

УДК 330.34

DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.80-30>

Пілецька С.Т.

доктор економічних наук., професор,
професор кафедри економіки
*Державне некомерційне підприємство
«Державний університет «Київський авіаційний інститут»*

Мягких І.М.

доктор економічних наук., професор,
професор кафедри підприємництва та бізнесу
Київський національний університет технологій та дизайну

Коритько Т.Ю.

кандидат економічних наук, доцент
*Інститут економіки промисловості
Національної академії наук України*

Piletska Samira

Doctor of Economics, Professor,
Professor of the Department of Economics
*State Non-Commercial Company
“State University “Kyiv Aviation Institute”*

Miahkykh Iryna

Doctor of Economics, Professor,
Professor of the Department of Entrepreneurship and Business
Kyiv National University of Technologies and Design

Koritko Tetyana

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
*Institute of Industrial Economics of
National Academy of Sciences of Ukraine*

МОТИВАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ЇХ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ

MOTIVATIONAL SUPPORT FOR THE DEVELOPMENT OF ENTERPRISE POTENTIAL IN THE CONTEXT OF THEIR ECONOMIC SECURITY IN A CIRCULAR ECONOMY

Стаття присвячена дослідженню особливостей мотиваційного забезпечення розвитку потенціалу підприємств у контексті зміцнення їх економічної безпеки в умовах циркулярної економіки. Акцентовано увагу на взаємозв'язку між рівнем мотивації працівників, розвитком потенціалу підприємства та зміцненням його економічної безпеки. Запропоновано принципи побудови ефективної мотиваційної системи, що базується на комплексності, гнучкості та адаптивності до змін середовища, врахуванні індивідуальних потреб працівників та забезпеченні прозорості процесів мотивації. Обґрунтовано, що комплексний підхід до побудови мотиваційної системи, що інтегрує матеріальні та нематеріальні стимули, формування сприятливого організаційного середовища, орієнтованого на підтримку інновацій і циркулярних моделей діяльності, та систематичний моніторинг її ефективності, дозволяють забезпечити сталий розвиток економічного потенціалу підприємства, що сприяє зміцненню його економічної безпеки.

Ключові слова: розвиток, потенціал, циркулярна економіка, підприємство, адаптація, ресурси, інновації, конкурентоспроможність, безпека, економічна безпека, мотивація, забезпечення, персонал, стійкість, ефективність, розвиток потенціалу.

The article is concerned with studying the peculiarities of motivational support for the development of enterprises' potential in the context of strengthening their economic security in a circular economy. The theoretical foundations of motivation, the concepts of needs, incentives, interests are analyzed, and the structure of the economic potential of an enterprise, including resource, production, innovation and human components, is revealed. The article

considers the category of economic security of an enterprise, its internal and external aspects, and identifies the main threats and risks. The paper emphasizes the relationship between the level of employee motivation, development of enterprise potential and strengthening of its economic security. The results of an empirical study of motivational practices at enterprises in various industries are presented, which allowed to identify the main problems and shortcomings of existing motivational systems. The principles of building an effective motivational system based on complexity, flexibility and adaptability to environmental changes, taking into account the individual needs of employees and ensuring transparency of motivation processes are proposed. Specific measures of financial and non-financial incentives, organizational initiatives for the development of corporate culture and leadership are developed. The model of motivational support for the development of enterprise potential, focused on increasing economic sustainability, is built. The necessity of regular monitoring of the effectiveness of motivational measures, their adaptation to changes in market conditions and strategic goals of the enterprise is emphasized. It is substantiated that an integrated approach to building a motivational system that integrates tangible and intangible incentives, the formation of a favorable organizational environment focused on supporting innovation and circular models of activity, and systematic monitoring of its effectiveness, allows to ensure sustainable development of the economic potential of enterprise, which contributes to strengthening its economic security, increasing competitiveness and resilience to economic instability of the external environment.

Keywords: development, potential, circular economy, enterprise, adaptation, resources, innovation, competitiveness, security, economic security, motivation, provision, personnel, sustainability, efficiency, potential development.

Постановка проблеми. В умовах посилення глобалізаційних процесів, ускладнення конкурентного середовища та зростаючої економічної турбулентності формування та нарощування потенціалу суб'єктів господарювання набуває визначального значення як засіб забезпечення їх адаптивності, стабільності функціонування та зміцнення економічної безпеки в довгостроковій перспективі. Ефективне функціонування підприємства неможливе без формування внутрішніх ресурсів, серед яких особливе місце займає система мотиваційного забезпечення, яка визначає рівень залучення персоналу до досягнення стратегічних цілей, активізацію інноваційної діяльності, підвищення продуктивності праці та адаптивність до умов циркулярної економіки. Циркулярна економіка – «нова економічна модель, основною ідеєю якої є повторне використання матеріалів, а принципом – утримання ресурсів у використанні, із продовженням їх життєвого циклу, а також реалізацією безвідходного виробництва» [10].

Мотиваційне забезпечення розвитку потенціалу підприємств повинно розглядатися не лише як засіб підвищення ефективності управління трудовими ресурсами, а як один із важливих інструментів зміцнення їх конкурентних позицій, мінімізації економічної безпеки і забезпечення стабільності в умовах циркулярної економіки.

Отже, актуальним стає комплексне дослідження ролі мотиваційних механізмів у процесі розвитку економічного потенціалу підприємств з урахуванням їх економічної безпеки в умовах циркулярної економіки.

Аналіз останніх досліджень. Наукові дослідження розвитку економічного потенціалу підприємств є предметом досліджень наступних дослідників Ажаман І.А., Жидков О.І. [1] та інші. Питанням циркулярної економіки присвячені роботи таких науковців, як Ареф'єва О., Побережна З. [2], Гурочкіна В.В., Будзинська М.С. [3], Капранова Л. [4], Сергієнко Л.В. [7], Шкуренко О.В. [8] та інших.

Незважаючи на наявні дослідження в даній предметній галузі, проведені залишаються невирішеними аспекти формуванні і обґрунтування мотиваційного забезпечення розвитку потенціалу підприємства задля

забезпечення їх економічної безпеки і адаптації до умов циркулярної економіки.

Формулювання завдання дослідження. Метою статті є дослідження особливостей мотиваційного забезпечення розвитку потенціалу підприємств у контексті зміцнення їх економічної безпеки в умовах циркулярної економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Теоретичні моделі мотивації формують методологічне підґрунтя для розуміння механізмів стимулювання, спрямованих на розкриття потенціалу підприємств та зміцнення їх економічної безпеки. У контексті ієрархії потреб А. Маслоу ключовим є задоволення базових потреб – фізіологічних та потреб у безпеці – як передумови формування стабільного функціонування суб'єкта господарювання та подальшої реалізації вищих рівнів потреб, пов'язаних із розвитком, самореалізацією й інноваційною активністю. Теорія гігієни та мотиваторів Герцберга визначає роль факторів, що забезпечують задоволеність та стимулює розвиток.

Мотиваційне забезпечення розвитку потенціалу підприємства набуває особливої ваги в умовах переходу до циркулярної економіки, де ключовими чинниками конкурентоспроможності є інноваційність, ресурсоефективність та сталість бізнес-моделі. Система мотиваційних механізмів, орієнтована на стимулювання високого рівня активності, залученості та відповідальності працівників, сприяє реалізації внутрішнього потенціалу підприємства. Розвиток потенціалу в таких умовах формує надійне підґрунтя для зміцнення економічної безпеки, сприяючи підвищенню адаптивності підприємства до змін у зовнішньому середовищі, конкурентних викликів та трансформацій ринкових вимог.

Ефективна система мотивації стимулює працівників до впровадження інновацій, активної участі у розробці ресурсозберігаючих технологій, оптимізації бізнес-процесів, підвищення соціальної відповідальності виробництва, що є важливим для функціонування підприємства в парадигмі циркулярної економіки. Саме мотивація до інноваційної діяльності та постійного вдосконалення виробничих і управлінських процесів забезпечує зростання конкурентоспромож-

ності підприємства, сприяє зниженню залежності від первинних ресурсів і відкриває можливості для стійкого розвитку та використання економічного потенціалу підприємства. Під економічним потенціалом Ажаман І.А., Жидков О.І. пропонують визначати «як певну його спроможність, здатність сприяти задоволенню потреб суспільства, розвиватися у визначено напрямку, досягати поставлених цілей за умов максимальної ефективності, отримувати заплановані результати, підвищувати конкурентоспроможність за рахунок сформованої у певний момент часу сукупності структурованих ресурсів, які використовуються у мовах дії чинників зовнішнього середовища» [1].

Інтеграція мотиваційних систем у загальну стратегію розвитку економічного потенціалу підприємства є визначальним чинником для формування довгострокової економічної стійкості. Забезпечення взаємозв'язку між мотивацією персоналу, реалізацією принципів циркулярності у виробничій діяльності та досягненням високого рівня економічної безпеки дозволяє підприємствам ефективно функціонувати, сприяє сталому розвитку та інноваційному зростанню. Автори Пілецька С.Т., Коритько Т.Ю., Кравчук Н.М. представляють механізм забезпечення економічної безпеки підприємства як «структурно взаємопов'язану сукупність заходів і способів, що підсилюють вплив на фактори, від стану яких залежить результативність економічної безпеки. Отже, структуру механізму забезпечення економічної безпеки підприємства можна розглянути як сукупність деяких змінних» [5].

Ефективність мотиваційних систем безпосередньо проявляється у підвищенні продуктивності праці, покращенні якості продукції та зростанні рівня інноваційної активності персоналу, що, в умовах циркулярної економіки, набуває особливого значення, оскільки інноваційність, ресурсоефективність і здатність до безперервного вдосконалення виробничих процесів є основними критеріями збільшення економічної безпеки підприємства. Зменшення плинності кадрів, підвищення рівня лояльності та залученості працівників до процесів розробки і впровадження екологічно безпечних, інноваційних рішень свідчать про ефективність застосовуваних мотиваційних заходів, що

забезпечує сталість кадрового потенціалу та сприяє розвитку інтелектуальних активів підприємства, які є елементом економічної безпеки.

Ефективне мотиваційне забезпечення позитивно впливає на зростання доходів, підвищення рентабельності функціонування, оптимізацію витрат і збільшення економічного потенціалу підприємства. Впровадження мотиваційних механізмів, орієнтованих на досягнення цілей циркулярної економіки збільшує конкурентоспроможність підприємства та підвищує економічну безпеку. Мотиваційні системи, що інтегрують принципи циркулярної економіки та орієнтуються на забезпечення економічної безпеки, стають інструментом досягнення довгострокового сталого розвитку підприємства в умовах мінливого ринкового середовища.

Ефективна мотиваційна система має базуватися на принципах комплексності, гнучкості та адаптивності до змін внутрішнього і зовнішнього середовища, що особливо актуально в умовах переходу до циркулярної економіки (рис. 1).

Орієнтація мотиваційних механізмів на розвиток потенціалу підприємства передбачає не лише підвищення продуктивності праці, але й стимулювання працівників до впровадження практик ресурсоефективності і замкнених виробничих циклів. Забезпечення економічної безпеки підприємства в контексті циркулярної економіки залежить від активної участі персоналу в ініціативах сталого розвитку, що вимагає системи мотивації, яка враховує індивідуальні та групові потреби працівників, забезпечує прозорість процедур, справедливості розподілу стимулів і зворотний зв'язок, що створює умови для формування організаційної культури, орієнтованої на інноваційність, відповідальність та стійкість до економічних викликів.

Для посилення мотивації працівників в умовах циркулярної економіки доцільно впроваджувати інтегровану систему матеріального та нематеріального стимулювання. Матеріальне заохочення має включати конкурентоспроможний рівень заробітної плати, преміювання за досягнення стратегічних цілей, а також бонусні програми за ініціювання та реалізацію інноваційних рішень, спрямованих на підвищення ресурсоефективності. Водночас нематеріальна мотивація

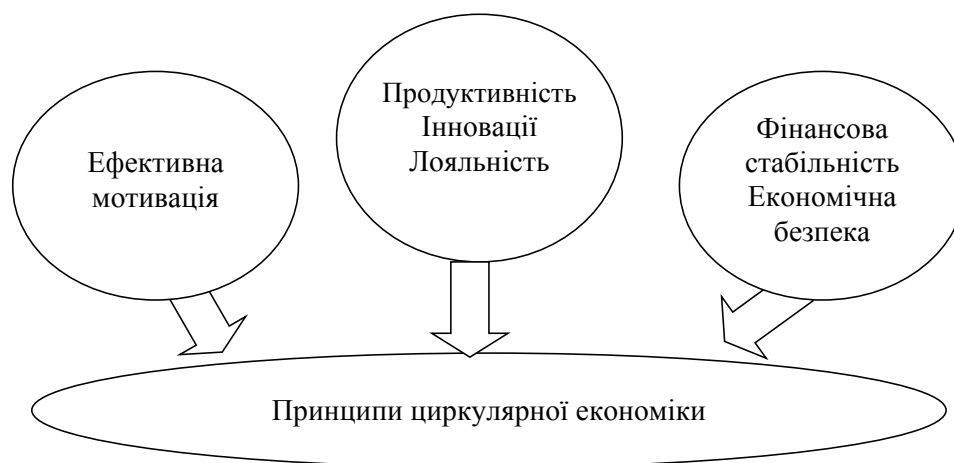


Рис. 1. Принципи циркулярної економіки

Джерело: сформовано авторами

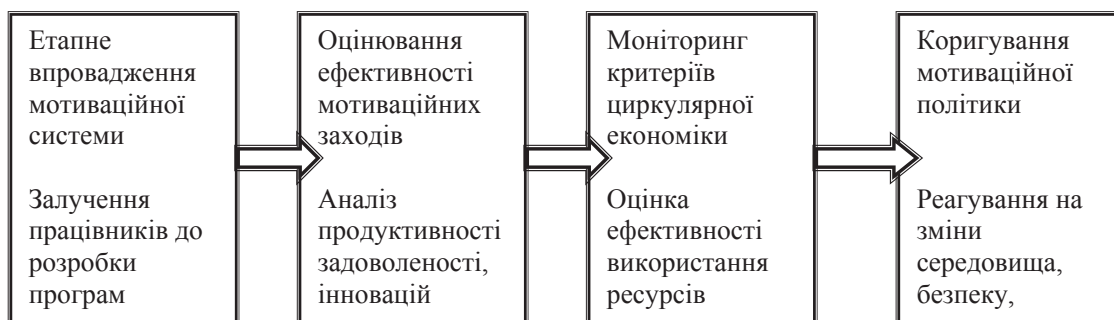


Рис. 2. Етапи впровадження та оцінки системи у контексті циркулярної економіки

Джерело: сформовано авторами

повинна зосереджуватись на визнанні досягнень працівників у впровадженні принципів циркулярної економіки, створенні можливостей для кар'єрного зростання та організації програм професійного розвитку, орієнтованих на сталий бізнес-менеджмент.

Організаційні заходи повинні передбачати формування корпоративної культури, яка підтримує інноваційність, соціальну відповідальність і командну співпрацю. Особлива увага має приділятися розвитку лідерства на всіх рівнях управління для забезпечення ефективного впровадження циркулярних стратегій та забезпечення стійкості бізнес-моделі підприємства. Відкрита система внутрішніх комунікацій сприятиме залученню персоналу до процесів прийняття рішень та реалізації проєктів циркулярної трансформації, що є важливим чинником зміцнення економічної безпеки підприємства у довгостроковій перспективі.

Впровадження мотиваційної системи має здійснюватися поетапно (рис. 2), із обов'язковим залученням працівників до процесу розробки стимулюючих програм, що сприяє підвищенню рівня залученості персоналу, розвитку почуття відповідальності за результати діяльності та формуванню внутрішньої мотивації до участі у досягненні стратегічних цілей підприємства. У контексті переходу до циркулярної економіки залучення працівників до мотиваційних програм дозволяє краще інтегрувати принципи соціальної відповідальності та інноваційного розвитку в усі рівні організаційної культури.

Необхідно впровадити чіткі механізми регулярного оцінювання ефективності мотиваційних заходів, що передбачають моніторинг змін у продуктивності праці,

рівні задоволеності персоналу, інноваційній активності, а також у фінансово-економічних результатах підприємства. Такий системний підхід до оцінювання та коригування мотиваційної політики дозволяє оперативно реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища, зміцнювати економічну безпеку підприємства, підвищувати його стійкість до ризиків і забезпечувати сталий розвиток потенціалу в умовах динамічних вимог циркулярної економіки.

Висновки. Розвиток потенціалу підприємства в умовах зростаючої нестабільності економічного середовища безпосередньо залежить від ефективності мотиваційного забезпечення персоналу, оскільки вона сприяє підвищенню продуктивності праці, стимулює інноваційну активність, знижує рівень плинності кадрів та підвищує стійкість підприємства до нестабільного зовнішнього середовища, що важливо в контексті циркулярної економіки, яка вимагає від підприємств гнучкості, високого рівня адаптивності, готовності до постійного вдосконалення технологічних процесів і впровадження ресурсозберігаючих практик.

Комплексний підхід до побудови мотиваційної системи, що інтегрує матеріальні та нематеріальні стимули, формування сприятливого організаційного середовища, орієнтованого на підтримку інновацій і циркулярних моделей діяльності, та систематичний моніторинг її ефективності, дозволяють забезпечити сталий розвиток економічного потенціалу підприємства, що сприяє зміцненню його економічної безпеки, підвищуючи конкурентоспроможність та стійкість до економічної нестабільності зовнішнього середовища.

Список використаних джерел:

1. Ажаман І. А., Жидков О. І. Сутність та структура економічного потенціалу підприємства. *Економіка та держава*. 2018. № 4. С. 22–25.
2. Арєф'єва О., Побережна З. Конвергентний розвиток інноваційного співробітництва в умовах просторово-циркулярної економіки. *Адаптивне управління: теорія і практика*. 2021 Випуск 10(20). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-10\(20\)-02](https://doi.org/10.33296/2707-0654-10(20)-02)
3. Гурочкіна В. В., Будзинська М. С. Циркулярна економіка: українські реалії та можливості для промислових підприємств. *Економічний вісник. Серія: фінанси, облік, оподаткування*. 2020. Вип. 5. URL: <http://ojs.nusta.edu.ua/index.php/ojs1/article/view/394/556>
4. Капранова Л. Циркулярна економіка як стратегія розвитку економіки України у післявоєнний період. *Вісник Приазовського Державного Технічного Університету. Серія: Економічні науки*, 2024. № (1(39)). С. 115–127. DOI: [https://doi.org/10.31498/2225-6725.1\(39\).2024.314694](https://doi.org/10.31498/2225-6725.1(39).2024.314694)
5. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю., Кравчук Н. М. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2022. №1. С. 64–69. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1\(42\).64-69](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1(42).64-69)

6. Пілецька С.Т., Лункіна І.Ю. Стратегічно орієнтований економічний потенціал підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2022. № 9/1. С. 17–23. DOI: [https://doi.org/10.37634/efp.2022.9\(1\).4](https://doi.org/10.37634/efp.2022.9(1).4)
7. Сергієнко Л. В. Держава як інститут забезпечення реалізації положень циркулярної економіки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 8. С. 117–125.
8. Шкурєнко О.В. Інтеграція сталого розвитку та розвитку бізнесу як домінуюча основа моделі циркулярної економіки: теоретичний аспект. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм*. 2021. № 13. С. 152–165.
9. Shebanin V., Shebanina O., & Kormyshkin Iu. Implementation of circular economy principles to promote the development of rural areas. *Економіка APK*, 2024. № 31(2). P. 51–59. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202402051>
10. Tukker A. Product services for a resource efficient and circular economy – a review. *Journal of Cleaner Production*. 2015. No. 15. P. 76–91. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.049>

References:

1. Azhaman I., Zhydkov O. (2018). Sutnist ta struktura ekonomichnoho potentsialu pidpriemstva [The nature and structure of the economic potential of the enterprise]. *Економіка та держава*, No 4, pp. 22–25.
2. Arefieva O., Poberezhna Z. (2021). Konverhennyi rozvytok innovatsiynoho spivrobitnytstva v umovakh prostorovo-tsyrkuliarnoi ekonomiky. [Convergent development of innovative cooperation in the context of the spatial circular economy] *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka*, Issue 10(20). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-10\(20\)-02](https://doi.org/10.33296/2707-0654-10(20)-02)
3. Hurochkina V. V., Budzynska M. S. (2020). Tsyrukuliarna ekonomika: ukrainski realii ta mozhlyvosti dlia promyslovykh pidpriemstv. [Circular economy: Ukrainian realities and opportunities for industrial enterprises] *Економічний вісник. Серія: фінанси, облік, оподаткування*, issue 5. Available at: <http://ojs.nusta.edu.ua/index.php/ojs1/article/view/394/556>
4. Kapranova L. (2024). Tsyrukuliarna ekonomika yak stratehiia rozvytku ekonomiky Ukrainy u pislavoiennyi period. [Circular economy as a strategy for the development of Ukraine's economy in the postwar period] *Bulletin of Priazovsky State Technical University. Series: Economic sciences*. no. (1(39)), pp. 115–127. DOI: [https://doi.org/10.31498/2225-6725.1\(39\).2024.314694](https://doi.org/10.31498/2225-6725.1(39).2024.314694)
5. Piletska S. T., Korytko T. Yu., & Kravchuk N. M. (2022). Mekhanizm zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva. [Mechanism to Ensure Economic Security of the Enterprise]. *Вісник економічної науки України*, no. 1, pp. 64–69. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1\(42\).64-69](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1(42).64-69)
6. Piletska S. T., Lunkina I. Iu. (2022) Stratehichno oriientovanyi ekonomichniy potentsial pidpriemstva. [Strategically oriented economic potential of the enterprise] *Економіка. Фінанси. Право*. no. 9/1. pp. 17–23. DOI: [https://doi.org/10.37634/efp.2022.9\(1\).4](https://doi.org/10.37634/efp.2022.9(1).4)
7. Serhiienko, L. V. (2017). Derzhava yak instytut zabezpechennia realizatsii polozhen tsyrkuliarnoi ekonomiky. [The state as an institution to ensure the implementation of the circular economy] *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. (8), pp. 117–125. Available at: <http://www.investplan.com.ua/index.php?op=1&z=5489&i=22>
8. Shkurenko, O. V. (2021). Intehratsiia staloho rozvytku ta rozvytku biznesu yak dominantna osnova modeli tsyrkuliarnoi ekonomiky: teoretychnyy aspekt. [Integration of sustainable development and business development as the dominant basis of the circular economy model: a theoretical aspect.] *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна, Серія: Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм*. no. (13), pp. 152–165. DOI: <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2021-13-16>
9. Shebanin V., Shebanina O., & Kormyshkin Iu. (2024). Implementation of circular economy principles to promote the development of rural areas. *Економіка APK*, no. 31(2), pp. 51–59. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202402051>
10. Tukker A. (2015). Product services for a resource efficient and circular economy – a review. *Journal of Cleaner Production*, no. 15, pp. 76–91. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.049>