

ЗАГАЛЬНОЕКОНОМІЧНІ ПИТАННЯ РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНОГО КОМПЛЕКСУ

УДК 65.012.34:517.977.5

DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2022.40.5

ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ В СИСТЕМІ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

КРИВОРУЧКО О. М., доктор економічних наук, професор.

E-mail: oksana_kryvoruchko@i.ua, Scopus AU-ID 57204691493; ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0967-7379>

КОВАЛЬОВА О. П., аспірант.

E-mail: sanechka253742@gmail.com

Кафедра менеджменту, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, вул. Я. Мудрого, 25, м. Харків, Україна, 61002.

***Анотація.** Розвиток корпоративних відносин потребує розроблення підходів до забезпечення балансу інтересів акціонерів, менеджменту і Ради директорів. Є проблема пошуку спільних рис в мотивації менеджерів і власників, вирішення якої ускладнюється низкою різноманітних чинників: використання конкурентних привілеїв, високий рівень політизованості наглядових рад та менеджменту, низький рівень прозорості та підзвітності та ін. Для вирішення цієї проблеми доцільно сформувати ефективний мотиваційний механізм.*

В статті на основі аналізу існуючих трактувань поняття "мотиваційний механізм" запропоновано його визначати в корпоративному управлінні як комплекс цілеспрямованих економічних та неекономічних інструментів, методів і форм впливу для узгодження інтересів учасників корпоративних відносин та задоволення їхніх потреб.

Запропонована схема мотиваційного механізму в системі корпоративного менеджменту, вихідними умовами для реалізації якого є усвідомлення або визначення типу корпоративного управління. основними етапами визначено: формулювання мети мотиваційного менеджменту; оцінка можливостей та потреб для досягнення мети; оцінка економічних можливостей щодо задоволення інтересів та потреб в системі корпоративного менеджменту з погляду оптимізації витрат та зниження ризиків втрати або підвищення можливості залучення нових топ-менеджерів; реалізація програми дій з узгодження інтересів власників бізнесу і менеджерів. Сформульовано основні принципи використання мотиваційних методів і інструментів та запропоновано підхід до оцінки збалансованості їх використання відносно поставлених цілей.

Основними вподобаннями топ-менеджерів виявлено такі: участь у прибутку компанії (21 %); можливість самореалізації (19 %); високий рівень заробітної плати (17 %); перспектива стати одним із власників компанії (14 %); амбіційні цілі (14 %); можливість отримувати бонуси (10 %). Відповідно до основних мотиваційних методів та інструментів віднесено: участь у керуванні, використання грошей як винагороду за працю тощо.

Ключові слова: корпоративний менеджмент, мотиваційний механізм, мотиваційні методи, корпоративні відносини.

Постановка проблеми. Сучасні умови корпоративного менеджменту в Україні характеризуються глобальними процесами політизації, нестабільності, турбулентності. Розвиток корпоративних відносин потребує уваги до дослідження взаємовідносин між акціонерами, менеджментом і Радою директорів, розроблення підходів до забезпечення балансу їх інтересів, розв'язання можливих конфліктів. Відсутність узгоджених механізмів управління спричиняє втручання власника компанії в роботу наглядової ради, управлінська команда може стати непідконтрольною власнику. Тому постає проблема пошуку спільних рис в мотивації менеджерів і власників, вирішення якої ускладнюється низкою різноманітних чинників: використання конкурентних привілеїв, високий рівень політизованості наглядових рад та менеджменту, низький рівень прозорості та підзвітності та ін.

Створення ефективного мотиваційного механізму та забезпечення його реалізації дозволить об'єднати інтереси власників і найманого топ-менеджменту компаній.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню та розробці мотиваційних механізмів у системі корпоративного менеджменту приділяється достатньо уваги зарубіжних і вітчизняних дослідників. Так, в роботі [1] проведено комплексний аналіз системи мотивації вищого керівництва корпорацій у парадигмі глобального менеджменту з акцентуванням особливої уваги на феномені персоніфікації та віртуалізації глобального бізнесу; в роботах [2, 3] розглядаються сучасні методи мотивації топ-менеджменту. Мотиваційний механізм розглядається з погляду поставленої мети мотивації, суб'єктів виробничих відносин та об'єктів господарювання через реалізацію економічних інтересів і стимулів до діяльності. Слід зазначити, що існуючі підходи до формування та реалізації механізму носять загальний характер. Потребує уточнення поняття мотиваційного механізму та обґрунтування його складових елементів з врахуванням необхідності забезпечення балансу інтересів різних суб'єктів корпоративного менеджменту.

В самому загальному вигляді мотиваційний механізм є сукупністю зовнішніх і внутрішніх умов, які зацікавлюють людину у здійсненні певної економічної діяльності з метою задоволення потреб і реалізації інтересів. Слід відмітити, що багато авторів використовують термін "мотиваційний механізм" або "механізм мотивації", але точних визначень не надають.

В табл. 1 наведено деякі трактування поняття мотиваційного механізму з встановленням основних його ознак.

Таблиця 1

Аналіз поняття "мотиваційний механізм"

Автор	Визначення
1	2
Мотиваційний механізм -	
Савченко О.Ф. [3]	<i>сукупність мотивів, що формуються під впливом мотивоутворюючих впливів, тобто чинників різної природи, під впливом яких виникає мотивоутворюючий вплив. Мотиваційно значуща мета як складова мотиваційного механізму – це мета, на досягнення якої спрямована певна сукупність мотивів</i>
Лаврук О. [4, с. 289]	<i>цілісна система взаємообумовлених і взаємопроникаючих спонукальних сил, що діють на основі суб'єктно-об'єктних і суб'єктно-суб'єктних відносин та задають певний ступінь свободи для суб'єктів корпоративного управління</i>
А.В. Лобза і І.С. Гузь [5]	<i>комплексна система різних способів впливу на персонал організації</i>
С. Кравченко і О. Корнева [6]	<i>повинен формуватися з урахуванням потреб, інтересів, особливостей поведінки працівників</i>
Андрєєва Т.В., Терещенко Д.А., Величко В.А. [7, с. 259]	<i>комплекс організаційно-економічних, матеріально-технічних та соціально-психологічних інструментів і методів спонукання до ефективної праці для забезпечення досягнення мети мотиваційної політики</i>
Колот А. [8, с. 173]	<i>включає фінансово-економічні методи і важелі, певну структуру відповідальних працівників, норми та правила стимулювання, періодичність проведення оцінки здійснюваних заходів тощо</i>
Економічна енциклопедія [9]	<i>сукупність зовнішніх і внутрішніх умов, які зацікавлюють колектив у здійсненні певної економічної діяльності з метою задоволення потреб і реалізації інтересів, складовими елементами якого є цілі, стратегія, організаційна структура управління, функції управління та технологія управління</i>
Харун О.А. [14, с. 77]	<i>саморегулююча система мотивів і стимулів персоналу, сформованих на базі індивідуальних потреб, реалізованих через колективний (груповий) інтерес більшості з урахуванням форм, принципів та методів управління для отримання оптимальних результатів діяльності.</i>

Закінчення табл. 1

1	2
Механізм мотивації	
Проданова Л.В., Котляревський О.В. [10, с. 19]	діалектична <i>сукупність</i> взаємообумовлених, взаємозв'язаних і цілеспрямованих економічних <i>інструментів, важелів і чинників</i> , методів і форм <i>спонукання</i> людей до праці, а також узгодження інтересів економічних суб'єктів певної територіальної цілісності (країни).

Слід зазначити, що мотиваційний механізм повинен відображати ту сферу, в якій він буде реалізовуватися.

Наприклад, в сфері розвитку підприємства, стратегічного управління тощо. В нашому випадку мова йде про мотиваційний механізм в системі корпоративного управління, насамперед, при забезпеченні узгодженості інтересів власників бізнесу та менеджерів.

На наш погляд, мотиваційний механізм в корпоративному управлінні доцільно визначити як комплекс цілеспрямованих економічних та неекономічних інструментів, методів і форм впливу для узгодження інтересів учасників корпоративних відносин та задоволення їхніх потреб.

В практичній діяльності мотивація менеджерів корпоративного підприємства здійснюється, як правило, у загальноприйнятих формах, а також з використанням нестандартних методів стимулювання. Основними формами стимулювання діяльності топ-менеджерів і членів Ради директорів є: заробітна плата, премії, бонуси, соціальний пакет та ін. Серед нестандартних методів набирають розповсюдження такі, як визнання заслуг, надання персонального автомобіля, «золоті парашути» (попередньо узгоджені вихідні виплати менеджерам вищого рівня у разі поглинання, злиття та інших реорганізаціях корпоративного підприємства, що призводить до суттєвих змін положення глав виконавчого органу; їх розміри можуть бути досить великими, такими, що можуть компенсувати директорам втрати оплати їхньої праці, можливої пенсії та інші матеріальні блага, якими поступається менеджер у разі реорганізації підприємства), опціони на придбання акцій, передача акцій товариства в довірче управління директорам.

В представленому аналізі ОЕСР корпоративного управління державних підприємств України за результатами 2021 року [11] звернено увагу на спірність питань щодо винагород членів рад у ДП.

Має місце різниця масштабів винагороди членів рад у ДП, що створює нерівні можливості. В ДП «Нафтогаз» і ДП «Укрзалізниця» пакети винагороди членам наглядової ради становлять до 240 000 дол. США за рік (хоча пізніше плата зменшилася). Інші компанії мають менший дохід і пропонують не такі великі винагороди. Так, «Укрпошта» в якому працює понад 70 000 фізичних осіб, пропонувала менш конкурентний пакет (48 000 дол. США на рік).

Для порівняння, наприклад, в ЄС винагороди членам наглядової ради регулюється законодавством. В Польщі вони складають приблизно 15000 євро на рік. В приватному секторі винагороди вищі, тому що державні компанії розглядаються як бенчмарк. У Великобританії винагороди членам наглядових рад на більш високому рівні. Приведемо дані щодо заробітної плати державних топ-менеджерів зарубіжних компаній (табл. 2).

Таблиця 2

Заробітна плата в іноземних компаніях [на підставі даних
<https://www.epravda.com.ua/publications/2019/05/17/647217/>]

Назва підприємства	Країна	Статистичні показники			Співвідношення заробітної плати і доходів компанії, дол./дол.
		Річна заробіт-на плата, тис. дол.	Кількість працівників, чол.	Дохід компанії, млрд. дол.	
Oceaneering International (K ₁)	США	1209107	8200	1,9	0,6364
National Oilwell Varco (K ₂)		2629537	31327	7,3	0,3602
Sherwin-Williams Company (K ₃)		4361099	52695	15	0,2907
Danske Statsbaner (K ₄)	Данія	869681	9078	1,5	0,5798
NMBS/SNCB (K ₅)	Бельгія	313737	18688	2,6	0,1207
Nederlandse Spoorwegen (K ₆)	Нідерланди	531060	34000	5,9	0,0900
Norsk Hydro (K ₇)	Норвегія	1302013	35000	13	0,1002
Serco Group (K ₈)	Британія	4812815	50000	3,8	1,2665
Stagecoach Group (K ₉)		1227512	39735	5,0	0,2455
Engie (K ₁₀)	Франція	2028778	150000	7,8	0,2601

Найбільше значення заробітної плати має місце в США (Oceanering International) - 147,5 тис. дол., найменше - в Бельгії - 16,8 тис. дол., (рис. 1).

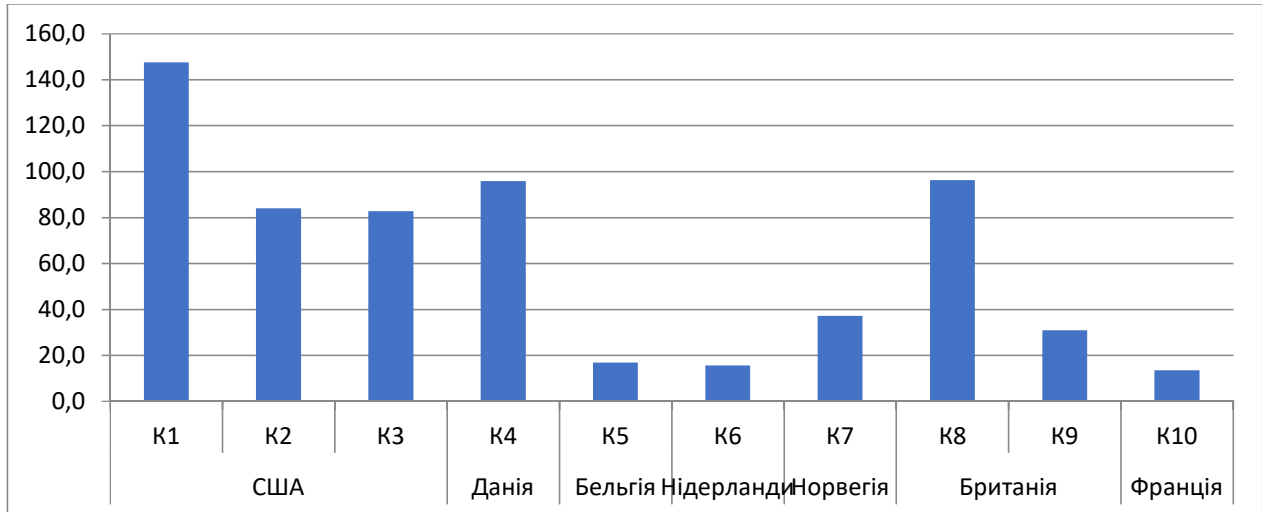


Рис. 1. Рівень річної заробітної плати одного працівника, тис. дол.

Аналіз даних показує, що рівень співвідношення заробітної плати і доходів в різних компаніях суттєво відрізняється (рис. 2).

Мінімальне значення заробітної плати на 1 дол. доходу компанії зафіксоване по даним компанії Nederlandse Spoorwegen – 0,09 дол./дол.; максимальне – по NMBS/SNCB (1,12 дол./дол.).

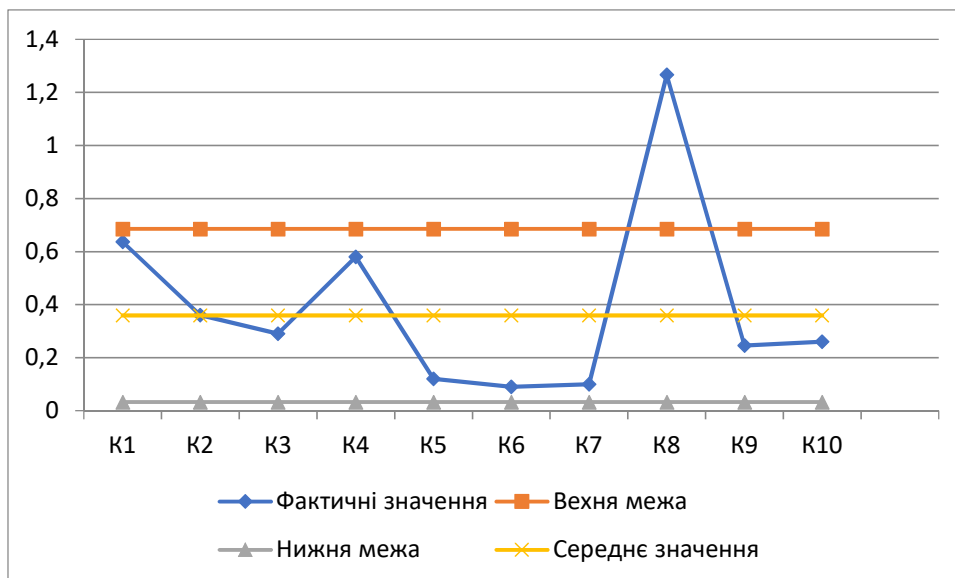


Рис. 2. Співвідношення заробітної плати і доходів компанії, дол./дол.

Невирішені складові загальної проблеми. Теоретичний аналіз та аналітична оцінка недоліків сучасної мотиваційної складової в системі корпоративного менеджменту свідчить про необхідність удосконалення мотиваційних підходів та створення цілісного механізму, спрямованого на забезпечення узгодженості цілей учасників корпоративних відносин за рахунок посилення певних інтересів, мотивів.

Формулювання цілей статті – розробити основні положення формування та реалізації мотиваційного механізму в системі корпоративного менеджменту.

Виклад основного матеріалу дослідження. При розробці мотиваційного механізму в системі корпоративного управління, на наш погляд, доцільно виходити з таких положень: відправною точкою повинна бути система цілей, яка потребує певних узгоджень – пошук спільних характеристик в мотивації менеджерів і мотивації власників та акціонерів підприємства; розробляти та застосовувати програму дій, спрямовану на врахування вподобань (мотивів) топ-менеджерів та зниження ризиків втрати топ-менеджерів.

Система цілей корпоративного менеджменту включає різноманітні цілі акціонерів і власників бізнесу, Ради директорів, менеджменту, особисті цілі (рис. 3).

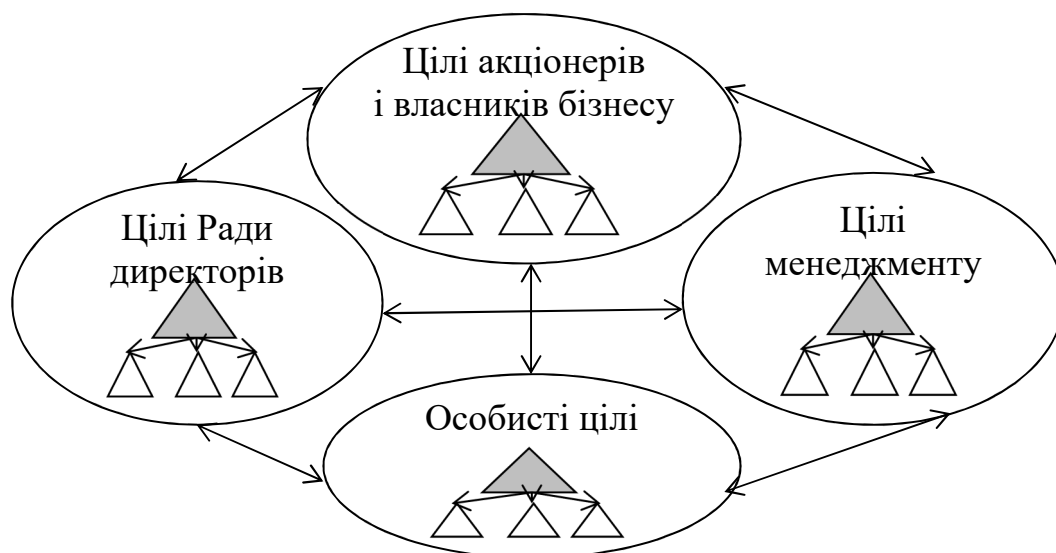


Рис. 3. Система цілей корпоративного менеджменту

Забезпечення ефективності діяльності компанії в довгостроковій та середньостроковій перспективах досягається узгодженням цілей та взаємовідносин у трикутнику «акціонери - рада директорів -

менеджмент». Тому метою мотиваційного механізму (ММ) доцільно вказати: узгодження інтересів власників бізнесу і менеджерів для досягнення необхідних результатів та задоволення існуючих їх потреб. Для оцінки таких цілей доцільно використовувати такі орієнтири, як баланс інтересів та системна стійкість компанії.

При цьому логіка функціонування і розвитку системи корпоративного менеджменту полягає в тому, що управлінські рішення повинні бути спрямовані на збереження балансу інтересів учасників корпоративних відносин, а, отже на забезпечення системної стійкості компанії.

Загальна схема мотиваційного механізму в системі корпоративного менеджменту наведена на рис. 4.



Рис. 4. Загальна схема формування та реалізації мотиваційного механізму

Вихідними даними для формування і реалізації мотиваційного механізму є усвідомлення або визначення типу корпоративного управління. Наприклад, якщо використовується модель США, в якій корпоративний менеджмент цілком зорієнтований на власника, то метою менеджменту в даному випадку буде збільшення майна власника, підвищення вартості бізнесу. Якщо за основу прийнято модель корпоративного управління в континентальній Європі, то цілі менеджменту будуть мати двоїстий характер. З одного боку, це збереження та примноження майна компанії, з іншого боку - соціальна відповідальність та сплата податків. При застосуванні системи, що інтегрована з цілями стейкхолдерів, до основних цілей корпоративного менеджменту слід віднести: частку основного власника; наявність організованих груп міноритарних акціонерів; значення підприємства для держави та її вплив на політику підприємства; соціальну значимість (взаємозв'язок підприємства з працівниками); взаємозв'язок із ринком; взаємозв'язок із постачальниками, кредитними організаціями.

Слід враховувати, що для власника метою є прибуток, сама компанія як об'єкт, особистий імідж, наприклад, «великого» бізнесмена, шановної людини тощо. Цілі менеджера, навпаки, знаходиться всередині поля цілей компанії. Для найманого менеджера - це заробітна плата ("плюс" особисте просування за рахунок компанії), імідж як топ-менеджера.

Інтереси менеджменту і інтереси акціонерів суттєво різняться. Наприклад, стратегія довгострокового розвитку компанії не збігається зі стратегією якнайшвидшого зростання особистого багатства акціонерів. Щодо необхідності узгодження цілей, то необхідно попарно розглянути різні варіанти можливих неузгодженостей (табл. 3).

Перший етап формування мотиваційного механізму пов'язаний з формулюванням його мети, виходячи з основних цілей компанії з позицій власників, Ради директорів та менеджменту з подальшим узгодженням цих цілей.

При цьому важливо «відсортувати» цілі за значущістю – первинні, вторинні, загальні. Велика ймовірність того, що можна зорієнтувати менеджмент компанії на вторинну мету, яка є лише частиною первинної мети. Також треба визначити часовий інтервал цілей. Залежно від важливості виконання цілей у часі вони поділяється відповідно на коротко- і довгострокового мотивування.

Таблиця 3

Узгодження цілей в корпоративному менеджменті

Учасники корпоративних відносин	Сфери узгодженості цілей
Акціонери, власники бізнесу – Рада директорів	<ul style="list-style-type: none"> – Розподіл прибутку на нове обладнання або дивіденди акціонерам; – різні пріоритети: капіталізація чи розвиток бізнесу; – курс на ліквідування власником бізнесу.
Акціонери, власники бізнесу – менеджмент	<ul style="list-style-type: none"> – Нереалістичні вимоги власників до бізнесу без врахування його особливостей; – власник зацікавлений у клієнті, який для бізнесу є збитковим.
Рада директорів – менеджмент	<ul style="list-style-type: none"> – Різні шляхи розвитку бізнесу; – закріплення центрів прибутку та центрів витрат.

Далі необхідно оцінити можливості та потреби для досягнення мети мотиваційного механізму. При цьому необхідно розглянути систему сформульованих цілей, мотиваційний потенціал щодо їх реалізації та мотиваційні методи та інструменти.

Мотиваційний потенціал оцінює мотивованість діючих топ-менеджерів, наявність та силу прояву їхніх мотивів роботи в даній компанії.

Дослідження показують, що основними вподобаннями топ-менеджерів є: участь у прибутку компанії (21 %); можливість самореалізації (19 %); високий рівень заробітної плати (17 %); перспектива стати одним із власників компанії (14 %); амбіційні цілі (14 %); можливість отримувати бонуси (10 %).

До основних мотиваційних методів та інструментів, виходячи з мотивів та вподобань топ-менеджерів, слід віднести: участь у керуванні, використання грошей як винагороду за працю тощо (табл. 4).

При цьому доцільно дотримуватись наступних принципів використання мотиваційних методів і інструментів:

- контроль за рівнем винагород має покладатися на відповідний Комітет (у разі наявності в структурі управління такого);
- рівень винагороди має бути визначений з урахуванням ризиків компанії;
- інформація про винагороди має бути прозорою та відкритою;

- питання політики винагород повинні виноситися на голосування акціонерів;
- у разі досягнення слабких результатів діяльності компанії необхідно скорочувати рівень винагород;
- на премії, бонуси слід встановлювати ліміти з виплат.

Таблиця 4

Мотиваційні методи та інструменти

Мотиви (вподобання)	Характеристика методів
Участь у прибутку компанії	Виплати через участь у прибутках. Встановлюється частка прибутку, з якого формується заохочувальний фонд. Поширюється на категорії персоналу, здатні реально впливати з прибутку (найчастіше це управлінські кадри). Частка цієї частини прибутку корелює з рангом керівника в ієрархії та визначається у відсотках до його базової зарплати.
Можливість самореалізації	Виділення коштів на освіту (покриття витрат на освіту на стороні); покриття витрат на організацію навчання (перенавчання).
Перспектива стати одним із власників компанії	Купівля акцій підприємства (АТ) та отримання дивідендів: купівля акцій за пільговими цінами, безоплатне отримання акцій.
Амбіційні цілі	Виділення коштів на: 1) оплату транспортних витрат; 2) придбання транспорту з: а) повним обслуговуванням (транспорт із водієм); б) частковим обслуговуванням особам, пов'язаним з частими роз'їздами, керівному персоналу.
Можливість отримувати бонуси	Разові виплати із прибутку підприємства (винагорода, премія, додаткова винагорода) – річний, піврічний, різдвяний, новорічний бонуси, пов'язані, як правило, зі стажем роботи та розміром зарплати. Розрізняють такі види бонусів: за відсутність прогулів, експортний, за заслуги, за вислугу років, цільовий.

Наступним етапом реалізації запропонованого механізму є оцінка рівня збереження балансу інтересів учасників корпоративних відносин. Для реалізації цього етапу пропонується скласти матрицю оцінки цілей корпоративного менеджменту і мотиваційних підходів (табл. 5).

Таблиця 5

Оцінка збалансованості мотиваційних методів

Цілі корпоративного менеджменту		Мотиваційні методи та інструменти						Рівень збалансованості, відн. од.
Найменування	Рівень значущості, відн. од.	M_1	M_2	M_j	...	M_m	Рівень мотивації, відн. од.	
Π_1	$K_{\Pi 1}$	$K_{M_{11}}$	$K_{M_{12}}$			$K_{M_{1m}}$	$\max K_{M_{1j}}$	$K_{\Pi 1} / \max K_{M_{1j}}$
Π_2	$K_{\Pi 2}$	$K_{M_{21}}$	$K_{M_{22}}$			$K_{M_{2m}}$	$\max K_{M_{2j}}$	$K_{\Pi 2} / \max K_{M_{2j}}$
Π_i	$K_{\Pi i}$	$K_{M_{i1}}$	$K_{M_{i1}}$			$K_{M_{ij}}$	$\max K_{M_{ij}}$	$K_{\Pi i} / \max K_{M_{ij}}$
...		
Π_n	$K_{\Pi n}$	$K_{M_{n1}}$	$K_{M_{n2}}$			$K_{M_{nm}}$	$\max K_{M_{nj}}$	$K_{\Pi n} / \max K_{M_{nj}}$

Для визначення рівня значущості цілей можна використовувати різні методи: експертне опитування, метод попарного порівняння та ін. Результатом такої оцінки є рівень значущості цілей, виражений у відносних одиницях:

$$K_{\Pi i} = (0; 1].$$

Рівень мотивації вбачається доцільним оцінювати окремо за кожною ціллю, використовуючи метод попарних порівнянь. При цьому порівнюються можливі мотиваційні методи та інструменти попарно відносно того, наскільки вони будуть дієві та ефективні стосовно досягнення певної мети.

Результатом такого порівняння буде коефіцієнт, що характеризує рівень мотивації:

$$P_{M_{\Pi i}} = \max K_{M_{ij}}, \sum_{j=1}^m K_{M_{ij}} = 1, K_{M_{ij}} > 0,$$

де $K_{M_{ij}}$ - коефіцієнт відносної важливості мотиваційного методу j стосовно досягнення i -цілі:

$$K_{M_{ij}} = \frac{b_{ij}}{\sum_{j=1}^m b_{ij}} .$$

Збалансованим вважається мотиваційний механізм, в якому виконується відношення $K_{Li}/\max K_{Mij} > 1$ для кожної цілі корпоративного менеджменту. Відсутність балансів вказує на необхідність повернення до попередніх етапів, насамперед, до формулювання мети мотиваційного механізму.

Економічні можливості щодо досягнення поставлених цілей, задоволення інтересів та потреб в системі корпоративного менеджменту оцінюються з погляду наявності вільних ресурсів, можливості оптимізації витрат; розгляду варіантів доцільності утримання існуючих топ-менеджерів або пошуку та залучення нових. При цьому доцільно розглянути такі варіанти: утримання менеджерів за рахунок передачі повноважень і підвищення обсягів вирішуваних завдань або найм стороннього топ-менеджера в ситуації, коли бізнес виходить на новий етап розвитку і потрібний професіонал з накопиченим досвідом вирішення відповідних завдань.

Висновки. Таким чином, запропоновано підхід до формування та реалізації мотиваційного механізму в системі корпоративного менеджменту, який спрямований на узгодження інтересів власників бізнесу і менеджерів для досягнення необхідних результатів та задоволення існуючих їх потреб. Напрямами подальших наукових досліджень є розробка методичних рекомендацій до реалізації мотиваційних методів та розвитку необхідних компетентностей працівників.

Література

1. Лукьяненко Д., Мозговий О., Бурмака М. Мотивація топ-менеджменту глобальних корпорацій. *Міжнародна економічна політика*. 2015. № 2 (23). С. 5–28. URL: http://iepjournals.com/journals/23/2015_1_Lukianenko_Mozgovii_Burmaka.pdf
2. Makoveieva O., Tkachuk T. Organizational-economic and motivational aspects of corporate management. *Actual problems of public administration*. 2019. № 4(80). С. 59–63. URL: <http://uran.oridu.odessa.ua/article/download/194106/194278>

3. Савченко О.Ф. Мотиваційна природа корпоративних відносин в акціонерному товаристві. *Ефективна економіка*. 2010. № 4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=187>
4. Лаврук О. Мотиваційний механізм корпоративного управління. Соціально-компетентне управління корпораціями в умовах поведінкової економіки: [матеріали міжнар. наук.-практ. конф.] / відп. ред. О. М. Полінкевич, Л. В. Шостак. Луцьк, 2020. С. 289–292. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/17439/1/Lavruk%20289-292.pdf>
5. Лобза А.В., Гузь І.С. Підходи до розробки системи оцінки ефективності діяльності персоналу сучасного підприємства. *Молодий вчений*. 2018. № 1 (53). С. 510–513.
6. Кравченко С., Корнева О. Формування ефективності інтелектуального капіталу підприємства. Інноваційне промислове підприємство у формуванні сталого розвитку: монографія; ред. кол.: О.І. Амоша, Х. Джвігол, Р. Мішкєвіч; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2018. С. 276–296.
7. Андрєєва Т.В., Терещенко Д.А., Величко В.А. Мотиваційний механізм як засіб підвищення ефективності праці в банківській сфері. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. № 42. С. 259–263.
8. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник / за ред. А.М. Колот. Київ: КНЕУ, 2002. 337 с.
9. Економічна енциклопедія: у 3 т. / редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) [та ін.]. Київ: Академія; Тернопіль: Акад. нар. госп-ва, 2000-2002. Т. 3. 2002. 952 с.
10. Проданова Л.В., Котляревський О.В. Мотиваційний механізм розвитку підприємницької діяльності в економіці України: монографія; Черкаський державний технологічний університет. Черкаси: Видавець Пономаренко Р.В., 2019. 240 с.
11. ОЕСР. Огляд ОЕСР корпоративного управління державних підприємств: Україна, 2021. URL: <http://www.oecd.org/corporate/soe-review-ukraine.htm>.
12. Белова, О.І., Поскрипко, Ю.А. Мотиваційний механізм управління проєктами: стратегічний аспект. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2020. № 2 (58). С. 75–81. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2020-58-75-81>
13. Присвітла О.В. Сутність формування мотиваційного механізму в системі стратегічного управління людськими ресурсами. *Економічний простір*. 2020. № 164. С. 101–105. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/bitstream/123456789/5916/1/Prysvitla.pdf>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/164-17>
14. Харун О.А. Теоретичні основи формування мотиваційного механізму управління персоналом машинобудівних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 5. Т. 2. С. 76–81. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_5_2/pdf/076-081.pdf

References

1. Lukianenko, D., Mozghovyi, O. & Burmaka, M. (2015). Motyvatsiia top-menedzhmentu hlobalnykh korporatsii [Motivation of top management of global corporations]. *Mizhnarodna ekonomichna polityka – International economic policy*, 2 (23), 5–28. Retrieved from: http://iepjournal.com/journals/23/2015_1_Lukianenko_Mozgovii_Burmaka.pdf [in Ukrainian].
2. Makoveieva, O. & Tkachuk, T. (2019). Organizational-economic and motivational aspects of corporate management. *Actual problems of public administration*, 4(80), 59–63. Retrieved from: <http://uran.oridu.odessa.ua/article/download/194106/194278> [in Ukrainian].
3. Savchenko, O.F. (2010). Motyvatsiina pryroda korporatyvnykh vidnosyn v aktsionernomu tovarystvi [The motivational nature of corporate relations in a joint-stock company]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, 4. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=187> [in Ukrainian].
4. Lavruk, O. (2020). Motyvatsiinyi mekhanizm korporatyvnoho upravlinnia [Motivational mechanism of corporate management]. *Sotsialno-kompetentne upravlinnia korporatsiinykh v umovakh povedinkovoi ekonomiky: [materialy mizhnar. nauk.-prakt. konf. [Motivational mechanism of corporate management]. Lutsk. Retrieved from: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/17439/1/Lavruk%20289-292.pdf> [in Ukrainian].*
5. Lobza, A.V. & Huz, I.S. (2018). Pidkhody do rozrobky systemy otsinky efektyvnosti diialnosti personalu suchasnoho pidpriemstva [Approaches to the development of a system for assessing the effectiveness of the personnel of a modern enterprise]. *Molodyi vchenyi – A young scientist*, 1 (53), 510–513. [in Ukrainian].
6. Kravchenko, S. & Kornieva, O. (2018). Formuvannia efektyvnosti intelektualnoho kapitalu pidpriemstva. Innovatsiine promyslove pidpriemstvo u formuvanni staloho rozvytku: monohrafiia [Formation of the efficiency of the enterprise's intellectual capital. Innovative industrial enterprise in the formation of sustainable development]. NAN Ukrainy, In-t ekonomiky prom-sti. Kyiv [in Ukrainian].
7. Andrieieva, T.V., Tereshchenko, D.A. & Velychko, V.A. (2013). Motyvatsiinyi mekhanizm yak zasib pidvyshchennia efektyvnosti pratsi v bankivskii sferi [Motivational mechanism as a means of increasing labor efficiency in the banking sector]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – Herald of the economy of transport and industry*, 42, 259–263. [in Ukrainian].
8. Kolot A.M. (2002). Motyvatsiia personalu: pidruchnyk [Staff motivation]. Kyiv: KNEU. [in Ukrainian].
9. Mochernyi, S.V., et al. (Eds). (2002). Ekonomichna entsyklopediia: u 3 t. [Economic encyclopedia]. K.: Akademiia; Ternopil: Akad. nar. hosp-va, 3. [in Ukrainian].
10. Prodanova, L.V. & Kotliarevskiy, O.V. (2019). Motyvatsiinyi mekhanizm rozvytku pidpriemnytskoi diialnosti v ekonomitsi Ukrainy: monohrafiia [The

motivational mechanism for the development of entrepreneurial activity in the economy of Ukraine]. Cherkaskyi derzhavnyi tekhnolohichnyi universytet. Cherkasy: Vydavets Ponomarenko R.V. [in Ukrainian].

11. OECD (2021). Ohliad OESR korporatyvnoho upravlinnia derzhavnykh pidpriemstv: Ukraina [OECD overview of corporate governance of state-owned enterprises: Ukraine]. Retrieved from: <http://www.oecd.org/corporate/soe-review-ukraine.htm> [in Ukrainian].

12. Bielova, O.I. & Poskrypko, Yu.A. (2020) Motyvatsiyni mekhanizm upravlinnia proiektamy: stratehichnyi aspekt [Motivational mechanism of project management: strategic aspect]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK» - Scientific notes of "KROC" University*, 2 (58), 75–81. Retrieved from: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2020-58-75-81> [in Ukrainian].

13. Prysvitla, O.V. (2020). Sutnist formuvannia motyvatsiinoho mekhanizmu v systemi stratehichnoho upravlinnia liudskymy resursamy [The essence of the formation of a motivational mechanism in the system of strategic management of human resources]. *Ekonomichnyi prostir - Economic space*, 164, 101–105. Retrieved from: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/bitstream/123456789/5916/1/Prysvitla.pdf>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/164-17> [in Ukrainian].

14. Kharun, O.A. (2009). Teoretychni osnovy formuvannia motyvatsiinoho mekhanizmu upravlinnia personalom mashynobudivnykh pidpriemstv [Theoretical foundations of the formation of the motivational mechanism of personnel management of machine-building enterprises]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu - Bulletin of the Khmelnytskyi National University*, 5 (2), 76–81. Retrieved from: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_5_2/pdf/076-081.pdf [in Ukrainian].

FORMATION OF THE MOTIVATION MECHANISM IN THE CORPORATE MANAGEMENT SYSTEM

KRYVORUCHKO O., Doctor of Economic Sciences, Professor, Department of Management, Kharkiv National Automobile and Highway University, Ya. Mudrogo str., 25, Kharkiv, Ukraine, 61002.

E-mail: oksana_kryvoruchko@i.ua, Scopus AU-ID 36069526800; ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0967-7379>

KOVALOVA O., PhD student, Department of Management, Kharkiv National Automobile and Highway University, Ya. Mudrogo str., 25, Kharkiv, Ukraine, 61002.

E-mail: sanechka253742@gmail.com

Abstract. The development of corporate relations requires the development of approaches to ensuring the balance of interests of shareholders, management and the Board of Directors. There is a problem of finding common features in the motivation of managers and owners, the solution of which is complicated by a number of various factors: the use of competitive privileges,

a high level of politicization of supervisory boards and management, a low level of transparency and accountability, etc. To solve this problem, it is advisable to form an effective motivational mechanism.

In the article, based on the analysis of the existing interpretations of the concept of “motivational mechanism”, it is proposed to define it in corporate management as a complex of targeted economic and non-economic tools, methods and forms of influence to coordinate the interests of participants in corporate relations and meet their needs.

The scheme of the motivational mechanism in the corporate management system is proposed, the starting conditions for the implementation of which are the awareness or definition of the type of corporate management. The main stages are defined as: formulation of the goal of motivational management; assessment of opportunities and needs to achieve the goal; assessment of economic opportunities to meet interests and needs in the corporate management system in terms of optimizing costs and reducing the risk of loss or increasing the possibility of attracting new top managers; implementation of the program of actions to coordinate the interests of business owners and managers. The main principles of using motivational methods and tools are formulated and an approach to assessing the balance of their use in relation to the set goals is proposed. The following were identified as the main preferences of top managers: participation in the company's profits (21 %); the possibility of self-realization (19 %); high level of wages (17 %); the prospect of becoming one of the owners of the company (14 %); ambitious goals (14 %); possibility to receive bonuses (10 %). According to the main motivational methods and tools, the following are included: participation in management, use of money as a reward for work, etc.

Key words: *corporate management, motivational mechanism, motivational methods, corporate relations.*