

УДК 331.101.3

DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/6-85-17>**Бабчинська О. І.**Вінницький торговельно-економічний інститут  
Київського національного торговельно-економічного університету**МОТИВАЦІЯ ПРАЦІВНИКІВ ДО ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УКРАЇНІ**

У статті досліджується проблема мотивації персоналу в контексті інноваційного розвитку підприємства в Україні. Автор коротко розглядає поняття «мотивація персоналу» з позицій процесного підходу і психологічного стану людини. Також аналізуються кілька визначень поняття «інноваційний розвиток підприємства» і пропонується власне визначення. Далі автор обґрунтовує вибір основних принципів, на яких повинна будуватися система мотивації персоналу, і необхідність включення в цей список принципу «безпеки робочого місця». Далі пояснюється важливість формування ідеології підприємства, яка повинна слугувати відправною точкою формування організаційної культури, орієнтованої на інновації, та сприяє досягненню цілей системи мотивації персоналу. Запропоновано під час розроблення системи мотивації співробітників до інноваційного розвитку підприємства слідувати таким трьома етапами, як: формування ідеології підприємства, внесення змін або побудова нової організаційної культури, що орієнтована на інноваційний розвиток, підбір методів матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу.

**Ключові слова:** інноваційне підприємство, інноваційний розвиток, мотивація персоналу, управління трудовими ресурсами, організаційна культура.

**Постановка проблеми.** Інноваційний розвиток підприємства – єдиний шлях, який може забезпечити сталий розвиток бізнесу в довгостроковій перспективі. Однак одного лише бажання йти інноваційним шляхом недостатньо. Розроблення стратегії інноваційного розвитку ще не гарантує її ефективне впровадження. Більш того, навіть підготовка такої стратегії вимагає особливих ресурсів – працівників, які мають бачення того, яким має бути підприємство і як досягти цієї мети. При цьому реалізація стратегії інноваційного розвитку вимагатиме змін на самому підприємстві та підтримки і закріплення вже досягнутих результатів. Таких результатів неможливо досягти без злагодженої роботи усієї команди – персоналу підприємства.

Велике значення для ефективної роботи персоналу підприємства має організаційна культура та її важлива складова частина – інноваційна культура. Система цінностей всередині організації є тією рушійною силою, яка суттєво впливає на поведінку персоналу. Чи очікують працівники лише на вказівки зверху, чи проявляють ініціативу? Яке місце займає розвиток персоналу в роботі підприємства і які ресурси інвестуються в такий розвиток? Яка поведінка і які результати роботи заохочуються керівництвом? Відповіді на ці та багато інших питань дозволяють сформулювати загальне бачення системи мотивації працівників до інноваційного розвитку підприємства.

Водночас в Україні дослідження питання мотивації персоналу в контексті інноваційного розвитку підприємства має свої особливості. По-перше, багато українських підприємств мають дуже обмежені фінансові ресурси і не можуть проводити дорогі навчання персоналу. По-друге, загальноекономічна і політична ситуація в країні впливає на загальний настрій населення, що у свою чергу відображається і на професійній діяльності багатьох людей. По-третє, регулярні реформи, які впроваджує кожний новий уряд, несуть в собі елемент невизначеності і ризику на макро-, мезо- та мікрорівнях. Нарешті, кожне підприємство має особливості функціонування, і ситуація може відрізнятися залежно від розміру підприємства, його спеціалізації, досягнутого рівня розвитку тощо. Тоді як одні галузі процвітають, інші переживають не найкращі часи, що відображається на при-

бутковості, рівні оплати праці, плинності кадрів та інших показниках. Всі ці фактори вказують на те, що завдання мотивації працівників до інноваційного розвитку підприємства в Україні неможливо виконати, використовуючи лише шаблонні рішення. Це і зумовлює актуальність досліджуваного питання.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблема мотивації персоналу настільки давня, як і існування інституту найманої праці. Проте протягом останнього століття це питання отримало нове забарвлення під впливом важливих суспільних змін, підвищенням ролі інтелектуального капіталу та зміни парадигми управління персоналом. Під впливом цих змін і з врахуванням складної природи людини були розроблені різні теорії мотивації, такі як теорія ієрархії потреб А. Маслоу, теорія Альдерфера, теорія двох факторів Герцберга, теорія набутих потреб Мак-Клелланда, теорія очікування, теорія справедливості та інші. Кожна з цих теорій знайшла як прихильників, так і критиків, насамперед тому, що важко пояснити усі явища однією теорією. Водночас ці дослідження дозволили зробити важливий крок у розвитку практики мотивації персоналу на підприємствах усього світу і дати поштовх численним дослідженням, в яких ці теорії перевірялися та розвивалися далі.

В Україні різні аспекти трудового життя, в тому числі питання мотивації персоналу, досліджуються в роботах В.В. Ведернікова, О.О. Герасименко, А.М. Колота, Д.В. Модіної, В.М. Нижника, М.І. Толстюк тощо [1–4]. Окремим напрямом досліджень варто визнати ті, які пов'язують інноваційність підприємства з питанням управління персоналом. Зокрема, важливим аспектом є вивчення питання мотивації працівників до такої діяльності, яка би сприяла реалізації інноваційного потенціалу підприємства і допомагала впровадженню стратегії інноваційного розвитку підприємства. Серед науковців, які вивчають інноваційну діяльність персоналу, а також питання мотивації персоналу в контексті інноваційного розвитку підприємства, варто відзначити Т.О. Беяк, О.В. Вартанович, Т.З. Гвініашвілі, О.П. Єлень, М.О. Кальницьку, В.М. Нижника, І.В. Шестер [4–10] тощо. Визначаючи важливість всіх цих досліджень, необхідно ще раз наголосити на тому, що питання

мотивації персоналу вимагає регулярного перегляду з урахуванням змін як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі підприємства. Особливою гостротою це питання набуває зараз, коли Україна разом з більшістю країн світу переживає складну епідеміологічну ситуацію.

**Мета статті.** Дослідити проблему мотивації персоналу до інноваційного розвитку підприємства в Україні в умовах постійної турбулентності соціально-економічного середовища функціонування підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** У науковій літературі існує багато визначень мотивації. А.М. Колот та О.О. Герасименко пропонують розглядати мотивацію і як характеристику психологічного стану людини, і як «процес, що визначає динаміку (розгортання) мотиваційних настанов і трудової активності» [3, с. 8]. О.П. Єлець пропонує визначення мотиваційного процесу як «процесу перманентного впливу суб'єкта управління на поведінку об'єкта управління через систему стимулів, що формують в об'єкта управління мотиви до такої поведінки, яка забезпечує досягнення суб'єктом управління поставлених цілей» [8, с. 79]. Важко не погодитися з обома підходами, оскільки дійсно, як відзначають науковці, діяльність людини, цілі, якість та інтенсивність цієї діяльності суттєвою мірою визначаються не лише професійною спеціалізацією, але й системою цінностей та сукупністю потреб та інтересів [3, с. 7]. Водночас мотивація працівників на підприємстві може бути представлена як систематизований процес, спрямований на досягнення бажаних результатів трудової діяльності працівників.

Складність питання мотивації персоналу вплинула на те, як до його вирішення підходять сучасні підприємства. На великих підприємствах розробленням і впровадженням системи мотивації працівників може керувати спеціально призначена людина або цілий підрозділ, тоді як на менших за розміром підприємствах це питання повністю покладається на керівника, іноді з допомогою тимчасового бізнес-консультанта. І типовим рішенням зазвичай є копіювання практики інших підприємств. Наприклад, якщо одні підприємства галузі надають працівнику автомобіль, оплачують страховку, обіди, тренінги тощо, то й інші намагаються конкурувати за таланти на ринку праці, пропонуючи аналогічний компенсаційний пакет. Водночас, як показують дослідження, такий підхід не завжди є ефективним, оскільки люди швидко звикають до стандартних пакетів і сприймають їх як належне. Саме тому мотивування працівників до підтримки інноваційного розвитку підприємства вимагає іншого підходу.

Розуміння того, що передбачає собою інноваційний розвиток підприємства, також різниться між науковцями. Так, на думку О.М. Поліневич, інноваційний розвиток підприємства – це «створення, упровадження й комерціалізація інновацій, які забезпечать якісні зміни, соціальний, економічний, екологічний ефекти та стійке зростання прибутковості, інвестиційної привабливості підприємства в довгостроковій перспективі» [11, с. 34]. С.С. Савіна стверджує, що інноваційний розвиток підприємств являє собою «систему методів, інструментів і процесів управління, які діють на всіх рівнях управління і, на відміну від існуючих підходів, дають змогу активізувати інноваційну, виробничу та управлінську діяльність підприємства з метою вирішення завдань, підвищення його конкурентоспроможності на основі

формування інноваційного потенціалу» [12, с. 7]. На думку Л.І. Федулової, інноваційний розвиток підприємства – це «процес позитивних якісних змін в інноваційному стані підприємства з позицій динамічного підходу до інноваційної діяльності», а метою управління інноваційним розвитком підприємства є «системне управління інноваційною діяльністю, спрямоване на забезпечення економічного зростання шляхом раціонального використання економіко-технологічного та інноваційного потенціалу» [13, с. 125].

Кожне з цих визначень робить свій внесок в розуміння того, що являє собою інноваційний розвиток підприємства. Проте кожне з них має і певні обмеження. Так, визначення О.М. Поліневич не до кінця дозволяє зрозуміти, яким чином звичайне підприємство може пройти шлях якісних змін і стати інноваційним. На це питання частково відповідає С.С. Савіна [12], вказуючи на необхідність використання спеціально розробленої системи методів, інструментів та процесів управління для досягнення мети інноваційного розвитку підприємства. Водночас її визначення не дає зрозуміти, яким чином вирішуються суперечності між діючою системою управління та цією новою або спеціальною системою управління та яким чином ця окрема система має активізувати, зокрема, управлінську діяльність підприємства. На це питання не дає відповіді і визначення Л.І. Федулової [13], яка слухно вказує на те, що інноваційний розвиток передбачає саме якісні зміни на підприємстві, водночас в її науковій праці залишається невизначеним питання, як саме ці зміни мають відбуватися і яких аспектів діяльності підприємства вони мають стосуватися.

Враховуючи вищесказане, пропонуємо під інноваційним розвитком підприємства розуміти процес упровадження стратегії розвитку підприємства, яка передбачає реалізацію системи програм та заходів, спрямованих на розвиток, активізацію та ефективне використання інноваційного потенціалу в усіх функціональних сферах підприємства. Це визначення базується на процесному та системному підходах і вказує на те, що підприємство не може бути інноваційним, орієнтуючись лише на випуск інноваційного продукту і не використовуючи при цьому інновації в своїй роботі – в маркетингу, на виробництві, в управлінні персоналом тощо. Саме такий всеохоплюючий підхід може гарантувати довгострокову конкурентоспроможність підприємства. Таке управління, на нашу думку, має сприяти формуванню інноваційно-орієнтованої організаційної культури, яка характеризується такою поведінкою персоналу, як: відкритість до змін та підтримка змін; позитивне і відкрите ставлення до відмінностей в людях, а саме різниці у національності, статі, віці, культурі та життєвому досвіді; креативність; бажання і вміння швидко вчитися.

На нашу думку, формування саме такої поведінки у персоналу є одним з тих етапів, які необхідно пройти підприємству, щоб стати інноваційним і мати можливість підтримувати цей статус у довгостроковій перспективі. Ми погоджуємося з Л.І. Федуловою [13] в тому, що в основі інноваційного розвитку підприємства лежать знання ресурси менеджерів і співробітників. Варто наголосити на тому, що інноваційний розвиток неможливий без відповідної поведінки персоналу, яка дозволяє використати ці знання ресурси для досягнення поставлених цілей. Якщо сам працівник не налаштований на творчу діяльність, якщо

людина з різних причин не відкрита до змін на підприємстві або, ще гірше, блокує такі зміни, реалізація стратегії інноваційного розвитку потребуватиме більше ресурсів і часу або зазнає невдачі.

Саме тому реалізація стратегії інноваційного розвитку від самого початку має включати мотиваційну складову частину, яка в свою чергу включатиме програми і заходи, спрямовані на мотивацію персоналу підприємства до підтримки та реалізації інноваційної діяльності підприємства. Мотивація персоналу – не одна дія в якийсь момент часу, а система, яка побудована на певних принципах, оперує сукупністю методів та інструментів і перебуває в тісному взаємозв'язку з усіма елементами організаційної культури конкретного підприємства.

У науковій літературі вже традиційним стало обговорення переліку принципів, на яких загалом повинна будуватися система мотивації персоналу [1–2; 6]. Здебільшого науковці розділяють думку, що цей перелік повинен включати такі принципи, як відповідність корпоративній культурі: реалістичність, прозорість, логічність та зрозумілість, справедливості і збалансованості, динамічність і гнучкість, цілеспрямованість і системність. На нашу думку, ці ж принципи можна застосувати і тоді, коли метою мотивації персоналу є підтримка стратегії інноваційного розвитку підприємства. У свою чергу варто підкреслити, що формування необхідного способу мислення і, відповідно, бажаної поведінки персоналу є неможливим в умовах психологічного дискомфорту. Саме тому останнім часом все частіше можна почути про важливість безпечного професійного середовища, де дотримуються вимог безпеки праці, а також де немає проявів психологічного насилья та дискримінації. Тому пропонуємо доповнити наведений вище перелік принципом «безпечності робочого середовища».

Ці принципи фактично повинні віддзеркалювати ту систему цінностей, яку культивує або бажає культивувати підприємство і яка слугує ядром загальної ідеології підприємства, яка, у свою чергу, дозволяє формувати відповідну корпоративну культуру. Важливість ідеології підприємства давно вже визнали великі корпорації світу, вказуючи на те, що брак загальноприйнятих цінностей в колективі може дорого коштувати компанії [14]. На основі їхнього досвіду сформована низка рекомендацій щодо формування ідеології підприємства. Так, ідеологія сучасного підприємства, орієнтованого на довгострокову перспективу і сталий розвиток, повинна відображати інтереси усіх груп осіб, зацікавлених в роботі підприємства [14]. Ідеологія має впроваджуватися вищим керівництвом і відображатися в їхніх діях, про ідеологію потрібно постійно говорити [14]. Також рекомендується, щоб ідеологія враховувала фактичний рівень розвитку підприємства, щоб не було великого розриву між реальним життям і бажаним станом [14]. Хоча тут, на нашу думку, варто наголосити на тому, що все ж таки ідеологія завжди має мотивувати персонал підприємства до кращих результатів, зокрема, інноваційних, які завжди будуть відрізнятися новизною.

Продумана ідеологія підприємства дозволяє побудувати сприятливу організаційну культуру і визначитися з методами мотивації персоналу. На важливу роль мотиваційної функції організаційної культури для ефективної діяльності підприємства та його розвитку вказують багато науковців [1–2; 5; 9; 15 та інші]. Про це свідчать і результати емпіричних досліджень. Проведене у 2014 році дослідження, про яке згадується в роботі Т.О. Беляк [5], вказує на існування таких проблем, як застаріла корпоративна культура і недотримання на практиці тих цінностей, які проголошуються офіційно підприємством, а серед демотиварів інноваційної активності згадуються: невідповідний стиль керівництва, помилки у питаннях трудової мотивації, приниження працівників, небажання дослухатися до їх думки, надання привілеїв за критерієм сімейних та дружніх зв'язків, а не за реальні здобутки працівників, відсутність умов для творчої діяльності та інші демотиватори. Для мотивації працівників до інновацій і змін все має бути навпаки. Управлінці повинні пропагувати інноваційну культуру, бути менторами і коучами для своїх підлеглих, має бути закріплена культура зворотного зв'язку, надаватися працівникам можливість брати участь в прийнятті рішень, а також має панувати взаємоповага і визнання здобутків інших.

Як бачимо, для формування організаційної культури, спрямованої на мотивування до інноваційної діяльності підприємства, необхідно активно використовувати паралельно з матеріальними методами мотивації і нематеріальні методи. При цьому потрібно дотримуватися розумного поєднання матеріальних та нематеріальних методів мотивації персоналу з урахуванням потреб персоналу. Так, якщо підприємство не вирішило проблему матеріального забезпечення персоналу конкурентним зарплатним пакетом, важко буде уникнути проблеми плинності кадрів. Використання вільного робочого графіку також не повинно ставити під загрозу робочу дисципліну тощо.

**Висновки.** Загалом мотивація персоналу будь-якого підприємства є комплексним завданням, а мотивація до інноваційної діяльності на додачу ще має і свою специфіку. Використання лише матеріальних стимулів без формування відповідної ідеології та організаційної культури не дозволяє досягти бажаних результатів. Сучасне підприємство, яке хоче залишатися конкурентоспроможним в пошуку та утриманні талановитих та відданих працівників, повинно використовувати науковий підхід до побудови системи мотивації персоналом. Цей підхід, на нашу думку, повинен передбачати як мінімум три етапи, такі як: формулювання загальної ідеології підприємства з орієнтацією на інноваційний розвиток, зміна і розвиток організаційної культури відповідно до вибраної ідеології, розроблення та впровадження системи матеріальних та нематеріальних методів, інструментів та підходів з метою мотивації персоналу до інноваційної діяльності підприємства.

#### Список використаних джерел:

1. Ведерніков М.Д., Модіна Д.В., Толстюк М.І. Переваги та недоліки методів мотивації персоналу на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. № 2. 159–162.
2. Ведерніков М.Д., Толстюк М.І., Модіна Д.В. Роль корпоративної культури у мотивації персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 2. С. 163–166. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2018\\_2\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2018_2_31).

3. Колот А., Герасименко О. Цінності трудового життя та гідна праця: філософія взаємодії і розвитку. *Україна: аспекти праці*. 2016. № 1–2. С. 3–12.
4. Нижник В.М. Інноваційність як детермінанта розвитку соціально-трудових відносин в аграрному секторі. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 6. Том 1. С. 260–263.
5. Беляк Т.О. Корпоративна культура: доцільність якісних змін з урахуванням пріоритетів інноваційного розвитку. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Серія : Економічні науки*. 2014. Вип. 4. С. 129–136. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchetei\\_2014\\_4\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchetei_2014_4_16).
6. Вартанова О.В., Шестер І.В. Особливості управління персоналом інноваційного підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. Вип. 11. Ч. 2. С. 65–67.
7. Гвініашвілі Т.З. Удосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу підприємства в умовах інноваційного розвитку. *Вісник ОНУ ім. І.І. Мечникова*. 2018. Т. 23. Вип. 5(70). С. 56–60.
8. Єлець О.П. Мотивація інноваційної діяльності персоналу. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. 2 (02). С. 78–83.
9. Кальницька М.О. Вплив організаційної культури на інноваційний потенціал підприємства. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Менеджмент інновацій*. 2015. Вип. 5. С. 60–70.
10. Шестер І.В. Формування персоналу інноваційного підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук. Северодонецьк, 2016. 21 с.
11. Полінкевич О. Критерії розмежування понять «інновації», «інноваційний процес» та «інноваційний розвиток підприємства» в новій економіці. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2015. № 4. 2015. С. 31–36.
12. Савіна С.С. Формування механізму інноваційного розвитку підприємств легкої промисловості: дис... канд. екон. наук : 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Хмельницький національний університет. Хмельницький, 2016. 286 с.
13. Федулова Л.І. Концептуальні засади управління інноваційним розвитком підприємств. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2014. № 2. С. 122–135.
14. Шутяк Ю.В. Формування єдиної ідеології підприємства як необхідного елементу системи безпеки. *Соціально-економічні аспекти промислової політики. Управління людськими ресурсами: держава, регіон, підприємство* : сб. науч. пр. в 3 т. Т. 3. НАН України, Ін-т економіки пром-сті ; Редкол. : Амоша А.І. (відпов. ред.) та інші. Донецьк, 2006. 406 с. С. 387–392.
15. Шипуліна Ю.С., Ілляшенко Н. С. Засади комплексного механізму формування інноваційно сприятливого середовища на підприємстві. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Вип. 6. Ч. 3. С. 229–233.

## References:

1. Vedernikov M.D., Modina D.V., Tolstuk M.I. (2018) Perevagi ta nedoliki metodiv motivatsii personalu na pidpriyemstvi [Advantages and disadvantages of personnel motivation methods on the enterprise]. *Visnyk Hmelnytskogo nacionalnogo universitetu*, no. 2, pp. 159–162.
2. Vedernikov M.D., Tolstuk M.I., Modina D.V. (2018) Rol korporativnoi kulturi u motivatsii personalu [The role of corporate culture in personnel motivation]. *Visnyk Hmelnytskogo natsionalnogo universitetu. Ekonomichni nauki*, no. 2, pp. 163–166. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2018\\_2\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2018_2_31).
3. Kolot A., Gerasimenko O. (2016) Tsinnosti trudovogo zitta ta gidna pratsa: filosofia vzaemodii i rozvritku [Values of working life and decent work: philosophy of interaction and development]. *Ukraina: aspekti praci*, no. 1–2, pp. 3–12.
4. Niznik V.M. (2019) Innovatsiynist yak determinanta rozvytku socialno-trudovyh vidnosyn v agrarnomu sektori. [Innovation as a determinant of the development of social and labor relations in the agricultural sector]. *Visnyk Hmelnytskogo nacionalnogo universitetu*, no. 6, vol. 1, pp. 260–263.
5. Belak T.O. (2014) Korporatyvna kultura: dotsilnist yakisnyh zmin z urahuvanniam prioritetiv innovatsiynogo rozvytku [Corporate culture: expediency of qualitative changes taking into account the priorities of innovative development]. *Visnyk Cherniveckogo torgovelno-ekonomichnogo institutu. Seria : Ekonomichni nauki*, vol. 4, pp. 129–136.
6. Vartanova O.V., Shester I.V. (2015) Osoblyvosti upravlinnya personalom innovatsiynoho pidpriyemstva [Features of personnel management of an innovative enterprise]. *Naukovyy visnyk Khersonskoho derzhavnogo universitetu*, issue 11, part 2, pp. 65–67.
7. Gviniashvili T.Z. (2018) Udoskonalennya sistemi motivatsii ta stymulyuvannya personalu pidpriyemstva v umovah innovatsiynogo rozvytku [Improving the system of motivation and stimulation of enterprise personnel in the conditions of innovative development]. *Visnyk ONU im. I. I. Mechnikova*, vol. 23, no. 5(70), pp. 56–60.
8. Yelets O.P. (2016) Motivatsiya innovatsiynoi diyalnosti personalu [Motivation of innovative activity of the personnel]. *Ekonomichnyi visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii*, no. 2(02), pp. 78–83.
9. Kalnicka M.O. (2015) Vpliv organizatsiynoi kulturi na innovatsiyniy potencial pidpriyemstva [The influence of organizational culture on the innovative potential of the enterprise]. *Visnyk Dnipropetrovskogo universitetu. Seriya: Menedzhment innovatsiy*, no. 5, pp. 60–70.
10. Shester I.V. (2016) Formuvannya personalu innovatsiynogo pidpriyemstva [Formation of the personnel of the innovative enterprise]. Abstract of Ph.D. Dissertation. *Ekonomika ta upravlinnya pidpriyemstvamy (za vidami ekonomichnoi diyalnosti) Severodonec'k*, 21 p.
11. Polinkevich O. (2015) Kriterii rozmezhuvannya ponyat «innovatsii», «innovatsiyniy protses» ta «innovatsiyniy rozvytok pidpriyemstva» v noviy ekonomitsi [Criteria for distinguishing between the concepts of "innovation", "innovation process" and "innovative development of the enterprise" in the new economy]. *Ekonomichnyi chasopis Shkhdnoyevropeyskogo nacional'nogo universitetu imeni Lesi Ukrainki*, no. 4, pp. 31–36.
12. Savina S.S. (2016) Formuvannya mekhanizmu innovatsiynogo rozvytku pidpriyemstv lehkoyi promyslovosti [Formation of the mechanism of innovative development of light industry enterprises]. Ph.D. Dissertation. *Khmelnitskyi natsionalnyi universitet*, 286 p.
13. Fedulova L.I. (2014) Kontseptualni zasady upravlinnya innovatsiynym rozvytkom pidpriyemstv [Conceptual principles of management of innovative development of enterprises]. *Marketing i menedzhment innovatsiy*, no. 2, pp. 122–135.
14. Shutyak Y.V. (2006) Formuvannya yedynoi ideolohiyi pidpriyemstva yak neobkhdnoho elementu systemy bezpeky [Formation of a single ideology of the enterprise as a necessary element of the security system]. *Sotsialno-ekonomichni aspekty promyslovoi polityky. Upravlinnya lyudskymy resursamy: derzhava, rehion, pidpriyemstvo*: Sb. науч. пр. Т.3. НАН Украйны, Ін-т економіки пром-сті; Редкол.: Амоша А.І. (відпов. ред.) та інші. Donetsk, 406 p. Pp. 387–392.
15. Shypulina Y.S., Ilyashenko N.S. (2014) Zasady kompleksnoho mekhanizmu formuvannya innovatsiyno spryiatlyvoho seredovyscha na pidpriyemstvi [Principles of the complex mechanism of formation of the innovatively favorable environment at the enterprise]. *Naukovyy visnyk Khersonskoho derzhavnogo universitetu*, issue 6, part 3, pp. 229–233.

**Бабчинская Е. И.**

Винницкий торгово-экономический институт  
Киевского национального торгово-экономического университета

## МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА К ИННОВАЦИОННОМУ РАЗВИТИЮ ПРЕДПРИЯТИЯ В УКРАИНЕ

### Резюме

В статье исследуется проблема мотивации персонала в контексте инновационного развития предприятия в Украине. Автор кратко рассматривает понятие «мотивация персонала» с позиций процессного подхода и психологического состояния человека. Также анализируются несколько определений понятия «инновационное развитие предприятия» и предлагается собственное определение. Далее автор обосновывает выбор основных принципов, на которых должна строиться система мотивации персонала, и необходимость включения в этот список принципа «безопасности рабочего места». Объясняется важность формирования идеологии предприятия, которая должна послужить отправной точкой формирования организационной культуры, ориентированной на инновации и способствующей достижению целей системы мотивации персонала. Статья предлагает при разработке системы мотивации сотрудников к инновационному развитию предприятия следовать трем этапам, таким как: формирование идеологии предприятия, внесение изменений или построение новой организационной культуры, ориентированной на инновационное развитие, подбор методов материальной и нематериальной мотивации персонала.

**Ключевые слова:** инновационное предприятие, инновационное развитие, мотивация персонала, управление трудовыми ресурсами, организационная культура.

**Babchynska Olena**

Vinnitsia Institute of Trade and Economics  
of Kyiv National University of Trade and Economics

## PERSONNEL MOTIVATION TO INNOVATIVE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES IN UKRAINE

### Summary

The article discusses the problem of personnel motivation to innovative development of the enterprises in Ukraine in conditions of constant turbulence of the socio-economic environment of the enterprise. The author briefly analyses the concept of “personnel motivation” from two perspectives: as a psychological state of a person and as a process of motivating a person. The article also examines several definitions of the concept of innovative development of the enterprise and suggests to understand this concept as the process of implementing the enterprise development strategy, which provides for the implementation of a system of programs and activities aimed at the development, activation and effective use of innovation potential in all functional areas of this enterprise. Such theoretical discussions allow the author to justify the choice of basic principles that must underlie the system of personnel motivation and to include such principles as feasibility, purposefulness, justice, transparency, consistence, apprehensibility among several others. The author also suggests to include in the list of these principles the principle of workplace safety, emphasizing the importance of psychological safety along the provision of physical safety. Further, the article elaborates discussion of the role of organizational culture for the effectiveness of a system of personnel motivation, including the importance of its element – corporate ideology, – and determine the criteria for choosing methods to motivate personnel to innovative development of the enterprise in Ukraine, which in addition to the traditional general methods of personnel motivation should include methods of individual motivation. The author concludes with justification that a system of personnel motivation on a contemporary innovative enterprise must be built as minimum in three steps that comprise formulation or revision of a corporate ideology, organizational culture change according to the chosen ideology, and finally, selection of material and non-material methods, instruments and approaches to personnel motivation.

**Keywords:** innovative enterprise, innovative development, personnel motivation, human resources management, organizational culture.