

ПІДПРИЄМНИЦТВО, МЕНЕДЖМЕНТ, МАРКЕТИНГ
ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT, MARKETING

УДК 334.722.022.3:331.108:005.334

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2025-1-29-38>

ГЕРАСИМЕНКО Олена Михайлівна,
доктор економічних наук, доцент кафедри економіки
та міжнародних економічних відносин,
Черкаський національний університет
імені Богдана Хмельницького,
м. Черкаси, Україна
Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0002-3144-0709>
em_gerasimenko@vu.cdu.edu.ua

**МОТИВАЦІЙНІ РИЗИКИ СИСТЕМИ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА У
МЕХАНІЗМІ УПРАВЛІННЯ ЙОГО ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ**

Неможливість забезпечити неконкурентоспроможні розміри оплати праці, відсутність матеріальних стимулів для винагороди за особливі професійні досягнення, використання інтелектуального потенціалу та креативних підходів до виконання завдань, тощо, знижують бажання працівників якісно виконувати свої посадові функції. Результативне управління економічною безпекою бізнесу також неможливе без приділення уваги кадровим ризикам, які формуються поведінкою персоналу на робочих місцях. Тісний взаємозв'язок між фінансовими результатами від функціонування компанії та продуктивністю праці її трудового колективу зумовлює необхідність дослідження мотиваційних ризиків системи кадрової безпеки підприємства саме у площині функціонування механізму управління його економічною безпекою.

Простежено взаємозв'язки між мотиваційною політикою, мотивацією працівників, мотиваційними ризиками, кадровою безпекою підприємства та його економічною безпекою. Обґрунтовано необхідність інтеграції до механізму управління економічною безпекою елементу, що буде націлений на розроблення та реалізацію ефективної кадрової політики суб'єкта господарювання та протидію впливу мотиваційних і кадрових ризиків на показники фінансово-господарської діяльності підприємства.

Конкретизовано місце мотиваційних ризиків у системі кадрової безпеки підприємства та у механізмі управління його економічною безпекою. Зокрема, продемонстровано взаємозв'язок між HR-менеджментом організації, управлінням її кадровою безпекою та управлінням економічною безпекою, яке реалізується через механізм злагоджених безпеко орієнтованих управлінських дій, націлених на своєчасне виявлення, усунення або уникнення ризикових факторів.

На рівні управління кадровою безпекою протидіяти мотиваційним ризикам доцільно шляхом розвитку кадрового потенціалу суб'єкта господарювання, що дозволить сформувати лояльний колектив та продуктивні команди для досягнення цілей діяльності організації. Врешті, на рівні функціонування механізму управління економічною безпекою, ефективний мотиваційний механізм дозволить підтримати її високий рівень та сталу конкурентоспроможність підприємства на ринку, однак, відсутність мотиваційної політики призведе до дестабілізації фінансового стану суб'єкта господарювання та може спровокувати ризик його банкрутства та ліквідації у перспективі.

Ключові слова: механізм управління економічною безпекою, мотивація, мотиваційні фактори, кадрова безпека, управління персоналом, цифровізація, кадрові ризики.

Постановка проблеми. Низький рівень мотивації персоналу стає значною загрозою для економічної ефективності та рентабельності діяльності вітчизняних підприємств. Немоżliвість забезпечити неконкурентоспроможні розміри оплати праці, відсутність матеріальних стимулів для винагороди за особливі професійні досягнення, використання інтелектуального потенціалу та креативних підходів до виконання завдань, тощо, знижують бажання працівників якісно

виконувати свої посадові функції. У нових економічних реаліях класичні теорії мотивації та HR-менеджменту виявляються не здатними забезпечити управлінський персонал сучасних підприємств ефективними інструментами заохочення працівників, які, крім решти загроз і ризиків відчують на собі ще і постійний вплив стресових факторів, що виникли у зв'язку з початком повномасштабної війни на території України. Нині сформувалася проблема утримання та залучення талантів до роботи в українських компаніях, тому провідні фахівці з HR-менеджменту розпочинають наполегливі пошуки резервів для мотивації персоналу та шукають для цього підказки у теоретико-методологічних площинах досліджень сучасних вчених. З огляду на це, актуальність розпочатого дослідження є незаперечною.

Результативне управління економічною безпекою бізнесу також неможливе без приділення уваги кадровим ризикам, які формуються поведінкою персоналу на робочих місцях. Цифровізація стає додатковим джерелом виникнення загроз, пов'язаних із поведінкою персоналу або з його бездіяльністю під час реалізації посадових функцій. Кадрова безпека як одна із фундаментальних складових механізму управління фінансово-економічною безпекою підприємницьких структур, опинилася нині під впливом численних цифрових, інформаційних, фінансових, репутаційних ризиків, а також відчутним є вплив конкурентних переваг зарубіжних компаній у боротьбі за інтелектуальний капітал та кадровий ресурс найвищої якості. Тісний взаємозв'язок між фінансовими результатами від функціонування компанії та продуктивністю праці її трудового колективу зумовлює необхідність дослідження мотиваційних ризиків системи кадрової безпеки підприємства саме у площині функціонування механізму управління його економічною безпекою.

Аналіз останніх досліджень і публікацій та виокремлення частини нерозв'язаної раніше проблеми. У публікаціях українських вчених впродовж десятків років простежується сталий інтерес до встановлення причинно-наслідкових зв'язків між ефективним управлінням персоналом та станом економічної безпеки підприємства. Так, Воржакова Ю. П. вивчає становлення та еволюцію наукових поглядів щодо поняття "кадрові ризики" [1], Данченко О. Б., Поскрипко Ю. А. описують інжиніринг бізнес-процесу управління персоналом в системі економічної безпеки організацій [2], Зачосова Н. В., Коваль О. В., Байкер М. В. досліджують розвиток персоналу та кадрового потенціалу як елементи стратегічного управління фінансово-економічною безпекою суб'єкта господарювання [3], Зінченко О. А., Зінченко Д. С. Удосконалення підходів до управління економічною безпекою промислового підприємства шляхом підвищення якості рекрутингу та розвитку персоналу [4], Ковальчук К. Ф., Фріман Є. М., Фріман І. М. опікуються питаннями оцінювання діяльності кадрового управлінського персоналу промислового підприємства як основного чинника підвищення його економічної безпеки [5], Красняк О. П., Гарбар В. А. описують місце кадрової безпеки в системі управління персоналом як складову економічної безпеки підприємств [6], Майданюк С. І., Паламарчук В. І. конкретизують аспект оплати праці як основну складову механізму мотивації управлінського персоналу з економічної безпеки підприємства [7], Мігус І. П., Черненко С. А. працюють над питаннями створення системи управління персоналом підприємства з позицій економічної безпеки [8], Поскрипко Ю. А. пропонує оцінку стану кадрової складової економічної безпеки в процесі управління персоналом [9], Рекун І. І. Розглядає особливості управління персоналом у системі економічної безпеки підприємства залізничного транспорту [10], Родченко В. Б., Рекун Г. П. вивчають можливості трансформації ризиків управління персоналом в системі економічної безпеки підприємства [11], Сугак Т. О. окреслює особливості управління персоналом в інформаційно-аналітичному забезпеченні фінансової складової системи економічної безпеки підприємств [12], Тимофєєва Т. О. фокусується на концептуальних аспектах управління персоналом як складовій механізму забезпечення економічної безпеки [13], Ткачук В. О., Вернигора Р. В. уточнюють можливості удосконалення системи управління персоналом у контексті забезпечення економічної безпеки підприємства [14].

Популярним об'єктом досліджень у фаховій науковій літературі виступають і кадрові ризики. Зокрема, Алькема В. Г., Денис В. А. презентують назагал результати управлінського аналізу кадрових ризиків системи управління персоналом в банківських установах [15], Боचेва

І. В., Скрипник Н. А. визначають кадрові виклики в епоху трансформацій: мінімізація ризиків під час стратегічних перетворень [16], Дуднева Ю. Е., Сотнікова Л. В. відшукують можливості удосконалення управління кадровими ризиками організації [17], Затонацький Д. А. проводить діагностику інсайдерських ризиків і загроз в управлінні кадровою безпекою підприємства [18], Мішина С. В., Мішин О. Ю. пропонують власну класифікацію кадрових ризиків підприємства [19], Москаленко В. О., Дробот Ю. Ю. обґрунтовують управління кадровими ризиками як напрям удосконалення механізму управління персоналом [20], Назарова Г. В., Урдуханов Р. І. За результатами вивчення ризиків і загроз кадрової безпеки пропонують підходи до удосконалення їх класифікації [21], Хитра О. В., Андрушко Л. М. узагальнюють поняття, фактори і наслідки кадрових ризиків на підприємстві [22], Шаповал О. А. відстежує вплив кадрових ризиків на систему менеджменту персоналу у системі кадрової безпеки підприємства [23], Щербак В. Г., Пугачов О. П. в цілому предметно досліджують кадрові ризики в системі менеджменту персоналу [24]. Однак, питання мотивації, а саме – недостатньої уваги до мотивування персоналу у процесі управління економічною безпекою підприємства, вивчається вітчизняними вченими досить поверхово.

Метою статті є конкретизація мотиваційних ризиків системи кадрової безпеки підприємства у механізмі управління його економічною безпекою.

Викладення основного матеріалу дослідження. Воржакова Ю.П. не безпідставно вважає, що поняття «кадровий ризик» можна обґрунтувати так: це ризик, пов'язаний із використанням трудових ресурсів, вплив яких має негативні чи позитивні наслідки на діяльність підприємства, що зумовлено рядом чинників. Причинами виникнення кадрових ризиків, вважає дослідниця, можуть стати не тільки дії з боку управлінського персоналу, але й бездіяльність пов'язана з недостатнім досвідом, некомпетентністю, недостатнім рівнем кваліфікації, тощо. Однією з умов виникнення такого ризику може бути неповне використання трудового потенціалу, при цьому існує можливість настання негативних наслідків на підприємстві у майбутньому. Не менш важливою причиною утворення кадрових ризиків є питання відсутності, або низького рівня залучення працівника до організації [1, с.79]. У свою чергу, Зачосова Н. В., Коваль О. В., Байкер М. В. зазначають, що кадрові ризики можуть чинити негативний вплив на стан усіх без винятку функціональних підсистем комплексної системи економічної безпеки бізнес-структури: перш за все вони знижують рівень кадрової безпеки, потім ініціюють деструктиви в інформаційній, фінансовій, правовій, техніко-технологічній безпеці [3, с.63-64].

Реалізація резервів підвищення якості управління процесами розвитку та мотивації персоналу підприємства, здійснюється в процесі розробки різних планів розвитку підприємств і їх структурних підрозділів, а також подальшого їх виконання в контексті головної мети їх функціонування. Планування такого процесу представляє собою складну систему функцій, послідовне виконання яких націлене на досягнення найбільш ефективного результату управління персоналом підприємства. Важливим і нагальним результатом такого управління є підвищення рівня економічної безпеки підприємства, в тому числі зростання кадрової безпеки [4, с.128-129].

Під кадровою безпекою необхідно розуміти захист особливо важливих інтересів підприємства у процесі управління персоналом, а також усунення негативних наслідків та потенційних загроз для економічної безпеки підприємства, пов'язаних із поведінкою співробітників цілому. Поведінка працівників у багатьох випадках залежить від їх мотивації до дій або бездіяльності. У свою чергу, економічна безпека підприємства – це стан захищеності від впливу негативних зовнішніх та внутрішніх факторів, при якому забезпечується реалізація головних цілей та завдань діяльності підприємства. Відтак, економічна безпека є складним і сукупним поняттям, одним зі змістовних складових якого є кадрова безпека [6, с.85].

Мігус І.П., Черенко С.А. вважають, що система управління персоналом з позицій економічної безпеки – це система взаємопов'язаних заходів щодо створення умов для нормального функціонування, розвитку та ефективного використання персоналу підприємства за умови гарантування стабільного стану його системи економічної безпеки. Основна мета управління персоналом з позицій економічної безпеки полягає у формуванні та використанні

висококваліфікованого та відповідального персоналу, що дозволить мінімізувати вплив загроз на економічну безпеку підприємства [8, с.28].

Тимофєєва Т.О. підкреслює, що одним із основних факторів, який впливає на рівень кадрової складової механізму управління економічною безпекою є управління персоналом. Останні роки основними структурними підрозділами по управлінню кадрами на підприємствах були відділи кадрів, які виконували в основному функції по прийняттю та звільненню робітників. Ці відділи не виконували усі функції по управлінню персоналом, та були, дуже часто, укомплектовані непідготовленими робітниками [13, с.242]. Рівень їх мотивації також був досить низьким.

Погоджуємось із думкою, яку висловили Родченко В. Б., Рекун Г. П. щодо того, що з переходом підприємств на інноваційну модель відбувається істотне розширення загроз та ризиків, пов'язаних з персоналом підприємства, і відтак, дослідження ризиків управління персоналом набуває особливої актуальності. Система управління ризиками має бути комплексною і враховувати як традиційні оціночні критерії — професіоналізм, відповідальність, енергійність, самостійність, стресостійкість, ентузіазм, так і нестандартні — ініціативність, винахідливість, здатність до самоосвіти, володіння сучасними інформаційними технологіями, тощо. Сучасні тенденції розвитку управління, творчості, партнерства серед учасників спільної трудової діяльності дозволяють будувати відносини між роботодавцем і працівником на якісно новій основі, яка передбачає їхню взаємну зацікавленість, відповідальність та взаємомотивацію [11, с.92].

Рис. 1 демонструє місце мотиваційних ризиків системи кадрової безпеки підприємства у механізмі управління його економічною безпекою.

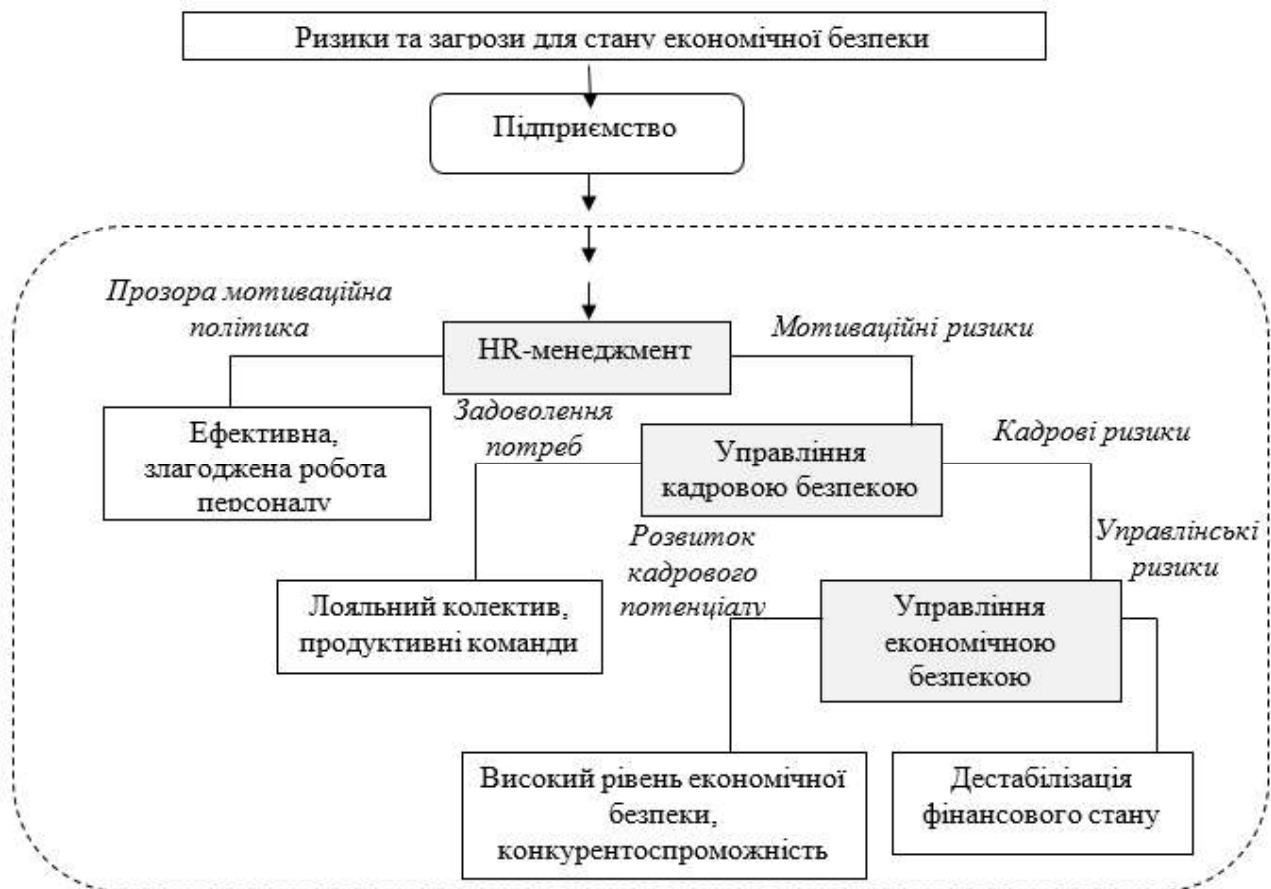


Рисунок 1. - Мотиваційні ризики системи кадрової безпеки підприємства у механізмі управління його економічною безпекою

Джерело: складено автором

Під мотиваційними ризиками пропонуємо розуміти імовірність прояву несприятливих явищ, подій або станів, виникнення яких пов'язане зі зниженням рівня або відсутністю мотивації у працівників підприємства або управлінського персоналу, що в результаті негативно впливає на досягнення стратегічних цілей та стану економічної безпеки підприємства. Мотиваційні ризики можна окреслити як імовірність прояву загрози, що виникає, коли працівники підприємства не бажають або не мають наміру виконувати свої професійні завдання якісно та результативно для досягнення мети існування та розвитку суб'єкта господарювання, що створює передумови до погіршення стану його економічної безпеки та робить реалістичною можливість його банкрутства та ліквідації у перспективі. Теоретичними аспектами, які характеризують мотиваційні ризики для стану кадрової, а відтак, і економічної безпеки підприємства, є джерела ризику, які виникають із площини недостатньої прозорості мотиваційної політики суб'єкта господарювання. Більш конкретними причинами прояву мотиваційного ризику можуть бути: недостатня мотивація тобто ситуація, коли співробітники підприємства не докладають достатньо зусиль для того, аби працювати якісно та ефективно; повна відсутність мотивації, яка виражається у пасивності, ігноруванні завдань, нездатності або небажанні брати на себе відповідальність, розвиватись та якісно виконувати посадові обов'язки; демотивація, тобто відчуття у персоналу втрати інтересу до роботи почуття розчарування, професійного та емоційного вигорання, які походять від браку можливостей для самореалізації; некоректні управлінські дії щодо мотивації працівників, які чинять негативний вплив на стан економічної безпеки підприємства у тому випадку, коли особисті цілі персоналу, для досягнення яких він докладає особливих зусиль, суперечить цілям діяльності суб'єкта господарювання: наприклад, коли прагнення особистої вигоди є пріоритетом для працівника попри важливість виконання командної роботи та досягнення цілей організації.

Наслідками впливу мотиваційних ризиків на стан функціонування механізму управління економічною безпекою можуть стати: зниження рівня продуктивності та ефективності праці, які, у свою чергу, знижують економічні результати підприємства; погіршення якості продукції або сервісів, які виготовляє чи реалізує підприємство, результатом чого стане скорочення показників його прибутковості та погіршення ділової репутації; збільшення рівня плинності кадрів, втрата ключових фахівців та талантів, що призведе до зменшення інтелектуального потенціалу та якості кадрового капіталу підприємства; несвоєчасне виконання зобов'язань перед партнерами та контрагентами, порушення дедлайнів реалізації проєктів, що суттєво послабить ділову репутацію та спотворить імідж підприємства як надійного партнера; зниження рівня інноваційної активності та креативності, що не дозволить отримати додаткові прибутки та використати економічні можливості, які періодично з'являються на ринках; погіршення соціальної атмосфери, мікроклімату в командах і в колективі в цілому; активізація конфліктів та ускладнення комунікації, що може бути причиною послаблення інформаційної безпеки та співпраці у питаннях протидії загрозам внутрішнього та зовнішнього середовища; втрата конкурентоспроможності підприємства у ринкових сегментах, внаслідок чого відбудеться падіння показників прибутковості та знизиться рівень конкурентних переваг компанії.

Мотиваційні ризики тісно пов'язані з неефективною мотиваційною політикою підприємства, і можуть бути спровоковані такими обставинами, як: неефективна система оплати праці, розподілу винагород та матеріальних інструментів мотивації за професійні досягнення; відсутність конкретних цілей, KPI або нерозуміння працівниками своєї ролі та свого внеску у загальний результат діяльності організації; відсутність можливостей для персонального та особистісного розвитку та руху кар'єрною траєкторією; несправедливість у ставленні до працівників з боку керівництва; преференції, непотизм відсутність ефективної комунікації у колективі та командах; надмірне навантаження на працівників та нерівномірність його розподілу; небезпечні та некомфортні умови праці; відсутність практики нематеріальної, мотивації, зокрема визнання та зворотного зв'язку після виконання важливих обов'язків або завдань; зміни в бізнес-процесах підприємства, які розпочинаються без достатньої інформаційної підтримки, а тому викликають страх та опір з боку працівників; загальна економічна нестабільність та соціальна

нестійкість, які формують загрози для особистої економічної безпеки працівників та змушують їх шукати альтернативні джерела отримання доходів.

У механізмі управління економічною безпекою підприємства набір управлінських заходів, спрямований на мінімізацію мотиваційних ризиків, має поєднувати такі процеси, як: ідентифікація мотиваційних ризиків та конкретизація імовірних причин їх появи та зниження мотивації персоналу в цілому; оцінювання імовірності сценаріїв розвитку та наслідків впливу мотиваційних ризиків на показники економічної безпеки підприємства; розроблення та запровадження заходів щодо уникнення мінімізації або компенсації впливу мотиваційних ризиків на стан економічної безпеки суб'єкта господарювання. Запропонований набір заходів можна реалізувати шляхом покращення системи мотивації персоналу, розроблення заходів посилення кадрової безпеки суб'єкта господарювання, організації навчання топ-менеджменту компанії, зокрема, тактикам та практикам безпекоорієнтованого HR-менеджменту; формування сприятливої корпоративної культури в компанії та започаткування програм психологічної підтримки та зміцнення стресостійкості членів трудового колективу в умовах воєнного часу.

У епоху стрімкого підвищення рівня інтелектуалізації бізнесу людський капітал стає дедалі важливішим фактором для стану економічної безпеки суб'єктів господарювання та їх стратегічного розвитку, тому управління мотиваційними ризиками є важливим аспектом для подальшого функціонування підприємств України в умовах загальноекономічної невизначеності.

Висновки та перспективи подальших розвідок. Дослідивши мотиваційні ризики системи HR-менеджменту у механізмі управління економічною безпекою підприємства, було отримано такі наукові результати.

Конкретизовано місце мотиваційних ризиків у системі кадрової безпеки підприємства та у механізмі управління його економічною безпекою. Зокрема, продемонстровано взаємозв'язок між HR-менеджментом організації, управлінням її кадровою безпекою та управлінням економічною безпекою, яке реалізується через механізм злагоджених безпеко орієнтованих управлінських дій, націлених на своєчасне виявлення, усунення або уникнення ризикових факторів.

2. Відстежено поступовість трансформації мотиваційних ризиків у категорію кадрових ризиків та врешті у категорію управлінських ризиків. Зроблено припущення, що мотиваційні ризики та їх поява у системі управління персоналом, є наслідком непрозорості та неефективної мотиваційної політики, яка не дозволяє працівникам задовольняти власні потреби, що є основою їх мотивації до ефективної та злагодженої роботи.

3. На рівні управління кадровою безпекою протидіяти мотиваційним ризикам доцільно шляхом розвитку кадрового потенціалу суб'єкта господарювання, що дозволить сформувати лояльний колектив та продуктивні команди для досягнення цілей діяльності організації. Врешті, на рівні функціонування механізму управління економічною безпекою, ефективний мотиваційний механізм дозволить підтримати її високий рівень та стати конкурентоспроможність підприємства на ринку, однак, відсутність мотиваційної політики призведе до дестабілізації фінансового стану суб'єкта господарювання та може спровокувати ризик його банкрутства та ліквідації у перспективі.

Перспективи подальших досліджень криються у формуванні основ стратегії управління економічною безпекою підприємства з фокусом на вирішення проблем мотивації персоналу та підтримання високого рівня кадрової безпеки суб'єкта господарювання.

Список використаних джерел

1. Воржакова Ю. П. Становлення та еволюція наукових поглядів щодо поняття "кадрові ризики". *Підприємство та інновації*. 2018. Вип. 5. С. 76–81.
2. Данченко О. Б., Поскрипко Ю. А. Інжиніринг бізнес-процесу управління персоналом в системі економічної безпеки організацій. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2012. № 3. С. 79–87.
3. Зачосова Н. В., Коваль О. В., Байкер М. В. Розвиток персоналу та кадрового потенціалу як елементи стратегічного управління фінансово-економічною безпекою суб'єкта господарювання. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2022. № 1. С. 61–66.

4. Зінченко О. А., Зінченко Д. С. Удосконалення підходів до управління економічною безпекою промислового підприємства шляхом підвищення якості рекрутингу та розвитку персоналу. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2016. Вип. 14. С. 124–130.
5. Ковальчук К. Ф., Фріман Є. М., Фріман І. М. Оцінка діяльності кадрового управлінського персоналу промислового підприємства як основний чинник підвищення його економічної безпеки. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2009. Вип. 15. С. 3–10.
6. Красняк О. П., Гарбар В. А. Кадрова безпека в системі управління персоналом як складова економічної безпеки підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2024. № 9. С. 84–93.
7. Майданюк С. І., Паламарчук В. І. Оплата праці як основна складова механізму мотивації управлінського персоналу з економічної безпеки підприємства. *Бізнес Інформ*. 2019. № 1. С. 409–414.
8. Мігус І. П., Черненко С. А. Створення системи управління персоналом підприємства з позицій економічної безпеки. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2013. Вип. 33(1). С. 27–32.
9. Поскрипко Ю. А. Оцінка стану кадрової складової економічної безпеки в процесі управління персоналом. *Економіка. Фінанси. Право*. 2015. № 1(1). С. 16–21.
10. Рекун І. І. Управління персоналом у системі економічної безпеки підприємства залізничного транспорту. *Економіка та держава*. 2015. № 11. С. 28–32.
11. Родченко В. Б., Рекун Г. П. Трансформація ризиків управління персоналом в системі економічної безпеки підприємства. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. 2013. Т. 18, Вип. 4(3). С. 89–93.
12. Сугак Т. О. Управління персоналом в інформаційно-аналітичному забезпеченні фінансової складової системи економічної безпеки підприємств. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. 2022. Т. 27, Вип. 3. С. 84–87.
13. Тимофєєва Т. О. Управління персоналом як складова механізму забезпечення економічної безпеки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 58 (спец. вип.). С. 242.
14. Ткачук В. О., Вернигора Р. В. Удосконалення системи управління персоналом у контексті забезпечення економічної безпеки підприємства. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2018. № 1. С. 257–264.
15. Алькема В. Г., Денис В. А. Управлінський аналіз кадрових ризиків системи управління персоналом в банківських установах. *Вчені записки університету "КРОК". Серія : Економіка*. 2021. Вип. 4. С. 85–95.
16. Бочевар І. В., Скрипник Н. А. Кадрові виклики в епоху трансформацій: мінімізація ризиків під час стратегічних перетворень. *Економіка. Фінанси. Право*. 2025. № 1. С. 47–50.
17. Дуднева Ю. Е., Сотнікова Л. В. Удосконалення управління кадровими ризиками організації. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2017. Вип. 185. С. 183–190.
18. Затонацький Д. А. Діагностика інсайдерських ризиків і загроз в управлінні кадровою безпекою підприємства. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2019. Вип. 3. С. 20–27.
19. Мішина С. В., Мішин О. Ю. Класифікація кадрових ризиків підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. Вип. 53. С. 87–92.
20. Москаленко В. О., Дробот Ю. Ю. Управління кадровими ризиками як напрям удосконалення механізму управління персоналом. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2017. Т. 23, № 2. С. 57–65.
21. Назарова Г. В., Урдуханов Р. І. Вивчення ризиків і загроз кадрової безпеки та удосконалення їх класифікації. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*. 2019. № 3. С. 25–34.
22. Хитра О. В., Андрушко Л. М. Поняття, фактори і наслідки кадрових ризиків на підприємстві. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип. 1. С. 163–167.
23. Шаповал О. А. Вплив кадрових ризиків на систему менеджменту персоналу як складову кадрової безпеки підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 1. С. 73–77.
24. Щербак В. Г., Пугачов О. П. Кадрові ризики в системі менеджменту персоналу. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2013. № 2. С. 12–16.

References

1. Vorzhakova, Yu. P. (2018). Stanovlennia ta evoliutsiia naukovykh pohliadiv shchodo poniattia "kadrovi ryzyky" [Formation and evolution of scientific views on the concept of "personnel risks"]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*, 5, 76–81 (in Ukr.).
2. Danchenko, O. B., & Poskrypko, Yu. A. (2012). Inzhynirynh biznes-protsesu upravlinnia personalom v systemi ekonomichnoi bezpeky orhanizatsii [Business process reengineering of personnel management in the system of economic security of organizations]. *Upravlinnia proiektamy ta rozvytok vyrobnytstva*, 3, 79–87 (in Ukr.).
3. Zachosova, N. V., Koval, O. V., & Baiker, M. V. (2022). Rozvytok personalu ta kadrovoho potentsialu yak elementy stratehichnoho upravlinnia finansovo-ekonomichnoiu bezpekoiu subiekta hospodariuvannia [Development of personnel and human potential as elements of strategic management of financial and economic security of an economic entity]. *Naukovi pohliad: ekonomika ta upravlinnia*, 1, 61–66 (in Ukr.).
4. Zinchenko, O. A., & Zinchenko, D. S. (2016). Udokonalennia pidkhodiv do upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu promysloвого pidpriemstva shliakhom pidvyshchennia yakosti rekrutynhu ta rozvytku personalu [Improving approaches to managing the economic security of an industrial enterprise by improving the quality of recruiting and personnel development]. *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti*, 14, 124–130 (in Ukr.).
5. Kovalchuk, K. F., Friman, Ye. M., & Friman, I. M. (2009). Otsinka diialnosti kadrovoho upravlinskoho personalu promysloвого pidpriemstva yak osnovnyi chynnnyk pidvyshchennia yoho ekonomichnoi bezpeky [Assessment of the activities of human resources management personnel of an industrial enterprise as the main factor in increasing its economic security]. *Naukovi pratsi Kirovohradskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, 15, 3–10 (in Ukr.).
6. Krasniak, O. P., & Harbar, V. A. (2024). Kadrova bezpeka v systemi upravlinnia personalom yak skladova ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv [Personnel security in the personnel management system as a component of enterprise economic security]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, 9, 84–93 (in Ukr.).
7. Maidaniuk, S. I., & Palamarchuk, V. I. (2019). Oplata pratsi yak osnovna skladova mekhanizmu motyvatsii upravlinskoho personalu z ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Remuneration as the main component of the motivation mechanism for management personnel regarding enterprise economic security]. *Biznes Inform*, 1, 409–414 (in Ukr.).
8. Mihus, I. P., & Chernenko, S. A. (2013). Stvorennia systemy upravlinnia personalom pidpriemstva z pozytsii ekonomichnoi bezpeky [Creating a personnel management system for an enterprise from the standpoint of economic security]. *Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnogo tekhnolohichnoho universytetu. Serii : Ekonomichni nauky*, 33(1), 27–32 (in Ukr.).
9. Poskrypko, Yu. A. (2015). Otsinka stanu kadrovoi skladovoi ekonomichnoi bezpeky v protsesi upravlinnia personalom [Assessment of the state of the personnel component of economic security in the process of personnel management]. *Ekonomika. Finansy. Pravo*, 1(1), 16–21 (in Ukr.).
10. Rekun, I. I. (2015). Upravlinnia personalom u systemi ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva zaliznychnoho transportu [Personnel management in the economic security system of a railway transport enterprise]. *Ekonomika ta derzhava*, 11, 28–32 (in Ukr.).
11. Rodchenko, V. B., & Rekun, H. P. (2013). Transformatsiia ryzykiv upravlinnia personalom v systemi ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Transformation of personnel management risks in the enterprise economic security system]. *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu. Serii : Ekonomika*, 18(4/3), 89–93 (in Ukr.).
12. Suhak, T. O. (2022). Upravlinnia personalom v informatsiino-analitychnomu zabezpechenni finansovoi skladovoi systemy ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv [Personnel management in the information and analytical support of the financial component of enterprise economic security system]. *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu. Serii : Ekonomika*, 27(3), 84–87 (in Ukr.).
13. Tymofieieva, T. O. (2017). Upravlinnia personalom yak skladova mekhanizmu zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky [Personnel management as a component of the economic security mechanism]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, 58 (special issue), 242 (in Ukr.).
14. Tkachuk, V. O., & Vernyhora, R. V. (2018). Udokonalennia systemy upravlinnia personalom u konteksti zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Improving the personnel management system in the context of ensuring the economic security of the enterprise]. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka*, 1, 257–264 (in Ukr.).
15. Alkema, V. H., & Denys, V. A. (2021). Upravlinskyi analiz kadrovykh ryzykiv systemy upravlinnia personalom v bankivskykh ustanovakh [Managerial analysis of personnel risks in the personnel management system in banking institutions]. *Vcheni zapysky universytetu "KROK". Serii : Ekonomika*, 4, 85–95 (in Ukr.).

16.Bochevar, I. V., & Skrypnyk, N. A. (2025). Kadrovi vyklyky v epokhu transformatsii: minimizatsiia ryzykiv pid chas stratehichnykh peretvoren [Personnel challenges in the era of transformations: Minimizing risks during strategic transformations]. *Ekonomika. Finansy. Pravo*, 1, 47–50 (in Ukr.).

17.Dudnieva, Yu. E., & Sotnikova, L. V. (2017). Udoskonalennia upravlinnia kadrovymy ryzykamy orhanizatsii [Improvement of personnel risk management in an organization]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu silskoho hospodarstva imeni Petra Vasylenka*, 185, 183–190 (in Ukr.).

18.Zatonatskyi, D. A. (2019). Diahnostyka insaiderskykh ryzykiv i zahroz v upravlinni kadrovoi bezpekoiu pidpriemstva [Diagnosis of insider risks and threats in enterprise personnel security management]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika*, 3, 20–27 (in Ukr.).

19.Mishyna, S. V., & Mishyn, O. Yu. (2016). Klasyfikatsiia kadrovyykh ryzykiv pidpriemstva [Classification of personnel risks of an enterprise]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, 53, 87–92 (in Ukr.).

20.Moskalenko, V. O., & Drobot, Yu. Yu. (2017). Upravlinnia kadrovymy ryzykamy yak napriam udoskonalennia mekhanizmu upravlinnia personalom [Management of personnel risks as a direction for improving the personnel management mechanism]. *Naukovi pratsi Natsionalnoho universytetu kharchovykh tekhnolohii*, 23(2), 57–65 (in Ukr.).

21.Nazarova, H. V., & Urdukhonov, R. I. (2019). Vyvchennia ryzykiv i zahroz kadrovoi bezpeky ta udoskonalennia yikh klasyfikatsii [Study of risks and threats to personnel security and improvement of their classification]. *Visnyk KhNAU. Seriya : Ekonomichni nauky*, 3, 25–34 (in Ukr.).

22.Khytra, O. V., & Andrushko, L. M. (2013). Poniattia, faktory i naslidky kadrovyykh ryzykiv na pidpriemstvi [Concept, factors and consequences of personnel risks at the enterprise]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*, 1, 163–167 (in Ukr.).

23.Shapoval, O. A. (2024). Vplyv kadrovyykh ryzykiv na systemu menedzhmentu personalu yak skladovu kadrovoi bezpeky pidpriemstva [Influence of personnel risks on the personnel management system as a component of enterprise personnel security]. *Investysii: praktyka ta dosvid*, 1, 73–77 (in Ukr.).

24.Shcherbak, V. H., & Puhachov, O. P. (2013). Kadrovi ryzyky v systemi menedzhmentu personalu [Personnel risks in the personnel management system]. *Rynok pratsi ta zainiatist naseleennia*, 2, 12–16 (in Ukr.).

HERASYMENKO Olena

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Economics and International Economic Relations,
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, Cherkasy, Ukraine

MOTIVATIONAL RISKS OF THE ENTERPRISE'S PERSONNEL SECURITY SYSTEM IN THE SECURITY MANAGEMENT MECHANISM

Introduction. The inability to provide uncompetitive wages, the lack of material incentives for remuneration for special professional achievements, the use of intellectual potential and creative approaches to task performance, etc., reduce the desire of employees to perform their job functions qualitatively. Effective management of the economic security of a business is also impossible without paying attention to personnel risks that are formed by the behaviour of personnel at work. The close relationship between the financial results of the company's operation and the productivity of its workforce necessitates the study of motivational risks of the enterprise's personnel security system precisely in the area of the functioning of the mechanism for managing its economic security.

Purpose - specification of motivational risks of the enterprise's personnel security system in the mechanism of managing its economic security.

Results. The interrelationships between motivational policy, employee motivation, motivational risks, personnel security of the enterprise and its economic security are traced. The need to integrate into the economic security management mechanism an element aimed at developing and implementing an effective personnel policy of the business entity and counteracting the influence of motivational and personnel risks on the indicators of the financial and economic activity of the enterprise is substantiated.

Originality. The place of motivational risks in the enterprise's personnel security system and in the mechanism for managing its economic security is specified. In particular, the relationship between the organization's HR management, its personnel security management, and economic security management, which is implemented through the mechanism of coordinated security-oriented management actions aimed at timely detection, elimination, or avoidance of risk factors, is demonstrated.

Conclusion. *At the level of personnel security management, it is advisable to counteract motivational risks by developing the human resources potential of the business entity, which will allow forming a loyal team and productive teams to achieve the goals of the organization. Finally, at the level of functioning of the economic security management mechanism, an effective motivational mechanism will allow maintaining its high level and sustainable competitiveness of the enterprise in the market, however, the absence of a motivational policy will lead to destabilization of the financial condition of the business entity and may provoke the risk of its bankruptcy and liquidation in the future.*

Keywords: *economic security management mechanism, motivation, motivational factors, personnel security, personnel management, digitalization, personnel risks.*

Одержано редакцією: 28.03.2025
Прийнято до публікації: 15.04.2025