

ІНСТИТУЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ, ІННОВАЦІЙНІ ТА ПОВЕДІНКОВІ ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ СКЛАДОВОЇ УПРАВЛІННЯ УБЕЗПЕЧЕННЯМ ДІЯЛЬНОСТІ ТА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

ЛУТЮК Василь¹, ГАВЛОВСЬКА Наталія², РУДНІЧЕНКО Євгеній³

¹Хмельницький національний університет
<https://orcid.org/0009-0007-4008-9942>
vasillutyuk@yahoo.com

²Хмельницький національний університет
<https://orcid.org/0000-0003-1084-2853>
nataligavlovska@gmail.com

³Хмельницький національний університет
<https://orcid.org/0000-0002-9407-2026>
e.m.rudnichenko@gmail.com

У статті досліджено вплив макросередовища функціонування підприємств на формування мотиваційної складової управління забезпеченням їх діяльності. Обґрунтовано, що макроекономічна нестабільність, регуляторна невизначеність, адміністративний тиск, часті перевірки та зростання трансакційних витрат формують складне інституційне середовище функціонування підприємств, яке особливо відчутно позначається на діяльності підприємств харчової галузі. Визначено, що за таких умов мотивація персоналу до забезпечення діяльності підприємства часто набуває переважно примусового характеру та орієнтується на уникнення санкцій, штрафів і претензій, що зумовлює формалізацію безпекозабезпечувальної поведінки, зниження ініціативності працівників і послаблення їхньої відповідальності за результати діяльності.

Особливу увагу приділено розмежуванню примусової та внутрішньо-усвідомленої мотивації персоналу до забезпечення діяльності підприємства. Доведено, що примусова мотивація має реактивний характер і ґрунтується переважно на зовнішньому контролі, адміністративному тиску та загрозі покарання, тоді як внутрішньо-усвідомлена мотивація формується на основі внутрішнього сприйняття значущості безпечної поведінки, усвідомлення особистої відповідальності та розуміння економічної доцільності дотримання встановлених вимог. На цій основі акцентовано, що підвищення ефективності управління мотиваційною складовою можливе лише за умови трансформації примусової мотивації у внутрішньо-усвідомлену.

Запропоновано підхід до пояснення трансформації мотивації працівників на основі соціально-економічного обміну між працівником і підприємством, за якого ключовою умовою переходу до внутрішньо-усвідомленої мотивації визначено збалансованість вигод сторін. Удосконалено підхід до типологізації підприємств за економічними детермінантами формування мотивації персоналу до забезпечення діяльності, що дозволило виокремити фінансово нестійкі підприємства, фінансово стабільні підприємства з помірною динамікою розвитку, підприємства, що динамічно зростають, а також масштабні підприємства з ознаками фінансово нестійкості окремих параметрів, та встановити відповідні їм моделі мотивації персоналу.

Ключові слова: підприємство, управління, мотивація, персонал, безпека, економічна безпека, розвиток, ризики, інновації, конкурентоспроможність, стійкість, адаптивність, управлінські рішення.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2026-20-26>



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

Стаття надійшла до редакції / Received 02.03.2026

Прийнята до друку / Accepted 03.04.2026

Опубліковано / Published 30.04.2026

© Лутюк Василь, Гавловська Наталія, Рудніченко Євгеній

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

У сучасних умовах функціонування підприємств в Україні макросередовище характеризується високим рівнем невизначеності, посиленням регуляторного тиску, частими перевітками, непередбачуваністю дій державних органів та зростанням трансакційних витрат бізнесу. Особливо гостро ці чинники проявляються у діяльності підприємств харчової галузі, які функціонують в умовах підвищеної інституційної уваги через обов'язковість дотримання вимог безпечності продукції, санітарних, ветеринарних, екологічних і податкових норм. За таких умов макросередовище впливає не лише на економічні параметри діяльності підприємств, а й на мотиваційну поведінку персоналу щодо забезпечення їх діяльності.

Проблема полягає в тому, що нестабільність зовнішнього середовища, адміністративний тиск, регуляторна невизначеність і фінансові обмеження часто формують у працівників переважно примусову мотивацію до виконання вимог безпеки, орієнтовану на уникнення санкцій, штрафів і претензій, а не на внутрішнє усвідомлення значущості безпекозабезпечувальної поведінки. Це зумовлює формальний підхід до дотримання вимог, знижує ініціативність працівників у попередженні ризиків і обмежує ефективність управління забезпеченням діяльності підприємства. У зв'язку з цим актуалізується необхідність наукового обґрунтування підходів до трансформації примусової мотивації

персоналу у внутрішньо-усвідомлену, засновану на збалансованості соціально-економічного обміну між працівником і підприємством, усвідомленні причинно-наслідкових зв'язків між поведінкою та результатами діяльності, а також корекції когнітивних спотворень у сприйнятті ризиків.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика мотиваційної складової управління забезпеченням діяльності підприємств, впливу макросередовища на функціонування бізнесу, а також формування мотиваційних моделей поведінки персоналу досліджувалася у працях вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема Гавловської Н., Рудніченко Є. [1, 2, 7], Никифоренко В. [8], Талер Р. [12] та інші.

Незважаючи на наявність значної кількості досліджень із зазначеної проблематики, питання комплексного врахування впливу макросередовища на формування мотиваційної складової управління забезпеченням діяльності підприємств, а також обґрунтування взаємозв'язку економічних детермінант функціонування підприємства з типами мотивації персоналу до забезпечення його діяльності, залишається недостатньо розробленим.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є обґрунтування впливу макросередовища на мотиваційну складову управління забезпеченням діяльності підприємств харчової галузі, а також розроблення підходу до трансформації примусової мотивації працівників у внутрішньо-усвідомлену на основі врахування економічних детермінант, характеру соціально-економічного обміну та поведінкових особливостей персоналу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Діагностика макросередовища функціонування є важливим елементом аналітичного забезпечення мотиваційної складової управління забезпеченням діяльності підприємств, оскільки макроекономічні умови формують обмеження і можливості розвитку та параметри стимулювання персоналу. За результатами дослідження бізнесу в Україні у грудні 2025 р. [10], значна частка суб'єктів господарювання відзначає непередбачуваність дій держави (62,7%) та загальну невизначеність розвитку економічної ситуації (59,1%) як ключові обмеження ведення діяльності (рис. 2.4) [4]. Також до ключових бар'єрів функціонування бізнесу в Україні належать високі податки та збори – 40,9% та перешкоди з боку регуляторних та/чи фіскальних органів – 23,9%.



Рис. 1. Ключові бар'єри функціонування бізнесу в Україні у системі макросередовища, % [4, с. 32]

За таких умов функціонування бізнесу в Україні особливого значення набуває дослідження проблем взаємодії підприємств з органами державної влади, які деталізовано на рис. 2 [4, с. 35].

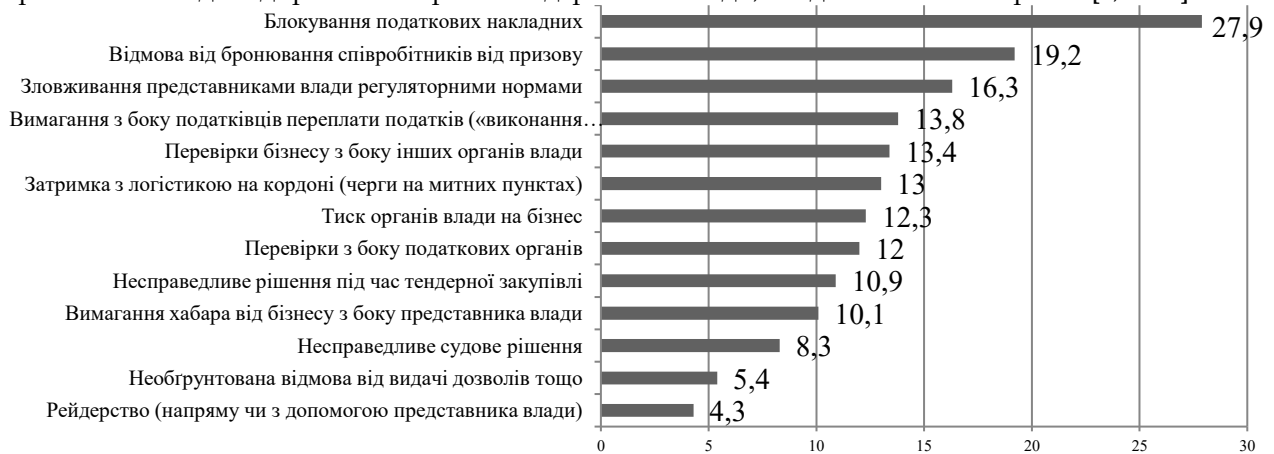


Рис. 2. Проблеми у взаємовідносинах з органами влади, % [4, с. 35]

До ключових проблем вітчизняних підприємств із органами влади належать блокування податкових накладних – 27,9%, зловживання представниками влади регуляторними нормами – 16,3%, вимагання з боку податківців переплати податків («виконання плану зборів») – 13,8% та перевірки бізнесу з боку інших органів влади – 13,4%. Такі ризики порушують стабільність функціонування підприємств, знижують передбачуваність їх господарської діяльності та формують додаткові транзакційні витрати, і у сукупності є критичними для вітчизняних підприємств.

За таких умов функціонування бізнесу в Україні особливого значення набуває дослідження інтенсивності державного контролю та перевірок як складової інституційного середовища. Відкриті статистичні дані [5, 6] свідчать, що у 2024 р. територіальними органами Державної служби України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів (далі – Держпродспоживслужба) було проведено 12780 перевірок суб'єктів господарювання, з яких 8949 перевірок припадало саме на сферу безпечності харчових продуктів та ветеринарії, що становить понад 70% усіх заходів державного контролю [6, с. 3]. Це підтверджує, що харчова галузь перебуває у зоні підвищеної регуляторної уваги та є однією з найбільш контрольованих сфер економіки.

На регіональному рівні також фіксується значна кількість перевірок, зокрема у 2024 р. лише в одній області (Київській) було здійснено понад 200 перевірок суб'єктів господарювання, а також розглянуто понад 800 звернень громадян щодо порушень прав споживачів, що свідчить про постійний контроль за діяльністю підприємств, у тому числі харчового сектору [3]. У Хмельницькій області у 2024 р. опрацьовано 793 звернення громадян, з яких 519 звернень стосувалися порушень законодавства у сфері реалізації продовольчих і непродовольчих товарів, за результатами перевірок проведено 16 позапланових перевірок суб'єктів господарювання, видано 7 приписів щодо усунення порушень та застосовано адміністративні санкції [11].

Наведені дані свідчать, що навіть в межах окремого регіону контрольна діяльність має системний характер, крім того, навіть у межах окремих територіальних органів проводяться планові та позапланові перевірки, і досить часто ініціюються через скарги споживачів, що підвищує рівень непередбачуваності перевірок для бізнесу.

Водночас державний нагляд у суміжних сферах також залишається активним. Наприклад, Державна екологічна інспекція України у 2024 р. здійснила 178 позапланових перевірок лише за 8 місяців, а загальна сума виявлених порушень перевищила 115 млн грн [9]. Це свідчить про комплексний та системний характер контрольного тиску на підприємства, оскільки харчова галузь одночасно підпадає під екологічний, санітарний, ветеринарний та податковий контроль

Таким чином, дані підтверджують, що система державного нагляду в Україні характеризується значною масштабністю та інтенсивністю, особливо у сфері безпечності харчових продуктів. Висока частота планових і позапланових перевірок формує складне інституційне середовище функціонування підприємств харчової галузі. Це, з одного боку, забезпечує контроль за якістю та безпечністю продукції, а з іншого – створює додаткові витрати, підвищує рівень невизначеності та безпосередньо впливає на мотиваційну поведінку персоналу і здатність підприємств забезпечувати безпечність своєї діяльності.

Варто зазначити, що нестабільність макросередовища впливає не лише на умови функціонування підприємств харчової промисловості, а й на мотивацію персоналу щодо забезпечення їх діяльності. Зокрема непередбачуваність регуляторних рішень, рівень адміністративного тиску та часті перевірки можуть формувати на рівні підприємства примусову мотивацію до виконання вимог безпеки, що зорієнтована на мінімізацію санкцій та уникнення штрафів. Тобто, за таких умов можуть формуватися поведінкові моделі, орієнтовані не на забезпечення діяльності підприємства як стратегічної цілі, а на формальне виконання встановлених вимог і процедур. Це знижує рівень усвідомлення відповідальності працівників, обмежує їх ініціативність у виявленні та попередженні ризиків і може призводити до імітації безпекозабезпечувальної діяльності.

Водночас ефективне управління мотиваційною складовою управління забезпеченням діяльності підприємства має бути спрямоване на трансформацію примусової мотивації працівників у внутрішньо-усвідомлену. Варто зазначити, що під **примусовою мотивацією** пропонується розуміти спонукання працівників до забезпечення діяльності підприємства та виконання інших вимог і дій, що зумовлене переважно зовнішнім тиском, адміністративним контролем, загрозою санкцій, покарання, штрафів або інших негативних наслідків за невиконання встановлених норм і процедур. Примусова мотивація має реактивний характер, орієнтована переважно на уникнення втрат і забезпечує формальне дотримання вимог без належного внутрішнього прийняття їх значущості.

Натомість **внутрішньо-усвідомлена мотивація** є спонуканням до забезпечення діяльності підприємства та виконання інших необхідних вимог і дій, що зумовлюється передусім внутрішнім сприйняттям їх значущості, усвідомленням особистої відповідальності, розумінням цілей безпеки або інших встановлених цілей, а переконаністю в доцільності дотримання встановлених норм і процедур. Внутрішньо-усвідомлена мотивація має проактивний характер, орієнтована на досягнення безпеки як внутрішньо значущої цілі або іншої визначеної мети та забезпечує не лише дотримання вимог, а й ініціативність, відповідальність і зацікавленість працівника у попередженні ризиків та підвищенні рівня забезпечення діяльності підприємства.

Трансформація примусової мотивації працівників у внутрішньо-усвідомлену має ґрунтуватися на зміні характеру взаємодії працівника і підприємства у межах соціально-економічного обміну. Зокрема це передбачає досягнення збалансованості вигод сторін, за якого працівник отримує матеріальні та нематеріальні вигоди від дотримання вимог безпеки, а підприємство – підвищення рівня забезпечення своєї діяльності. За таких умов відбувається зміщення мотиваційних орієнтирів працівника від мінімізації санкцій та уникнення штрафів до зацікавленості щодо забезпечення діяльності підприємства.

З огляду на вищенаведене важливим аспектом є формування усвідомлення причинно-наслідкових зв'язків між поведінкою працівника, рівнем забезпечення діяльності підприємства та отримуваними вигодами, що забезпечує внутрішнє усвідомлене прийняття мотиваційних установок. Паралельно необхідно врахувати когнітивні спотворення у поведінці працівників, що потребує формування адекватного сприйняття ними загроз за рахунок їх об'єктивізації та конкретизації можливих наслідків. Графічну трансформацію примусової мотивації у внутрішньо-усвідомлену мотивацію представлено на рис. 3.

У межах трансформації примусової мотивації у внутрішньо-усвідомлену мотивацію працівника важливого значення набувають інструменти, які спрямовані на формування адекватного сприйняття взаємозв'язків між власною поведінкою та результатами діяльності підприємства, а також подолання когнітивних спотворень, що знижують ефективність безпекозабезпечувальної поведінки. У цьому контексті доцільно використовувати комплекс управлінських заходів, що спрямовані на усвідомлення причинно-наслідкових зв'язків та коригування спотворень у поведінці працівників.

Формування усвідомлення причинно-наслідкових зв'язків досягається через візуалізацію залежності «дія → наслідок», що дозволяє наочно продемонструвати вплив дотримання або порушення вимог на результати діяльності підприємства. Важливим інструментом є аналіз інцидентів, який передбачає розгляд реальних або потенційно можливих порушень з метою встановлення її причин та наслідків, що сприяє формуванню системного мислення у працівника. Також необхідно сформувати прив'язку KPI до параметрів безпеки та якості з метою забезпечення усвідомлення економічної доцільності безпечної поведінки, а залучення працівників у процеси, зокрема контроль, проведення аудиту, вдосконалення параметрів діяльності формують їх активну участь у забезпеченні функціонування підприємства.

Водночас важливим є і корекція когнітивних спотворень, що впливають на сприйняття ризиків і прийняття рішень працівниками. З цією метою варто проводити тренінги з поведінкової безпеки, що спрямовані на формування правильних моделей дій у ризикових ситуаціях. Використання ефекту наочності ризиків через демонстрацію реальних наслідків порушень дозволяє усвідомити рівень загроз, ризиків, і подолати їх недооцінку. Важливим для підприємств є формування культури безпечної поведінки, що передбачає закріплення відповідних норм і цінностей на рівні підприємства, а також налаштування системи стимулів і санкцій, що сприятиме узгодженню індивідуальних інтересів працівників із цілями підприємства.

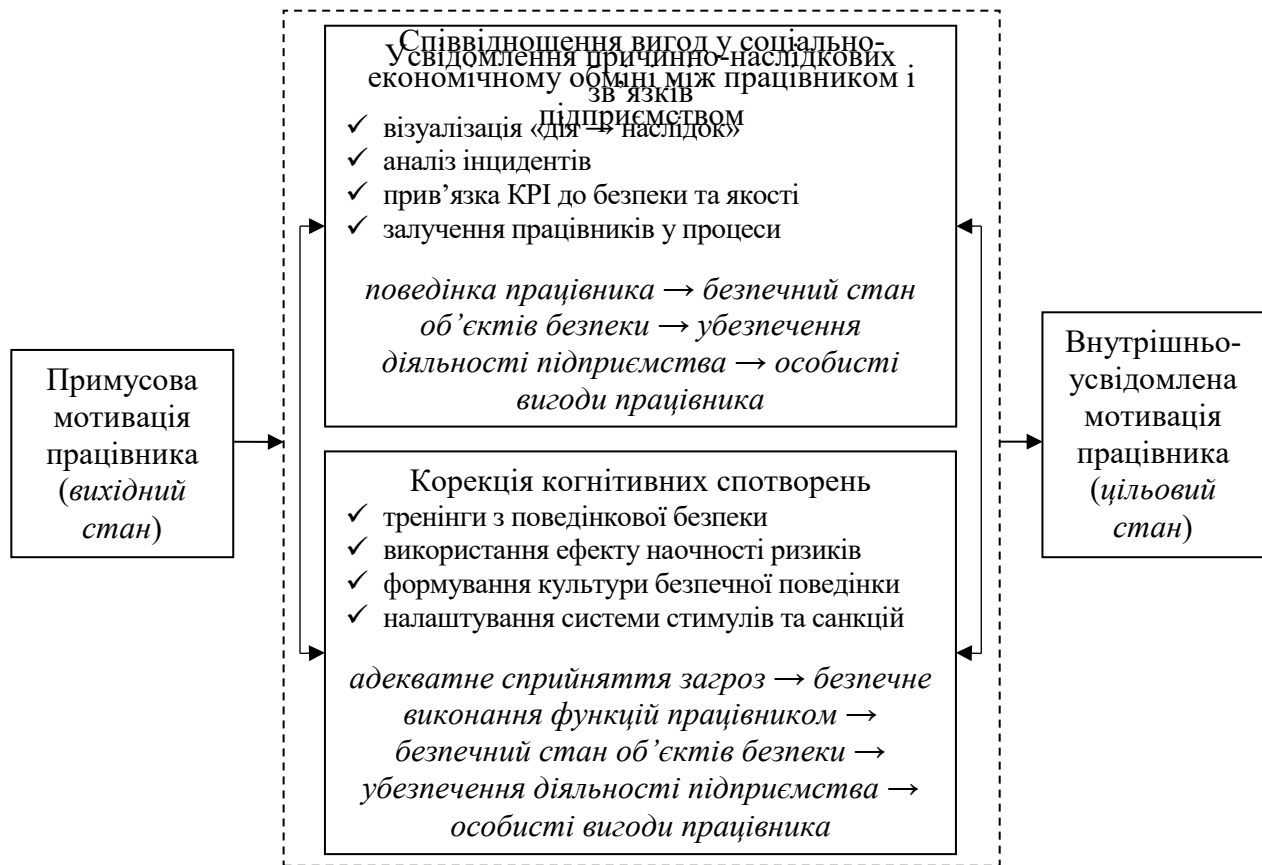


Рис. 3. Трансформація примусової мотивації у внутрішньо-усвідомлену мотивацію працівника

Ключовим елементом рис. 3 є співвідношення вигод у соціально-економічному обміні між працівником і підприємством, яке виступає базовою умовою трансформації мотивації. Саме досягнення балансу вигод забезпечує узгодження інтересів сторін і створює підґрунтя для сприйняття працівником вимог безпеки не як зовнішнього примусу, а як доцільної моделі поведінки.

За відсутності балансу вигод у соціально-економічному обміні між працівником і підприємством навіть за наявності інформаційного впливу та інших механізмів формування усвідомлення причинно-наслідкових зв'язків і корекції когнітивних спотворень є малоефективними, оскільки працівник не сприймає вигоди від безпекозабезпечувальної поведінки як значущі для себе. Натомість збалансований соціально-економічний обмін забезпечує внутрішнє прийняття мотиваційних установок і перехід до внутрішньо-усвідомленої мотивації.

Варто зазначити, що вплив макросередовища трансформується на рівні підприємства через економічні детермінанти у відповідні моделі мотивації. Зокрема адміністративний тиск, часті перевірки, регуляторна невизначеність зовнішнього середовища у поєднанні з фінансовими обмеженнями підприємств формують примусову мотивацію, орієнтовану на уникнення санкцій. Натомість за умов фінансової стабільності на рівні підприємства відбувається поступова трансформація мотиваційних орієнтирів у внутрішньо-усвідомлену мотивацію, що ґрунтується на розумінні економічної доцільності безпечної поведінки. Поєднуючи наведені економічні параметри і відповідні мотиваційні моделі (примусову, внутрішньо-орієнтовану та змішану

мотивацію) можна запропонувати типологізацію підприємств за економічними передумовами формування мотивації персоналу до забезпечення їх діяльності (табл. 1).

Таблиця 1

**Типологізація підприємств за економічними детермінантами формування мотивації
 забезпечення їх діяльності**

Тип підприємства	Характерні економічні ознаки	Тип мотивації	Основні ризики
Фінансово нестійке підприємство	Низька ліквідність Значна кредиторська заборгованість Обмежена автономія Високий тиск витрат Залежність від зовнішніх джерел фінансування	Примусова	Формалізація безпекозабезпечувальних дій Орієнтація на уникнення санкцій, штрафів, претензій тощо Імітація дотримання вимог працівниками Домінування короткострокових рішень над превентивними заходами Зниження зацікавленості персоналу до виявлення та попередження загроз і ризиків
Фінансово стабільне підприємство із помірною динамікою розвитку	Достатня ліквідність Стабільний рівень автономії Помірна прибутковість Контрольована заборгованість Відносна збалансованість витрат і результатів	Змішана	Інерційність поведінки працівників Орієнтація на підтримання наявного стану підприємства Недостатня ініціативність персоналу щодо забезпечення діяльності підприємства Домінування регламентованої поведінки над проактивною Обмежене сприйняття безпеки як джерела додаткової цінності
Підприємство, що динамічно зростає	Високе зростання доходу і прибутку Підвищення маржі Достатній рівень ліквідності Посилення ринкової позиції Підвищення ефективності використання ресурсів	Внутрішньо-орієнтована	Недооцінка ризиків через фокусування на масштабуванні підприємства Акцент на результативності і темпах зростання Перевантаження персоналу Зниження уваги до окремих безпекозабезпечувальних процедур
Масштабне підприємство з ознаками фінансової нестійкості окремих параметрів	Значний обсяг активів Значний обсяг доходів Провідна ринкова позиція Недостатня ліквідність Висока кредиторська і дебіторська заборгованість Зростання потреби у оборотному капіталі	Переважно примусова, із елементами змішаної	Орієнтація мотивації на контроль та дотримання встановлених вимог Зростання ризику формального виконання процедур безпеки Дисбаланс інтересів працівників і підприємства Підвищена ймовірність втрат через неузгодженість дій структурних підрозділів Зниження рівня внутрішньої мотивації персоналу до забезпечення діяльності підприємства

Отримані результати типологізації свідчать, що підприємства характеризується різними моделями мотивації персоналу до забезпечення їх діяльності. Встановлено, що економічні детермінанти визначають не лише умови функціонування підприємств, а й типи мотивації персоналу до забезпечення їх діяльності. Водночас вищий рівень фінансової стійкості, ліквідності, прибутковості, ефективності використання ресурсів створює передумови до формування внутрішньо-орієнтованої мотивації, за якої забезпечення діяльності підприємства сприймається не як нав'язана вимога ззовні, а як економічно доцільний і поведінково-виправданий напрям дій. Натомість поєднання фінансових обмежень, зростання заборгованості, невисока ліквідність, високий тиск витрат обумовлюють домінування переважно примусової мотивації, за якої забезпечення діяльності підприємств пов'язується передусім з уникненням штрафів, санкцій тощо.

Водночас наведена типологізація підприємств за економічними детермінантами формування мотивації забезпечення їх діяльності дозволяє стверджувати, що навіть за наявності відносно сприятливих економічних передумов та покращення фінансово-господарських показників не гарантує автоматичного переходу до внутрішньо-усвідомленої мотивації працівників. Слід зазначити, що економічні параметри формують відповідну основу, однак фактична спрямованість трудової поведінки визначається спроможністю трансформувати наявні економічні можливості у дієву систему стимулів, обмежень, очікувань і вигод, що формує ставлення працівника до забезпечення діяльності підприємства. Саме тому економічну детермінанту варто розглядати не ізольовано, а у взаємозв'язку із поведінковими та організаційними складовими.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, проведені дослідження свідчать, що макросередовище функціонування підприємств є вагомим чинником формування мотиваційної складової управління забезпеченням їх діяльності. Встановлено, що регуляторна невизначеність, адміністративний тиск, високий рівень податкового навантаження, часті перевірки та ускладнені взаємовідносини з органами державної влади створюють для підприємств, особливо харчової галузі, складне інституційне середовище. За таких умов мотивація персоналу до забезпечення діяльності підприємства часто набуває примусового характеру та орієнтується переважно на формальне дотримання вимог, уникнення санкцій, штрафів і претензій. Це, своєю чергою, знижує ініціативність працівників, обмежує їхню залученість до попередження ризиків і може призводити до імітації безпекозабезпечувальної діяльності замість її реального забезпечення.

Разом з тим обґрунтовано, що підвищення ефективності мотиваційної складової управління забезпеченням діяльності підприємства пов'язане з трансформацією примусової мотивації у внутрішньо-усвідомлену, яка ґрунтується на сприйнятті безпеки як особисто та економічно значущої цілі. Доведено, що така трансформація можлива за умов збалансованого соціально-економічного обміну між працівником і підприємством, формування причинно-наслідкових зв'язків між поведінкою працівника та результатами діяльності підприємства, а також корекції когнітивних спотворень щодо сприйняття ризиків. Запропонована типологізація підприємств за економічними детермінантами формування мотивації персоналу до забезпечення діяльності підтвердила, що фінансово-господарський стан підприємства істотно впливає на домінуючий тип мотивації, проте сам по собі не гарантує її внутрішнього прийняття. Саме тому економічні передумови доцільно розглядати у взаємозв'язку з поведінковими та організаційними чинниками, що в сукупності визначають реальну готовність персоналу до забезпечення діяльності підприємства.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Гавловська Н., Лутюк В., Рудніченко Є. Механізм мотивації персоналу при формуванні інвестиційної політики підприємства харчової промисловості та забезпеченні його діяльності. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2024. Т. 332, № 4. С. 517–522.
2. Гавловська Н., Рудніченко Є. Стимулювання і мотивація працівників у контексті інноваційного розвитку управлінських систем. Development Service Industry Management. 2023. № 2. С. 30–36.
3. Держпродспоживслужба Київщини поділилась основними результатами роботи за 2024 рік. URL: <https://dpss.gov.ua/news/derzhprodspozhyvsluzhba-kyivshchyny-podilylas-osnovnymy-rezultatamy-roboty-za-2024-rik>
4. Дослідження стану бізнесу в Україні. Грудень 2025. URL: https://drive.google.com/file/d/1zME75yzsPr4qjZrh6K5gsoORV_aATR3I/view
5. Звіт про виконання паспорта бюджетної програми за 2023 рік за КПКВК 0412020. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/24-buh/2023/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B8%20%D0%BF%D0%BE%20%D0%BF%D0%B0%D1%81%D0%BF%D0%BE%D1%80%D1%82%D0%B0%D0%BC%202023/0412020.pdf>
6. Звіт про виконання паспорта бюджетної програми за 2024 рік за КПКВК 0412010. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/24-buh/2024/%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B8%20%D0%BF%D0%B0%D1%81%D0%BF%D0%BE%D1%80%D1%82%D1%96%D0%B2%202024/0412010.pdf?utm>
7. Лутюк В., Гавловська Н., Рудніченко Є. Функція мотивації в управлінні забезпеченням діяльності підприємства : теоретичне підґрунтя. Development Service Industry Management. 2025. № 2. С. 85–94.
8. Никифорова В. Г. Управління персоналом : навч. посіб. Одеса : Атлант, 2013. 275 с.
9. Позапланові перевірки Держекоінспекції : результати за січень–серпень 2024 року. URL: <https://www.dei.gov.ua/post/2966>
10. Результати дослідження стану бізнесу в Україні у грудні 2025 року. URL: <https://business.dii.gov.ua/analytics/research/rezultaty-doslidzhennia-stanu-biznesu-v-ukraini-u-hrudni-2025-roku>
11. Результати роботи за 2024 рік у сфері захисту прав споживачів Держпродспоживслужби Хмельниччини. URL: <https://consumerhm.gov.ua/4062-rezultati-roboti-za-2024-rik-u-sferi-zakhistu-prav-spozhyvachiv-derzhprodspozhivsluzhbi-khmelnichchini>
12. Талер Р. Поведінкова економіка. Чому люди діють ірраціонально і як отримати з цього

вигоду. Київ : Наш формат, 2021. 464 с.

REFERENCES:

1. Havlovska N., Lutiuk V., Rudnichenko Ye. Mekhanizm motyvatsii personalu pry formuvanni investytsiinoi polityky pidpriemstva kharchovoi promyslovosti ta ubezpechenni yoho diialnosti. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2024. T. 332, № 4. S. 517–522.
2. Havlovska N., Rudnichenko Ye. Stymuliuvannya i motyvatsiia pratsivnykiv u konteksti innovatsiinoho rozvytku upravlynskykh system. Development Service Industry Management. 2023. № 2. S. 30–36.
3. Derzhprodsposhyvsluzhba Kyivshchyny podilylas osnovnymy rezultatamy roboty za 2024 rik. URL: <https://dpss.gov.ua/news/derzhprodsposhyvsluzhba-kyivshchyny-podilylas-osnovnymy-rezultatamy-roboty-za-2024-rik>
4. Doslidzhennia stanu biznesu v Ukraini. Hruden 2025. URL: https://drive.google.com/file/d/1zME75yzsPr4qjZrh6K5gsoORV_aATR3I/view
5. Zvit pro vykonannia pasporta biudzhetnoi prohramy za 2023 rik za KPKVK 0412020. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/24-buh/2023/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B8%20%D0%BF%D0%BE%20%D0%BF%D0%B0%D1%81%D0%BF%D0%BE%D1%80%D1%82%D0%B0%D0%BC%202023/0412020.pdf>
6. Zvit pro vykonannia pasporta biudzhetnoi prohramy za 2024 rik za KPKVK 0412010. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/24-buh/2024/%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B8%20%D0%BF%D0%B0%D1%81%D0%BF%D0%BE%D1%80%D1%82%D1%96%D0%B2%202024/0412010.pdf?utm>
7. Lutiuk V., Havlovska N., Rudnichenko Ye. Funktsiia motyvatsii v upravlinni ubezpechenniam diialnosti pidpriemstva : teoretychne pidgruntia. Development Service Industry Management. 2025. № 2. S. 85–94.
8. Nykyforenko V. H. Upravlinnia personalom : navch. posib. Odesa : Atlant, 2013. 275 s.
9. Pozaplanovi perevirky Derzhkoinseptsii : rezultaty za sichen-serpen 2024 roku. URL: <https://www.dei.gov.ua/post/2966>
10. Rezultaty doslidzhennia stanu biznesu v Ukraini u hrudni 2025 roku. URL: <https://business.diaa.gov.ua/analytics/research/rezultaty-doslidzhennia-stanu-biznesu-v-ukraini-u-hrudni-2025-roku>
11. Rezultaty roboty za 2024 rik u sferi zakhystu prav spozhyvachiv Derzhprodsposhyvsluzhby Khmelnychchyny. URL: <https://consumerhm.gov.ua/4062-rezultati-roboti-za-2024-rik-u-sferi-zakhystu-prav-spozhyvachiv-derzhprodsposhyvsluzhbi-khmelnichchini>
12. Taler R. Povedinkova ekonomika. Chomu liudy diut irratsionalno i yak otrymaty z tsoho vyhodu. Kyiv : Nash format, 2021. 464 s.

INSTITUTIONAL-ECONOMIC, INNOVATION, AND BEHAVIORAL FACTORS IN THE FORMATION OF THE MOTIVATIONAL COMPONENT OF MANAGING THE SECURITY AND DEVELOPMENT OF ENTERPRISES

LUTIUK Vasył, HAVLOVSKA Nataliia, RUDNICHENKO Yevhenii
Khmelnytskyi National University

The article examines the influence of the macro-environment of enterprise functioning on the formation of the motivational component of managing the safeguarding of enterprise activities. It is substantiated that macroeconomic instability, regulatory uncertainty, administrative pressure, frequent inspections, and rising transaction costs create a complex institutional environment for enterprise operation, which is particularly acute for food industry enterprises. It has been determined that under such conditions, personnel motivation to safeguard enterprise activities often acquires a predominantly coercive character and is oriented toward avoiding sanctions, fines, and claims, which leads to the formalization of safety-supporting behavior, a decline in employee initiative, and a weakening of responsibility for performance outcomes.

Particular attention is paid to distinguishing between coercive motivation and internally conscious motivation of personnel toward safeguarding enterprise activities. It is proved that coercive motivation is reactive in nature and is based mainly on external control, administrative pressure, and the threat of punishment, whereas internally conscious motivation is formed on the basis of an internal perception of the significance of safe behavior, awareness of personal responsibility, and understanding of the economic feasibility of complying with established requirements. On this basis, it is emphasized that increasing the effectiveness of managing the motivational component is possible only under the condition of transforming coercive motivation into internally conscious motivation.

An approach is proposed to explain the transformation of employee motivation on the basis of socio-economic exchange between the employee and the enterprise, within which the key condition for the transition to internally conscious motivation is defined as the balance of benefits between the parties. An approach to the typologization of enterprises according to the economic determinants of the formation of personnel motivation to safeguard activities has been improved, which made it possible to distinguish financially unstable enterprises, financially stable enterprises with moderate development dynamics, dynamically growing enterprises, as well as large-scale enterprises with signs of financial instability in certain parameters, and to establish the corresponding models of personnel motivation.

Key words: enterprise, management, motivation, personnel, security, economic security, development, risks, innovations, competitiveness, resilience, adaptability, managerial decisions.