

ВИКОРИСТАННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЯК ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ БІЗНЕСУ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Носань Наталія Сергіївна

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту та державної служби,
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького
ORCID: 0000-0002-4005-8333
natali_nosan@ukr.net

Зачосова Наталія Володимирівна

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту та державної служби,
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького
ORCID: 0000-0001-8469-3681
natazachosova@gmail.com

Гапоненко Надія Вікторівна

магістрантка,
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького
haponenko.nadiia423@vu.cdu.edu.ua

Актуальність дослідження полягає у новому ракурсі погляду на можливість використання засобів мотивації задля забезпечення кадрової безпеки бізнесу у реаліях воєнного часу. Метою публікації стала конкретизація необхідності та можливостей використання мотивації персоналу як технології управління кадровою безпекою бізнесу в системі менеджменту підприємницької діяльності. У дослідженні використано монографічний метод, метод контент-аналізу цифрових інформаційних джерел та фахової наукової літератури; задіяно техніки теоретичного узагальнення та систематизації наукових результатів під час формування висновків. У результаті проведеного дослідження обґрунтовано доцільність використання мотивації персоналу як технології управління кадровою безпекою бізнесу в системі менеджменту підприємницької діяльності. Узагальнено перелік ефективних форм мотивації персоналу, у який внесено довгострокові контракти, участь у прибутках компанії, гнучкий графік роботи, збільшення відпусток і скорочення тривалості робочого часу, додаткові соціальні гарантії, (медичне страхування для працівника та членів його родини, безкоштовні медичні огляди у приватних медичних закладах), оплата відпочинку та освітніх заходів, надання ресурсів для підвищення кваліфікації, можливість працювати дистанційно, з безпечного та комфортного простору. Запропоновано техніки та практики мотивації персоналу закладати в основу брендів українських роботодавців. Підкреслено важливість і необхідність використання концепції людино центризму в управлінні персоналом і обґрунтовано думку про те, що лише визнання працівників основним і найбільш вартісним ресурсом бізнесу та підтвердження цього реальними мотиваційними механізмами, дозволить гарантувати високий рівень кадрової безпеки та ефективність функціонування бізнесу у довгостроковій перспективі. Практична цінність статті полягає у можливості використання авторських висновків під час розробки або оновлення кадрових політик українських підприємств, формуванні брендів роботодавців, створення та модернізації систем кадрової та фінансово-економічної безпеки.

Ключові слова: мотивація персоналу, технології управління персоналом, управління кадровою безпекою бізнесу, HR-менеджмент, менеджмент підприємницької діяльності.

DOI: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2024.3.6>

Постановка проблеми у загальному вигляді.

Управління кадровою безпекою під впливом ризиків воєнного часу є значним управлінським викликом для керівників вітчизняних підприємств, для відділів HR-менеджменту та кадрових служб. Натепер інтенсифікуються загрози для життя та здоров'я персоналу, які необхідно враховувати при реалізації управлінських процесів; погіршується ментальний та фізичний стан персоналу від постійних стресів і перевтоми; зростають показники плинності кадрів, що в сукупності негативно впливає на рівень кадрової безпеки суб'єкта господарювання у стратегічній та тактичній перспективах. З огляду на обмеже-

ність ресурсів підприємств, які вимушені провадити свою діяльність у реаліях воєнної економіки, важко рекомендувати використовувати зарубіжний досвід або інноваційні підходи для утримання, розвитку та стимулювання ефективної діяльності персоналу, нарощення кадрового потенціалу та інтелектуального капіталу. Однак, варто з нового ракурсу поглянути на можливість використання засобів мотивації працівників з тим, аби підвищити рівень їх лояльності, залученості до цінностей і потреб компанії, бажання кар'єрного зростання та досягнення професійних перспектив. Пропоноване дослідження спрямоване на отримання відповіді на питання, чи може у поточних

реаліях мотивація персоналу бути використана керівниками та топ-менеджментом українських компаній як технологія управління кадровою безпекою бізнесу в системі менеджменту підприємницької діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У публікаціях [1] та [2] розпочато дослідницьку роботу авторів у контексті цього дослідження, і підняті актуальні питання управління ризиками персоналу у процесі функціонування віддалених команд під час реалізації проєктів, та кадрової політики у механізмі управління економічною безпекою в умовах четвертої промислової революції. Дячков Д.В., Богдан М.О., Вовковінський Ю.В. досліджують сутність і роль управління кадровою безпекою підприємства в умовах цифровізації бізнес-середовища [3], Гула О. вивчає теоретичні засади сучасних механізмів забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління [4], Ткаченко В.І., Дивенець А.С., Федосова Я.А., Грунт І.С., Стовба А.О. конкретизують проблемні аспекти забезпечення кадрової безпеки інноваційно орієнтованого підприємства в системі управління персоналом в умовах сучасного бізнес-середовища [5], Панченко В.А., Панченко О.П. розглядають спільні контексти та особливості управління персоналом та кадрової безпеки бізнесу [6], Шульженко І.В., Запороженко О.В., Сазонова Т.О. визначають напрями удосконалення механізму мотивації персоналу сучасного підприємства [7], Шатілова І.В. аналізує системи мотивації персоналу на підприємстві [8], Васюта В.Б., Радченко А.А. пропонують можливості використання сучасних теорій мотивації в практиці менеджменту персоналу [9], Сербенівська А., Лебідь Д. уточнюють актуальні проблеми мотивації персоналу на підприємствах з урахуванням особливостей воєнного стану [10].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Не зважаючи на активне обговорення у вітчизняному науковому просторі, запровадження ефективних механізмів і інструментів мотивації персоналу під впливом ризиків воєнного часу продовжує залишатися актуальним науковим і прикладним завданням.

Формування цілей статті. Метою цієї публікації стала конкретизація необхідності та можливостей використання мотивації персоналу як технології управління кадровою безпекою бізнесу в системі менеджменту підприємницької діяльності.

Методи дослідження. Під час дослідження можливостей використання мотивації персоналу як технології управління кадровою безпекою бізнесу в системі менеджменту підприємницької діяльності активно використовувалися монографічний метод, метод контент-аналізу цифрових інформаційних джерел та фахової наукової літератури. Авторами було задіяно техніки теоретичного узагальнення та систематизації наукових результатів під час формування висновків з проведеного дослідження.

Результати дослідження. Воєнний час ставить перед управлінським персоналом вітчизняних компаній завдання захисту кадрової безпеки особливо гостро. Дячков Д.В., Богдан М.О., Вовковінський Ю.В. зазначають: «необхідність забезпечення кадрової безпеки

пов'язана з високим рівнем ймовірності та масштабом як майнових, так і немайнових втрат сучасного підприємства, причини яких мають пряме відношення до її персоналу; процес забезпечення кадрової безпеки у більшості дослідників асоціюється з процесом захисту інтересів підприємства від загроз із боку персоналу організації; підходи до забезпечення безпеки персоналу найчастіше обмежуються вирішенням питань фізичної охорони працівників, яка передбачає їх захист від загроз і посягань «ззовні» (шантажу, переманювання конкурентами, посягання на життя і здоров'я співробітників тощо); теорія кадрової безпеки позиціонує працівників одночасно у двох аспектах – як об'єкти і як суб'єкти потенційних загроз» [3, с. 54]. У такому контексті варто розглянути механізми мотивації як засоби мінімізації рівня загроз, які походять від персоналу, оскільки задоволений умовами та оплатою праці співробітник, зазвичай, не має наміру завдавати шкоди компанії, та як інструменти захисту працівників від таких сучасних ризиків, як падіння рівня їх професіоналізму, втрата кваліфікації, зuboжіння через скорочення розмірів реальної заробітної плати, тощо. Важливу роль у системі кадрової безпеки компанії відіграє лояльність працівників; їх чесність, ефективність їх роботи, а також рівень працездатності. Для високотехнологічних і інноваційних підприємств умовами досягнення стану кадрової безпеки можуть бути: рівень освіченості та інтелектуальний рівень персоналу, постійне оновлення знань і навиків, готовність до якого неможливо сформувати без системи дієвих стимулів. Працівник має бачити та усвідомлювати свої перспективи, кар'єрні можливості, переваги роботи у конкретній компанії. Відділ HR-менеджменту або підрозділ з аналогічними функціями у царині управління персоналом повинен ставити собі за мету ідентифікувати ризик від недостатнього рівня мотивації персоналу, причому як виконавчого, так і управлінського, та прогнозувати можливі позитивні наслідки від використання системи стимулів і передбачати негативні події, що трапляться у випадку її відсутності або недостатньої дієвості у конкретній ситуації менеджменту підприємницької діяльності.

Шульженко І.В., Запороженко О.В., Сазонова Т.О. зазначають: «удосконалення механізму мотивації у сучасному підприємстві має спрямовуватися на стимулювання цінної для підприємства поведінки, підтримку та винагородження за впровадження та дотримання його цінностей» [7, с. 135]. Відтак, мотивований працівник сприяє забезпеченню кадрової безпеки підприємства, оскільки не має наміру завдавати йому шкоди, не шукає можливостей переходу на роботу до конкурентів, не схильний до перевитрат і марного витрачання ресурсів компанії і готовий до ефективного та сумлінного виконання своїх обов'язків у межах покладених на нього повноважень, а у ряді випадків – і здатний до переробітку на користь підприємства.

Механізми мотивації необхідно постійно переглядати на рівні менеджменту підприємства, оновлювати та коригувати технології управління персоналом у відповідності до інтересів і потреб працівників. Шатілова І.В. пише: «Керівникам на підприємствах пропонуються

сучасні методи мотивації, такі як мотиваційні зустрічі, відзначення важливих дат, комфортні умови праці, заходи для командного духу, гнучкий графік роботи, додаткові вихідні, знижки на послуги компанії, та налагодження зворотного зв'язку. Важливо не лише впровадити систему мотивації, але й забезпечити постійну підтримку та моніторинг її ефективності. Такий підхід дозволяє адаптувати систему до змін внутрішнього та зовнішнього середовища, а також до змінних потреб та інтересів працівників» [8, с. 60]. Отже, в управлінні кадровою безпекою бізнесу має бути окремий вектор – пошук ефективних інструментів мотивації працівників до уникнення зовнішніх і внутрішніх загроз для їх життя та здоров'я на робочому місці, під час виконання посадових обов'язків і до відсутності намірів і дій щодо формування ризиків для фінансово-економічної безпеки підприємства через власні дії працівника або його бездіяльність.

Підкреслимо, що стану кадрової безпеки неможливо досягти за відсутності лояльного трудового колективу. «Лояльність персоналу з'являється тоді, коли група працівників перетворюється на колектив однодумців і головним мотиваційним чинником визначається не тільки рівень оплати праці, а й задоволеність персоналу процесом роботи» [7, с. 135]. Відтак, для забезпечення високого рівня кадрової безпеки підприємства вкрай важливо на управлінському рівні поєднувати матеріальне та нематеріальне стимулювання персоналу у різних пропорціях у залежності від конкретної ситуації, яка склалася на підприємстві.

Васюта В.Б., Радченко А.А. наголошують: «використання сучасних теорій мотивації в практиці менеджменту персоналу є ключовим елементом успішного функціонування будь-якої організації. Здатність адаптувати методи мотивації до конкретних особливостей колективу, надання можливостей для особистого та професійного зростання, а також урахування індивідуальних потреб працівників дозволяють ефективно керувати людським капіталом та досягати стратегічних цілей підприємства» [9, с. 139]. Отже, ефективна система мотивації є не лише обов'язковою умовою забезпечення кадрової безпеки компанії, але і важливим елементом механізму менеджменту підприємницької діяльності, метою функціонування якого є отримання прибутку або досягнення важливого соціального ефекту від діяльності суб'єкта господарювання. Управління мотивацією має бути елементом стратегічного та безпеки орієнто-

ваного управління будь-якої компанії, особливо такої, що провадить свою діяльність під впливом ризиків війни та постійної втрати людського капіталу. Зупинити тенденцію до зменшення кадрового ресурсу національної економіки можна лише за умови переходу до концепції людино центричного або людино орієнтованого управління у моделі менеджменту підприємницької діяльності.

Висновки. Вивчення можливостей використання мотивації персоналу як технології управління кадровою безпекою бізнесу в системі менеджменту підприємницької діяльності дало змогу зробити такі важливі висновки.

1. Обґрунтовано доцільність використання мотивації персоналу як технології управління кадровою безпекою бізнесу в системі менеджменту підприємницької діяльності. В умовах економічної турбулентності та втрати економічної та соціальної стабільності, інструменти мотивації, такі як довгострокові контракти, участь у прибутках компанії, гнучкий графік роботи, збільшення відпусток і скорочення тривалості робочого часу, додаткові соціальні гарантії, наприклад, медичне страхування для працівника та членів його родини, безкоштовні медичні огляди у приватних медичних закладах, тощо, оплата відпочинку та освітніх заходів, надання ресурсів для підвищення кваліфікації, можливість працювати дистанційно, з безпечного та комфортного простору, можуть переконати кваліфікованих працівників або тих, хто змінює місце роботи та шукає нове, обрати конкретне підприємство для працевлаштування.

2. Техніки та практики мотивації персоналу мають бути покладені в основу брендів роботодавців. Мотивовані працівники усвідомлюють свою цінність для компанії, а також цінність компанії та її успіху для досягнення їх власних цілей і інтересів. В умовах переорієнтації національних ресурсів на покриття воєнних потреб, а ресурсів підприємств – на компенсацію витрат, які постійно зростають і не фінансуються інвесторами через страх втратити активи у воєнних конфліктах, управлінці вітчизняних компаній забувають про те, що увесь світ рухається до використання концепції людино центризму в управлінні персоналом. Однак, лише визнання працівників основним і найбільш вартісним ресурсом бізнесу та підтвердження цього факту реальними мотиваційними механізмами, дозволить гарантувати високий рівень кадрової безпеки та ефективність функціонування бізнесу у довгостроковій перспективі.

Список використаної літератури:

1. Zachosova N., Zhyvko Z., Zanora V. Human risks of project management involving remote teams in the context of the enterprise economic and financial security. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2020. № 25. P. 514–521.
2. Зачосова Н.В., Коваленко А.О., Куценко Д.М. Кадрова політика у механізмі управління економічною безпекою в умовах четвертої промислової революції. *Академічний огляд*. 2022. № 2. С. 142–157.
3. Дячков Д.В., Богдан М.О., Вовковінський Ю.В. Сутність та роль управління кадровою безпекою підприємства в умовах цифровізації бізнес-середовища. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 69. С. 50–56. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure69-9>
4. Гула О. Сучасні механізми забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління: теоретичні засади. *Аспекти публічного управління*. 2021. Т. 9, № 1. С. 50–54.

5. Ткаченко В.І., Дивенець А.С., Федосова Я.А., Грунт І.С., Стовба А.О. Кадрова безпека інноваційно орієнтованого підприємства в системі управління персоналом в умовах сучасного бізнес-середовища. *Ефективна економіка*. 2023. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_11_65
6. Панченко В.А., Панченко О.П. Управління персоналом та кадрова безпека бізнесу: аспект планування показників з праці. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2023. № 10(2). С. 50–55.
7. Сазонова Т.О., Шульженко І.В., Запорожченко О.В. Удосконалення механізму мотивації персоналу сучасного підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 47. С. 133–136. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct47-19>
8. Шатілова І.В. Системи мотивації персоналу на підприємстві. *Grail of Science*. 2024. № 35. С. 58–60.
9. Васюта В.Б., Радченко А.А. Використання сучасних теорій мотивації в практиці менеджменту персоналу. *Галицький економічний вісник*. 2024. № 1. С. 134–140.
10. Сербенівська А., Лебідь Д. Актуальні проблеми мотивації персоналу на підприємствах з урахуванням особливостей воєнного стану. *Empirio*. 2024. Т. 1. № 1. С. 122–130.

References:

1. Zachosova N., Zhyvko Z., Zanora V. (2020). Human risks of project management involving remote teams in the context of the enterprise economic and financial security. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*, no. 25, pp. 514–521.
2. Zachosova N. V., Kovalenko A. O., Kutsenko D. M. (2022) Kadrova polityka u mekhanizmi upravlinnya ekonomichnoy bezpekoxy v umovakh chetvertoyi promyslovoyi revolyutsiyi [Personnel policy in the mechanism of managing economic security in the conditions of the fourth industrial revolution]. *Akademichnyy ohlyad – Academic review*, no. 2, pp. 142–157.
3. Dyachkov D. V., Bohdan M. O., Vovkovynskyy Yu. V. (2022) Sutnist ta rol upravlinnya kadrovoyu bezpekoxy pidpryyemstva v umovakh tsyfrovizatsiyi biznes-seredovyscha [The essence and role of personnel security management of the enterprise in the conditions of digitalization of the business environment]. *Infrastruktura rynku – Market infrastructure*, is. 69, p. 50–56. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct69-9>
4. Hula O. (2021) Suchasni mekhanizmy zabezpechennya kadrovoyi bezpeky v systemi publchnoho upravlinnya: teoretichni zasady [Modern mechanisms for ensuring personnel security in the public administration system: theoretical foundations]. *Aspekty publchnoho upravlinnya – Aspects of public administration*, vol. 9, no. 1, p. 50–54.
5. Tkachenko V. I., Dyvenets A. S., Fedosova YA. A., Hrunty I. S., Stovba A. O. (2023) Kadrova bezpeka innovatslyno oriyentovanoho pidpryyemstva v systemi upravlinnya personalom v umovakh suchasnoho biznes-seredovyscha [Personnel security of an innovatively oriented enterprise in the personnel management system in the conditions of the modern business environment]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, no. 11. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_11_65
6. Panchenko V. A., Panchenko O. P. (2023) Upravlinnya personalom ta kadrova bezpeka biznesu: aspekt planuvannya pokaznykly z pratsi [Personnel management and personnel security of business: the aspect of planning labor indicators]. *Mizhnarodnyy naukovyy zhurnal "Internauka". Seriya: Ekonomichni nauky – International scientific journal "Internauka". Series: Economic sciences*, no. 10(2), pp. 50–55.
7. Sazonova T. O., Shulzhenko I. V., Zaporozhchenko O. V. (2020) Udoskonalennya mekhanizmu motyvatsiyi personalu suchasnoho pidpryyemstva [Improvement of the motivation mechanism of personnel of a modern enterprise]. *Infrastruktura rynku – Market infrastructure*, is. 47, pp. 133–136. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct47-19>
8. Shatilova I. V. (2024) Systemy motyvatsiyi personalu na pidpryyemstvi [Personnel motivation systems at the enterprise]. *Grail of Science*, no. 35, pp. 58–60.
9. Vasyuta V. B., Radchenko A. A. (2024) Vykorystannya suchasnykh teoriy motyvatsiyi v praktysl menedzhmentu personal [The use of modern theories of motivation in the practice of personnel management]. *Halytskyy ekonomichnyy visnyk – Galician Economic Bulletin*, no. 1, pp. 134–140.
10. Serbenivska A., Lebid O. (2024) Aktualni problem motyvatsiyi personalu na pidpryyemstvakh z urakhuvannyam osoblyvostey voyennoho stanu [Actual problems of personnel motivation at enterprises taking into account the features of the military state]. *Empirio*, vol. 1, no. 1, pp. 122–130.

Nataliia Nosan, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Management and Civil Service, Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy

Nataliia Zachosova, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Management and Civil Service, Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy

Nadiia Haponenko Master Student, Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy

USE OF STAFF MOTIVATION AS A TECHNOLOGY OF BUSINESS PERSONNEL SECURITY MANAGEMENT IN THE BUSINESS MANAGEMENT SYSTEM

The relevance of the study lies in a new angle of looking at the possibility of using motivational tools to ensure personnel security of business in the realities of wartime. The purpose of the publication was to specify the necessity and possibilities of using personnel motivation as a technology for managing business personnel security in the business management system. The research used the monographic method, the method of content analysis of digital information sources and specialized scientific literature; techniques of theoretical generalization and systematization of scientific results are used during the formation of conclusions. As a result of the conducted research, the expediency of using personnel motivation as a technology for managing personnel security of business in the management system of entrepreneurial activity is substantiated. The list of effective forms of staff motivation is summarized, which includes long-term contracts, participation in the company's profits,

flexible working hours, increased vacations and reduced working hours, additional social guarantees, for example, health insurance for the employee and his family members, free medical examinations in private medical institutions, payment of rest and educational activities, provision of resources for professional development, the opportunity to work remotely, from a safe and comfortable space. It is suggested that the techniques and practices of staff motivation form the basis of Ukrainian employer brands. The importance and necessity of using the concept of human centricity in personnel management is emphasized and the opinion is substantiated that only recognizing employees as the main and most valuable business resource and confirming this with real motivational mechanisms will guarantee a high level of personnel security and the efficiency of business functioning in the long term. The practical value of the article lies in the possibility of using the author's conclusions during the development or updating of personnel policies of Ukrainian enterprises, the formation of employer brands, the creation and modernization of personnel and financial and economic security systems.

Key words: *staff motivation, personnel security management of business, personnel management technologies, HR management, business management.*

Дата надходження до редакції: 05.09.2024 р.