

**ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА  
ЧЕРЕЗ МОТИВАЦІЮ ПЕРСОНАЛУ ДО СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН**

©2020 АРЕФ'ЄВА О. В., КОВАЛЬЧУК А. М.

УДК 331.101.3  
JEL Classification: D21; D29

Ареф'єва О. В., Ковальчук А. М.

**Забезпечення економічної безпеки підприємства через мотивацію персоналу до стратегічних змін**

Стратегічні зміни передбачають нові виклики та загрози системі економічної безпеки підприємства. Особливо чутливими до таких змін залишаються ресурсні складові економічної безпеки: кадрова та фінансова. Кадровий склад як ресурс підприємства, його професіоналізм та уміння є одним із основних факторів впливу на економічну безпеку, тому доцільним є формування мотиваційної системи управління персоналом як складової управління економічною безпекою у контексті забезпечення стратегічного розвитку підприємства. Метою статті є дослідження мотивації персоналу до стратегічних змін і розвитку у контексті забезпечення економічної безпеки підприємства. Використовуючи методи аналізу, порівняння та узагальнення у статті досліджено взаємозалежність стратегічних економічних інтересів підприємства та забезпечення економічної безпеки, роль і методи мотивації в економічній безпеці, мотиваційний механізм управління персоналом. У результаті дослідження було розглянуто стратегічні, тактичні й операційні методи мотивації персоналу та визначено їх взаємозв'язок. Запропоновано стратегічні напрями мотивації персоналу у системі забезпечення економічної безпеки в умовах стратегічних змін. Також запропоновано конкретні заходи щодо мотивації персоналу в умовах стратегічних змін, які в основному включають в себе нематеріальні заходи, що спрямовані на внутрішню особисту мотивацію окремого працівника. Мотивація персоналу в умовах стратегічних змін може забезпечити оптимальний рівень захищеності як особистих інтересів, так і інтересів підприємства. Розробка мотиваційного механізму управління персоналом дозволить перебудувати систему економічної безпеки відповідно до стратегічних змін.

**Ключові слова:** мотивація, персонал, економічна безпека, кадрова безпека, забезпечення економічної безпеки, стратегічні зміни, стратегічні орієнтири.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-4-126-133>

Рис.: 4. Бібл.: 16.

**Ареф'єва Олена Володимирівна** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки повітряного транспорту, Національний авіаційний університет (просп. Любомира Гузара, 1, Київ, 03058, Україна)

E-mail: [Elena-2009-19@ukr.net](mailto:Elena-2009-19@ukr.net)ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-5157-9970>Researcher ID: <https://publons.com/researcher/1838909/olena-arefieva/>

**Ковальчук Альона Миколаївна** – старший викладач кафедри економіки повітряного транспорту, Національний авіаційний університет (просп. Любомира Гузара, 1, Київ, 03058, Україна)

E-mail: [alenam9697@gmail.com](mailto:alenam9697@gmail.com)ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-9059-8303>UDC 331.101.3  
JEL Classification: D21; D29**Arefieva O. V., Kovalchuk A. M. Safeguarding the Economic Security of an Enterprise by Encouraging Staff to Strategic Changes**

Strategic changes involve new challenges and threats to the economic security of an enterprise. Resource components of economic security, i.e., the staff and finances, remain particularly sensitive to such changes. The staff as a resource of an enterprise, its professionalism and skills is one of the main factors influencing economic security, so it is advisable to form a motivational system for staff management as a component of economic security management in the context of the enterprise strategic development. The article aims at studying the staff's motivation to strategic change and development in the context of providing the economic security of an enterprise. The interdependence of strategic economic interests of an enterprise and the provision of economic security, the methods of motivation and its role in economic security, and the motivational mechanism of staff management have been analyzed using the methods of analysis, comparison and generalization. The article has resulted in analyzing the strategic, tactical and operational methods of staff motivation, and identifying their relationship. Strategic directions of staff motivation in the security system facing strategic changes are offered. Specific measures for staff motivation in the context of strategic changes are also suggested, including mainly intangible measures aimed at raising self-motivation of an employee. Staff motivation in the face of strategic changes can provide the optimal level of protection of both personal interests and the interests of an enterprise. The development of a motivational mechanism for staff management will allow the economic security system to be restructured in accordance with strategic changes.

**Keywords:** economic security, economic security provision, motivation, staff, staff security, strategic benchmarks, strategic changes.

Fig.: 4. Bibl.: 16.

**Arefieva Olena V.** – Doctor of Sciences (Economics), Professor, Head of the Department of Economics of Air Transport, National Aviation University (1 Liubomyra Husara Ave., Kyiv, 03058, Ukraine)

E-mail: Elena-2009-19@ukr.net

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-5157-9970>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/1838909/olena-arefjeva/>

**Kovalchuk Alona M.** – Senior Lecturer of the Department of Economics of Air Transport, National Aviation University (1 Liubomyra Husara Ave., Kyiv, 03058, Ukraine)

E-mail: [alenam9697@gmail.com](mailto:alenam9697@gmail.com)

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-9059-8303>

**Вступ.** Сучасні умови функціонування підприємств мають відображення в усіх його механізмах, системах і ресурсах. Система забезпечення економічної безпеки впливає на всі сфери життєдіяльності підприємства та визначає політику їх подальшого функціонування. Зміни, що нині відбуваються у господарському житті країни, суттєво впливають на підприємство, а особливо на рівень його економічної безпеки, саме тому менеджери для управління підприємством мають шукати нові шляхи й інструменти для забезпечення економічної безпеки, які будуть діяти на перспективу для забезпечення стратегічних змін. Кадровий склад, як ресурс підприємства, його професіоналізм та уміння є одним із основних факторів впливу на економічну безпеку, тому доцільним є формування мотиваційної системи управління персоналом як складової управління економічною безпекою у контексті забезпечення стратегічного розвитку підприємства. В напрямі забезпечення економічної безпеки, саме у частині кадрового забезпечення, в першу чергу, необхідно зосередитись на його мотивації до змін та розвитку із використанням стратегічних орієнтирів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми економічної безпеки підприємства та аспектів її кадрової складової були розглянуті у працях Г. Лянной, А. Штангрета, О. Литовченко, Т. Широї, Л. Калініченко, С. Мушникова. Стратегічні зміни, управління ними стали об'єктами дослідження у працях О. Гайдей, Я. Лісун, Т. Власенко. Питанням мотивації персоналу у рамках забезпечення економічної безпеки присвячені роботи авторів Н. Павловська, Л. Безтелесна, А. Колот, О. Лаврик, Т. Булиги, В. Ткачук, Г. Зеленько, В. Просянчук, І. Потапюк та ін. Проте вважаємо, що у наукових дискусіях не було достатньо висвітлено стратегічну важливість мотивації персоналу до забезпечення економічної безпеки в умовах стратегічних змін, тобто цей напрям потребує напрацювань і досліджень.

**Метою** статті є дослідження мотивації персоналу до стратегічних змін і розвитку у контексті забезпечення економічної безпеки підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Одним із чинників впливу на стан економічної безпеки підприємства нині є персонал та його характеристики: компетенції, досвід та вміння ними користуватись на практиці. Підприємства, які орієнтовані на стратегічні зміни та прагнуть досягти сталого розвитку, насамперед мають розробити й оптимізувати системи мотивації персоналу. Поліпшення стану економічної захищеності, ресурсної та фінансової стійкості підприємства та його персоналу можна досягнути, орієнтуючись на людський фактор, тобто його мотивацію до зростання ефективності праці.

Економічна безпека – це складна багатофакторна категорія, спрямована на ефективне використання наявних ресурсів і ринкових можливостей, гарантування стійкості та захист від негативних чинників, реалізацію інтересів за умов сталого соціального й економічного розвитку [1]. Економічна безпека підприємства забезпечується за допомогою її складових, серед яких значна роль належить кадровій безпеці (складовій), завдяки якій створюються передумови для продуктивної роботи персоналу [2]. Забезпечення економічної безпеки підприємства може здійснюватися завдяки його ресурсному потенціалу та мотивації до його зростання.

Сьогодні економічна безпека підприємства має розглядатися не лише з точки зору теперішнього часу, але й у довгостроковій перспективі, тобто сутність економічної безпеки як стану має визначатися насамперед стратегічними інтересами підприємства. Як визначає Г. Лянной, «зміст економічної безпеки підприємств розкривається через забезпечення реалізації стратегічних інтересів підприємства на основі використання можливостей внутрішнього середовища із застосуванням продуктивної взаємодії із суб'єктами зовнішнього середовища» [3]. Якщо розглядати мотивацію персоналу як інструмент забезпечення економічної безпеки у взаємозалежності стратегічних економічних інтересів підприємства (рис. 1), то слід зауважити, що вона належить до внутрішнього середовища підприємства та повинна використовуватись як засіб нівелювання загроз та основна можливість до розвитку.

Як і на будь яку систему, на економічну безпеку підприємства впливають внутрішні та зовнішні фактори та загрози. Для протидії усій сукупності сучасних загроз і забезпечення необхідного рівня економічної безпеки необхідною є побудова комплексної системи економічної безпеки, для чого потрібно задіяти в повному обсязі ресурси всіх структурних підрозділів підприємства, а також можливості зовнішніх організацій, у тому числі органів державної влади й управління, суб'єктів недержавної системи безпеки [1]. Тобто система економічної безпеки залежить від ступеня включення ресурсів «усіх структурних підрозділів підприємства», у першу чергу кадрових. Забезпечення економічної безпеки здійснюється за допомогою управління економічною безпекою підприємства – це система управлінських рішень і процесів, метою яких є забезпечення оптимального стану захищеності економічних інтересів підприємства у поточному періоді та стратегічного розвитку у майбутніх. В умовах постійних змін забезпечення економічної безпеки підприємства має ґрунтуватися на досягненні належного рівня ресурсних складових: фінансовій та кадровій.



**Рис. 1. Взаємозалежність стратегічних економічних інтересів підприємства та забезпечення економічної безпеки [3, с. 59]**

Кадрову безпеку можна розглядати як сукупність управлінських заходів, пов'язаних з ефективним формуванням і використанням кадрового потенціалу підприємства з метою забезпечення та підтримки економічної стійкості та результативності господарської діяльності підприємства [4]. Зауважимо, що такої інтерпретації кадрової безпеки можна додати те, що вона є визначальною складовою економічної безпеки, яка впливає не лише на забезпечення та підтримку економічної стійкості та результативності господарської діяльності підприємства, але й на стратегічні інтереси та процеси на підприємстві. Особливістю кадрової складової економічної безпеки є те, що персонал, його вміння, навички та компетенції виступають як об'єкт, що потребує захисту, та як суб'єкт, який цей захист забезпечує.

Кадрова складова економічної безпеки має здійснюватися одночасно за кількома напрямками:

- визначення та ідентифікація зовнішніх і внутрішніх загроз для кадрової безпеки підприємства;
- посилення роботи з працівниками підприємства з метою підвищення ефективної діяльності всіх категорій персоналу;
- збереження і розвиток інтелектуального потенціалу, поповнення знань і професійного досвіду працівників підприємства;
- унеможливлення виникнення загроз для економічної безпеки підприємства, джерелом яких є сам персонал [5].

Усі зазначені напрями забезпечення кадрової безпеки передбачають проведення заходів із використанням мотиваційних методів та з використанням стратегічних орієнтирів і спонукатимуть персонал до зростання потенціалу стратегічних змін та розвитку підприємства.

Персонал підприємства, в першу чергу, підлягає обов'язковому захисту від потенційних загроз і як головний ресурс для будь-якої господарської діяльності, і як головний фактор та виконавець економічного захисту свого підприємства [6]. Проте доцільно зазначити, що у системі

забезпечення економічної безпеки у напрямі стратегічних змін персонал може виступати як джерело потенційних загроз, які заключаються в опорі цим змінам, і чим більші та радикальніші зміни (на підставі реінжинірингу та зміни архітектури підприємства), тим більший опір може бути, проте якщо впроваджується реструктуризація, то персонал легше адаптується, оскільки не потрібно набувати нових компетенцій та навичок. У кожному з напрямів забезпечення економічної безпеки необхідно обрати та спрямувати конкретні методи на уникнення опору через перетворення їх із загроз у можливості.

Методи, які забезпечують кадрову безпеку підприємства, можна поділити на: фінансові, психологічні, організаційні, технологічні, адміністративні, дисциплінарні. У цьому контексті функціями управління персоналом як частини забезпечення кадрової безпеки підприємства є [2]:

- визначення потреб у персоналі та забезпечення підприємства;
- розвиток і використання персоналу;
- мотивація результатів праці та поведінки;
- інформаційно-правове управління персоналом.

Отже, мотивацію персоналу слід вважати однією із основних функцій управління персоналом, який може впливати на стан і рівень економічної безпеки через розуміння та застосування інструментів мотивації персоналу для управління загрозами та зведення їх впливу до мінімуму задля підтримання (підвищення) ефективності діяльності підприємства.

Стратегічні зміни – комплексне поняття, що передбачає перебудову підприємства та його систем як наслідок динамічного розвитку чи зміни цілей діяльності підприємства, при цьому необхідно врахувати систему економічної безпеки, яка у такому випадку виходить на основну роль [7]. Управління стратегічними змінами передбачає управління конкурентоспроможністю, постійне корегування напрямку діяльності підприємства, оновлення його структури і пошук нових можливостей, що в цілому підвищує

вартість бізнесу. Реалізація стратегічних змін, окрім інших складових управлінських впливів (прогнозування, організація, регулювання, контроль, планування, координація), передбачає також і мотивацію [8], яка може стосуватися стратегічного, тактичного й операційного рівнів.

Так, стратегічні зміни потребують не просто мотивації персоналу до власного зростання чи збільшення результативності окремих видів діяльності, а й використання мотивації персоналу в їхніх стратегічних орієнтирах до структурних перетворень, які можуть стосуватися запровадження інструментів і переваг корпоративної культури, цифровізації окремих складових зовнішнього та внутрішнього середовища, управлінських рішень для підвищення рівня потенціалу через зростання якості вироблених товарів чи наданих послуг, що сприятиме формуванню комплексного забезпечення економічної безпеки та підвищення конкурентоспроможності підприємства на існуючих та нових ринках.

У контексті забезпечення економічної безпеки мотивацію можна розглядати із двох точок зору (або рівнів):

- особистої: мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, що орієнтована на досягнення особистих цілей і цілей організації [9, с. 45];
- управлінської: мотивація – це вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання особи до діяльності, спрямованої на досягнення особистих цілей чи цілей організації [10].

Тобто зауважимо, що мотивація в управлінні персоналом складається із двох визначальних рівнів: особистого (внутрішніх мотивів кожного працівника) та управлінського (як вид управлінського впливу на працівника), а завданням другого рівня є стимулювання першого.

На другому (управлінському) рівні мотивації можуть використовуватись різні методи, інструменти, заходи реалізації стратегічних орієнтирів підприємства. Осно-

ву методики керування мотивацією складають регулюючі (управлінські) впливи на поведінку працівників. Їх можна поділити на дві групи:

- 1) пасивні впливи, які безпосередньо не мають впливу на робітників, а утворені у вигляді спеціальних умов, що регулюють поведінку в колективі (норми, правила, поведінку та ін.);
- 2) активні впливи на конкретних співробітників і колектив загалом [11].

У забезпеченні економічної безпеки пасивні та активні впливи на персонал необхідно поєднувати із сформульованими цілями та застосовувати одночасно, що дозволить їх використати для підтримання соціально-психологічного клімату в колективі, що максимально сприятиме досягненню позитивних результатів основних показників ефективності.

Управлінський рівень мотивації праці здійснюється за двома основними напрямками здійснення матеріального стимулювання персоналу; здійснення нематеріального стимулювання персоналу [12].

Дослідивши вплив та напрями мотивації на забезпечення економічної діяльності, можна розглянути її основні види. Класифікація будь яких явищ, зокрема й методів мотивації, здійснюється для того, щоб вчасно їх змінити (чи адаптувати) відповідно до життєвого циклу підприємства, його стадій розвитку, етапів стратегічних змін, конкурентного статусу, наявного та перспективного набору якостей. Стратегічні зміни та забезпечення економічної безпеки в їх умовах потребують використання різних методів мотивації, класифікацію яких наведено на рис. 2.

Матеріальні методи мотивації – це ті, які впливають на матеріальний добробут працівника та є основними у забезпеченні економічної безпеки, а їх активне незбалансоване використання впливатиме на фінансову стійкість підприємства. Як матеріальні методи мотивації можуть використовуватись як економічні, так і організаційні інструменти. Методи мотивації, що мають нематеріальний характер, спрямовані на задоволення та стимулювання по-

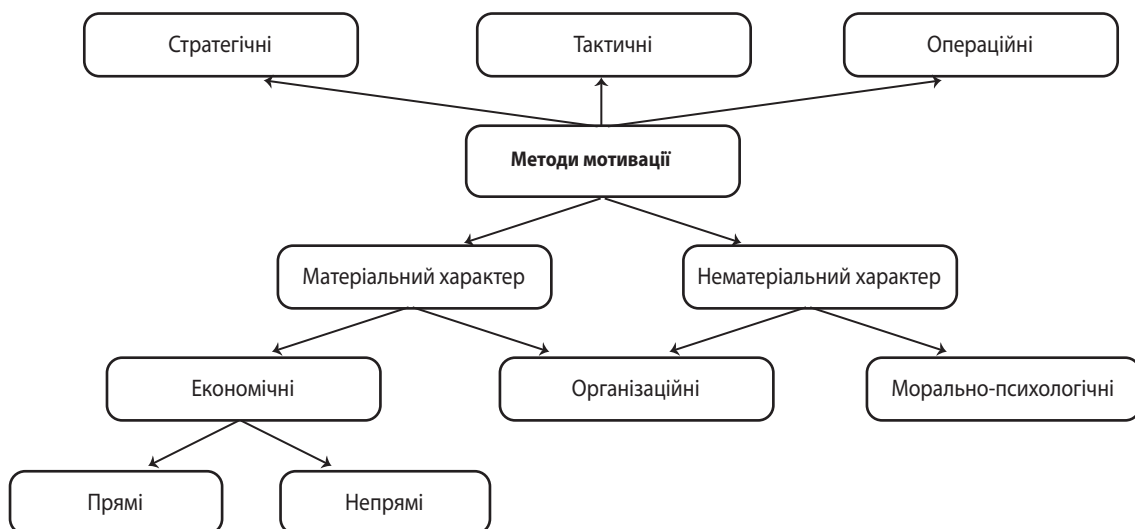


Рис. 2. Методи мотивації складових функціонування підприємства

Джерело: укладено авторами

треб працівника вищого рівня, тобто впливають на індивідуальну внутрішню мотивацію працівника.

Економічні (прямі) – відрядна оплата, почасова оплата, премії за раціоналізацію, участь у прибутках, оплата навчання, виплати за максимальне використання робочого часу; економічні (непрямі) – пільгове харчування, доплати за стаж, пільгове користування житлом, транспортом та ін.; організаційні та морально-психологічні – збагачення праці, гнучкі робочі графіки, охорона праці, програми підвищення якості праці, просування по службі, участь у прийнятті рішень на вищому рівні [13, с. 67]. Прямі та непрямі економічні методи мотивації в основному використовуються як тактичні або операційні методи, які стимулюють персонал до змін у теперішньому середовищі. У перспективі такі методи є інструментами формування стратегічних орієнтирів, особливо серед молодого амбітного складу персоналу.

Розподіл методів мотивації на стратегічні, тактичні та операційні здійснений відповідно до цілей, які ставить перед собою керівництво підприємства на кожному з конкурентних напрямів розвитку. Зауважимо, що вони також можуть мати матеріальний та нематеріальний характер, так, наприклад, як стратегічні методи можна використовувати навчання персоналу у перспективі його кар'єрного зростання та водночас підкріплювати їх операційними економічними методами виплати премій чи надбавок. Для забезпечення належного рівня економічної безпеки усі ці методи необхідно використовувати в комплексі та зберігати баланс між ними, адже активне використання економічних методів може спричинити загрози у забезпеченні фінансової безпеки, а їх недостатня кількість може перетворитись із можливості скорочення небезпек на загрози кадровій безпеці. Прийняття управлінських рішень, при обґрунтуванні сценаріїв стратегічного розвитку та прогнозуванні можливого опору змінам, має передувати використанню того чи іншого методу мотивації через обов'язкове оцінювання можливого впливу на працівників з позиції стимуляторів та дестимуляторів стратегічного розвитку підприємства та підрозділів, в яких вони працюють.

Мотивація та стимулювання є важливими функціями та головними завданнями успішних керівників у здійсненні ними процесів управління колективами у контексті забезпечення економічної безпеки. Недостатня мотивація працівників є реальною загрозою для будь-якого підприємства. Управлінська функція мотивації персоналу на прак-

тиці здійснюється за допомогою мотиваційного механізму [6]. Мотиваційний механізм у системі управління підприємством можна представити як комплекс взаємодіючих і взаємопов'язаних елементів, які завдяки своїм специфічним властивостям у ході операційних процесів перетворюють вхідні завдання і ресурси на конкретні вихідні цільові результати: продукти і показники ефективності господарської діяльності. Нині мотиваційний механізм відіграє домінуючу роль у системі управління та фактично є «двигуном» усієї господарської діяльності підприємства. Саме такий механізм має заохочувати (мотив) або спонукати (стимул) персонал діяти, виконуючи свої посадові функції та обов'язки. Від якості мотиваційного механізму залежить і якість організаційного рівня системи управління та рівня ефективності використання усіх ресурсів підприємства, його економічна безпека і конкурентоспроможність [14]. На нашу думку, мотиваційний механізм забезпечення економічної безпеки підприємства у розрізі кадрової безпеки має спиратись на стимулювання персоналу до змін, що дозволить прискорити зростання підприємства.

Система економічної безпеки підприємства повинна формуватися із урахуванням мотиваційного чинника, який через ефективні заходи щодо мотивації персоналу сприяє підвищенню продуктивності праці, зростанню прибутку підприємства та забезпеченню стабільного функціонування і стратегічного розвитку [15]. Усі заходи щодо мотивації персоналу в умовах стратегічних змін можна подіти на стратегічні та тактичні, які здійснюються відповідно до загальної стратегії підприємства. Забезпечення економічної безпеки підприємства через мотивацію персоналу до стратегічних змін можна сформулювати за такими основними напрямками: корпоративна культура, формування ризик-орієнтованого мислення, управління знаннями, подолання опору змінам, управління якістю (рис. 3), які є взаємопов'язаними між собою і впливають на мотивацію персоналу. На особливу увагу у контексті мотивації персоналу заслуговує формування ризик-орієнтованого мислення, оскільки саме рід мислення та поведінки персоналу залежить ступінь розвитку підприємства та стан забезпечення його економічної безпеки. Ризик-орієнтоване мислення – елемент культури управління безпекою розвитку підприємства, що спрямоване на формування управлінських компетенцій всіх рівнів управління підприємством для оцінки і аналізу рівня ризиків та виявлення й реалізації

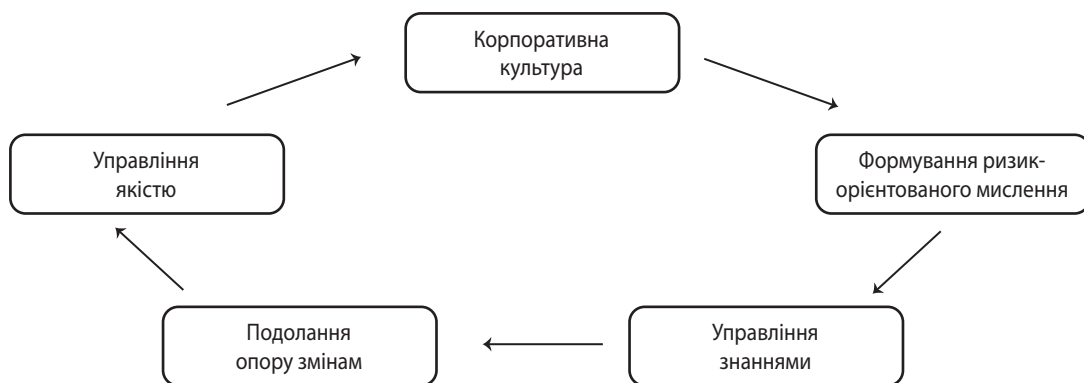


Рис. 3. Стратегічні напрями мотивації персоналу у системі забезпечення економічної безпеки в умовах стратегічних змін

можливостей в досягненні стратегічних та тактичних цілей розвитку підприємства [16, с. 95]. Зауважимо, що ризик-орієнтоване мислення пливатиме на всі напрями мотивації персоналу, а ступінь його усвідомлення дозволить управляти знаннями, долати опір змінам, управляти якістю та формувати корпоративну культуру.

Стратегічні напрями мотивації персоналу у системі забезпечення економічної безпеки в умовах стратегічних

змін будуть формуватися під час планування стратегії підприємства та мають забезпечуватись оперативними заходами.

Тактичний рівень мотиваційних процесів у контексті забезпечення економічної безпеки в умовах стратегічних змін потребують застосування різноманітних конкретних заходів, які в основному будуть мати нематеріальний характер (рис. 4).

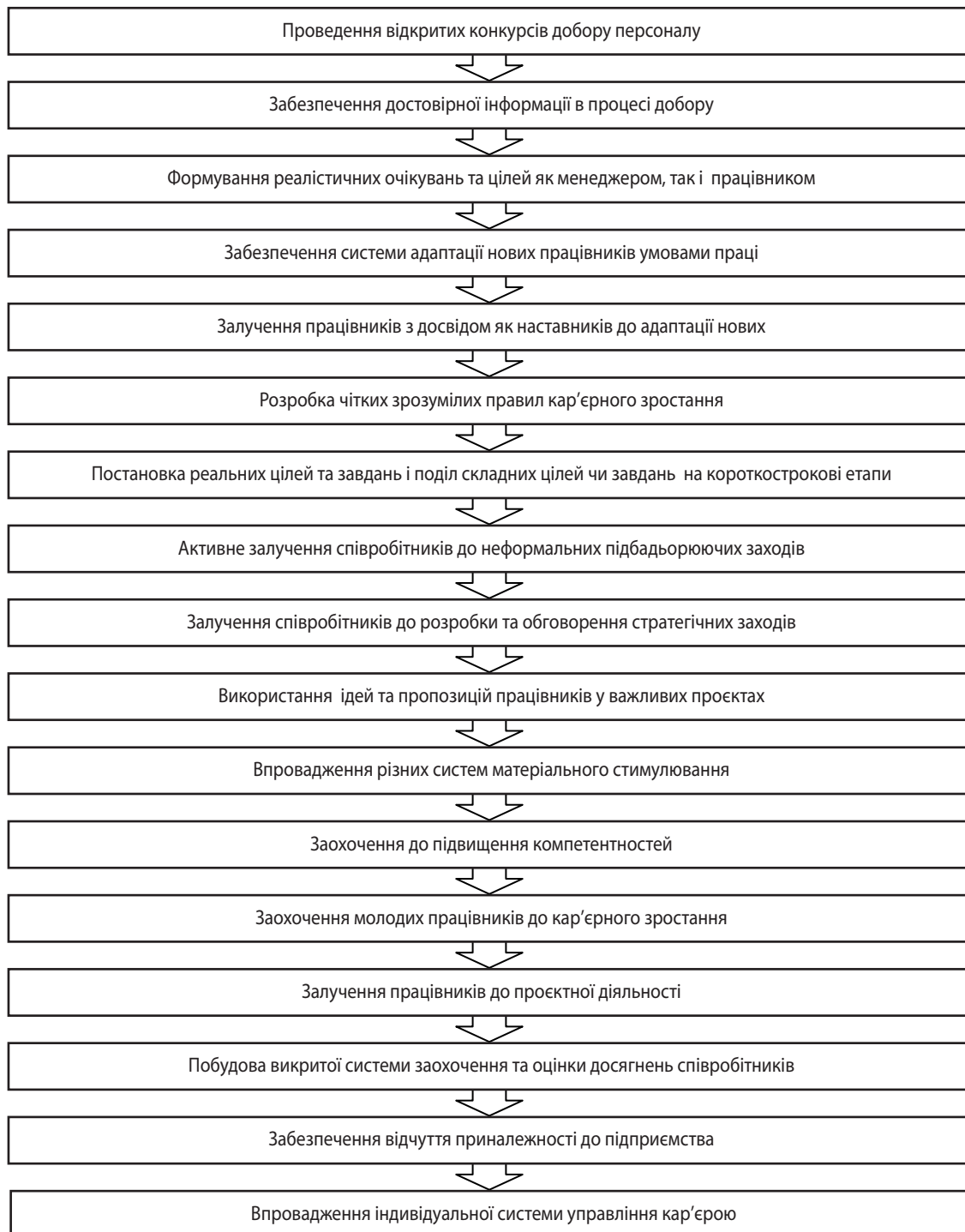


Рис. 4. Тактичні заходи щодо мотивації персоналу в умовах стратегічних змін

Джерело: укладено авторами

Усі ці стратегічні напрями та тактичні заходи мотивації персоналу у комплексі дозволять підприємству забезпечити належний рівень економічної безпеки у його прагненнях до змін.

Як наслідок таких внутрішніх перетворень мотивація персоналу у перспективі дозволить управляти конкретним середовищем підприємства.

**Висновки.** Отже, основним завданням системи мотивації персоналу у контексті забезпечення економічної безпеки підприємства у сучасних економічних умовах мають стати формування стратегічних орієнтирів щодо направлення мислення та дій персоналу на стратегічні зміни. Досягнення відповідних стратегічних орієнтирів мотивації персоналу можливе у разі застосування різноманітних методів мотивації та у напрямках корпоративної культури, формування ризик-орієнтованого мислення, управління знаннями, подолання опору змінам, управління якістю.

Такі напрями дозволять виявити та розвивати потенціал персоналу у забезпеченні економічної безпеки підприємства. Оптимально підібрані тактичні заходи мотивації персоналу дозволять забезпечити належний рівень кадрової безпеки у поточній діяльності підприємства та будуть основою для забезпечення стратегічних напрямів мотивації.

На нашу думку, у контексті забезпечення економічної безпеки тільки сформоване стратегічне мислення керівників та персоналу дозволить їм оптимально пристосовуватись до змін, використовувати потенціал і розвиватись. Водночас мотиваційний механізм дозволить перебудувати систему забезпечення економічної безпеки у відповідності до стратегічних змін.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Штангрет А. М., Пушак Г. І. Потенціал забезпечення економічної безпеки підприємства: теоретичні аспекти. *Економічний вісник Донбасу*. 2014. №3. С. 127–129.
2. Калініченко Л. Л., Шуміло О. С., Кулімякін Я. Ю. Кадрова складова економічної безпеки підприємства роздрібної торгівлі. *Проблеми економіки*. 2020. № 1. С. 138–143.
3. Лянной Г. Система экономической безопасности предприятия. *ВОС – журнал о личной и коммерческой безопасности*. 2006. № 7. С. 16–19.
4. Ареф'єва О. В., Литовченко О. Ю. Кадрова складова в системі економічної машинобудівних підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 11. С. 95–100.
5. Шири Т. Б. Особиста безпека працівника як основа гарантування економічної безпеки підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4408>
6. Павловська Н. Щодо посилення мотивації до праці. *Україна: аспекти праці*. 2010. № 3. С. 16–20.
7. Гайдей О. О., Лісун Я. В. Механізм управління стратегічними змінами як інструмент капіталізації підприємницької діяльності (світова практика). *Міжнародна економічна політика*. 2012. Спец. вип. : у 2 ч. Ч. 1. С. 472–479.
8. Власенко Т. А. Формування механізму управління стратегічними змінами підприємства. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2019. № 2. С. 25–32.

9. Безтелесна Л. І., Міщук Г. Ю., Мартинюк С. Удосконалення механізму мотивації продуктивності найманих працівників. *Україна: аспекти праці*. 2006. № 1. С. 42–48.

10. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2002. 337 с

11. Лаврик, О. Л., Булига, Т. О. Система мотивації діяльності персоналу як чинник досягнення фінансово-економічної безпеки підприємства. *Економічний аналіз*. 2017. № 27 (4). С. 225–229.

12. Ткачук В. О., Вернигора Р. В. Удосконалення системи управління персоналом у контексті забезпечення економічної безпеки підприємства. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2018. № 1. С. 257–264.

13. Зеленько Г. І., Ганжурова Л. Ю. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Наукові записки НАУКМА. Економічні науки*. 2012. № 133. С. 65–71.

14. Просянчук В. Л. Посилення мотиваційних чинників конкурентоспроможного підприємства в контексті забезпечення його економічної безпеки // Конкурентоспроможність національної економіки : матеріали XVIII Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 4–5 жовт. 2018 р.). Київ, 2018. С. 83–86.

15. Потапюк І. П., Потапюк Л. М. Суб'єкти забезпечення економічної безпеки підприємств: психологічний аспект // Економічний розвиток: теорія, методологія, управління : матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф. (26–28 листоп. 2018 р.). Харків, 2018. С. 80–87.

16. Мушникова С. А. Ризик-орієнтоване мислення як базисна основа інноваційності системи управління безпекою розвитку підприємства. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2019. № 4. С. 93–101.

## REFERENCES

- Arefieva, O. V., and Lytovchenko, O. Yu. "Kadrova skladova v systemi ekonomichnoi mashynobudivnykh pidpriemstv" [Warehouse Personnel in the Systems of Economical Machinery and Equipment Enterprises]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 11 (2008): 95-100.
- Beztelesna, L. I., Mishchuk, H. Yu., and Martyniuk, S. "Udoskonalennia mekhanizmu motyvatsii produktyvnosti naimanykh pratsivnykiv" [Improving the Mechanism of Motivating the Productivity of Employees]. *Ukraina: aspekty pratsi*, no. 1 (2006): 42-48.
- Haidei, O. O., and Lisun, Ya. V. "Mekhanizm upravlinnia stratehichnymu zminamy yak instrument kapitalizatsii pidpriemnytskoi diialnosti (svitova praktyka)" [Mechanism of Strategic Change Management as a Tool for Capitalization of Entrepreneurial Activity (World Practice)]. *Mizhnarodna ekonomichna polityka*, vol. 1, special issue (2012): 472-479.
- Kalinichenko, L. L., Shumilo, O. S., and Kulimiakin, Ya. Yu. "Kadrova skladova ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva rozdrubnoi torhivli" [The Personnel Component of Economic Resilience of a Retail Enterprise]. *Problemy ekonomiky*, no. 1 (2020): 138-143.
- Kolot, A. M. *Motyvatsiia personalu* [Staff Motivation]. Kyiv: KNEU, 2002.
- Lavryk, O. L., and Bulyha, T. O. "Systema motyvatsii diialnosti personalu yak chynnyk dosiahnennia finansovo-ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva" [The System of Motivation of Personnel as a Factor in Achieving Financial and Economic Security of the Enterprise]. *Ekonomichnyi analiz*, no. 27(4) (2017): 225-229.

Lyannoy, G. "Sistema ekonomicheskoy bezopasnosti predpriyatiya" [Enterprise Economic Security System]. *BOS - zhurnal o lichnoy i kommercheskoy bezopasnosti*, no. 7 (2006): 16-19.

Mushnykova, S. A. "Ryzyk-oriientovane myslennia yak bazysna osnova innovatsiinosti systemy upravlinnia bezpekoiu rozvytku pidpriemstva" [Risk-oriented Thinking as a Basic Basis for Innovation of Enterprise Enterprise Security Management System]. *Ekonomichnyi visnyk Natsionalnogo hirnychoho universytetu*, no. 4 (2019): 93-101.

Pavlovska, N. "Shchodo posylennia motyvatsii do pratsi" [Regarding Increasing Motivation to Work]. *Ukraina: aspekty pratsi*, no. 3 (2010): 16-20.

Potapiuk, I. P., and Potapiuk, L. M. "Subiekty zabezpechenia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv: psykholohichniy aspekt" [Subjects of Ensuring Economic Security of Enterprises: Psychological Aspect]. *Ekonomichnyi rozvytok: teoriia, metodolohiia, upravlinnia*. Kharkiv, 2018. 80-87.

Prosianchuk, V. L. "Posylennia motyvatsiinykh chynnykiv konkurentospromozhnoho pidpriemstva v konteksti zabezpechennia yoho ekonomichnoi bezpeky" [Strengthening the Motivational Factors of a Competitive Enterprise in the Context of Ensuring its Economic Security]. *Konkurentospromozhnist natsionalnoi ekonomiky*. Kyiv, 2018. 83-86.

Shtanhret, A. M., and Pushak, H. I. "Potensial zabezpechenia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva: teoretychni aspekty"

[The Potential for Economic Security of the Enterprise: Theoretical Aspects]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*, no. 3 (2014): 127-129.

Shyra, T. B. "Osobysta bezpeka pratsivnyka yak osnova harantuvannia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva" [Personal Safety of the Employee as a Basis for Guaranteeing the Economic Security of the Enterprise]. *Efektivna ekonomika*. 2015. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4408>

Tkachuk, V. O., and Vernyhora, R. V. "Udoskonalennia 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*, no. 1 (2018): 257-264.

Vlasenko, T. A. "Formuvannia mekhanizmu upravlinnia stratehichnymy zminamy pidpriemstva" [Formation of the Mechanism of Management of Strategic Changes of the Enterprise]. *Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky*, no. 2 (2019): 25-32.

Zelenko, H. I., and Hanzhurova, L. Yu. "Motyvatsiia yak chynnyk pidvyshchennia efektyvnosti pratsi personalu pidpriemstva" [Motivation as a Factor in Improving the Efficiency of the Company's Staff]. *Naukovi zapysky NaUKMA. Ekonomichni nauky*, no. 133 (2012): 65-71.

Стаття надійшла до редакції 16.11.2020 р.

■