

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-352-10>

УДК 338. 658. 012.4

JEL classification: J53 L29 M12

ЛУТЮК Василь

Хмельницький національний університет

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

e-mail: vasillutyuk@yahoo.com

ТЕОРЕТИЧНИЙ БАЗИС МОДЕЛЮВАННЯ ПРОЦЕСІВ ФУНКЦІОНУВАННЯ МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ДО УБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглянуто проблематику мотивації персоналу як одного з ключових чинників ефективного функціонування підприємств харчової промисловості України та важливої передумови забезпечення їх діяльності. Наголошено, що сучасні умови господарювання характеризуються високими вимогами до якості продукції, дотриманням санітарних та екологічних стандартів, а також значною конкуренцією на внутрішньому і зовнішніх ринках. За таких умов забезпечення стабільного розвитку підприємств можливе лише за наявності узгоджених мотиваційних механізмів, які враховують потреби, інтереси та очікування різних категорій персоналу. Підкреслено, що відсутність ефективної системи мотивації призводить до демотивації працівників, що, своєю чергою, посилює загрози та ризики для діяльності підприємства і може негативно впливати на його стабільність та подальше функціонування. Проаналізовано наукові підходи до дослідження мотивації персоналу, представлені у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Водночас зазначено, що в умовах повномасштабної війни суттєво змінилось ставлення персоналу до праці, що актуалізує потребу пошуку нових підходів до мотивування працівників і досягнення цільових показників діяльності підприємств у різних галузях економіки. Розкрито сутність забезпечення діяльності підприємства як сукупності заходів, спрямованих на забезпечення економічно-фінансової, технічної, екологічної та санітарно-гігієнічної безпеки. Обґрунтовано, що різні групи персоналу – керівники, фахівці та робітники – мають відмінні мотиваційні пріоритети, що обумовлено різним рівнем відповідальності, умовами праці та соціально-економічними характеристиками. Запропоновано модель поєднання мотивації персоналу та забезпечення діяльності підприємства, яка базується на використанні дванадцяти змінних, що характеризують матеріальні та нематеріальні вигоди працівників від використання їх інтелектуального капіталу. Застосування цих змінних дозволяє оцінювати результативність дії механізму мотивації персоналу та формувати відповідні управлінські рішення щодо підвищення рівня безпеки діяльності підприємства.

Ключові слова: управління, мотивація, модель, економічна безпека, підприємство, змінні, механізм мотивації.

LUTIUK Vasyi

Khmelnytskyi National University

THEORETICAL BASIS FOR MODELING THE PROCESSES OF FUNCTIONING OF THE PERSONNEL MOTIVATION MECHANISM FOR ENSURING THE SECURITY OF ENTERPRISE ACTIVITIES

The article examines the issue of personnel motivation as one of the key factors in the effective functioning of enterprises in the food industry of Ukraine and an important prerequisite for ensuring the security of their activities. It is emphasized that modern business conditions are characterized by high requirements for product quality, compliance with sanitary and environmental standards, as well as significant competition in both domestic and foreign markets. Under such conditions, ensuring the stable development of enterprises is possible only with the presence of coordinated motivational mechanisms that take into account the needs, interests, and expectations of different categories of personnel. It is highlighted that the absence of an effective motivation system leads to employee demotivation, which in turn increases threats and risks to enterprise activities and may negatively affect its stability and further functioning. Scientific approaches to the study of personnel motivation presented in the works of domestic and foreign scholars are analyzed. At the same time, it is noted that under the conditions of the full-scale war, the attitude of personnel toward work has significantly changed, which actualizes the need to search for new approaches to employee motivation and to achieve target performance indicators of enterprises in various sectors of the economy. The essence of ensuring enterprise activity security is revealed as a set of measures aimed at providing economic and financial, technical, environmental, and sanitary-hygienic security. It is substantiated that different groups of personnel—managers, specialists, and workers—have different motivational priorities, which is determined by different levels of responsibility, working conditions, and socio-economic characteristics. A model for combining personnel motivation and ensuring the security of enterprise activities is proposed. It is based on the use of twelve variables that characterize the material and non-material benefits employees expect from providing their intellectual capital to the enterprise. The application of these variables makes it possible to assess the effectiveness of the personnel motivation mechanism and to form appropriate managerial decisions aimed at increasing the level of enterprise activity security.

Keywords: management, motivation, model, economic security, enterprise, variables, motivation mechanism.

Стаття надійшла до редакції / Received 18.02.2026

Прийнята до друку / Accepted 24.03.2026

Опубліковано / Published 31.03.2026



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/)

© Лютюк Василь

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ

ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Мотивація персоналу є ключовим чинником ефективності функціонування будь-якого підприємства харчової промисловості України і має сильний вплив на процес забезпечення діяльності підприємства. Харчова

галузь характеризується високими вимогами до якості продукції, санітарної та екологічної безпеки, жорсткою конкуренцією на внутрішньому та зовнішніх ринках. За таких умов забезпечення сталого розвитку можливе лише за наявності узгоджених мотиваційних механізмів, які враховують реальні потреби, інтереси та очікування персоналу різних рівнів. У протилежному випадку – настають ефекти демотивації, що призводить до посилення загроз та ризиків не тільки діяльності підприємства, а і його фактичному існуванню.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ З ДАНОЇ ПРОБЛЕМИ

Проблематика мотивації персоналу досліджувалась у працях таких науковців як: Гавловська Н., Рудніченко Є. [1], Водоп'янов К. [2], Павлова І. [3], Баксалова О., Рябова А. [4], Курченко А., Левченко Ю. [5], Талер Р. [6], Повод Т., Адвокатова Н. [7] та інші.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

В умовах повномасштабної війни відношення персоналу до роботи суттєво змінилось, що обумовлює необхідність пошуку нових моделей мотивування та досягнення цільових показників у межах різних галузей та підприємств.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТИ

Метою статті є розробка базису моделі мотивування персоналу до забезпечення діяльності підприємства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Під забезпеченням діяльності підприємства слід розуміти сукупність заходів, спрямованих як на економічно-фінансову безпеку, так і на технічну безпеку, осучаснену охорону праці, санітарно-гігієнічну безпеку, а також й екологічну безпеку загалом. Економічно-фінансова безпека – це стабільність виручки і чистих доходів, збереження робочих місць, підтримання конкурентоспроможності і ринкової стійкості підприємства є, взагалі кажучи, найважливішою. Охорона праці та технічна безпека є наступною складовою, – можливо, менш вагомим, але також дуже важливою. У рамках цієї складової йдеться про запобігання виробничим травмам, аваріям, порушенням технологічних процесів. Екологічна та санітарно-гігієнічна безпека – це дотримання стандартів харчової безпеки, екологічних норм, захист здоров'я персоналу і споживачів. Ця складова логічно вписується в охорону праці та технічну безпеку, але остання не поглинає першу – екологічна та санітарно-гігієнічна безпека доповнює охорону праці та технічну безпеку.

Важливо ще раз нагадати, що різні групи персоналу підприємства харчової промисловості України – керівники, фахівці та робітники – мають відмінні мотиваційні пріоритети. Це пояснюється неоднаковим рівнем відповідальності, умовами праці, соціально-економічним статусом та особистими цінностями. Водночас ці групи є взаємозалежними: ефективність однієї безпосередньо впливає на результати діяльності інших. Група власників тут не розглядається, оскільки власне моделювання процесів функціонування механізму мотивації персоналу до забезпечення діяльності підприємства розглядається з точки зору власників.

Для комплексного сполучення мотивації персоналу та забезпечення діяльності підприємства використаємо 12 змінних із табл. 1.

Таблиця 1

Очікувані працівником вигоди від здачі в «оренду» підприємству свого інтелектуального капіталу

Матеріальні	Нематеріальні
Оплата за використання підприємством «оренованого» інтелектуального капіталу (M1)	Можливість отримати гнучкий робочий графік (Нм1)
Оплата навчання (курси підвищення кваліфікації, навчання у закладах вищої освіти, оплачувана відпустка при навчанні за заочною формою) (M2)	Можливість самореалізації (внутрішнє інтрапренерство) (Нм2)
Користування транспортом та житлом підприємства (M3)	Задоволення кар'єрних устремлінь, перспективи просування кар'єрними сходами (Нм3)
Доплата за якість інтелектуального капіталу працівника та міру його використання (M4)	Задоволення ситуативних інтересів (наприклад, близькість до місця проживання, зручність дістатися до місця роботи, отримання часу на пошук іншої роботи тощо) (Нм4)
Оплата медичного страхування для працівника та членів його родини (M5)	Відповідність виконуваної роботи сповідуваним життєвим цінностям (Нм5)
Безкоштовне харчування, організоване підприємством (M6)	Зменшення невизначеності у житті (Нм6)

Основні наведені змінні мають такі характеристики:

1) змінна M_1 відповідає заробітній платі, одиницею виміру якої є гривня; для цієї змінної виконується нерівність $M_1^{(min)} \leq M_1 \leq M_1^{(max)}$, де $M_1^{(min)}$ – мінімальна заробітна плата згідно з чинним законодавством, а $M_1^{(max)}$ – максимально можлива заробітна плата на даному підприємстві для даної категорії персоналу;

2) змінна M_2 відповідає додатковим видаткам підприємства, спрямованим на підвищення (збагачення) інтелектуального капіталу працівника; для цієї змінної виконується нерівність $0 \leq M_2 \leq M_2^{(\max)}$, де 0 й $M_2^{(\max)}$ – відповідно мінімальні та максимальні видатки у гривнях, а випадок $M_2 = 0$ означає, що такі видатки (можливо, тимчасово) не запроваджені;

3) змінна M_3 відповідає додатковим видаткам підприємства, спрямованим на удосконалення побуту та логістики для працівника; для цієї змінної виконується нерівність $0 \leq M_3 \leq M_3^{(\max)}$, де 0 й $M_3^{(\max)}$ – відповідно мінімальні та максимальні видатки у гривнях, а випадок $M_3 = 0$ означає, що такі видатки (можливо, тимчасово) не запроваджені;

4) змінна M_4 відповідає додатковим видаткам підприємства, спрямованим на преміювання працівників; для цієї змінної виконується нерівність $0 \leq M_4 \leq M_4^{(\max)}$, де 0 й $M_4^{(\max)}$ – відповідно мінімальна та максимальна премія у гривнях, а випадок $M_4 = 0$ означає, що премія для даної категорії персоналу не передбачена;

5) змінна M_5 відповідає додатковим видаткам підприємства, спрямованим на підтримку працівника у медичному страхуванні його особисто та, можливо, членів його родини; для цієї змінної виконується нерівність $0 \leq M_5 \leq M_5^{(\max)}$, де 0 й $M_5^{(\max)}$ – відповідно мінімальні та максимальні видатки у гривнях, а випадок $M_5 = 0$ означає, що оплата медичного страхування для даної категорії персоналу не передбачена;

6) змінна M_6 відповідає додатковим видаткам підприємства, спрямованим на повну або часткову оплату харчування працівника; для цієї змінної виконується нерівність $0 \leq M_6 \leq M_6^{(\max)}$, де 0 й $M_6^{(\max)}$ – відповідно мінімальні та максимальні видатки у гривнях, а випадок $M_6 = 0$ означає, що оплата харчування для даної категорії персоналу не передбачена;

7) змінна $Нм_1$ (можливість отримати гнучкий робочий графік) є бінарною, тобто $Нм_1 \in \{0, 1\}$, де випадок $Нм_1 = 0$ означає, що гнучкий робочий графік не надається, а випадок $Нм_1 = 1$ означає, що існує можливість отримати гнучкий робочий графік (за необхідністю);

8) змінна $Нм_2$ (можливість самореалізації) є бінарною, тобто $Нм_2 \in \{0, 1\}$, але вона є досить суб'єктивною; випадок $Нм_2 = 0$ означає, що можливості самореалізації для даної категорії персоналу немає, а випадок $Нм_2 = 1$ означає, що така можливість існує;

9) змінна $Нм_3$ (сприяння кар'єрному зростанню) є бінарною, тобто $Нм_3 \in \{0, 1\}$, але вона є також досить суб'єктивною; випадок $Нм_3 = 0$ означає, що підприємство не сприяє кар'єрному зростанню даної категорії персоналу, а випадок $Нм_3 = 1$ означає, що таке сприяння існує;

10) змінна $Нм_4$ (задоволення ситуативних інтересів працівника) є тернарною, тобто $Нм_4 \in \{0, 0,5, 1\}$, але суб'єктивність у цій змінній вже практично відсутня; випадок $Нм_4 = 0$ означає, що підприємство не сприяє задоволенню ситуативних інтересів працівників даної категорії персоналу, а випадок $Нм_4 = 1$ означає, що таке сприяння існує; випадок $Нм_4 = 0,5$ означає, що підприємство частково сприяє задоволенню ситуативних інтересів працівників даної категорії персоналу; значення змінної $Нм_4$ може виставляти як працівник, так і власник, але думка працівника є тут більш вагомою;

11) змінна $Нм_5$ (відповідність очікуванням, непорушність життєвих цінностей) є тернарною, тобто $Нм_5 \in \{0, 0,5, 1\}$, проте, на відміну від $Нм_4$, суб'єктивність у змінній $Нм_5$ є домінуючою; випадок $Нм_5 = 0$ означає, що під час роботи на даному підприємстві виникає відчутна невідповідність очікуванням; випадок $Нм_5 = 0,5$ означає, що така невідповідність виникає подекуди, але не повсякчас; випадок $Нм_5 = 1$ означає, що робота на даному підприємстві повністю відповідає очікуванням працівників даної категорії персоналу; значення змінної $Нм_5$ може виставляти як працівник, так і власник, але думка працівника є тут більш вагомою;

12) змінна $Нм_6$ (як підприємство сприяє зменшенню невизначеності у житті працівника) є найбільш суб'єктивною серед усіх попередніх ($Нм_2, Нм_3, Нм_5$) суб'єктивних змінних, тому тут доцільно її також розглядати як тернарну, тобто $Нм_6 \in \{0, 0,5, 1\}$; випадок $Нм_6 = 0$ означає, що підприємство зовсім не сприяє зменшенню невизначеності у житті працівника; випадок $Нм_6 = 0,5$ означає, що таке сприяння є частковим або неповним, невсеосяжним, непостійним; випадок $Нм_6 = 1$ означає, що підприємство повністю сприяє зменшенню невизначеності у житті працівника; значення змінної $Нм_6$ може виставляти як працівник, так і власник, але думка працівника є тут більш вагомою.

Відповідно до описаних змінних буде оцінюватись і результативність дії механізму мотивації персоналу до забезпечення діяльності підприємства. На k -му кроці (періоді) спостереження за дією механізму мотивації персоналу, де $k = 1, 2, \dots, K$, а K – загальна кількість кроків, записуються поточні значення матеріальних

$$M_{1k}, M_{2k}, M_{3k}, M_{4k}, M_{5k}, M_{6k} \quad (1)$$

та нематеріальних показників

$$НМ_{1k}, НМ_{2k}, НМ_{3k}, НМ_{4k}, НМ_{5k}, НМ_{6k} \quad (2)$$

у табл. 2, де навпроти переліку з 12 значень (1) і (2) проставляється результат дії $resd_k$. Він проставляється власником підприємства, який може об'єктивно оцінити якісь дії механізму мотивації персоналу. Ця якість, тобто результат дії механізму, може дорівнювати лише 1 (є позитивний результат) або 0 (немає позитивного результату).

Таблиця 2

Дані оцінювань результативності дії механізму мотивації персоналу до забезпечення діяльності підприємства

Номер оцінювання k	M_{1k}	M_{2k}	M_{3k}	M_{4k}	M_{5k}	M_{6k}	$НМ_{1k}$	$НМ_{2k}$	$НМ_{3k}$	$НМ_{4k}$	$НМ_{5k}$	$НМ_{6k}$	Результат дії
1													
2													
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
K													

Дані табл. 2 є розкритим відображенням 12 значень (1) і (2) у результат дії $resd_k$ [9, 10]:

$$p(M_{1k}, M_{2k}, \dots, M_{6k}, НМ_{1k}, НМ_{2k}, \dots, НМ_{6k}) \rightarrow resd_k, k = 1, 2, \dots, K, \quad (3)$$

де $p(\cdot)$ є деякою функцією від 12 змінних

$$M_1, M_2, \dots, M_6, НМ_1, НМ_2, \dots, НМ_6, \quad (4)$$

а $resd_k \in \{0, 1\}$. Ця функція показує, як сполучення 12 параметрів мотивації персоналу впливає на забезпечення діяльності підприємства. Чим більша кількість K даних відображення (3), тим точніше можна оцінити функцію $p(\cdot)$.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

I ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Розроблена модель дозволяє ідентифікувати особливості відношення персоналу до забезпечення діяльності підприємства за рахунок врахування 12 змінних. З урахуванням відповідних змінних буде оцінюватись результативність дії механізму мотивації персоналу до забезпечення діяльності підприємства та будуть прийматись відповідні управлінські рішення. Подальші дослідження необхідні для визначення оптимального інструментарію мотивації та часових горизонтів їх дії.

Література

1. Гавловська Н., Рудніченко Є. Стимулювання і мотивація працівників у контексті інноваційного розвитку управлінських систем. Development Service Industry Management. 2023. №2. С. 30–36. [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-2\(3\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-2(3))
2. Водоп'янов К. Г. Соціально-філософський аналіз мотиваційного процесу: можливості резонансного управління. Гуманітарний вісник ЗДІА. 2009. Вип. 37. С. 112–122.
3. Павлова І. І. Якісна характеристика видів мотивації персоналу. Вчені записки Університету «КРОК». 2014. Вип. 36. С. 212–217.
4. Бакалова О. М., Рябова А. О. Мотивація як функція менеджменту в системі забезпечення ефективного використання ресурсу робочої сили персоналу підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2017. № 6(1). С. 25–29.

5. Курченко А. В., Левченко Ю. Г. Значення мотивації праці в діяльності підприємства та шляхи її підвищення. Вісник Мукачівського державного університету. 2018. Вип. 19. С. 450–454.
6. Талер Р. Поведінкова економіка. Чому люди діють ірраціонально і як отримати з цього вигоду. К. : Наш формат, 2021. 464 с.
7. Повод Т., Адвокатова Н. Поведінкова економіка: сутність та концептуалізація поняття. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка, 2020. №2. С. 213–221.
8. Dobson A. J., Barnett A. G. An Introduction to Generalized Linear Models. Chapman and Hall/CRC. Taylor & Francis Group, 2008.
9. U2. Romanuke V. V., Yegoshyna G. A., Voronoy S. M. Training probabilistic neural networks on the single class pattern matrix and on concatenation of pattern matrices. Scientific Papers of O. S. Popov Odessa National Academy of Telecommunications. 2019, No. 2. P. 86–97.

References

1. Havlovska N., Rudnichenko Ye. Stymulivannia i motyvatsiia pratsivnykiv u konteksti innovatsiinoho rozvytku upravlynskykh system. Development Service Industry Management. 2023. №2. S. 30–36. [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-2\(3\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-2(3))
2. Vodopianov K. H. Sotsialno-filosofskyi analiz motyvatsiinoho protsesu: mozhlyvosti rezonansnoho upravlinnia. Humanitarnyi visnyk ZDIA. 2009. Vyp. 37. S. 112–122.
3. Pavlova I. I. Yakisna kharakterystyka vydiv motyvatsii personalu. Vcheni zapysky Universytetu «KROK». 2014. Vyp. 36. S. 212–217.
4. Baksalova O. M., Riabova A. O. Motyvatsiia yak funktsiia menedzhmentu v systemi zabezpechennia efektyvnoho vykorystannia resursu robochoi syly personalu pidpriemstva. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky. 2017. № 6(1). S. 25–29.
5. Kurchenko A. V., Levchenko Yu. H. Znachennia motyvatsii pratsi v diialnosti pidpriemstva ta shliakhy yii pidvyshchennia. Visnyk Mukachivskoho derzhavnoho universytetu. 2018. Vyp. 19. S. 450–454.
6. Taler R. Поведінкова економіка. Чому люди діють ірраціонально і як отримати з цього вигоду. К. : Наш формат, 2021. 464 с.
7. Povod T., Advokatova N. Поведінкова економіка: сутність та концептуалізація поняття. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка, 2020. №2. С. 213–221.
8. Dobson A. J., Barnett A. G. An Introduction to Generalized Linear Models. Chapman and Hall/CRC. Taylor & Francis Group, 2008.
9. U2. Romanuke V. V., Yegoshyna G. A., Voronoy S. M. Training probabilistic neural networks on the single class pattern matrix and on concatenation of pattern matrices. Scientific Papers of O. S. Popov Odessa National Academy of Telecommunications. 2019, No. 2. P. 86–97.