

УДК 658.012: 331.105
DOI: 10.60022/2(6)-20S

Голобородько Гліб Ярославович

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Національний транспортний університет, Україна

Holoborodko Hlib

PhD Students

National Transport University, Ukraine

ORCID: 0009-0004-4273-4237

Осипова Євгенія Леонідівна

кандидат економічних наук

доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування

Національний транспортний університет, Україна

Osyrova Yevheniia

Candidate of Economic Sciences

Associate Professor at the Department of Management and Public Administration

National Transport University, Ukraine

ORCID: 0000-0003-3266-1164

ВЗАЄМОДІЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ І ДЕЛЕГУВАННЯ ПОВНОВАЖЕНЬ ЯК ФАКТОРУ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. У статті обґрунтовано значення мотивації персоналу як ключового системного чинника інноваційного розвитку підприємства. Делегування повноважень, у свою чергу, виступає не лише засобом реалізації мотиваційного потенціалу, але й інструментом його подальшого посилення. Уточнено визначення понять «мотивація» та «делегування» з урахуванням сучасних концептуальних підходів і прогалів у теоретичному дискурсі. Особлива увага приділяється аспекту розподілу відповідальності, ролі управлінців у створенні сприятливих умов для роботи та зв'язку з базовими психологічними потребами працівників. Розглянуто взаємозв'язок між мотивацією та делегуванням у рамках моделі самодетермінації, що дозволило обґрунтувати злиття цих категорій у єдину концептуальну тріаду. Наукова новизна дослідження полягає у розробці теоретичних основ мотиваційного механізму інноваційного розвитку підприємства, побудованого на поєднанні мотиваційних факторів і управлінських практик делегування.

Ключові слова: мотивація, інноваційний розвиток, персонал, організація, делегування, потенціал, потреби.

INTERACTION BETWEEN STAFF MOTIVATION AND DELEGATION OF AUTHORITY AS A FACTOR IN INNOVATIVE DEVELOPMENT OF AN ENTERPRISE

Abstract. The article examines the relationship between staff motivation and delegation of authority as key factors in ensuring the innovative development of an enterprise. Motivation is considered not only as a driving force for effective employee performance, but also as a system-forming element of organizational culture that stimulates the development of professional initiative, creativity, readiness to implement new solutions, and active participation in transformation processes. Delegation of authority, in turn, is presented as a comprehensive management tool that allows simultaneously optimizing the functional load of the manager and creating favorable conditions for increasing the motivational activity of subordinates. The paper clarifies the meaning of the concepts of «motivation» and «delegation» taking into account modern scientific approaches and identified gaps in management practice, in particular the problem of clear distribution of responsibility between the manager and the employee, and defines the role of the manager as the architect of the delegation process. Theoretical analysis has made it possible to substantiate the dual nature of delegation: it acts simultaneously as a means of operationalizing existing motivation and as a mechanism for its further activation by satisfying the basic psychological needs of employees – autonomy, competence, and relatedness, which is consistent with the provisions of self-determination theory.

Delegation in a motivational context is seen as a process of forming responsibility at different levels: the manager ensures the creation of appropriate conditions and support, while the employee ensures the implementation of tasks and the achievement of the final result.

The scientific novelty of the study lies in the proposed conceptual triad of «motivation – delegation – innovative development», which can serve as a theoretical basis for building a motivational mechanism aimed at accelerating innovation processes and improving the performance of the enterprise. The practical significance of the work is determined by the possibility of integrating motivational and management tools into modern personnel management systems to achieve the strategic goals of the organization and ensure its competitiveness in the market.

Keywords: motivation, innovative development, personnel, organization, delegation, potential, needs.

Постановка проблеми. Ключовим фактором інноваційного розвитку організацій залишається ефективне поєднання мотивації персоналу із делегуванням повноважень. Однак механізми взаємодії цих процесів досі недостатньо досліджені, особливо щодо розподілу відповідальності між керівником і працівниками, а також створення умов для стимулювання ініціативності та креативності персоналу. Наявність єдиної концептуальної моделі, яка інтегрувала б мотиваційні та управлінські інструменти, наразі відсутня, що суттєво обмежує можливість практичного впровадження теоретичних розробок у сфері стратегічного управління організаціями.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Тема мотивації персоналу і делегування повноважень є широко дослідженою як у вітчизняній, так і в зарубіжній літературі. Українські науковці, зокрема Тетяна Дьолог [1], Сергій Занюк [2], Андрій Колот [3], Оксана Криворучко [4], Лариса Шевчук [5], Олександр Припула [6], та інші, здебільшого зосереджують увагу на мотиваційних аспектах, механізмах стимулювання та їх значенні для управління персоналом. У дослідженнях мотивація визначається як система факторів, спрямованих на задоволення потреб чи стимулювання до активної діяльності.

Західні автори, серед яких Пітер Друкер [7], Дуглас Макгрегор [8], Майкл Мескон [9], Елтон Мейо [10], Абрахам Маслоу [11], Едвард Десі [12] та Річард Райан [13], заклали теоретичні засади вивчення мотивації, зокрема розробили концепції потреб, процесуальні й змістовні теорії, а також модель самодетермінації.

Що стосується делегування, літературні джерела пропонують різні його трактування: від збереження керівником певного рівня відповідальності до повної її передачі підлеглим. Частина досліджень розглядає делегування як ключовий елемент демократичного стилю управління, при цьому наголошуючи на важливості створення умов для працівників, які сприяють їх готовності приймати відповідальність.

Однак у цій сфері спостерігається наукова прогалина: недостатньо уваги приділяється мотиваційній ролі делегування та його взаємозв'язку із базовими психологічними потребами співробітників. Це підкреслює необхідність створення єдиної концептуальної моделі, яка інтегрує поняття мотивації та процес делегування, демонструючи їх взаємне посилення і вплив на інноваційний розвиток підприємств.

Метою статті є аналіз взаємозв'язку між мотивацією персоналу та делегуванням повноважень як визначальними факторами інноваційного розвитку підприємства та розробка концептуальних підходів для інтеграції мотиваційних і управлінських інструментів у сучасну систему управління персоналом.

Виклад основного матеріалу. З метою визначення взаємозв'язку мотивації персоналу з інноваційним розвитком організації, здійснено порівняльний аналіз поняття «мотивація» у працях українських та зарубіжних авторів (табл. 1).

Таблиця 1

Ключові смислові акценти поняття «мотивація»

Автор	Трактування терміну	Відмінності в трактуванні
Занюк С.С.	Сукупність факторів, які визначають активність особистості	Фокус на множині мотиваційних факторів без уточнення системи їх використання
Нижник Н.	Процес спонукання членів організації до діяльності для досягнення цілей організації	Розглянуто процес всередині організації, без деталізації мотиваційних дій

Продовження таблиці 1

Mescon M. H.	Процес стимулювання себе та інших на діяльність, яка спрямована на досягнення індивідуальних та загальних цілей організації	Фокусується на зовнішніх стимулах та поєднанні особистих цілей та цілей організації
Дьолог Т. І.	Спонукання людини до конкретних дій через задоволення її потреб з метою виконання нею завдань, роботи, що в комплексі повинно призвести до досягнення цілей організації. При цьому мотивація не може бути дією без задоволення потреб людини.	Фокус на одиниці персоналу у організації та досягненні цілей організації через досягнення цілей конкретної людини
А. Колот	Сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації	Множина факторів розглядається більш детально, фактори згруповані за внутрішніми (особистість) та зовнішніми (стимулювання)
Л. М. Шевчук	Спонукання персоналу до ефективної трудової діяльності, що забезпечує необхідні винагороди і задовольняє наявні потреби; мотивація стабільної та продуктивної зайнятості; мотивація розвитку конкурентоспроможності працівника; мотивація вибору нового місця роботи тощо	Визначення охоплює різні сфери мотивації працівників на підприємстві, показує мотивацію як систему
Фандєєва А. Є.	Сукупність індивідуальних рушійних сил людини, які спонукають її до ефективної діяльності та активізують спрямованість, потрібну для досягнення встановлених цілей, під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів	Фокус на індивідуальній мотивації
Криворучко О. М.	Ступінь якості управління персоналом, що вимірюється ступенем задоволеності працівників роботою у організації	Фокус на задоволеності потреб співробітників

Джерело: складено авторами на основі [1,2,4,5,9,10,14,16]

Як бачимо з табл. 1, зарубіжні та вітчизняні науковці досліджують поняття мотивації, аналізуючи його у різних контекстах соціально-економічної та організаційної взаємодії. Порівняльний аналіз засвідчує кілька тенденцій, зокрема – еволюцію від статичного трактування мотивації як сукупності факторів, або задоволення потреб до роботи з мотивацією як з апроцесом або складною керованою системою з чіткими входами, механізмами та очікуваними результатами. Спостерігається подвійна природа мотивування як поєднання внутрішніх (потреби, компетенція, автономія) та зовнішніх (стимули, винагорода) детермінант. Сучасні дослідники надають більше ваги дослідженню мотивації через певні індикатори: залученість, якість, швидкість, ефективність.

Аналіз наведених визначень дозволяє виявити тенденції у трактуванні терміну та згрупувати визначення за наступними підходами:

- *мотивація як сукупність факторів або рушійних сил.* При дослідженні мотивації у даному підході основний фокус зміщується на рівень мотивів та стимулів, які спонукають людину до діяльності. Мотивація постає як набір внутрішніх та зовнішніх чинників різної природи [2,3,5,15]. Аналітична перевага полягає у простоті використання, адже це дозволяє швидко скласти певний «профіль» чинників для організації та адресно впливати на слабкі ланки. Недолік полягає у фрагментації так як набір чинників не визначає систему і не гарантує перетворення стимулів на бажаний поведінковий результат колективу організації;

- *мотивація як задоволення потреб.* Дослідники, які розглядають мотивацію у даному ракурсі, звертають особливу увагу на роль потреб співробітників у досягненні мети, формуючи таким чином ланку між індивідуальними потребами працівника та пропозицією організації (умови, ресурси, можливості зростання) [1,4]. Перевага цього підходу – конгруентність: досягнення організаційних цілей відбувається через забезпечення шляхів задоволення релевантних потреб співробітника. Обмеження - високий рівень задоволеності не завжди означає високу результативність, таким чином можливо підміщення продуктивності задоволеністю;

- *мотивація як процес.* Мотивація розглядається як керований процес, що передбачає впорядковані стадії (ідентифікація потреб, постановка цілей, вибір інструментів, виконання, зворотній зв'язок та інші) [6,14,16]. Перевага – у операціоналізації, адже з'являються точки управління та вимірювання. Серед ризиків – лінійність та бюрократизація, що може шкодити пошуку нестандартних шляхів розвитку.

Виявлені підходи дозволяють класифікувати поняття «мотивація», що сприяє більш чіткому розумінню аспектів, на яких акцентують увагу дослідники та говорити про багатовимірність та складність цього поняття. Групування визначень за підходами допомагає адаптувати теоретичні

напрацювання до практичного використання. Залежно від цілей і завдань, підприємства можуть орієнтуватися на той чи інший підхід для розробки ефективних мотиваційних механізмів.

З управлінської точки зору важливим є питання як саме потреба стає дією, що запускає процес вдосконалення. На думку авторів, інструментом перетворення потреб в дії можуть стати конкретні цілі співробітника, досягнення яких сприяє досягненню цілей організації. При погляді на мотивацію як на бізнес-процес, важливим елементом є критерій завершення процесу, пропонується закриття потреб у визначений період часу вважати таким критерієм.

Проведений аналіз досліджень науковців, виявлений зв'язок між внутрішніми мотивами, зовнішніми стимулами та цілями підприємства дає можливість уточнити поняття мотивації.

Мотивація - це складний багаторівневий процес виявлення явних і неявних потреб, формування мотивів співробітника та постановки перед ним персональних цілей, по досягненню яких, будуть закриті потреби співробітника і зроблено внесок у досягнення цілей організації.

Рис. 1 схематично зображує запропоноване визначення мотивації як процесу, в результаті якого задовольняються явні потреби співробітника, виявляються неявні потреби, на основі цих потреб формуються мотиви та ставляться цілі для співробітника, які явно корелюють з цілями організації. Присутність неявних потреб на рівні організації обумовлена тим, що процес виявлення потреб ініціюється відповідальним співробітником або відділом (найчастіше, HR) з боку організації.

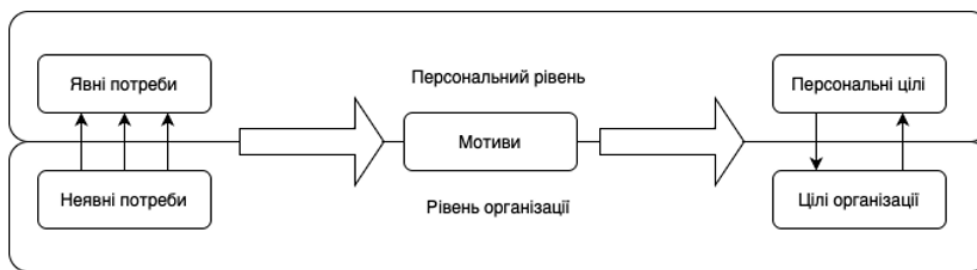


Рис. 1. Схематичне зображення мотивації як процесу

Джерело: сформовано авторами

Існують різні визначення терміну «інноваційний розвиток» на макро- та мікроекономічних рівнях, кожне з яких відображає різноманітні аспекти цього поняття.

Згідно закону України «Про інноваційну діяльність», інноваційна діяльність – діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг [17].

Т. Давіла визначає інноваційний розвиток як структурований процес, що інтегрує інновації у стратегію, культуру та системи управління компанії [18].

О. Солодкий визначає інноваційний розвиток підприємства, як процес спрямованої закономірної зміни стану підприємства, що залежить від інноваційного потенціалу цього підприємства та джерелом якого є інновації, що створюють якісно нові можливості для подальшої діяльності підприємства на ринку шляхом реалізації вміння знаходити нові рішення та ідеї у результаті винаходів [19].

Зауважимо, що на відміну від поняття «мотивація», що вперше активно вивчалось А. Маслоу, поняття інноваційного розвитку досліджується відносно нещодавно, тому більшість науковців схилиються до визначення, близького до визначення за О.Солодким, де основними компонентами є:

- 1) налагодження постійного процесу;
- 2) розвиток інноваційного потенціалу;
- 3) реалізація вміння знаходити нові рішення та ідеї.

Скористаємось визначенням інноваційного потенціалу [17] як сукупності науково-технологічних, фінансово-економічних, виробничих, соціальних та культурно-освітніх можливостей підприємства, необхідних для забезпечення інноваційного розвитку економіки.

Розбиття визначення інноваційного розвитку підприємства на компоненти дозволяє розглянути окремо роль мотивації у кожній його складовій (табл. 2).

Таблиця 2

Місце мотивації у інноваційному розвитку	
Інноваційний розвиток	Роль мотивації
Налагодження постійного процесу	Лише вмотивовані (простимульовані) відповідним до поставленої задачі способом відповідальні особи здатні впровадити та підтримувати постійний процес
Реалізація вміння знаходити нові рішення та ідеї	Пошук нових рішень та ідей виходить за рамки щоденних робочих обов’язків, отже відповідальні працівники мають бути мотивовані на ефективне здійснення цієї діяльності. Серед способів мотивації можна визначити матеріальні та нематеріальні бонуси за досягнення певних показників
Розвиток інноваційного потенціалу	За визначенням, розвиток інноваційного потенціалу передбачає збільшення множини його складових, через накопичення, структуризація результатів інноваційної діяльності, постановку нових цілей, що передбачає мотивацію персоналу на здійснення цієї діяльності

Джерело: складено авторами

У результаті аналізу складових визначення інноваційного розвитку відмічаємо, що роль мотивації у кожному з компонентів інноваційного розвитку важлива для досягнення поставлених результатів. Ми можемо стверджувати, що мотивація є ключовим фактором для забезпечення успішного інноваційного розвитку, впливаючи на всі етапи від створення ідей до їх реалізації та інтеграції в постійні процеси.

Проведене дослідження мотивації, з акцентом на важливість неявних потреб та мотивів співробітників, а також базовий аналіз питань стимулювання (як матеріального, так і нематеріального) у поєднанні з цілями підприємства за функціональними сферами, дозволяє розробити схему взаємозв’язків між мотивами, стимулами та цілями організації (рис. 2). Ця схема може слугувати основою для формування мотиваційного механізму, орієнтованого на досягнення стратегічних цілей підприємства, зокрема забезпечення його інноваційного розвитку.

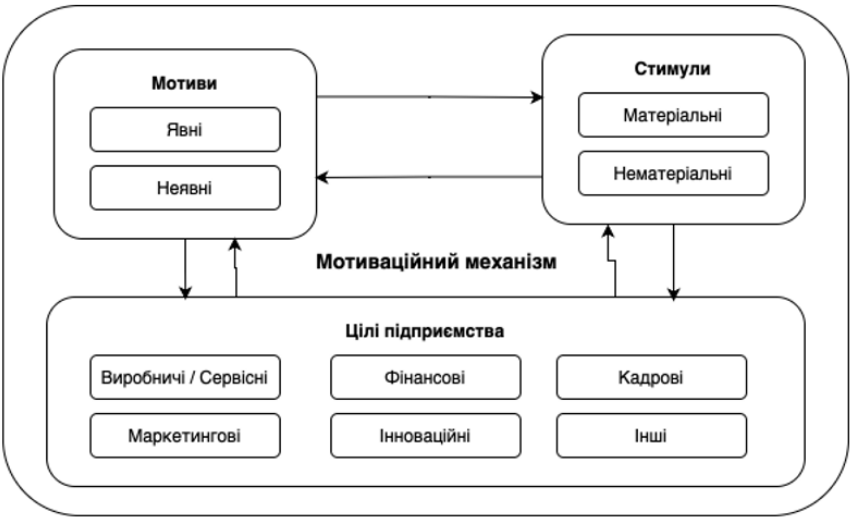


Рис. 2. Схематичне зображення основних компонентів мотиваційного механізму та взаємозв’язків між ними
Джерело: сформовано авторами

Спираючись на проведений аналіз, можна стверджувати про наявність суттєвого взаємозв’язку між мотивацією персоналу та інноваційним розвитком підприємства: підсилення внутрішньої мотивації й релевантне задоволення потреб працівників зумовлюють зростання ініціативності, інтенсивності пропозицій та скорочення циклу ухвалення рішень, що, у підсумку, прискорює інноваційні ітерації й підвищує результативність змін.

Делегування повноважень є ефективним інструментом для стимулювання інноваційного розвитку, адже воно суттєво впливає на мотивацію працівників. Перехід частини відповідальності та управлінських функцій формує атмосферу довіри, підкреслює важливість ролі кожного співробітника в діяльності організації та сприяє зростанню внутрішньої зацікавленості у досягненні поставлених цілей. Коли працівники усвідомлюють вагомість своїх ідей і рішень, вони проявляють більше ініціативи, шукають нестандартні шляхи вирішення завдань і готові виходити за межі звичних підходів. У результаті

делегування не лише вдосконалює управлінські процеси, але й виступає потужним мотиватором, який розкриває креативний потенціал команди та сприяє формуванню інноваційного середовища в компанії.

Відтак, розглядаючи триаду «мотивація – інноваційний розвиток – делегування повноважень», релевантним постає питання безпосереднього взаємозв'язку між делегуванням і мотивацією: чи виступає делегування механізмом операціоналізації мотиваційних станів (через автономію, відчуття компетентності й причетності) і якою мірою цей механізм визначає вплив на інноваційні результати.

У рамках дослідження взаємозв'язку між делегуванням повноважень та мотивацією персоналу виникає необхідність систематизувати підходи до визначення поняття делегування. Попри широке використання у теорії та практиці управління, визначення делегування повноважень хоча й сфокусовані на передачі задач і відповідальності, все ж мають певну варіативність. Проведення порівняльного аналізу дозволить ідентифікувати розбіжності та сформулювати передумови для уточнення поняття делегування в контексті його мотиваційної функції (табл. 3).

Переважає більшість визначень делегування повноважень у різних співвідношеннях оперує категоріями прав, відповідальності та обмеженості у часі, яка визначається виконанням завдання або проєкту. Дослідники сходяться на думці, що підлеглий повинен отримати відповідні права для успішного виконання дорученого проєкту. У науковій літературі існують різні погляди на питання відповідальності в процесі делегування. Одні дослідники стверджують, що керівник повинен зберігати відповідальність за результат виконання делегованого завдання, тоді як інші акцентують увагу на важливості передачі відповідальності разом із повноваженнями безпосередньо підлеглому. Крім того, окремий підхід пов'язує делегування із демократичним стилем управління, наголошуючи, що успішність цього процесу залежить не лише від формального рішення керівника щодо передачі прав та обов'язків, але й від створення сприятливих умов, за яких працівники готові взяти на себе відповідальність і виконувати завдання на оптимальному рівні організаційної структури.

Таблиця 3

Визначення терміну «делегування»

Автор	Визначення	Відмінності у трактуванні
Жалін Ю.О Прищак М.Д	Надання керівником своїм безпосереднім підлеглим права самостійно вирішувати заздалегідь визначені завдання або здійснювати ті чи інші дії, відповідальність за які несе керівник	Підлеглим передаються права, за керівником зберігається відповідальність
Моріс С.	Процес передачі керівником повноважень і відповідальності підлеглим, що покликаний забезпечити прийняття останніми на себе відповідальності й ефективне виконання завдань на найбільш доцільному рівні організаційної структури	Підлеглим надаються повноваження і відповідальність
Обиденнова Т.	Процес тимчасової передачі повноважень та завдань іншим особам на умовах виконання цих завдань і повної відповідальності за результати цього виконання.	Фокус на тимчасовості процесу, обмежений часом виконання завдань
Тулик І.І.	Процес, за якого органи, що мають визначені повноваження, передають частину цих прав і доручають виконання тих або інших завдань іншим органам	Часткове передавання повноважень
Прищак М.Д., Лесько О.Й.	Тимчасове передавання підлеглому завдання або діяльності з сфери дій керівника	Тимчасовість передавання повноважень
М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі	Акт, який перетворює людину на керівника	Погляд на делегування під принципово іншим кутом, високий рівень абстракції
М. Виноградський, О. Шканова	Процес передачі обов'язків і повноважень від вищого рівня управління до нижчого рівня або навпаки	Передача повноважень
Скібіцька Л.І.	Полягає в тому, що менеджер надає право безпосередньо підлеглим йому особам самостійно здійснювати певні дії або приймати відповідні рішення	Передача прав, фокус на самостійності підлеглих

Джерело: складено авторами на основі [20-25]

Пропонуємо розглядати процес прийняття підлеглим відповідальності як складову мотивації у процесі делегування повноважень, а акт перетворення підлеглого на керівника, як створення умов для ефективного делегування, який обов'язково включатиме у себе передачу прав та відповідальності та роботу над мотивацією підлеглого.

З управлінської точки зору часто ефективним можна вважати той делегований процес, який було

налаштовано, який показує очікувані результати і не потребує постійної уваги від безпосереднього керівника. Але обставини внутрішнього та зовнішнього середовища організації можуть змінитися і з'явиться потреба для керівника повернути собі частково або повністю права та обов'язки щодо виконання проєкту. У дослідженнях частіше фокусують увагу на тимчасовості передачі прав та відповідальності та на закладанні механізму повернення до керівника делегованих функцій.

Зауважимо, що більшість визначень не охоплює мотиваційний аспект делегування, тобто готовність підлеглого не тільки прийняти повноваження, а й докласти максимальних зусиль для якісного їх виконання. З практичної точки зору роль керівника не обмежується постановками задач та контролем, а передбачає роль архітектора процесу делегування, у якому відповідальність може розділятися на різні рівні та ділитися між керівником та підлеглим, наприклад, керівник зберігає відповідальність за створення умов виконання завдання, а підлеглий набуває відповідальності за результат.

Розглянуті визначення, їх відмінності та точки фокусу дають нам можливість уточнити поняття «делегування повноважень» на високому рівні абстракції, скориставшись напрацюваннями вітчизняних та зарубіжних авторів.

На думку авторів, питання мотивації, яке неявно фігурує у зарубіжних дослідженнях, недооцінене у визначеннях вітчизняних науковців. З іншого боку, українські дослідники фокусуються на відповідальності за результати і пропонують керівнику або повністю передати відповідальність або зберегти відповідальність перед вищим керівництвом за собою. В уточненому визначенні пропонується об'єднати ці точки зору, розділивши відповідальність мінімум на два рівні - відповідальність за створення умов для ефективного делегування та відповідальність за результати.

Делегування повноважень – створення керівником умов, за яких підлеглий буде вмотивований ефективно виконувати частину його роботи. При цьому відповідальність за результати розподіляється між керівником та підлеглим, а відповідальність за створення умов для виконання делегованого завдання, зокрема, надання прав та інструментів впливу підлеглому, зберігається за керівником.

Інтерпретація делегування як мотиваційного управлінського процесу дозволяє безпосередньо пов'язати його з теорією самодетермінації Е. Десі та Р. Райана [16,17], де автономія, компетентність і причетність виступають ключовими факторами внутрішньої мотивації. Надання працівнику реального впливу на процеси, чітких меж відповідальності та права самостійно обирати шляхи виконання сприяє не лише зростанню ефективності, а й мотиваційній активізації. Таким чином, делегування стає не лише інструментом функціонального розвантаження керівника, а й повноцінним механізмом мотивації, що може бути кількісно оцінений через показники задоволеності, ініціативності та поведінкові метрики

Аналіз впливу делегування повноважень на компоненти моделі теорії самодетермінації подано у табл. 4.

Таблиця 4

Вплив делегування повноважень на компоненти моделі теорії самодетермінації

Компонент теорії самодетермінації	Вплив делегування
Автономія	Самостійне прийняття рішень у межах делегованого завдання
Компетентність	Визнання працівника спроможним виконувати важливі задачі
Причетність	Включення у процеси, що мають значення для організації

Джерело: складено авторами на основі [12,13]

Результати аналізу, представлені в табл. 4, показують, що делегування повноважень може бути незалежним фактором, який впливає на індивідуальну мотивацію співробітників. Надання працівникам автономії, визнання їхньої компетентності та включення в важливі процеси через делегування сприяють задоволенню основних психологічних потреб, описаних у теорії самодетермінації. Це, своєю чергою, стимулює розвиток внутрішньої мотивації.

Таким чином, делегування повноважень з одного боку, постає як інструмент реалізації наявної мотивації працівника, з іншого – як додатковий фактор активації мотиваційного стану через створення умов для автономії, компетентності та причетності. Це зумовлює циклічний характер взаємодії між мотивацією та делегуванням, у якому кожен елемент посилює інший і виводить систему на вищий рівень результативності (рис. 3).

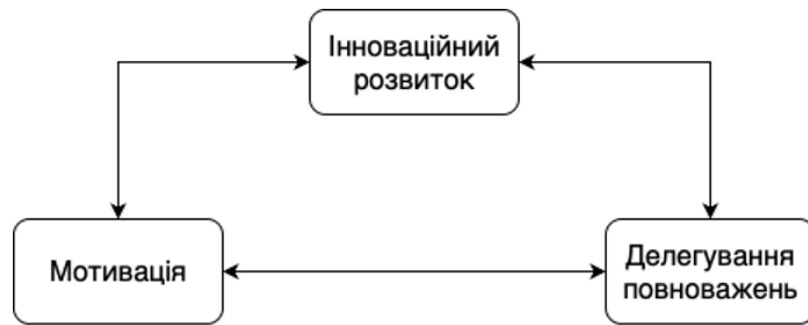


Рис. 3. взаємозв'язок між поняттями «мотивація», «інноваційний розвиток» та «делегування»
Джерело: сформовано авторами

Висновки. У статті обґрунтовано, що мотивація персоналу є ключовим системним фактором, який впливає на інноваційний розвиток підприємства. Делегування повноважень розглядається не лише як інструмент реалізації мотиваційного потенціалу, але й як механізм його ефективної активізації. Аналіз понять «мотивація» та «делегування» дозволив виокремити різні підходи до їх трактування, оцінити сильні та слабкі сторони існуючих визначень та запропонувати власне уточнене бачення цих категорій. Делегування інтерпретується як управлінський процес, тісно пов'язаний із задоволенням базових психологічних потреб працівників – таких як автономія, компетентність і причетність, – що узгоджується з положеннями теорії самодетермінації.

На основі отриманих результатів сформовано концептуальну тріаду «мотивація – делегування – інноваційний розвиток», яка визначає теоретичну основу для розробки мотиваційного механізму, спрямованого на стимулювання інноваційного зростання підприємства. Практична значущість дослідження полягає в розробці методичних підходів до побудови систем мотивації та делегування, які здатні покращити ефективність управлінських процесів і сприяти забезпеченню динамічного розвитку організації в умовах постійних змін.

Література

1. Дьолог Т. І. Управління мотивацією у вітчизняних підприємствах: мотиваційний механізм, мотиваційні фактори і критерії ефективності мотивації. *Економіка та держава*. 2013р. №10. - С. 16–18. - URL: http://www.economy.in.ua/pdf/10_2013/6.pdf (дата звернення: 10.09.2025).
2. Занюк С. С. Психологія мотивації : Навч. посіб. Київ : Либідь, 2002. 304 с.
3. Колот А. Мотивація персоналу : Підручник. К. : КНЕУ, 2002. 49 с.
4. Криворучко О.М., Ковальова О.П. Формування мотиваційного механізму в системі корпоративного менеджменту. *Економіка транспортного комплексу*. 2022 р. (вип. 40). С.5-20.
5. Шевчук Л.М. Мотивація та стимулювання як дієві засоби управління персоналом. Зб. наук. пр. Подільського державного аграрно-технічного університету. 2008. Вип. 16. Т. 3. С. 353–355.
6. Притула О.В. Мотиваційні механізми в сфері підприємництва : зб. наук. праць. вип. 72. Дніпропетровськ : ДНУ, 2001. – С. 50–55.
7. Drucker, P. F. *The Practice of Management*. New York : Harper & Row, 1954. – 404 p.
8. McGregor, D. *Leadership and Motivation: Essays of Douglas McGregor* / ed. by W.G. Bennis, E.H. Schein, C. McGregor. Cambridge : MIT Press. 1966. 300 p.
9. Mescon M.H., Khedouri F., Albert M. *Management*. Addison-Wesley Educational Publishers, Incorporated, 1988. 288 p.
10. Mayo, E. *The Social Problems of an Industrial Civilisation*. London : Routledge, 2003. 144 p. (Routledge Library Editions: The Sociology of Work, originally published in 1945). DOI: <https://doi.org/10.4324/9781315824277>
11. Maslow A. H. A Theory of Human Motivation // *Psychological Review*. 1943. Vol. 50, № 4. P. 370–396. DOI: 10.1037/h0054346.
12. Deci E. L. Self-Determination Theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 2008. No. 49. P. 182-185
13. Ryan R. M. Self-determination theory: Basic Psychological Needs in Motivation Development and

Wellness. New York, NY: Guilford Press, 2017. 756 p.

14. Нижник Н., Машков О., Мосов С. Системний підхід до керівництва організацією: функція мотивації. *Вісник УАДУ*. 1998. Вип. 1. С. 132.

15. Фандєєва А.Є. Мотиваційні механізми в системі стратегічного управління людськими ресурсами на підприємстві. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2015. № 1 (69), ч. 1. с.117-122.

16. Єськов О. Мотивація і стимулювання праці. *Економіка України*. 2001. (№ 2). С. 22–28.

17. Про інноваційну діяльність : Закон України від 04.07.2002 р. № 40-IV Із змінами, внесеними згідно із Законами від 16.10.2012 р. URL:<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/40-15> (дата звернення: 11.09.2025).

18. T.Davila, M.Epstein, R.Shelton (2006). Making Innovation Work : How to Manage It, Measure. It, and Profit From It. Pearson Education. 371 p. URL: <http://repo.darmajaya.ac.id/4426/1/Making%20Innovation%20Work%20How%20to%20Manage%20It%2C%20Measure%20It%2C%20and%20Profit%20from%20It%20by%20Tony%20Davila%2C%20Marc%20J.%20Epstein%2C%20Robert%20Shelton%20%28z-lib.org%29.pdf> (дата звернення: 08.09.2025).

19. Солодкий В.О. Конспект лекцій з дисципліни «Інноваційний розвиток підприємства». Рівне, НУВГП, 2016 - 52с.

20. Жалін Ю.О., Прищак М.Д. Делегування повноважень керівником. *Матеріали XLVI науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ*. 22-24 березня 2017 р. Вінниця, 2017.

21. Моріс С. Як досягти успіху в делегуванні повноважень : [пер. з англ.] / С. Моріс, Г.Вілкокс. К. : Британ. Рада в Україні, 2000. [Серія «Менеджмент за тиждень»]. 85 с.

22. Обиденнова Т., Дуднєва Ю., Силантьєва А. Делегування повноважень в управлінні соціально-економічними системами. *Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика»*. Серія «Економіка». Вип. 12 (24). 2021. DOI:[https://doi.org/10.33296/2707-0654-12\(24\)-08](https://doi.org/10.33296/2707-0654-12(24)-08).

23. Тулик І.І. Делегування повноважень як необхідний елемент взаємодії органів державної влади та органів місцевого самоврядування. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія : Право. 2016. Вип. 39 (1). С. 38-40.

24. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом. 2-ге видання : навч. посіб. К.: Центр учбової л-ри, 2009. 502 с

25. Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера: навч. посібник. К.: Центр учбової л-ри, 2010. 360 с.

References

1. Doloh T. I. (2013) Upravlinnia motyvatsiiei u vitchyznianykh pidpriemstvakh: motyvatsiinyi mekhanizm, motyvatsiini faktory i kryterii efektyvnosti motyvatsii [Motivation management in domestic enterprises: motivational mechanisms, motivational factors, and criteria for motivation effectiveness]. *Ekonomika ta derzhava*. No 10. -P. 16–18. - URL: http://www.economy.in.ua/pdf/10_2013/6.pdf (accessed September 10, 2025).

2. Zaniuk S. S. (2002). *Psykhologhiia motyvatsii* [The psychology of motivation]: Navch. posib. Kyiv : Lybid, 304 p.

3. Kolot A. (2002). *Motyvatsiia personalu* [Staff motivation]: Pidruchnyk. K. : KNEU, 49 p.

4. Kryvoruchko O.M., Kovalova O.P. (2022). Formuvannia motyvatsiinoho mekhanizmu v systemi korporativnoho menedzhmentu [Formation of a motivational mechanism in the corporate management system]. *Ekonomika transportnoho kompleksu*. (No 40). P.5-20.

5. Shevchuk L.M. (2008). Motyvatsiia ta stymuliuvannia yak diievi zasoby upravlinnia personalom [Motivation and incentives as effective means of personnel management]. *Zb. nauk. pr. Podilskoho derzhavnoho aharno-tekhnichnoho universytetu..* No. 16. T. 3. P. 353–355.

6. Prytula O.V. (2001). Motyvatsiini mekhanizmy v sferi pidpriemnytstva [Motivational mechanisms in entrepreneurship] : zb. nauk. prats. vyp. No. Dnipropetrovsk : DNU, – P. 50–55.

7. Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. New York : Harper & Row, 404 p.

8. McGregor, D. (1966). *Leadership and Motivation: Essays of Douglas McGregor* / ed. by W.G. Bennis, E.H. Schein, C. McGregor. Cambridge : MIT Press. 300 p.

9. Mescon M.H., Khedouri F., (1988). *Albert M. Management*. Addison-Wesley Educational Publishers, Incorporated, 288 p.

10. Mayo, E. (2003). *The Social Problems of an Industrial Civilisation*. London : Routledge, 144

p. (Routledge Library Editions: The Sociology of Work, originally published in 1945). DOI: <https://doi.org/10.4324/9781315824277>

11. Maslow A. H. (1943). A Theory of Human Motivation // Psychological Review. Vol. 50, No. 4. P. 370–396. DOI: 10.1037/h0054346.

12. Deci E. L. (2008). Self-Determination Theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. Canadian Psychology/Psychologie Canadienne, No. 49. P. 182–185

13. Ryan R. M. (2017). Self-determination theory: Basic Psychological Needs in Motivation Development and Wellness. New York, NY: Guilford Press, 756 p.

14. Nyzhnyk N., Mashkov O., Mosov S. (1998). Systemnyi pidkhyd do kerivnytstva orhanizatsiiei: funktsiia motyvatsii [A systematic approach to organizational management: the function of motivation]. Visnyk UADU. No. 1. P. 132.

15. Fandieieva A.Ie. (2015). Motyvatsiini mekhanizmy v systemi stratehichnoho upravlinnia liudskymy resursamy na pidpriemstvi [Motivational mechanisms in the strategic human resource management system at an enterprise]. Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. No 1 (69), ch. 1. P.117-122.

16. Ieskov O. (2001). Motyvatsiia i stymuliuvannia pratsi [Motivation and incentives for work]. Ekonomika Ukrainy. (No 2). P. 22–28.

17. Pro innovatsiinu diialnist : Zakon Ukrainy vid 04.07.2002 r. № 40-IV Iz zminamy, vnesenymy zghidno iz Zakonamy vid 16.10.2012 r. URL:<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/40-15> (accessed September 11, 2025).

18. T.Davila, M.Epstein, R.Shelton (2006). Making Innovation Work : How to Manage It, Measure. It, and Profit From It. Pearson Education. 371 p. URL: <http://repo.darmajaya.ac.id/4426/1/Making%20Innovation%20Work%20How%20to%20Manage%20It%2C%20Measure%20It%2C%20and%20Profit%20from%20It%20by%20Tony%20Davila%2C%20Marc%20J.%20Epstein%2C%20Robert%20Shelton%20%28z-lib.org%29.pdf> (accessed September 08, 2025).

19. Solodkyi V.O. (2016). Konspekt leksii z dystsypliny «Innovatsiinyi rozvytok pidpriemstva» [Lecture notes from the course “Innovative Development of Enterprises.”]. Rivne, NUVHP, 52p.

20. Zhalin Yu.O., Pryshchak M.D. (2017). Delehuvannia povnovazhen kerivnykom [Delegation of authority by the manager]. Materialy XLVI naukovo-tekhnichnoi konferentsii pidrozdiliv VNTU. 22-24 bereznia 2017 r. Vinnytsia.

21. Moris S. (2000). Yak dosiahty uspikhu v delehuvanni povnovazhen [How to succeed in delegating authority] : [per. z anhl.] / S. Moris, H.Vilkoks. K. : Brytan. Rada v Ukraini, [Seriiia «Menedzhment za tyzhden»].85 p.

22. Obydienova T., Dudnieva Yu., Sylantieva A. (2021). Delehuvannia povnovazhen v upravlinni sotsialno-ekonomich-nymy systemamy [Delegation of authority in the management of socio-economic systems]. Elektronne naukovye fakhove vydannia «Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka». Seriiia «Ekonomika». No. 12 (24). DOI:[https://doi.org/10.33296/2707-0654-12\(24\)-08](https://doi.org/10.33296/2707-0654-12(24)-08).

23. Tulyk I. I. (2016). Delehuvannia povnovazhen yak neobkhydnyi element vzaiemodii orhaniv derzhavnoi vlady ta orhaniv mistsevoho samovriaduvannia [Delegation of powers as a necessary element of interaction between state authorities and local self-government bodies]. Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriiia : Pravo. No. 39 (1). P. 38-40.

24. Vynohradskyi M. D., Vynohradska A. M., Shkanova O. M. (2009). Upravlinnia personalom [Human resources management]. 2-he vydannia : navch. posib. K.: Tsentru uchbovoi l-ry, 502 p.

25. Skibitska L.I. (2010). Orhanizatsiia pratsi menedzhera: navch. Posibnyk [Organization of a manager's work]. K.: Tsentru uchbovoi l-ry, 360 p.