium.org.ua/wp-content/uploads/2008/10/49-62_no-4_vol-27_2008_UKR.pdf
 27. Шелухін В. Концепція норм Дж. С. Колмена: мікро-макротеоретичні рамки та їх критичне прочитання. Вісник КНУ імені Тараса Шевченка. Соціологія. 2016. №1(7). С. 24–25.
 28. Талер Р. Поведінкова економіка. Чому люди діють ірраціонально і як отримати з цього вигоду. К. : Наш формат, 2021. 464 с.
 29. Арон Р. Етапи розвитку соціологічної думки / пер. з фр. Г. Філіпчука. К. : Юніверс, 2004. 688 с.
 30. Blau P. M. Exchange and Power in Social Life. 2nd Ed. London and N.Y. : Routledge Taylor & Francis Group, 2017. URL: file:///C:/Users/admin/Downloads/9780203792643_previewpdf.pdf
 31. Haselton M. G., Nettle D., Andrews P. W. The evolution of cognitive bias. In book: The Handbook of Evolutionary Psychology / Editors David M. Buss. Hoboken, NJ, US: John Wiley&SonsInc., 2005. P. 724-746. URL: [file:///C:/Users/admin/Downloads/2005_HEP_Haselton%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/admin/Downloads/2005_HEP_Haselton%20(1).pdf)
 32. Tversky Amos, Slovic Paul, Kahneman Daniel. Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. Cambridge : Cambridge University Press, 1982. 555p.
 33. Tversky Amos, Kahneman Daniel. Prospect theory: An analysis of decision under risk. Econometrica, 1979. Vol. 47. № 2. P. 263-291.
 34. Повод Т., Адвокатова Н. Поведінкова економіка: сутність та концептуалізація поняття. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка, 2020. №2. С. 213-221.
1. Illiashenko O. V. Mekhanizmy systemy ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva : monografiia. Lysychansk : «KYT-L», 2015. 362 s.
 2. Nadolnyi M. Potreby. Filosofskiy entsyklopedychnyi slovnyk. K. : Abrys, 2002. 742 s.
 3. Shamanska O. I. Motyvatsiini chynnyky efektyvnoho upravlinnia personalom na pidpriemstvi. efektyvna ekonomika: elektr. fakh. nauk. vydannia. 2019. №10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2019/72.pdf
 4. Havlovskaya N., Rudnichenko Ye. Stymuliuvannia i motyvatsiia pratsivnykiv u konteksti innovatsiinoho rozvytku upravlynskykh system. Development Service Industry Management. 2023. №2. S. 30–36.
 5. Ruliev V. A., Hutkevych S. O. Menedzhment: navch. posib. K. : TsUL, 2019. 312 s.
 6. Kravchenko V. Motyvatsiia yak funktsiia menedzhmentu. LivingFo. 31.05.2022. URL: <https://livingfo.com/motyvatsiia-iak-funktsiia-menedzhmentu/>
 7. Pryshchak M. D., Lesko O. Y. Psykholohiia upravlinnia v orhanizatsii : navch. posib. 2-he vyd., pererobl. i dop. Vinnytsia : VNTU, 2016. 150 s.
 8. Locke E. A., Latham G. P. A Theory of Goal Setting and Task Performance. Upper Saddle River, NJ : Prentice-Hall, 1990.
 9. Baklytskyi I. O. Psykholohiia pratsi: pidruchnyk. 2-e vyd., pererob. i dop. K. : Znannia, 2008. 655 s. URL: <https://westudents.com.ua/knigi/530-psykholohiia-pratsi-baklytskyi-o.html>
 10. Vodopianov K. H. Sotsialno-filosofskiy analiz motyvatsiinoho protsesu: mozhlyvosti rezonansnoho upravlinnia. Humanitarnyi visnyk ZDIA. 2009. Vyp. 37. S. 112-122. URL: https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/VISNIK_37_11.pdf
 11. Herasymenko A. Motyv, interesy, stymuly, stymuliuvannia yak osnovni katehori, shcho rozkryvaiut sutnist motyvatsii pratsi. Ekonomika ta suspilstvo: elektr. zhurnal z ek. nauk Mukachivskoho derzhavnogo universytetu. 2022. № 40. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-30>
 12. Nykyforenko V. H. Upravlinnia personalom : navch. posib. 2-e vyd., vypr. ta dop. Odesa : Atlant, 2013. 275 s.
 13. Pavlova I. I. Yakisna kharakterystyka vydiv motyvatsii personalu. Vcheni zapysky Universytetu «KROK». 2014. Vyp. 36. S. 212–217.
 14. Baksalova O. M., Riabova A. O. Motyvatsiia yak funktsiia menedzhmentu v systemi zabezpechennia efektyvnoho vykorystannia resursu robochoi syly personalu pidpriemstva. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky. 2017. № 6(1). S. 25–29.
 15. Vasiuta V. B., Bulbakha L. I. Motyvatsiia pratsi personalu na pidpriemstvi v suchasnykh umovakh hospodariuvannia. Efektyvna ekonomika: elektr. fakh. nauk. vydannia. 2016. №6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5041>
 16. Iliash O. I., Biriukova V. S., Koshova I. O. Motyvatsiia personalu: vid teorii do praktyky. Efektyvna ekonomika: elektr. fakh. nauk. vydannia. 2022. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10054>
 17. Riznovydy motyvatsii personalu. URL: <https://kadrovik.isu.net.ua/news/557718-riznovydy-motyvatsiyyi-personalu>
 18. Motyvatsiia spivrobitnykiv: znachennia, vydy, pryomy. URL: <https://buduysvoe.com/publications/motyvaciya-spivrobitnykiv-znachennia-vydy-pryomy>
 19. Medvedieva H. Motyvatsiia spivrobitnykiv. URL: <https://bigenergy.com.ua/fnansi/bznes-dlya-pdpri/973-motivaciya-spivrobitnykiv-poradi-yak-pidvishchiti-motivaciyyu-prikladi.html>
 20. Kurchenko A. V., Levchenko Yu. H. Znachennia motyvatsii pratsi v diialnosti pidpriemstva ta shliakhy yii pidvyschchennia. Visnyk Mukachivskoho derzhavnogo universytetu. 2018. Vyp. 19. S. 450–454. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/68.pdf
 21. Motyvatsiia personalu. LivingFo. 09.04.2023. URL: <https://livingfo.com/motyvatsiia-personalu/>
 22. Ekonomika i pidpriemnytstvo, menedzhment : navch. posib. / S.M. Rohach, T.A. Hutsul, V.A. Tkachuk ta in. 2-he vyd., stereotypne. K. : TsP «Komprynt», 2018. 722 s. URL: <https://dglb.nubip.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d3211339-dbbf-45e6-b91f-58228b70e2bb/content>
 23. Shcho take sponukannia. RealLife. 05-10-2021. URL: <https://real-life.kr.ua/termini/shcho-take-sponukannia>

24. Daft Richard L. Management (with InfoTrac) (Available Titles Cengage NOW). 7th Ed. South-Western College Pub, 2004. 848 r.
25. Efektyvni metody ta sposoby stymuliuvannia personalu. LivingFo. 09.04.2023. URL: <https://livingfo.com/efektyvni-metody-ta-sposoby-stymuliuvannia-personalu/>
26. Tulenkov M. V. Orhanizatsiina vzaiemodiia v sotsiologichnomu dyskursi. Ukrainskyi sotsium. 2008. № 4. S. 49–62. URL: https://ukr-socium.org.ua/wp-content/uploads/2008/10/49-62__no-4__vol-27__2008__UKR.pdf
27. Shelukhin V. Kontseptsiiia norm Dzh. S. Kolmena: mikro-makroteoretychni ramky ta yikh krytychne prochyttannia. Visnyk KNU imeni Tarasa Shevchenka. Sotsiologhiia. 2016. №1(7). S. 24–25.
28. Taler R. Povedinkova ekonomika. Chomu liudy diut irratsionalno i yak otrymaty z tsoho vyhodu. K. : Nash format, 2021. 464 s.
29. Aron R. Etapy rozvytku sotsiologichnoi dumky / per. z fr. H. Filipchuka. K. : Yunivers, 2004. 688 s.
30. Blau P. M. Exchange and Power in Social Life. 2nd Ed. London and N.Y. : Routledge Taylor & Francis Group, 2017. URL: file:///C:/Users/admin/Downloads/9780203792643_previewpdf.pdf
31. Haselton M. G., Nettle D., Andrews P. W. The evolution of cognitive bias. In book: The Handbook of Evolutionary Psychology / Editors David M. Buss. Hoboken, NJ, US: John Wiley&SonsInc., 2005. R. 724–746. URL: [file:///C:/Users/admin/Downloads/2005_HEP_Haselton%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/admin/Downloads/2005_HEP_Haselton%20(1).pdf)
32. Tversky Amos, Slovic Paul, Kahneman Daniel. Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. Cambridge : Cambridge University Press, 1982. 555p.
33. Tversky Amos, Kahneman Daniel. Prospect theory: An analysis of decision under risk. Econometrica, 1979. Vol. 47. № 2. P. 263–291.
34. Povod T., Advokatova N. Povedinkova ekonomika: sutnist ta kontseptualizatsiia poniattia. Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriia: Ekonomika, 2020. №2. S. 213–221.