

СЕКЦІЯ 3 ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 330.341.1

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-4263/2023-3-4>**Андрієв Н.М.***кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економічної теорії
Ужгородського національного університету***Andriyiv Nataliia***Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor,
Senior Lecturer at the Department of Economic Theory
Uzhhorod National University*

МОТИВАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

MOTIVATION MECHANISM FOR ENSURING THE ECONOMIC SECURITY OF THE ENTERPRISE

АНОТАЦІЯ

Сьогодні активним є процес переосмислення змісту безпекової діяльності в умовах кожного підприємства. Збільшення частки цифрового сектору національної економіки провокує необхідність проведення цифрової трансформації підприємств, результати якої, поруч із темпами технічного оновлення й глибиною застосування цифрових технологій, визначаються зацікавленістю й спроможністю персоналу перейти на новий рівень взаємодії у парі «людина-машина». Разом з необхідністю протидії традиційному спротиву будь-яким змінам, що виникаю у кожного працівника, перед суб'єктами безпеки постають нові завдання, які пов'язані із підбором стимулів, котрі дозволять узгодити можливість задоволення потреб робочої сили та необхідність здійснення цифрової трансформації підприємства. Цифровізація ринку праці створює як ряд нових можливостей, так й актуалізує важливість розвитку людського капіталу, рівень якого й визначає темпи цифрової трансформації підприємства, що ставить перед суб'єктами безпеки додаткові завдання в частині мотивації працівників до набуття нових фахових та цифрових компетентностей. Розроблений мотиваційний механізм забезпечує подальший поступ в розвитку безпекознавства в раніше мало дослідженій сфері.

Ключові слова: економічна безпека підприємства, мотивація, мотиваційний механізм, цифрова трансформація підприємства, цифровізація ринку праці.

ANNOTATION

Today, the process of rethinking the content of security activities in the conditions of each enterprise is active. The increase in the share of the digital sector of the national economy provokes the need for digital transformation of enterprises, the results of which, along with the pace of technical updating and the depth of application of digital technologies, are determined by the interest and ability of personnel to move to a new level of interaction in the "man-machine" pair. The study is aimed at considering the theoretical background and developing a motivational mechanism for ensuring the economic security of the enterprise in the conditions of the digital transformation of the enterprise. In order to develop a motivational mechanism for ensuring economic security in the conditions of the digital transformation of the enterprise, the following methods were applied: *induction and deduction, comparison and systematization* – in the study of the essential characteristics of the term "motivational mechanism"; *synthesis and analysis* –

when defining and characterizing the main stimulation tools, the use of which should ensure the digital transformation of the enterprise and meeting the needs of the workforce; *morphological analysis* – to clarify the content of the main components of the motivational mechanism for ensuring economic security in the conditions of digital transformation of the enterprise; *graphic* – for visual representation of theoretical and methodical material; *abstract-logical* – for theoretical generalizations and research conclusions. Along with the need to counteract the traditional resistance to any changes that occur in each employee, new tasks arise for security subjects, which are related to the selection of incentives that will allow to reconcile the possibility of meeting the needs of the workforce and the need to implement the digital transformation of the enterprise. Digitization of the labor market creates both a number of new opportunities and actualizes the importance of human capital development, the level of which determines the pace of digital transformation of the enterprise, which poses additional tasks for security subjects in terms of motivating employees to acquire new professional and digital skills. The developed motivational mechanism, which provides for setting a goal, specifying tasks, choosing the optimal combination of positive and negative incentives, monitoring and evaluating results, ensures further progress in the development of security science in a previously little-researched field.

Key words: economic security of the enterprise, motivation, motivational mechanism, digital transformation of the enterprise, digitization of the labor market.

Постановка проблеми. Цифровізація ринку праці провокує необхідність перегляду засад взаємодії роботодавця та робочої сили, що в Україні обтяжується складною демографічною ситуацією, прогресуючими темпами трудової міграції та обставинами, які пов'язані із військовими діями. Існуюче раніше бажання знайти важелі впливу зі сторони підприємства для стимулювання більш продуктивного виконання персоналом поставлених завдань, сьогодні повинно бути переосмислено у відповідності до посилення «кадрового голоду» та необхідності розвитку людського капіталу не тільки на

корпоративному рівні, але й стосовно кожного працівника, задля виробництва конкурентоспроможної продукції. Цифрова трансформація підприємства вимагає не лише інвестування в цифрові технології та устаткування, а перш за все в покращення професійних та цифрових компетентностей працівників, що при традиційному спротиві до будь-яких змін створює нову площину безпекової діяльності. Не можуть залишатися без уваги й тенденції в цифровізації ринку праці, де після COVID-19 збільшується привабливість віддаленої організації праці, яка розмиває географічні кордони в зайнятості робочої сили та провокує необхідність вибудовування нових засад взаємодії із виконавцем при вільному графіку виконання завдань. В цілому питання мотивації зберігає свою актуальність, але з позиції забезпечення економічної безпеки підприємства актуалізується розроблення мотиваційного механізму, реалізація якого дозволить здійснювати цифрову трансформацію підприємства із врахуванням нових викликів та протидію ряду ключових загроз, які не обмежуються умовними кордонами функціонування підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика покращення мотиваційного механізму розглядається у публікаціях таких науковців як Андреева Т. [1], Величко В. [1], Гузь І. [4], Колот А. [2], Кучер Л. [3], Лобза А. [4], Лозовський О. [5], Терещенко Д. [1], Фіщенко О. [6], Харун О. [7] та інших.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Не зважаючи на вагомість доробку українських та іноземних науковців, збільшення частки цифрової економіки, цифровізація ринку праці та цифрова трансформація підприємств вимагають перегляду засад формування мотиваційного механізму забезпечення економічної безпеки підприємства, тобто його осучаснення на основі врахування новітніх тенденцій.

Постановка завдання. Метою дослідження є розгляд теоретичного підґрунтя та розроблення мотиваційного механізму забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах цифрової трансформації підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Третя та четверта промислові революції ознаменувалися зміною ролі робочої сили у виробничому процесі. Тобто, з умовного гвинтика в загальній складній машині, якою сьогодні виступають сучасні підприємства, найманий працівник трансформується в окрему одиницю, дії якої передбачають застосування творчого підходу й вимагають постійного покращення знань, набуття нових навичок, розвитку здібностей тобто загалом саморозвитку на основі нарощування обсягів інвестицій як з власної ініціативи, так й підприємства. За таких умов неефективним є як застосування принципу «пряника і батога», так й постає питання впровадження індивідуального підходу із врахуванням моти-

вів кожного виконавця, що неможливе без пізнання суті мотивації загалом.

Домінуюча раніше цільова орієнтація мотиваційних механізмів виключно на збільшення продуктивності праці та прибутку у сучасних умовах зазнала змін, тобто розширення переліку завдань, які повинні бути досягнуті. Відповідно й саме розуміння мотиваційного механізму було поглиблено, інакше кажучи деталізовано. Такий момент можна відслідковувати цитуючи кілька визначень та характеризуючи їх зміст. Доволі лаконічно викладають сутність мотиваційного механізму Лобза А. та Гузь І., трактуючи його як «...комплексну систему різних способів впливу на персонал підприємства» [4, с. 512]. Йдеться про одночасне поєднання різних за характером впливу стимулів, які повинні відповідати фактичним потребам працівників, а відтак мотивувати їх до дій. Конкретизацію природи стимулів розглядає Андреева Т. із співавторами, подаючи мотиваційних механізм як «...комплекс організаційно-економічних, матеріально-технічних та соціально-психологічних інструментів і методів спонукання до ефективної праці для забезпечення досягнення мети мотиваційної політики» [1, с. 259]. Окрім групування стимулів, наголошено на важливості їх послідовного та узгодженого застосування для покращення ефективності використання робочої сили та виконання завдань в межах мотиваційної політики. Відмінністю позиції Колота А. є те, що у його визначенні мотиваційного механізму чітко прослідковується опис усіх елементів, які забезпечують постійну циклічність реалізації керуючого впливу стосовно працівників підприємства. Науковець доводить, що такий механізм повинен включати «...фінансово-економічні методи і важелі, певну структуру відповідальних працівників, норми та правила стимулювання, періодичність проведення оцінки здійснених заходів тощо» [2, с. 173]. Доцільно погодитися, що в сучасних умовах стимулювання здійснюється в більшості за рахунок фінансово-економічних методів і важелів, а також відзначити важливість створення зворотного зв'язку за рахунок опитування об'єктів управління та розрахунку показників, рівень яких буде характеризувати результативність застосування кожного стимулу. Заслуговує на увагу й думка Харун О., де мотиваційний механізм розглядається виходячи із засад системного підходу як «...саморегулююча система мотивів і стимулів персоналу, сформованих на базі індивідуальних потреб, реалізованих через колективний (груповий) інтерес більшості з урахуванням форм, принципів та методів управління для отримання оптимальних результатів діяльності» [7, с. 77]. Тут наголошується, що основу такого механізму повинні складати результати ідентифікації індивідуальних інтересів із подальшим їх об'єднанням у групі, що й є підґрунтям для вибору комбінації стимулів, застосування яких

повинно забезпечити узгоджене досягнення цілей підприємства та задоволення потреб робочої сили. В цілому кожне визначення містить цікаві аспекти, що доповнюються й формують цілісне уявлення про мотиваційний механізм, який в сучасних умовах є доволі складною системою, яка трансформується під впливом значної кількості факторів, зокрема й цифровізації ринку праці, та послуговує необхідною основою для цифрової трансформації підприємства.

Узагальнюючи можна стверджувати, що існуючий на сьогодні доробок українських науковців [3, с. 206; 6, с. 90; 5, с. 42] стосовно вибудовування мотиваційного механізму різниться в плані структуризації та цільового спрямування. Об'єднуючим моментом є дотримання мотиваційного процесу, врахування необхідності задоволення матеріальних й духовних потреб робочої сили та досягнення інтересів підприємства. Водночас наявний вакуум в питанні приділення належної уваги цифровій трансформації підприємства, розвитку людського капіталу та цифровізації ринку праці, що надає поштовх до поглиблення методологічних засад забезпечення економічної безпеки підприємства в цій сфері.

Відомі розробки українських науковців та кращі іноземні практики дозволили розробити власний варіант мотиваційного механізму, який у вигляді моделі подано на рис. 1.

Авторська позиція характеризується рядом суттєвих відмінностей, які можна деталізувати наступним чином:

- запропонований механізм складає частину мотиваційного механізму, який повинен бути дієвим в умовах кожного підприємства. Його імплантація в цей загальний механізм відбувається з метою досягнення більш вузьких завдань. Застереженням таких дій повинно бути узгодженість в застосуванні позитивних й негативних стимулів, які загалом повинні бути спрямовані на задоволення потреб працівників із одночасним виконанням завдань, тобто як збільшення продуктивності праці, нарощування обсягів отриманого прибутку, покращення конкурентних позицій за рахунок кадрового фактору, так й здійснення цифрової трансформації підприємства, розвиток людського капіталу, виявлення й ліквідації загроз, які завдають шкоди працівникам та є результатом їх дій чи бездіяльності;

- відмінністю такого мотиваційного механізму є те, що він побудований із врахуванням необхідності реагування на тенденції в цифровізації ринку праці та як сукупність впливів, що повинні забезпечити більш якісне проходження цифрової трансформації підприємства. Персонал підприємства має практично підтримати ініціативу керівної ланки у переході до наступного рівня цифрової трансформації підприємства, що можливе через застосування відповідних стимулів. Така спрямованість вимагає здобуття нових професійних та цифрових компетентностей, що відповідає засадам розвитку

людського капіталу;

- необхідним є й застосування негативного стимулювання через завжди існуючий спротив будь-яким змінам, що повинно бути реалізовано суб'єктами безпеки. У цілому такий варіант мотиваційного механізму відрізняється від існуючих через цілісність бачення безпекової діяльності в умовах підприємства як відкритої системи, що змінюється, тобто реалізує цифрову трансформацію, у відповідності до зовнішніх впливів, зокрема цифровізації ринку праці;

- формування переліку стимуляторів здійснюється згідно принципів (узгодженості, цілісності та відповідності у реалізації внутрішніх й зовнішніх процесів, забезпеченості й раціональності використання ресурсної основи, динамічної адекватності), а також методів (економічний, організаційно-виробничих, адміністративних, соціальних та морально-психологічних) та інструментів (матеріального й нематеріального стимулювання).

Вибір певних стимуляторів узгоджується із мотиваційною політикою підприємства, етапністю здійснення цифрової трансформації підприємства, засадами забезпечення економічної безпеки підприємства та повинен відповідати осучасненому переліку ключових потреб працівників;

- групування стимуляторів проведено згідно загальноприйнятих засад, але із виділенням тих, які дозволяють виконати поставлені завдання. Так, рівень основної заробітної плати повинен встановлюватися виходячи з інформації про зміни величини цього показника серед аналогічних за спеціалізацією підприємств, беручи до уваги регіональний аспект, а також враховуючи тенденції в межах національної економіки та тієї ситуації, що складається в країнах-імпортерах робочої сили. В межах прямого матеріального стимулювання пропонується використати й успішний досвід іноземних компаній в спонуканні працівників набуття актуальних компетентностей;

- непряме матеріальне стимулювання в більшості сформоване виходячи із цілей розвитку людського капіталу, де передбачено підштовхування до активності працівників стосовно набуття нових знань й вмій із одночасним ґрунтовним ставленням до їх фізичного й психологічного стану через оплату повноцінного й збалансованого харчування, можливість проходження програм оздоровлення й віднолення сил;

- нематеріальне стимулювання визначено виходячи із результатів відстеження траєкторії цифровізації ринку праці та тих відмінностей, які притаманні для молодих працівників (представників Z-покоління), зокрема в питаннях самостійності творчого вирішення проблем та можливості більш вільно організовувати свій робочий час. Доцільно також підкреслити те, що на відміну від матеріальних стимулів, які передбачають спонукання через короткострокову дію, застосування нематеріальних формує

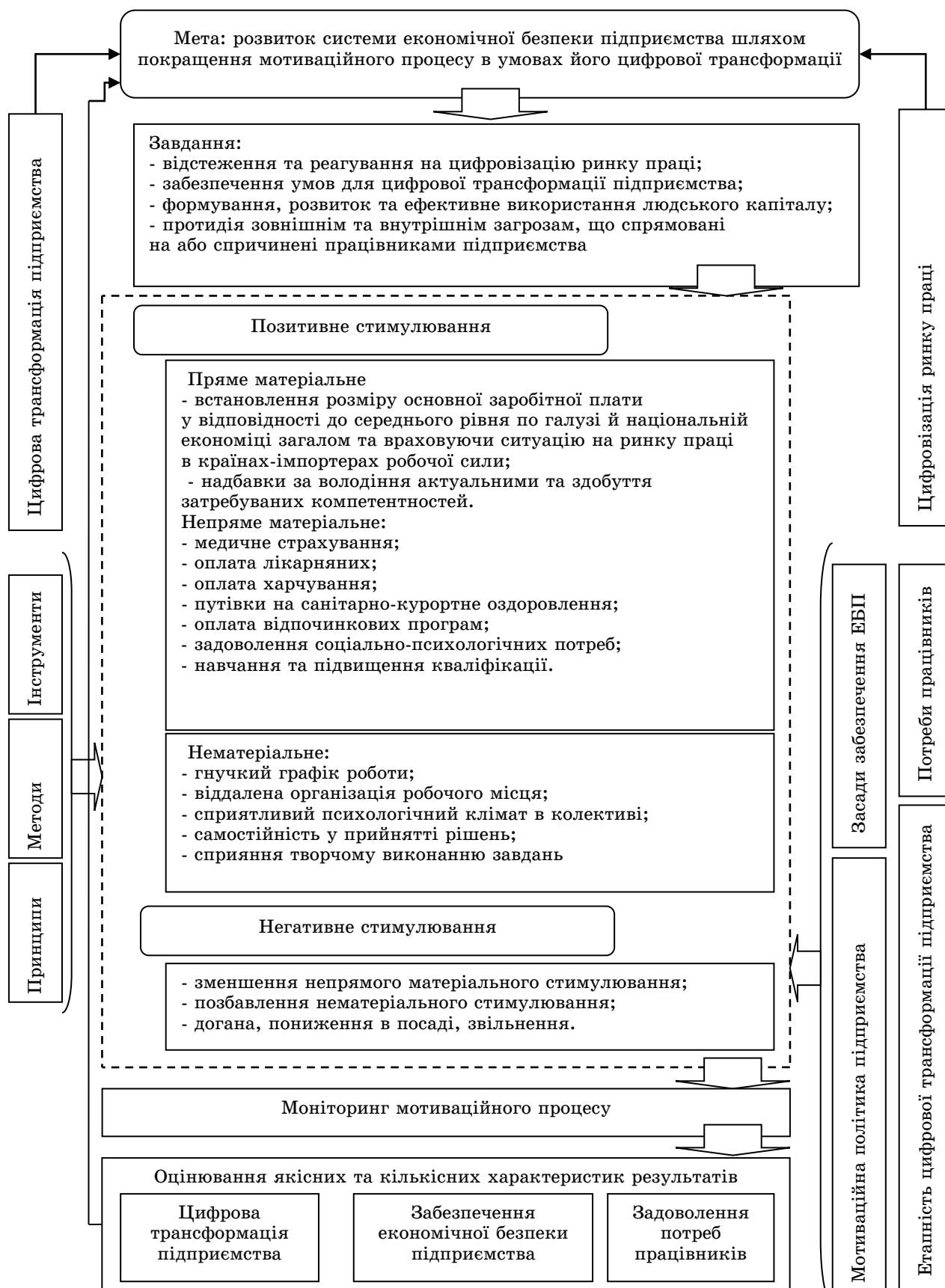


Рис. 1. Модель мотиваційного механізму забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах його цифрової трансформації

Джерело: розроблено автором

підґрунтя для отриманих кращих результатів у довгостроковій перспективі;

– в межах мотиваційного механізму передбачено процедуру моніторингу мотиваційного процесу з метою відстеження результативності впливу стимуляторів виходячи із протікання цифрової трансформації підприємства та зміни основних показників економічної безпеки підприємства, зокрема плинності кадрів, продуктивності праці, втрат робочого часу, величини збитків через дії працівників, покращення кваліфікаційного рівня, сприятливості психологічного клімату в колективі тощо;

– результати моніторингу деталізуються виходячи з рівня задоволення матеріальних та духовних потреб працівників та виконання поставлених завдань із подальшим внесенням необхідних змін в систему стимулів для покращення результативності їх застосування. Циклічність та цілісність функціонування мотиваційного механізму відбувається на основі зворотного зв'язку, зокрема через ті сигнали, що наявні у відгуках робітників стосовно запровадження певного стимулу.

Висновки з проведеного дослідження. В межах цього дослідження було поставлено та виконано доволі складне завдання, яке є новим як в питаннях мотиваційного процесу, так і безпекової діяльності. Розроблено мотиваційний механізм, який передбачає створення необхідної основи для цифрової трансформації підприємства в умовах цифровізації ринку праці шляхом вибудовування системи стимулів, які повинні спонукати працівників до розвитку людського капіталу, як основи кращого застосування цифрових технологій, та протидіяти спротиву й забезпечити ліквідації загроз, що виникають стосовно або через дії персоналу підприємства. Такий мотиваційний механізм є наступним кроком в розвитку безпекознавства на мікрорівні та повинен стати складовою мотиваційної політики українських підприємств. Подальшої уваги потребують питання моніторингу ефективності використання стимулів на основі розроблення відповідної системи оцінювання.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Андрєєва Т.В., Терещенко Д.А., Величко В.А. Мотиваційний механізм як засіб підвищення ефективності праці в банківській сфері. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. № 42. С. 259–263.

2. Колот А.М. Мотивація персоналу. Київ : КНЕУ, 2002. 337 с.
3. Кучер Л.Р. Перспективні шляхи побудови мотиваційного механізму управління персоналом торговельних підприємств. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2006. Вип. 220. С. 204–210.
4. Лобза А.В., Гузь І.С. Підходи до розробки системи оцінки ефективності діяльності персоналу сучасного підприємства. *Молодий вчений*. 2018. № 1 (53). С. 510–513.
5. Лозовський О.М. Мотивація як складова ефективного управління персоналом. *Інтернаука*. 2018. № 7(47). С. 41–44.
6. Фіщенко О.М. Формування механізму мотивації інноваційної діяльності підприємства. *Вісник Запорізького національного університету*. 2010. № 3(7). С. 84–92.
7. Харун О.А. Теоретичні основи формування мотиваційного механізму управління персоналом машинобудівних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 5. С. 76–81.

REFERENCES:

1. Andriieva T.V., Tereshchenko D.A., Velychko V.A. (2013) Motyvatsiyni mekhanizm yak zasib pidvyshchennia efektyvnosti pratsi v bankivskii sferi [Motivational mechanism as a means of increasing labor efficiency in the banking sector]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no. 42, pp. 259–263.
2. Kolot A.M. (2002) Motyvatsiia personal. Kyiv: KNEU, 337 p.
3. Kucher L.R. (2006) Perspektyvni shliakhy pobudovy motyvatsiynoho mekhanizmu upravlinnia personalom torhovelnikh pidpriemstv [Prospective ways of building a motivational mechanism for personnel management of trade enterprises]. *Ekonomika: problemy teorii ta praktyky*, vol. 220, pp. 204–210.
4. Lobza A.V., Huz I.S. (2018) Pidkhody do rozrobky systemy otsinky efektyvnosti diialnosti personalu suchasnoho pidpriemstva [Approaches to the development of a system for assessing the effectiveness of the personnel of a modern enterprise]. *Molodyi vchenyi*, no. 1 (53), pp. 510–513.
5. Lozovskiy O.M. (2018) Motyvatsiia yak skladova efektyvnoho upravlinnia personalom [Motivation as a component of effective personnel management]. *Internauka*, no. 7(47), pp. 41–44.
6. Fishchenko O. M. (2010) Formuvannia mekhanizmu motyvatsii innovatsiinoi diialnosti pidpriemstva [Formation of the mechanism of motivation of innovative activity of the enterprise]. *Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu*, no. 3(7), pp. 84–92.
7. Kharun O.A. (2009) Teoretychni osnovy formuvannia motyvatsiynoho mekhanizmu upravlinnia personalom mashynobudivnykh pidpriemstv [Theoretical foundations of the formation of the motivational mechanism of personnel management of machine-building enterprises]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, no. 5, pp. 76–81.