МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
Центр післядипломної освіти, дистанційного та заочного навчання
Кафедра менеджменту

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти
2 курсу заочної форми навчання
Богдана ПОЛОМАНОГО

Науковий керівник
доцент, кандидат економічних наук
Наталія БЛАГА

Рецензент
доцент, кандидат економічних наук
Ірина ПРИЙМАК

Кваліфікаційна робота допущена до захисту
„___” _____ 2024р., протокол № ____
Завідувач кафедри менеджменту
_____
(підпис)

Львів – 2024

АНОТАЦІЯ

ПОЛОМАНИЙ Б. Мотивація персоналу як чинник забезпечення безпеки підприємства. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Львівський державний університет внутрішніх справ, МВС України, Львів, 2024.

У першому розділі досліджено фундаментальну роль мотивації у підвищенні ефективності праці, визначено ключові мотиваційні чинники в управлінні персоналом та окреслено принципи формування надійної системи мотивації праці. У другому розділі проведено аналіз системи мотивації ТзОВ «АГРО-ІНВЕСТ». У третьому розділі розглядаються методи удосконалення процесу мотивації на підприємстві ТзОВ «АГРО-ІНВЕСТ».

На основі опрацювання теоретичних та практичних матеріалів зроблені відповідні висновки та внесено конкретні пропозиції.

Ключові слова: мотивація персоналу, економічна безпека, вдосконалення підприємства.

ANNOTATION

POLOMANYI B. Staff motivation as a factor of enterprise security. Research for the degree of master's degree in specialty. - Manuscript.

Research for obtaining a master's degree in the specialty 073 «Management». – Lviv State University of Internal Affairs, Ministry of Internal Affairs of Ukraine, Lviv, 2024.

The first chapter examines the fundamental role of motivation in improving labor efficiency, identifies key motivational factors in personnel management and outlines the principles of forming a reliable labor motivation system. The second section analyzes the motivation system of «Agro-Invest» LLC. The third section discusses methods of improving the process of motivation at the enterprise «AGRO-Invest» LLC.

Based on the study of theoretical and practical materials, the relevant conclusions are drawn and specific proposals are made.

Keywords: staff motivation, economic security, enterprise improvement.

ЗМІСТ

ВСТУП 4
РОЗДІЛ 1. ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ 7
1.1 Роль мотивації у підвищенні ефективності праці на підприємствах 7
1.2 Визначення ключових мотиваційних чинників в управлінні персоналом 12
1.3 Принципи та методичні рекомендації щодо формування системи мотивації в контексті економічної безпеки 16
Висновки до 1 розділу 20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МОТИВАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ ТОВ «АГРО-ІНВЕСТ» В СИСТЕМІ ЙОГО ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ 22
2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства ТОВ «АГРО-ІНВЕСТ» 22
2.2 Аналіз основних складових поточного мотиваційного процесу ТзОВ «АГРО-ІНВЕСТ» в системі забезпечення його економічної безпеки 31
Висновки до 2 розділу 39
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «АГРО-ІНВЕСТ» З МЕТОЮ ЗМІЦНЕННЯ ЙОГО ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ 40
3.1 Роль мотивації у зміцненні економічної стійкості підприємства та формування ефективної мотиваційної моделі забезпечення безпеки підприємства 40
3.2 Впровадження стратегій мотивації та залучення персоналу для ефективного управління підприємством 52
Висновки до 3 розділу 58
ВИСНОВКИ 60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 63

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасній ринковій економіці забезпечення сталого економічного зростання, досягнення цілей та стабільності на благо суспільства та його учасників потребує різноманітних систем безпеки. Серед них економічна стабільність відіграє ключову роль, оскільки економічна стан суб'єкта господарювання визначає його загальну ефективність. Отже, забезпечення економічної безпеки набуває першочергового значення, враховуючи безліч факторів та загроз, які можуть на неї впливати.

На сучасному етапі розвитку нашої країни оптимізація системи мотивації персоналу стає ключовим фактором зростання компанії та підтримання її економічної стабільності. Надаючи пріоритет людському фактору та підвищуючи ефективність праці, є можливим підвищити рівень безпеки та стабільності в профспілках. Однак слід зазначити, що у вітчизняних компаніях переважають матеріальні мотиви, а елементи сучасних зарубіжних систем мотивації все рідше впроваджуються, що може призвести до неефективності мотиваційної системи.

Терміни «мотивація» та «стимулювання» часто використовуються як взаємозамінні, хоча в дискурсі національних та міжнародних експертів вони мають різні значення. Тим не менш, це тісно пов'язані поняття, визначення яких часто формуються під впливом загального використання та досвіду.

В умовах економічної нестабільності, перехідного періоду в економіці та значного поширення тінізації економіки відбуваються значні зміни в характері праці. Тіньова мотивація часто переважає над легальною, особливо в сільськогосподарських організаціях, що підкреслює необхідність розробки ефективних стратегій мотивації та управління.

Мотивація та стимулювання праці є предметом численних досліджень як зарубіжних, так і вітчизняних науковців. Значний внесок у цю сферу зробили такі видатні діячі, як Ф. Герцберг, А. Маслоу, Е. Мейо, Якокка Лі, Л.П. Червінська,

С.Г. Черемісіна, та інші. Однак, з розвитком організаційних структур підприємств характер роботи сучасних працівників продовжує змінюватися.

Метою дослідження є підвищення економічної безпеки підприємств шляхом оптимізації систем мотивації праці.

Виходячи з мети роботи можна чітко визначити **завдання**, що стоять перед нами:

- дослідити значення мотивації у підвищенні ефективності праці на підприємствах з акцентом на її вплив на економічну безпеку;

- визначити та проаналізувати основні мотиваційні фактори, що впливають на управління персоналом, враховуючи їх вплив на економічну стабільність;

- розробити принципи та рекомендації щодо створення ефективних систем мотивації праці на підприємствах, спеціально адаптованих для зміцнення економічної безпеки;

- оцінити організаційні характеристики, що впливають на безпеку підприємства, включаючи оцінку ключового персоналу та динаміку його мотивації;

- проаналізувати рівень використання та ефективність персоналу підприємства у досягненні цілей економічної безпеки та організаційного успіху;

- визначати пріоритетні напрямки та механізми забезпечення економічної безпеки підприємств, інтегруючи мотивацію праці як ключовий компонент;

Об'єктом дослідження є вплив системи мотивації праці на економічну безпеку підприємства.

Предметом дослідження є мотивація персоналу ТзОВ «АГРО-ІНВЕСТ».

Методологія дослідження спирається на загальноприйняті наукові методи, включаючи абстрагування, аналіз та синтез. Аналітична база ґрунтується на системному та структурно-функціональному підходах із застосуванням різних методів економічних досліджень, таких як емпіричний, статистичний, факторний та порівняльний аналіз, а також економіко-математичне моделювання.

У процесі дослідження використовувалися методи аналізу та синтезу для з'ясування сутності трудової мотивації, її основних принципів та методології. Статистичні методи використовувалися для аналізу господарської діяльності ТзОВ «АГРО-ІНВЕСТ».

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що вони можуть сприяти удосконаленню управління трудовою мотивацією на сільськогосподарських підприємствах. Надані рекомендації пропонують конкретні стратегії для покращення економічної безпеки, тим самим підвищуючи операційну ефективність, ефективніше орієнтуючись у невизначених умовах і, в кінцевому підсумку, досягаючи бізнес-цілей з максимальною продуктивністю.

Структура роботи. Дана кваліфікаційна робота складається зі вступу, основної частини, яка включає в себе три окремих розділи (кожен з розділів містить окремі пункти), які висвітлюють окремі особливості досліджуваного питання, висновків, списку використаних джерел та анотації.

РОЗДІЛ 1. ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

1.1 Роль мотивації у підвищенні ефективності праці на підприємствах

Мотивація людей до праці є постійною проблемою, яка змінюється залежно від розвитку виробництва, соціальних умов та культурних норм. Для досягнення успіху в управлінських завданнях важливо активно залучати та зацікавлювати робочу силу [5]. Розуміння мотивації персоналу сприяє підвищенню залученості працівників, а їхній внесок є фундаментальним для економічного прогресу та конкурентоспроможності компанії.

Мотивація є складним та багатогранним поняттям, що визначається по-різному вітчизняними та зарубіжними науковцями. Вона виступає як форма управління, спрямована на досягнення індивідуальних та організаційних цілей. Вміння розшифровувати мотиваційну динаміку є ознакою ефективного лідерства, оскільки дозволяє керівникам розуміти мотиви своєї команди й уникати проблем.

Таблиця 1.1

Деякі визначення економічної сутності «мотивації»

Автори	Визначення економічної сутності «мотивації»
Карич Д.	«Мотивація передбачає спрямування себе та інших на певну діяльність з метою досягнення особистих цілей або цілей організації»
Ковальчук В.	«Мотивація охоплює сукупність рушійних сил, які спонукають людину до певних дій»
Дієспоров В.С	«Мотивація являє собою імпульс, що спонукає економічного суб'єкта до досягнення конкретних цілей, зумовлений інтересом до діяльності та способів її виконання»

Продовження таблиці 1.1

Малік М.Й.	«Мотивація - це внутрішні та зовнішні стимули, які спонукають людину до діяльності, визначають межі та форми активності, а також надають їй спрямованості»
Тимош І.М.	«Мотивація відображає готовність індивіда докладати максимальних зусиль для досягнення цілей організації з розумінням того, що такі зусилля можуть задовольнити певні особисті потреби»
Циганенко Г.В.	«Мотивація - це вплив на людей з метою спонукання їх до певних дій шляхом пробудження в них певних мотивів»

Розроблено автором на основі [41; 42; 43; 44]

Французький філософ Гельвецій припустив, що при порівнянні різних видів діяльності існують чинники, які спонукають людей звертати увагу і стають мотивацією до роботи. Ці причини випливають з розуміння внутрішньої природи поставленого завдання та особистих якостей людини, яка його виконує. Мотивація може виникати з різних джерел, включаючи потреби, інтереси, нахили, емоції, установки та ідеали. Однак, в основі будь-якої мотивації, лежить поняття потреби. Потреби виникають у зв'язку з конкретними обставинами, викликаючи почуття незадоволеності та підкреслюючи невідповідність між внутрішніми бажаннями та зовнішніми реаліями [15].

Вивчаючи питання, пов'язані з мотивацією працівників, важливо визнати, що потреби людей різняться залежно від рівня їхнього культурного розвитку та освіти. Сучасні працівники надають пріоритет особистісному зростанню, прагнуть автономії та роблять значущий внесок у своє робоче середовище. Вони більше не бажають повторювати монотонні завдання, а натомість прагнуть можливостей для навчання та прийняття на себе відповідальності. Така еволюція мислення вимагає більшої гнучкості та автономії в управлінні власним часом. Більше того, працівники все більше віддають перевагу робочим місцям, які сприяють розвитку почуття товариськості та співпраці, цінують середовище, де

до них ставляться як до колег, а не просто як до підлеглих. Вони цінують робочі місця, що характеризуються спонтанністю і розширенням можливостей, де вони мають певний контроль над своїми завданнями.

Показник продуктивності праці є основним вимірником ефективності праці, який кількісно вимірюється відношенням обсягу продукції або послуг до відповідних прямих витрат праці. Водночас, інтенсивність праці характеризує рівень фізичних та когнітивних зусиль, що вимагаються від працівників у процесі виробництва.

Якість праці охоплює спектр характеристик, притаманних колективному трудовому процесу, що залежить від здатності та готовності окремих осіб або колективів виконувати завдання відповідно до заздалегідь визначених стандартів.

Розглянемо структуру механізму трудової мотивації (див. рис. 1.1).

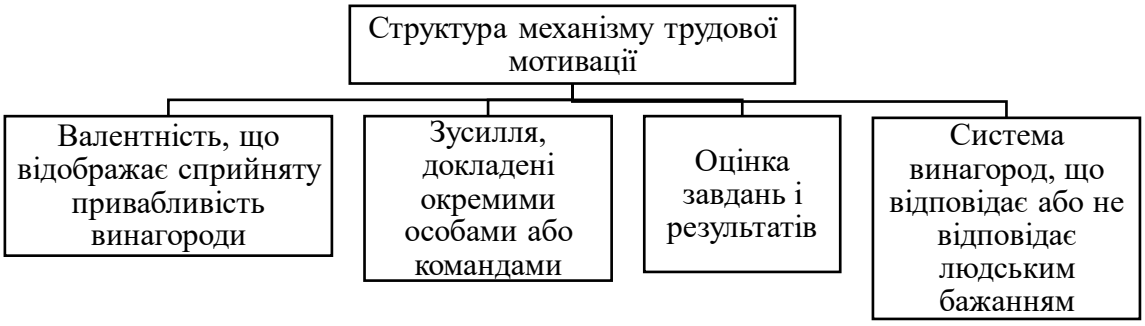


Рис. 1.1. Структура механізму трудової мотивації

У сучасних умовах задоволення різноманітних потреб і прагнень працівників тягне за собою застосування різних мотиваційних стратегій. Ці стратегії можна розділити на три основні групи: економічні стимули, які включають прямі грошові винагороди, такі як заробітна плата в режимі реального часу, погодинна оплата праці, премії, пов'язані з раціоналізаторською діяльністю, схеми участі в прибутках, відшкодування витрат на навчання та заохочення за ефективне використання робочого часу; непрямі економічні стимули, що включають пільги на харчування, привілеї за вислугу років, а також забезпечення житлом або транспортом; негрошові стимули, включаючи

можливості професійного розвитку, гнучкий графік роботи, гарантії збереження робочих місць, програми з підвищення кваліфікації, перспективи кар'єрного росту і залучення до процесів прийняття рішень [19].

Зусилля, результати, винагорода та цінність відіграють вирішальну роль у формуванні очікувань у сфері мотивації. Чим ближче фактична винагорода відповідає очікуваній цінності, тим більший ступінь валентності відчувається. Будь-яке порушення в цьому ланцюжку може підірвати мотивацію. По суті, кожен працівник повинен розуміти, що його зусилля сприяють досягненню кращих результатів, які, в свою чергу, призводять до збільшення винагороди, сприяючи очікуванню більшої цінності. Матеріальні стимули мають особливе значення в сучасних умовах, особливо на тлі низького рівня заробітної плати. Поступове зменшення заробітної плати може знизити мотивацію, а також якість і продуктивність праці [22].

За наведеною нижче класифікаційною схемою всі методи мотивації можна поділити на матеріальні та нематеріальні (див. табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Порівняння матеріальної та нематеріальної мотивації праці

Матеріальне заохочення	Нематеріальне заохочення
Тарифна частина основної заробітної плати	Постійний зворотній зв'язок
Премії за результатами діяльності	Залучення працівників до процесів прийняття рішень
Додаткові надбавки	Визнання через конкурси за видатні досягнення
Схеми преміювання	Можливості для кар'єрного зростання
Розподіл прибутку з працівниками	Корпоративні заходи та святкування

Розроблено автором на основі [45]

Безумовно, ефективне управління потребує інтеграції різноманітних мотиваційних стратегій для досягнення успіху, а не лише концентрації на ключових факторах. Соціологи використовують опитування, щоб з'ясувати

значущість роботи для працівників у контексті різних мотиваційних стимулів. На основі цієї значущості виділяють відповідні методи мотивації (див. табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Ставлення працівників до різних методів мотивації

Рівень важливості методу мотивації	(%) працівників
Зростання зарплати	19.3
Можливості для професійного зростання	17.9
Грошові винагороди	8.6
Соціальний пільговий пакет	8.6
Навчання та розвиток за кошти підприємства	12.2
Безкоштовне харчування в робочі години	5.0
Можливість додаткового заробітку	6.7
Організація корпоративних заходів	8.0
Запровадження суворої системи штрафів	6.4
Надання тимчасового житла	3.1
Загалом	100

Розроблено автором на основі [37]

Своєчасна винагорода - лише один із факторів, що впливає на задоволеність працівників, а можливість кар'єрного зростання та соціальні пільги також відіграють важливу роль. Для створення системи мотивації в корпоративному середовищі потрібен комплексний підхід.

На початковому етапі вводяться як матеріальні, так і моральні стимули. Важливо забезпечити пільги та бонуси, які досить суттєві, щоб привернути увагу працівників до виконання якісної роботи. Структура винагороди повинна відображати кілька ключових взаємозв'язків, такі як відповідність методів компенсації економічним цілям компанії, відповідність між якістю роботи та заробітною платою, забезпечення достатнього рівня заробітної плати та визнання внеску працівників.

Ефективна система мотивації персоналу в компанії повинна відповідати кільком основним вимогам:

- компенсація повинна визначатися на основі неупередженої оцінки результатів роботи співробітника для забезпечення об'єктивності;
- працівники повинні чітко розуміти, на яку винагороду вони можуть розраховувати залежно від результатів своєї роботи, щоб забезпечити передбачуваність;
- винагорода має відповідати внеску кожного працівника, враховуючи його досвід, кваліфікацію та колективні зусилля.

Щоб сприяти формуванню почуття справедливості та рівності серед усіх працівників, правила визначення компенсації повинні бути прозорими та справедливими в організації [33].

Таким чином, недотримання цих вимог може призвести до нестабільності в колективі, що суттєво вплине на продуктивність компанії. Тому вкрай важливо мати чіткий механізм визначення винагороди за результатами діяльності.

1.2 Визначення ключових мотиваційних чинників в управлінні персоналом

Мотивація - це психологічний стан, що формується в певному середовищі під впливом потреб та інтересів. Важливим є створення ієрархічної системи з чіткими взаємозв'язками. Згідно з ієрархічною теорією потреб Маслоу, бажання поділяються на нижчі (первинні) та вищі (вторинні), де вищі потреби виникають лише після задоволення нижчих. Задоволення вищих потреб вимагає більших зусиль.

Мотиваційні фактори в системі управління персоналом мають значний вплив на визначення необхідного рівня зайнятості. Ці фактори охоплюють безліч внутрішніх і зовнішніх стимулів, які спонукають людей взаємодіяти з організацією. Мотивація, по суті, спонукає людей задовольняти потреби, які

виникають протягом їхнього життєвого шляху, формуючи основу особистої мотивації в рамках поведінкового процесу.

З психологічної точки зору мотивація є основою у визначенні індивідуального добробуту. Щоб задовольнити життєві потреби, люди потребують мотивації як каталізатора дій, що спонукає їх до досягнень.

Мотивація виникає під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. Зовнішні стимули включають особисте визнання або бажані події, тоді як внутрішні стимули охоплюють потреби, інтереси та мотиви. Ці стимули спонукають людей в організації докладати зусиль для досягнення конкретних цілей. Мотивація виступає як керівний фактор, що спрямовує людей до дії, сформований у свідомості. Хоча мотиви і стимули збігаються за напрямком, вони належать до різних категорій, підкреслюючи, що мотиви і стимули є засобами реалізації. Стимули слугують компонентами мотиваційного механізму.

В адміністративному контексті мотивація передбачає створення необхідного рівня потреб у персоналу, сприяння особистому та внутрішньому залученню. Її можна описати як «рівень потреби», встановлений у свідомості людини для здійснення дій, які задовольняють потреби і досягають особистих і організаційних цілей.

Мотивація праці має на меті зацікавити працівників у своїй роботі та підвищити їх усвідомлення про значущість організації. Це дає працівникам впевненість у майбутньому та стимулює їх до досягнення максимальної продуктивності. Мотивація праці може включати різні фактори, такі як трудові процеси, підготовка до праці, можливості розвитку тощо. Соціальні чинники також впливають на мотивацію праці. Існують внутрішні і зовнішні стимули, які використовуються для мотивації працівників.

Внутрішні мотиви відображають ставлення працівників до своєї роботи, тоді як зовнішні стимули - це управлінські інструменти, які задовольняють конкретні потреби. Чітке інформування працівників про їх завдання та винагороди, які вони можуть отримати, є важливим елементом ефективної мотивації. Мотивація є ключовим фактором ефективності та продуктивності

організаційних структур, а процес гуманізації праці відіграє важливу роль у підвищенні задоволеності працівників.

Управління мотивацією персоналу залежить від психологічних чинників, таких як виявлення мотиваційних протиріч. Менеджмент повинен підтримувати оптимальний рівень цих протиріч, надавати можливості, що відповідають потребам працівників. Мотивація персоналу на різних рівнях формується під впливом соціальних та корпоративних факторів і залежить від управлінської поведінки та корпоративних мотиваційних механізмів. Проблеми мотивації залишаються актуальними, і компаніям необхідно створити ефективні мотиваційні механізми для підвищення продуктивності та ефективності. Урахування індивідуальних інтересів та очікувань працівників є важливим аспектом в створенні персоналізованого підходу до мотивації.

Механізм мотивації має сприяти задоволенню потреб та інтересів працівників, підвищувати рівень мотивації до праці та розвиток навичок і вмінь. Організаційні результати повинні бути важливими для працівників, щоб вони сприймали себе як учасників виробничого процесу. Конкретний мотиваційний механізм компанії формується на основі розподілу праці, об'єктів управління та організації праці.

Заохочення, такі як заробітна плата, повинні відповідати рівню докладених зусиль і пропорційно коригуватися відповідно до змін у цих зусиллях під час виконання роботи. Це стосується насамперед працівників, які не мають частки в капіталі компанії, оскільки володіння такою часткою потенційно може посилити стимули. Працівникам вкрай важливо розуміти мету своєї роботи, оскільки це знання сприяє підвищенню ефективності.

У сучасних умовах мотиваційні механізми, які спираються виключно на методи примусу, виявляються неефективними для досягнення бажаних цілей. Важливо стимулювати працівників на основі їхніх внутрішніх мотивацій і того, що вони цінують у своїй роботі. Як стверджував М.С. Горбачов, «щоб надихнути працівників виконувати свої обов'язки з максимальним завзяттям і відданістю, до них треба ставитися прихильно» [16, с. 474].

Сучасні вітчизняні та зарубіжні власники бізнесу виступають за ефективні стратегії мотивації, які вирішують питання відчуження працівників від виробничих потужностей та результатів праці. Мотиваційні механізми мають бути пристосовані до пом'якшення відчуження працівників.

Необхідність використання стимулів у мотиваційній системі залежить від рівня освіти та культурного розвитку, що відображає силу внутрішньої мотивації до праці. Працівники, які отримують задоволення від своєї роботи, можуть не потребувати додаткових стимулів.

Власники бізнесу повинні розвивати культуру праці, особливо орієнтовану на результат, щоб ефективно мотивувати своїх працівників. Мотивовані працівники відіграють важливу роль у досягненні цілей організації та забезпеченні бажаних результатів.

Мотивація та продуктивність не завжди прямо корелюють між собою. Працівник може бути заохочений за результат, який не може бути досягнутий завдяки його робочому потенціалу. Тому вплив системи мотивації може бути різним для різних працівників за різних обставин, що потенційно може призвести до відсутності ефективних стимулів та мотивації до ефективної роботи.

У конкурентному ринковому середовищі компанії повинні розробляти та впроваджувати ефективні механізми мотивації персоналу, щоб виробляти високоякісні продукти та послуги. Моделі мотивації повинні бути адаптовані до специфіки галузі, компанії та ринкових тенденцій, що є актуальними для кожного суб'єкта господарювання.

Враховуючи складність трудових відносин та інтелектуальний розвиток персоналу, ефективні мотиваційні стратегії мають вирішальне значення в сучасному організаційному управлінні. Зростання ролі мотивації підкреслює її значення як пріоритетної функції управління, особливо в умовах поширення факторів виробництва.

Вивчення основ теорії мотивації праці та узагальнення досвіду дозволяє краще зрозуміти мотиваційні проблеми, виокремити мотивацію праці як

першочергову функцію управління та детермінанту різних факторів організаційного розвитку.

Таким чином, мотивація індивідів (працівників) до ефективної праці передбачає узгодження їхньої спрямованості з конкретними цілями, вказуючи на необхідність дій для досягнення цих цілей. Управління людськими ресурсами має окреслити загальні цілі організації та забезпечити їх узгодження з цілями окремих працівників, щоб досягти бажаних результатів.

1.3 Принципи та методичні рекомендації щодо формування системи мотивації в контексті економічної безпеки

На етапі розвитку нашої країни оптимізація системи мотивації персоналу стає вирішальним фактором, що сприяє зростанню та економічній стабільності компанії. У практиці вітчизняних компаній, як правило, домінують матеріальні стимули, рідше використовуються елементи сучасних зарубіжних систем мотивації, що часто призводить до неефективності мотиваційних стратегій. Тому питання належного фінансового забезпечення, зокрема мотивації персоналу, залишаються надзвичайно актуальними в сучасних умовах ведення бізнесу.

Економічна безпека підприємства - це захищеність його економічних інтересів від внутрішніх і зовнішніх негативних впливів, а також забезпечення фінансових ресурсів, необхідних для успішної діяльності та сталого розвитку. Створення надійних фінансово-економічних умов є невід'ємною частиною формування середовища, сприятливого для економічного процвітання [1].

Економічна безпека компанії залежить від внутрішніх та зовнішніх загроз. Внутрішні загрози включають дії співробітників, фінансові ризики, порушення конфіденційності та операційні збої. Важливо враховувати внутрішні ризики, оскільки вони можуть створювати проблеми навіть для керованих компаній. Управління людськими ресурсами повинно зосереджуватися на зовнішніх та внутрішніх факторах для підтримки економічної безпеки.

Мотивація персоналу має ключову роль у забезпеченні економічної безпеки компанії. Управління мотивацією включає регулюючі методи, такі як організаційні норми і правила, або активні методи, що безпосередньо впливають на працівників.

Як свідчать вітчизняні та міжнародні дослідження, ефективність системи мотивації персоналу вимірюється її здатністю розширювати охоплення та персоналізувати взаємодію з персоналом компанії. Усвідомлення цього стає першочерговим завданням для визначення ключових методологічних принципів, на яких ґрунтується дослідження тонкощів мотиваційних систем, що відповідають цілям розвитку національної економіки.

Принцип мотивації виступає основоположним елементом трудової діяльності, спонукаючи індивідів обирати або інтенсифікувати свої зусилля в певних напрямках. Спираючись на дослідження мотивації, науковці виступають за використання цього принципу для вирішення численних проблем підвищення продуктивності праці як на теоретичному, так і на практичному рівнях.

Наголос на конкурентних аспектах роботи по відношенню до інших індивідів підкреслює важливість формування духу конкуренції в трудових організаціях, використання індивідуального (не)трудового потенціалу для досягнення бажаних результатів і отримання конкурентних переваг на ринку.

Принципи адаптації та розвитку передбачають підвищення обізнаності працівників про умови конкуренції та формування ціннісних орієнтацій, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності у сфері праці. Реалізація цих принципів у мотиваційних системах передбачає виявлення соціально-економічних механізмів, здатних формувати конкурентну поведінку.

Пріоритетність соціальних потреб - ще один ключовий принцип, який забезпечує узгодження мотиваційного процесу з цілями людського розвитку для задоволення поточних і майбутніх соціальних потреб працівників і трудового колективу.

Ефективність - найважливіший принцип, що лежить в основі соціально-економічної системи мотивації праці, який передбачає формулювання критеріїв

і показників ефективності, адаптованих до конкурентного середовища, а також забезпечення відповідності мотиваційних систем стандартам ефективності.

Розгляд цих методологічних принципів та мотиваційних теорій, їх застосування в ринкових умовах підкреслює необхідність ефективної мотивації для формування конкурентного робочого середовища. Однак простого створення системи мотивації недостатньо, необхідний комплексний підхід, що враховує внутрішні та зовнішні фактори на макро- та мезоекономічному рівнях. Такий підхід сприяє створенню відповідних та адаптивних стимулів як для працівників, так і для компаній.

На сьогодні багато систем оплати праці не відповідають ключовим вимогам щодо стимулювання в рамках загальної системи мотивації, спрямованої на максимізацію результатів економічної діяльності. Спроби вдосконалити компенсаційні структури в окремих компаніях часто виявляються невдалими через невідповідність між трудовим внеском, очікуваною винагородою та отриманою заробітною платою.

Схеми компенсації можуть бути розроблені таким чином, щоб стимулювати різні результати, такі як випуск якісної продукції або досягнення планових показників прибутку, тим самим заохочуючи працівників до ефективної роботи та узгоджуючи їх з конкретними цілями колективу. Розробка ефективної системи мотивації повинна бути тісно пов'язана з особливостями та цілями виробничої діяльності промислового підприємства. Однак, через зовнішні економічні фактори та високий рівень невизначеності можуть знадобитися поправки на тимчасові відхилення від встановлених критеріїв.

У вітчизняних компаніях зазвичай застосовують стимулювання за досягнення певних показників:

- підвищення індивідуальної продуктивності праці, виконання завдань, професійної якості та реалізації ініціативи;

- додаткові витрати, дозволені на ці цілі, не повинні перевищувати 60% заробітної плати працівника;

- підвищення якості продукції та вдосконалення технології виробництва;

- додаткові витрати на це не повинні перевищувати 3% погодинної ставки або 20% посадового окладу працівника;

- підтримання високої особистої продуктивності при дотриманні стандартів якості;

- додаткові витрати визначаються залежно від стажу роботи працівника;

- досягнення зростання прибутку по всій компанії.

Комплексна система мотивації праці повинна включати в себе всі елементи преміювання і вважатися оптимальною для організації. Це включає визначення джерел фінансування преміювання, критеріїв нарахування премій, а також заходів з мінімізації втрат, які можуть зменшити виплати. Крім того, повинні існувати чіткі інструкції щодо включення умов преміювання в більш широку систему мотивації.

Ефективна система мотивації передбачає як матеріальну винагороду, так і чітке розуміння всіх мотиваційних чинників. Для того, щоб оцінити ефективність системи мотивації, яка використовується у вітчизняних компаніях, необхідно проаналізувати всі її складові, визначити важливість кожної з них та врахувати не лише власний досвід, але й практику інших суб'єктів господарювання.

Основним показником ефективності системи матеріальної мотивації є її фактичний вплив на результати діяльності, що вимірюється за допомогою конкретних методів стимулювання витрат на впровадження. Оцінюючи ці показники, стає можливим активувати систему істотної мотивації та досягти додаткових ефектів, які перевищують розмір премії, відповідаючи критеріям ефективності системи.

Важливо оцінювати змістовні методи стимулювання, використовуючи як якісні, так і кількісні показники. Ефективність має вимірюватися не лише отриманням додаткового прибутку, але й адаптацією системи до умов торгівлі та психологічним кліматом у колективі.

Таким чином, комплексний підхід до управління значущими стимулами може допомогти вітчизняним компаніям підвищити мотивацію до праці,

продуктивність та якість систем управління. Адже стимули повинні включати як фінансові, так і моральні аспекти, акцентуючи увагу на відповідальності за результати діяльності, формуванні позитивної культури праці, визнанні та оцінці внеску працівників.

Висновки до 1 розділу

У першому розділі обґрунтовано теоретичні основи мотивації праці в системі економічної безпеки. Наголошено на тому, що мотивація є критично важливим фактором у функціонуванні людської робочої сили. Адже без мотивації робота стає майже неможливою. При цьому мотивація може по-різному впливати на людей, зрештою визначаючи, чи будуть їхні дії спрямовані на досягнення мети чи ні. Мотивація слугує засобом для задоволення потреб і бажань людини. Вона охоплює низку психологічних явищ, які описують наявність рушійної сили у свідомості людини, що спонукає її до досягнення певної мети. Мотиваційні фактори охоплюють широкий спектр елементів, включаючи потреби, мотиви, цілі, інтереси, прагнення та завдання. У цьому контексті внутрішні потреби є настільки ж важливими, як і зовнішні аспекти мотивації, оскільки вони стосуються мотивації до роботи та взаємодії, спрямованої на досягнення особистих та організаційних цілей, які переслідують працівники.

В роботі визначено, що мотивація є однією з основних функцій системи управління персоналом, що передбачає вивчення індивідуальних особливостей, мотивацій, потреб і бажань для ефективного управління трудовою поведінкою працівників і підвищення загальної продуктивності. Вона є ключовим пріоритетом в системі управління персоналом, оскільки має значний вплив на продуктивність та ефективність роботи персоналу в організації. Мотивація працівників є багатогранним процесом, оскільки кожна людина має унікальні мотиви. Для забезпечення ефективної роботи робочі завдання мають бути

цікавими та приносити відчутні результати. Крім того, мотивація слугує життєво важливим стимулом для працівників, спонукаючи їх до досягнення конкретних цілей і сприяючи формуванню в них почуття досягнення та винагороди в рамках організації. Вкрай важливо, щоб кожен працівник розумів потреби організації, а зміст його роботи змінювався відповідно до цих потреб у міру їх задоволення.

Успішне розуміння та задоволення потреб працівників є ключовим елементом для створення механізмів економічної безпеки в компанії. Впровадження ефективних мотиваційних механізмів грає важливу роль у зміцненні фінансового становища компаній, підвищенні конкурентоспроможності та прибутковості. Крім того, ці механізми відкривають можливості на глобальному рівні. Взаємозв'язок між мотивацією працівників та економічною безпекою компанії ґрунтується на стабільності організації, підтримці розвитку та стійкості та сприянні співпраці з усіма працівниками. Це сприяє створенню надійної операційної структури. Досягнення цілей організації залежить від ефективності мотиваційних механізмів та забезпечення економічної безпеки компанії.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МОТИВАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ ТОВ «АГРО-ІНВЕСТ» В СИСТЕМІ ЙОГО ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства ТОВ «АГРО-ІНВЕСТ»

Товариство з обмеженою відповідальністю «АГРО-ІНВЕСТ» засноване у 2000 році. З моменту заснування і до теперішнього часу організаційно-правова форма товариства не змінювалася.

Товариство здійснює діяльність за двома напрямами:

1) Основний вид діяльності: виробництво м’яса; виробництво м’ясних продуктів; оптова торгівля м’ясом та м’ясними продуктами.
2) Додатковий вид діяльності: діяльність посередників у торгівлі продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами; оптова торгівля фруктами та овочами; вантажний автомобільний транспорт; оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами; роздрібна торгівля пальним; оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин; оптова торгівля живими тваринами.

За даними Єдиного державного реєстру підприємств та організацій України:

- юридичній особі «АГРО-ІНВЕСТ, ТОВ» присвоєно код 31228240;
- юридична адреса підприємства «АГРО-ІНВЕСТ, ТОВ» — Львівська обл., м. Червоноград, вул. Львівська, 19;
- стан юридичної особи – зареєстровано.

Дата державної реєстрації: 08.12.2000. Дата запису: 31.08.2005. Номер запису: 14191200000000315. Місцезнаходження реєстраційної справи - Виконавчий комітет Червоноградської міської ради.

Варто також зазначити, що ТзОВ «АГРО-ІНВЕСТ» перебуває на обліку:

1. Державна служба статистики України (37507880). Дата взяття на облік: 12.12.2000;
2. Головне управління ДПС у Львівській Обл., Червоноградська державна інспекція (м. Червоноград) – 43968090. Відомості про відомчий реєстр: (Реєстр платників податків). Дата взяття на облік: 14.12.2000. Номер взяття на облік: 881;
3. Головне управління ДПС у Львівській Обл., Червоноградська державна інспекція (м. Червоноград) – 43968090. Відомості про відомчий реєстр: (Реєстр платників єдиного внеску податків). Дата взяття на облік: 20.12.2000. Номер взяття на облік: 040402942.

ТзОВ «АГРО-ІНВЕСТ», - це одне із провідних виробників м’ясних і ковбасних виробів у західному регіоні України. Компанія здійснює первинну переробку м’яса (обвалювання півтуш), в результаті чого отримуються елементи (шинка, шия, полядвиця, вирізка, сало, шкіра, ноги, кості тощо). Сировиною для виробництва продукції ТзОВ є свині живі, вирощені на свинофермах західного регіону України, з наступним їх забоєм на давальницьких умовах на бійнях. З моменту свого заснування у 2000 році, нарощуючи об’єми підприємство займалося в основному імпортом м’ясної продукції досягнувши обсягу продажу більше 100 млн грн. на рік.

Підприємство ТзОВ «АГРО-ІНВЕСТ», перейшло на сучасне автоматизоване виробництво. З 2017 року воно впровадило сучасний цех обвалки м'яса, для забезпечення безпеки харчових продуктів і маючи сертифікати ISO 22000, що підтверджують нашу прихильність до якості. Команда кваліфікованих працівників підпримства, оснащена найсучаснішим обладнанням, ефективно виконує процес обвалки туш. Маючи значні виробничі потужності, було застосовано конвеєрну обвалку, оптимізуючи продуктивність і забезпечуючи найвищу якість. Різні технології виробництва дозволяють отримати різні форми м'яса, від великих шматків до невеликих порцій.

Також підприємство здійснює імпорт сировини (півтуш та четвертинок) із країн ЄС та продаж готової продукції на території України (2005р. – початок

імпорту високоякісної свинини і м'ясо птиці в Україну). Зокрема, в наявності ТзОВ є свій ідентифікаційний номер міжнародного зразка UA 131625, так як поставки продукції також спрямовані на території інших держав (співпраця з такими транспортними гігантами, як CMA та Maersk Group, що дозволяє доставляти продукцію в будь-яку точку світу максимально швидко).

У 2008р. - отримання нагороди «Український імпортер року» за основним видом діяльності УКТ ЗЕД 02 «М'ясо і продукти харчування».

Також у 2011р. - отримання нагороди «Імпортер року» за основним видом діяльності UCG FEA 02.

Починаючи з 2012 року почалася переорієнтація діяльності підприємства в сторону здійснення переробки м’яса, експорту яловичини та свинини.

Після цього у 2014р. – отримання нагороди «Український експортер року» за основним видом діяльності UCG FEA 0504.

У 2016р. був побудований сучасний завод для переробки м'яса.

Потужності оснащені повністю обладнаними холодильниками та морозильними камерами, що забезпечують оптимальні умови зберігання м'яса без шкоди для якості. Нещодавно розширилась можливість холодного зберігання, інвестувавши в додаткове обладнання, таке як пили для розрізання туш, тримери для обвалки м'яса та конвеєрні лінії, щоб покращити відповідні операції.

Щоб задовольнити зростаючий попит, було придбано та встановлено додаткову лінію обвалки, що збільшило виробничу потужність на 35%. Крім того, запропоновано вакуумну або індивідуальну упаковку, а також різні пакувальні матеріали.

Для транспортування утримується парк рефрижераторів, що забезпечує оперативну доставку сировини та готової продукції по всій території України з дотриманням суворих температурних вимог. Щоб зменшити ризики енергопостачання та скоротити витрати, підприємство встановило сонячну електростанцію, яка забезпечує надійне резервне живлення під час перебоїв в електропостачанні та зменшує нашу залежність від традиційних джерел

електроенергії. У процесі своєї діяльності ТзОВ «АГРО-ІНВЕСТ» використовує приміщення загальною площею 3 346,9 м2, в тому числі: 1475,8 м2 власні та 1 871,1 м2 – орендовані.

У конкурентному середовищі компанія зосереджує свою увагу на постійному підвищенні безпечності продукції. Компанія постійно вдосконалює систему управління безпечністю харчових продуктів, щоб забезпечити виробництво безпечних напівфабрикатів, замороженої та охолодженої сировини та субпродуктів. ТзОВ «АГРО-ІНВЕСТ» прагне постачати якісну продукцію, надаючи пріоритет безпеці харчових продуктів та інноваціям.

Враховуючи багатогранність проблем економічної безпеки на обраному підприємстві, важливо систематизувати їх за категоріями. На рисунку 2.1 наведено ключові складові економічної безпеки підприємства.

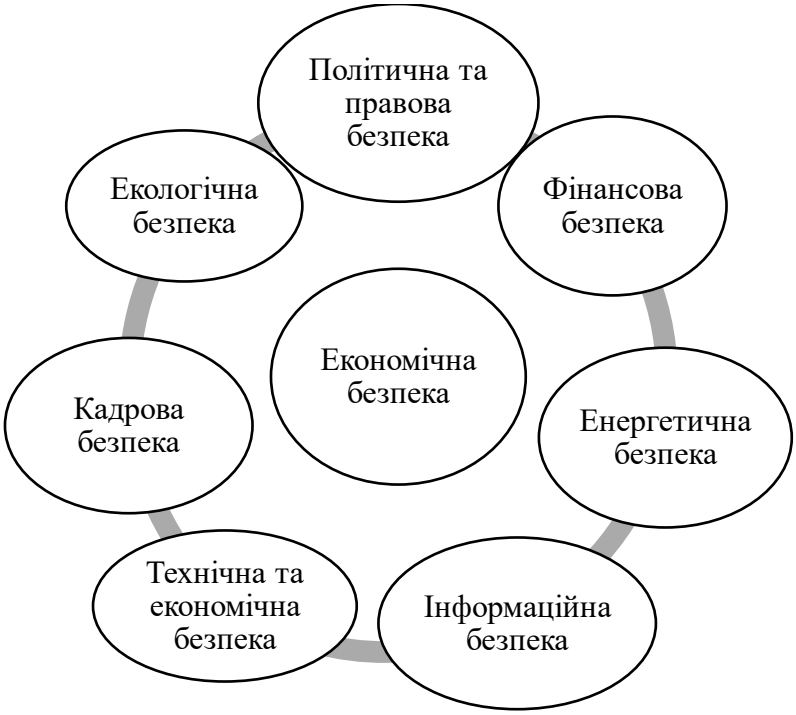


Рис. 2.1 Ключові складові економічної безпеки ТзОВ «АГРО-ІНВЕСТ» [35]

Окремо слід зазначити SWOT-аналіз. В аналізі передбачені сильні та слабкі чинники підприємства, а також його можливості та загрози (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз ТзОВ «АГРО-ІНВЕСТ»

Сильні сторони	Слабкі сторони
- Лідер на ринку України, зокрема провідна позиція на міжнародній арені; - хороша репутація на ринку; - оснащення сучасними технологічними засобами та знаряддями; - висококваліфікований персонал, система управління та менеджменту; - висока якість продукції.	- Не часто оновлюється сайт, іноді застаріла інформація; - слабка рекламна політика.
Можливості	**Загрози**
- Розширення підприємства на території України; - експорт продукції закордон в низку країн; - постійний нагляд та оновлення технологічних засобів; - поглинання менших конкурентів з аналогічною сферою діяльності, їх витіснення з ринку; - розширення сфери своєї діяльності; - співпраця з іншими компаніями, в тому числі іноземними.	- Війна в країні. - нестабільна економічна ситуація; - наявність конкурентів; - можливе збільшення ціни на виробничі технології та сировину.

Враховуючи потужність і розвиток підприємства, спостерігається лідерство на ринку України. Через високу якість продукції, яка виготовляється найсучаснішими технологічними засобами, ТзОВ «АГРО-ІНВЕСТ» має хорошу репутацію і займає провідне місце на ринку. Крім цього, висококваліфікована система управління та менеджменту створила можливість виходу на міжнародний ринок.

Незважаючи на те, що товариство укомплектоване практично всім: кваліфікований персонал та менеджмент, сучасні європейські прилади, провідне місце на вітчизняному та міжнародному ринку тощо, спостерігається також і слабка ланка – рекламна політика. Якщо на початках зародження і розвитку ця політика була досить поширена і працювала на постійній основі, то досягнувши певних результатів на ринку, вона зменшила свої обороти. В тому числі і

припинився постійний контроль за оновленням і оснащенням інформації на офіційному сайті компанії.

Враховуючи це, все одно у підприємства є розширені можливості, які вони використовують в повному обсязі: розширення підприємства по Україні, створення нових заводів та цехів тощо; експорт продукції належним чином здійснюється і на закордонний ринок, тим самим поглинаючи свої конкурентів з аналогічною сферою діяльності. Компанія не тільки має змогу розширити сферу своєї діяльності, але й залучатися до співпраці з іноземними партнерами, що створює все більші можливості для підприємства у майбутньому.

Також потрібно враховувати воєнний стан в країні та економічну ситуацію. Це свого роду загроза для належного функціонування товариства, адже війна приносить лише руйнування, в тому числі в залежності від цього і створюється економічна нестабільність. Так само потрібно враховувати те, що існує можливе збільшення ціни на виробничі технології та сировину.

Підрозділи фінансово-економічної безпеки ТзОВ «АГРО-ІНВЕСТ» є спеціалізованими підрозділами, інтегрованими в організаційну структуру та діяльність компанії. Їх основним завданням є створення та підтримання належного рівня фінансово-економічної безпеки при здійсненні господарської діяльності, спрямованої на мінімізацію потенційних загроз, які можуть виникнути під час виробничо-господарських операцій [19].

Сама система підрозділів досить структурно побудована. Кожен підрозділ побудований таким чином, щоб підприємство постійно функціонувало і управлінська діяльність здійснювалась належним чином (див табл. 2.2).

Таблиця 2.2

1	Адміністрація	**Директор**
		Заступник директора з розвитку комерційної та інвестиційної діяльності
		Інженер з охорони праці
		Майстер контрольний

Продовження таблиці 2.2

		Лікар ветеринарної медицини м’ясопереробних підприємств
		Технік з експлуатації та ремонту устаткування
		медична сестра
		інспектор з кадрів
2	Дільниця економіки і фінансів	**Заступник директора з економіки**
		Економіст зі збуту
		Економіст з фінансової роботи
3	Дільниця експорту	**Заступник директора з питань експорту**
		Економіст з міжнародної торгівлі
		Агент з митного оформлення
4	Енергетична дільниця	**Енергетик**
		Електромонтер з обслуговування електроустановок
		Заточувальник
5	Дільниця бухгалтерського обліку та звітності	**Головний бухгалтер**
		Бухгалтер
		Програміст системний
6	Центральний склад	**Завідувач центрального складу**
		Водій навантажувача
		Вантажник
7	Виробнича дільниця	**Заступник директора з виробництва**
		Економіст з матеріально-технічного забезпечення
		Електрогазозварник
		Водій навантажувача
		Оператор котельні
		Вантажник
		Укладальник-пакувальник
		Підсобний робітник

Продовження таблиці 2.2

8	Цех обвалювання м’яса	**Начальник цеху**
		Службовець на складі (комірник)
		Обвалювальник м’яса
		Міздрильник
		Вантажник
		Оператор мийної установки
		Прибиральник виробничих приміщень
		Прибиральник службових приміщень
9	Склад цеху обвалювання м´яса	**Завідувач складу**
		Службовець на складі (комірник)
		Вантажник
		Водій навантажувача
10	Дільниця вакуумації	**Начальник**
		Службовець на складі (комірник)
		машиніст вакуум-пакувальної машини
11	Дільниця пакування готової продукції	**Начальник**
		Пакувальник
12	Дільниця напівфабрикатів	**Начальник**
		технік-технолог з виробництва м’ясних продуктів
		Оператор автомата для виробництва напівфабрикатів
13	Транспортна дільниця	**Заступник директора з логістики**
		Логіст
		Водій автотранспортних засобів
		Механік
		Слюсар з ремонту колісних транспортних засобів
14	Дільниця охорони	**Начальник**
		Охоронник

Персонал служби економічної безпеки володіє кваліфікацією і знаннями, необхідними для ефективного виконання своїх обов'язків, зокрема, в галузі економіки і права. На практиці перевага часто надається колишнім працівникам правоохоронних органів (Міністерства внутрішніх справ, Служби безпеки України, прокуратури, податкової міліції, Контрольно-ревізійного управління) з огляду на їхній відповідний досвід та продемонстровану доброчесність і професіоналізм [3, с. 48-50].

Служби економічної безпеки бізнесу ТзОВ «АГРО-ІНВЕСТ» зазвичай працюють у двох режимах: звичайному та надзвичайному. У звичайному режимі основна увага приділяється превентивним заходам, таким як профілактика, проактивна робота та координація між підрозділами служби з метою пом'якшення значних загроз економічній безпеці компанії.

Варто окремо наголосити, що до загальних загроз для підприємства належать зміни в законодавстві, зростання рівня злочинності, поява конкурентів, зміни в динаміці робочої сили та розширення корпоративних інформаційних мереж.

У надзвичайних ситуаціях можуть бути загрози (економічного, політичного характерів тощо), які можуть вплинути на бізнес-операції ТзОВ «АГРО-ІНВЕСТ». У таких випадках у складі департаменту фінансової підтримки має бути задіяна група реагування на надзвичайні ситуації, до складу якої входять висококваліфіковані фахівці та експерти, в тому числі й інші співробітники підрозділу.

Таким чином системами економічної безпеки ТзОВ «АГРО-ІНВЕСТ», як правило, опікується служба безпеки. Ця служба відповідає за реалізацію заходів із запобігання, виявлення та пом'якшення корпоративних загроз. Ці захисні заходи забезпечують надійне управління об'єктом, що охороняється, і є завершальним елементом системи безпеки.

2.2 Аналіз основних складових поточного мотиваційного процесу ТзОВ «АГРО-ІНВЕСТ» в системі забезпечення його економічної безпеки

Оцінка рівня мотивації за результатами праці ґрунтується на вимірюванні конкретних показників, таких як продуктивність, ефективність продажів або загальна ефективність підприємства. Однак на ці показники впливає не лише рівень трудової мотивації, а й різні інші фактори, зокрема організаційна структура, відповідність цілям компанії, наявність сучасних інструментів та ресурсів, компетентність, досвід та навички працівників. Тому дуже важливо точно враховувати вплив цих додаткових факторів при оцінці мотивації, заснованої на результатах діяльності. Оцінка рівня мотивації персоналу часто вимірюється за допомогою непрямих показників, таких як плинність кадрів, задоволеність працівників роботою, готовність до зміни місця роботи, а також рівень ініціативності та креативності, які демонструють працівники. Так, вища задоволеність роботою зазвичай корелює з нижчими показниками плинності кадрів, що свідчить про вищий рівень мотивації персоналу в цілому.

Для побудови успішної системи мотивації працівників проведено аналіз складу персоналу (Табл. 2.2). Для досягнення своїх цілей підприємству потрібні не лише матеріальні ресурси, але й людські ресурси. Унікальність людських ресурсів полягає в їхній природі: якщо розглядати їх лише як витрати, вони можуть не приносити прибутку; однак, якщо визнати їх життєво важливим внеском у діяльність підприємства та належним чином стимулювати, вони стають незамінними для успіху підприємства.

Сучасні системи мотивації праці ТзОВ «АГРО-ІНВЕСТ» ґрунтуються на двох основних поняттях: потреби та стимули. Структура індивідуальних потреб формується під впливом соціальної ієрархії та попереднього досвіду, що створює труднощі у задоволенні різноманітних мотиваційних потреб. Крім того, адаптація мотиваційних стратегій до різних індивідуальних та організаційних контекстів має важливе значення для ефективного управління складнощами процесу мотивації.

Сучасний бізнес гостро ставить питання про якість вищої освіти менеджерів та її відповідність сучасному бізнес-середовищу. У відповідь на це все більш очевидною стає необхідність безперервного навчання та підвищення кваліфікації працівників.

У підприємстві ТзОВ «АГРО-ІНВЕСТ» мінімальне занепокоєння викликає кваліфікація управлінського персоналу. Часто управлінським командам бракує професіоналізму, насамперед через переважання технічного мислення серед менеджерів. Цей недолік підкреслює потребу в надійній системі підготовки управлінських кадрів - такій, що прищеплює не лише технічні знання, а й розвиває необхідні ділові та професійні якості. На жаль, нинішня тенденція схиляється до призначення менеджерів, здатних адаптуватися, але позбавлених ініціативності та напористості, а не тих, хто володіє комплексними навичками та проективним мисленням.

Ситуація погіршується ще й дефіцитом професійних менеджерів в підприємницькому секторі. Багато здібних людей обирають управлінські ролі в інших секторах економіки, де виклики та винагороди часто перевершують ті, що пропонує аграрна галузь. Цей відтік талантів призводить до того, що підприємства стикаються з нестачею кваліфікованих менеджерів, незважаючи на складну та багатогранну природу сільськогосподарського виробництва.

Варто сказати, що вирішення цих проблем потребує узгоджених зусиль щодо оновлення програм навчання та розвитку управлінських кадрів, щоб вони відповідали вимогам сучасного бізнес-середовища. Крім того, ініціативи, спрямовані на підвищення статусу та винагороди керівних посад в ТзОВ «АГРО-ІНВЕСТ», мають вирішальне значення для залучення та утримання талантів найвищого рівня в галузі.

Виходячи з технологічного процесу та масштабів виробництва, можна зробити висновок, що у складі робочої сили ТзОВ «АГРО-ІНВЕСТ» переважно зосереджені кваліфіковані працівники з великим досвідом роботи в сільськогосподарському виробництві. Ця група охоплює різні ролі, включаючи менеджерів, спеціалістів та інших категорій працівників. Лідер фермерського

господарства, як правило, голова, бере на себе відповідальність за визначення основних напрямків виробництва, а також нагляд за ініціативами економічного та соціального розвитку. До його обов'язків також входить затвердження нормативних документів, планів і звітів. На операційному рівні управління виробничими процесами делегується керівникам підрозділів, які, в свою чергу, доводять завдання безпосередньо до працівників.

Заглибимося в аналіз забезпеченості та ефективності використання виробничого персоналу, оскільки це безпосередньо впливає на виконання виробничої програми підприємства (див. табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Забезпеченість та ефективність використання виробничого персоналу ТзОВ «АГРО-ІНВЕСТ» [33, 43]

Значення	2020	2021	2022	2022 р. у % до 2020 р
Виробництво валової продукції у постійних цінах 2013 р., тис. грн.	4171,1	5001,4	5556,5	133,2
Середня річна чисельність працівників	126	112	97	77,0
Витрати на оплату праці, тис. люд. годин	229,3	207,8	183,3	79,9
Відпрацьовано годин на одного робітника в середньому за рік	1820	1855	1890	103,8
Валова продукція у порівняних цінах 2013 року - на одного середньорічного працівника	33,1	44,6	57,3	173,1

Розроблено автором на основі [30]

Аналізуючи таблицю 2.3, видно, що за останні кілька років середньорічна чисельність працівників ТзОВ «АГРО-ІНВЕСТ» зменшилася на 23,0%. Водночас, як річна, так і погодинна продуктивність праці значно зросла, більш ніж на 73,1% та 66,5% відповідно. Такий зсув можна пояснити зростанням валової продукції на 33,2% при скороченні чисельності працівників, що свідчить про ефективне використання трудових ресурсів компанії.

Продуктивність праці є ключовим показником для оцінки ефективності використання трудових ресурсів. Розглянемо динаміку річної продуктивності праці в ТзОВ «АГРО-ІНВЕСТ», яка відображена в таблиці 2.4.

Дані, представлені в таблиці 2.4, демонструють стійку висхідну траєкторію річної продуктивності праці з 2020 по 2022 рік. Якщо порівнювати 2022 рік з 2020 роком, то спостерігається помітне зростання на 24,2 тис. грн, що становить 73,1%, та на 12,7 тис. грн, або 28,5%, відповідно.

У середньому продуктивність праці на одного середньорічного працівника щорічно зростала на 45,0 тис. грн, що становить відносне зростання на 31,6%.

Зростання продуктивності праці в ТЗОВ «АГРО-ІНВЕСТ» можна пояснити збільшенням обсягів валової продукції у порівнянних цінах у 2020 році на тлі скорочення середньорічної чисельності працівників.

Таблиця 2.4

Динаміка валової продукції у постійних цінах у 2020 році в розрахунку на одного середньорічного працівника

Рік	Показник річної продуктивності праці (тис. грн)	Приріст у тис. грн.		Показник темпу приросту (%)		Темп приросту (%)		Темп приросту (%), відносно 2020 року
		до 2020	До попереднього	До 2020	До попереднього	До 2020	До попереднього	
2020	33,1	-	-	100	-	-	-	-
2021	44,6	11,5	11,5	134,7	134,7	34,7	34,7	0,33
2022	57,3	24,2	24,2	173,1	128,5	73,1	28,5	0,45

Розроблено автором на основі [30]

Для оцінки тенденцій зміни цього показника в ТзОВ «АГРО-ІНВЕСТ» проведемо його аналітичне вирівнювання (див. рис. 2.2).

Спочатку річна продуктивність праці в році, що передував початку дослідження, становила 20,8 тис. грн. На зростання продуктивності праці впливають численні фактори, основними з яких є обсяг валової продукції у порівнянних цінах та прямі витрати праці на виробництво продукції.

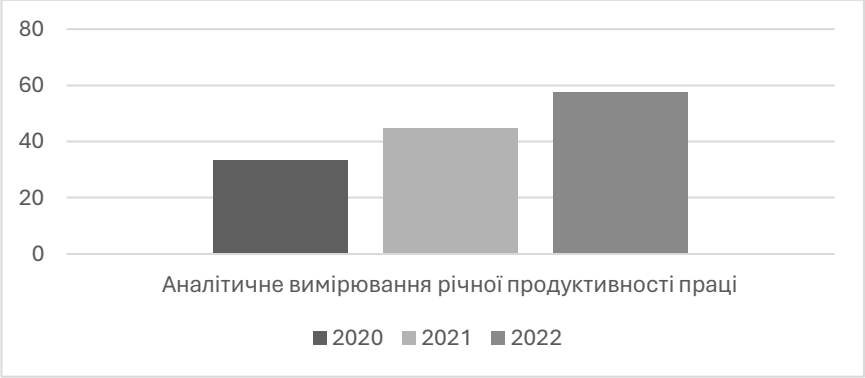


Рис. 2.2. Вимірювання продуктивності праці ТзОВ «АГРО-ІНВЕСТ»

Щоб оцінити величину впливу факторів, проведемо факторний аналіз (див. табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Аналіз впливу чинників на зміну показників продуктивності праці ТзОВ «АГРО-ІНВЕСТ» *

Індикатори	2020	2022	Відхилення (±)
Валовий випуск у постійних цінах 2018 року, виміряний у тис. грн.	4171	5556,5	1385
Прямі витрати на оплату праці, тис. грн.	229	183	-46
Обсяг реалізованої продукції на одну люд-год	18,2	30,3	12,1

Розроблено автором на основі [21]

Таким чином, дані таблиці свідчать, що продуктивність праці ТзОВ «АГРО-ІНВЕСТ» в розрахунку на одну людино-годину у 2022 році зросла на 12,1

грн порівняно з 2020 роком. Таке зростання можна пояснити як скороченням витрат на оплату праці, так і збільшенням валової продукції на 1385,4 тис. грн.

Проведемо аналіз поточної системи мотивації працівників на ТзОВ «АГРО-ІНВЕСТ» (Табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Аналіз діючої системи мотивації працівників на підприємстві ТзОВ «АГРО-ІНВЕСТ»

Аспект аналізу	Результати аналізу
Рівень плинності кадрів	Зниження плинності кадрів на 10% за останній рік
Рівень задоволеності роботою	Дослідження рівня задоволеності роботою показує, що 85% працівників повідомляють про високий рівень задоволеності роботою
Ініціативність та креативність	Збільшення кількості пропозицій працівників щодо покращення процесів на 20%.
Рівень залученості працівників	Аналіз щодо рівня залученості виявило зростання на 15% порівняно з попереднім роком
Визнання результатів роботи	90% працівників відчувають, що їхній внесок у розвиток компанії визнається належним чином
Механізми зворотного зв'язку	Впровадження системи зворотного зв'язку призвело до збільшення кількості відгуків від працівників на 25%.
Відповідність цілям компанії	Результати аналізу показують, що 80% співробітників розуміють і відчувають свою відповідність цілям компанії

На основі таблиці 2.6 можна проаналізувати декілька ключових показників: Коефіцієнт плинності кадрів Зменшення коефіцієнта плинності на 10% свідчить про покращення показників утримання працівників, що свідчить про позитивне робоче середовище або ефективні стратегії утримання, які впроваджуються підприємством. Високий рівень задоволеності роботою, про який повідомили 85% працівників, свідчить про те, що працівники задоволені своєю роллю та обов'язками в організації.

Низький відсоток (5%) працівників, які висловлюють бажання змінити свою поточну посаду, свідчить про те, що працівники загалом задоволені своєю поточною роллю і не шукають можливостей деінде. Збільшення кількості

пропозицій щодо вдосконалення процесів на 20% свідчить про проактивну робочу силу та культуру, яка заохочує інновації. Збільшення залученості працівників на 15% порівняно з попереднім роком свідчить про те, що працівники більше інвестують у свою роботу та віддані цілям компанії. Високий рівень визнання (90%) внеску працівників свідчить про те, що компанія цінує і визнає зусилля своїх співробітників, що може призвести до підвищення морального духу і мотивації.

Збільшення на 25% кількості відгуків від працівників свідчить про те, що впровадження системи зворотного зв'язку заохотило працівників надавати інформацію та пропозиції щодо вдосконалення. Зростання на 30% участі у навчальних програмах свідчить про те, що працівники активно шукають можливості для розвитку навичок та кар'єрного зростання.

Збільшення на 20% рівня задоволеності балансом між роботою та особистим життям після запровадження гнучкого графіку роботи свідчить про те, що працівники цінують ініціативи, які підтримують їхній добробут. Розуміння та відповідність цілям компанії, про які повідомили 80% працівників, свідчить про ефективну комунікацію та чіткість цілей компанії, що сприяє формуванню у працівників почуття цілеспрямованості.

Також варто визначити проблемні аспекти, що впливають на мотивацію ТзОВ «АГРО-ІНВЕСТ» (Табл. 2.7)

Таблиця 2.7

Проблемні аспекти системи мотивації на ТзОВ «АГРО-ІНВЕСТ»

Проблемний аспект	Опис
Висока плинність кадрів	В організації спостерігається висока плинність кадрів, що свідчить про незадоволеність або проблеми з утриманням персоналу.
Низька задоволеність працівників роботою	Низький рівень задоволеності роботою, що свідчить про незадоволеність своєю роллю або робочим середовищем.

Продовження таблиці 2.7

Брак ініціативності працівників	Помітний брак ініціативності працівників, про що свідчить низька кількість пропозицій щодо вдосконалення.

Недостатнє визнання та зворотній зв'язок	Співробітники відчувають недостатнє визнання та зворотній зв'язок за їхній внесок, що впливає на моральний дух та мотивацію.
Обмежена участь у навчальних програмах	Рівень участі у навчальних програмах є низьким, що вказує на потенційні прогалини у розвитку навичок та можливостях кар'єрного зростання.

Високий рівень плинності кадрів в організації свідчить про те, що працівники незадоволені роботою. Така плинність може порушити робочий процес, призвести до втрати організаційних знань, а також спричинити додаткові витрати на підбір та навчання персоналу. Високий рівень плинності не лише знижує продуктивність, оскільки нові працівники повинні пристосовуватися до своїх ролей, але й вказує на глибинні проблеми, що призводять до незадоволеності працівників.

Крім того, низький рівень задоволеності роботою, про який повідомляють працівники, вказує на ширшу проблему морального духу в організації. Коли працівники незадоволені своєю роллю або робочим середовищем, їхня мотивація та відданість завданням, як правило, знижуються. Рівень продуктивності може страждати, коли працівники стають менш залученими і менше інвестують у свою роботу.

Аналіз показує, що працівники можуть бути не повністю віддані своєму внеску в успіх організації. Без проактивного внеску персоналу можливості для інновацій та вдосконалення процесів можуть бути проігноровані, що перешкоджатиме підвищенню продуктивності та організаційному зростанню. Заохочення працівників до ініціативності має важливе значення для стимулювання інновацій та підвищення продуктивності.

Забезпечення визнання та зворотного зв'язку також має вирішальне значення для мотивації та продуктивності. Коли працівники відчувають, що їх недооцінюють або не помічають, їхній моральний дух і мотивація можуть погіршитися, що призведе до зниження рівня залученості та продуктивності. Регулярний зворотний зв'язок і визнання мають вирішальне значення для

закріплення позитивної поведінки та підтримки високого рівня мотивації і продуктивності серед працівників.

Крім того, обмежена участь працівників у навчальних програмах може свідчити про потенційні прогалини у навичках працівників, які можуть перешкоджати продуктивності. Постійне навчання та розвиток навичок необхідні для того, щоб працівники могли ефективно виконувати завдання, що допоможе підтримувати високий рівень продуктивності. Інвестиції в навчання та розвиток працівників мають вирішальне значення для забезпечення персоналу навичками та знаннями, необхідними для успішного виконання своїх обов'язків та досягнення успіху організації.

Для підвищення продуктивності праці та ефективності діяльності організації необхідно вирішити проблемні аспекти, виявлені в системі мотивації працівників ТОВ "АГРО-ІНВЕСТ", щоб підвищити продуктивність праці та ефективність організації.

Висновки до 2 розділу

У другому розділі роботи, було досліджено організаційні характеристики ТзОВ «АГРО-ІНВЕСТ», які суттєво впливають на безпеку підприємства, підкресливши важливість оцінки ключового персоналу для забезпечення стабільності та стійкості ТзОВ «АГРО-ІНВЕСТ» перед викликами.

Проведено комплексну оцінку основних компонентів ТзОВ «АГРО-ІНВЕСТ», що складають систему мотивації персоналу на підприємствах. Це включало вивчення різних мотиваційних стратегій та механізмів, спрямованих на підвищення залученості, задоволеності та продуктивності працівників.

Крім того, ретельно проаналізували рівень використання та ефективності персоналу ТзОВ «АГРО-ІНВЕСТ», визначивши сильні сторони та сфери, що потребують вдосконалення. Цей аналіз надав цінну інформацію про те, як людські ресурси використовуються та управляються в організації.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «АГРО-ІНВЕСТ» З МЕТОЮ ЗМІЦНЕННЯ ЙОГО ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

3.1 Роль мотивації у зміцненні економічної стійкості підприємства та формування ефективної мотиваційної моделі забезпечення безпеки підприємства

Економічна стійкість ТзОВ «АГРО-ІНВЕСТ» відображає її здатність захищати свою діяльність від впливу несприятливих зовнішніх чинників та швидко реагувати на різні загрози або адаптуватися до мінливих обставин, не ставлячи під загрозу свою діяльність. Це поняття охоплює низку стратегій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності компанії, забезпечення економічної стабільності та підвищення добробуту працівників.

Дослідники зазвичай розглядають економічну безпеку на мікрорівні, відштовхуючись від ширшого поняття національної економічної безпеки. По суті, вона сприймається як механізм, що забезпечує стабільність економічної системи шляхом виваженого використання захищених фінансових інструментів та ефективного розподілу фінансових ресурсів.

З огляду на це, очевидно, що ефективна економічна безпека вимагає системного підходу, особливо в контексті економічного розвитку України. Тому вкрай необхідною є розробка комплексного механізму управління економічною безпекою ТзОВ «АГРО-ІНВЕСТ» як складової інтегрованого підходу до системного управління.

Важливим аспектом дослідження механізмів управління економічною безпекою ТзОВ «АГРО-ІНВЕСТ» є аналіз можливостей, які вони надають. Основними функціями цих механізмів є планування, організація, регулювання, стимулювання та управління, які мають вирішальне значення для забезпечення фінансового благополуччя підприємств.

Позитивні мотиваційні фактори сприяють продуктивній праці, тоді як офіційні подарунки не є справжніми мотиваторами. Процес забезпечення економічної безпеки ТзОВ «АГРО-ІНВЕСТ» передбачає комплексний підхід до мінімізації втрат від негативних наслідків у різних аспектах його господарської діяльності. Зовнішні загрози зумовлені глобалізацією фінансових відносин, посиленням інтеграції, загостренням конкурентної боротьби та геополітичними конфліктами. Внутрішні загрози виникають через неефективну політику управління фінансово-економічною діяльністю компанії.

Таким чином, для мінімізації загроз економічній безпеці необхідно визначити пріоритетні завдання, такі як збереження висококваліфікованого персоналу, підвищення конкурентоспроможності та ефективного управління, а також забезпечення фінансової стабільності та економічного зростання. Економічна безпека ТзОВ «АГРО-ІНВЕСТ» є важливим елементом економічної стабільності країни, охоплюючи різні аспекти, такі як фінансові, валютні, банківські, бюджетні та податкові. Розуміння методів та інструментів управління економічною безпекою є вирішальним для підвищення ефективності та вирішення проблем, з якими стикаються системи економічної безпеки.

Позитивний мотиваційний фактор відображається у щирому зусиллі та відданості роботі, а не в офіційних подарунках. З іншої сторони, негативні аспекти мотивації включають отримання винагороди за участь у незаконній діяльності та бажання уникнути санкцій. Поширеність кримінально караних транзакцій свідчить про цей негативний аспект. У цьому контексті важливо визнати, що мотиваційний ландшафт в агробізнесі формується хибною політикою та поширенням тіньових доходів.

Для ефективного управління та підвищення продуктивності компаній важливо провести реформування мотиваційної структури на основі керівних принципів. Підприємництво в ринковому середовищі передбачає орієнтацію на цілі, стійкість до зовнішніх факторів та постійне прагнення до успіху. Розробка ефективної системи мотивації в компанії передбачає комплексний підхід і вивчення існуючих систем з метою подальшого коригування.

Перехідний характер нинішнього періоду вимагає особливих особистісних якостей. В результаті ретельного аналізу ми визначили ключові фактори, які суттєво впливають на управлінські та особистісні якості, необхідні для подолання цих викликів (див. табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Фактори, які впливають на діяльність управління

Фактори, що впливають на управлінську діяльність	Вміння та навички управлінського персоналу пом'якшувати негативні впливи
Стрес і невизначеність	Ефективний самоменеджмент і тайм-менеджмент
Руйнування традиційних цінностей, нестабільність особистих переконань	Формулювання особистих цінностей
Широкий спектр вибору	Чітко визначені особисті та робочі цілі
Обмежений доступ до спеціалізованих знань та інформації	Прагнення до особистісного зростання та розвитку
Навички вирішення складних і мінливих проблем	Навички вирішення проблем
Конкурентне ринкове середовище	Інноваційність та адаптивність
Зміни в ієрархічних відносинах	Впливові лідерські навички
Застарілі управлінські практики	Впровадження сучасних методів управління та лідерських підходів
Проблеми найму та використання працівників	Ефективне управління людськими ресурсами
Прискорення темпів змін	Сприяння навчанню та розвитку навичок інших
Підхід до спільного вирішення проблем	Створення команди та ефективна співпраця

У сучасному аграрному ландшафті поняття «система мотивації» часто розходиться з теоретичними ідеалами, оскільки включає в себе елементи, які не завжди узгоджуються між собою. В умовах реформування агробізнесу, що триває, основна увага приділяється економічним показникам діяльності компаній, проте в умовах ринкової динаміки соціальні та психологічні аспекти мають не менш важливе значення.

Зовнішні та внутрішні структури мотивації створюють складні виклики і перебувають під впливом різних факторів:

Вплив мотивації на результати господарювання часто зумовлений непрямим внеском окремих осіб, а не прямими результатами праці, що не завжди можна одразу визначити.

Зовнішні зв'язки в системі мотивації ТзОВ «АГРО-ІНВЕСТ» створюють замкнутий цикл між кожним компонентом і корпоративними результатами, де заробітна плата залежить від результатів діяльності компанії, тоді як особиста мотивація залежить від індивідуальних здібностей, але також впливає на них.

Взаємозв'язок диктує рівень особистих трудових інвестицій та мотиваційний вплив на продуктивність, хоча і не в прямій лінійній залежності. Зокрема, значна винагорода часто призначається за однакові результати, що потенційно може призвести до простого виконання зобов'язань без додаткової мотивації.

При оцінці та модернізації існуючих систем стимулювання ТзОВ «АГРО-ІНВЕСТ» ми врахували взаємозв'язок між елементами системи та їхніми завданнями. Такий підхід пом'якшує непередбачувані мотиваційні проблеми, оскільки працівники можуть отримувати значні винагороди за однакові результати, що потенційно може призвести до самозаспокоєння.

Щоб підвищити ефективність роботи підрозділу ТзОВ «АГРО-ІНВЕСТ», важливо враховувати здібності кожного працівника та вдосконалювати систему мотивації. Крім того, система мотивації не повинна зосереджуватися виключно на результатах і витратах, а також враховувати компенсацію відповідно до здібностей працівника.

Наступні рекомендації для ТзОВ «АГРО-ІНВЕСТ» випливають з вищезазначених міркувань:

- пристосувати психологічну орієнтацію окремих працівників до пріоритетності вторинних потреб і конкретних структур стимулювання;
- розробити комплексну політику, що визначає першочергові потреби та мотиваційні пріоритети;
- вирішити питання задоволеності та незадоволеності працівників винагородою шляхом усунення розбіжностей між витратами,

продуктивністю та винагородою для працівників, які виконують аналогічні функції.

Важливим аспектом розробки ефективних мотиваційних стратегій і тактик є вибір відповідних методів. Формат і підхід до задоволення виявлених потреб відіграють ключову роль, оскільки різні потреби можуть вимагати різних підходів. Розглядаючи дарування подарунків як інструмент мотивації, важливо узгодити його з конкретними потребами.

Існуюча система компенсацій не відповідає фундаментальним теоріям мотивації і потребує перегляду з метою визначення їхніх пріоритетів. Наразі системи компенсації на ТзОВ «АГРО-ІНВЕСТ» ах більше задовольняють потреби працівників і сприяють мінімізації виробничих витрат, хоча й за рахунок ігнорування потенціалу креативності.

Наша мета полягає у створенні моделі оплати праці, пристосованої для формування мотиваційних установок серед персоналу та керівників ТзОВ «АГРО-ІНВЕСТ». Така система має не лише сприяти ефективній мотивації, але й зменшити частку тіньових доходів у бюджетах як управлінського персоналу, так і працівників сільськогосподарських підприємств. Для цього ТзОВ «АГРО-ІНВЕСТ» необхідно вирішити наступні ключові завдання:

- встановлення прямого зв'язку між винагородою керівництва та персоналу компанії і конкретними результатами їхньої діяльності;
- підвищення ефективності систем оплати праці ззовні як мотиваційного чинника для сільськогосподарських підприємств;
- зниження рівня тіньової мотивації, яка є значною проблемою в аграрному секторі.

Характерною особливістю ТзОВ «АГРО-ІНВЕСТ» є доступність виробничих витрат або продукції для працівників підприємства на різних етапах виробництва та реалізації. Однак, неефективність системи мотивації та відсутність стимулів для підвищення заробітної плати часто призводить до розриву між бажаною та фактичною винагородою. Як наслідок, цей розрив може призвести до збільшення випадків крадіжок та поганих врожаїв. Щоб ефективно

виконувати свою мотиваційну роль, заробітна плата повинна бути структурована таким чином, щоб відображати внесок кожного працівника в загальні результати діяльності компанії.

Основою будь-якої системи мотивації є стимулювання ефективної роботи менеджерів. Для менеджерів, таких як генеральні директори, керівники підрозділів та спеціалісти, важливо мати додаткову мотивацію через унікальні ролі, які вони виконують. Ключовими завданнями для керівників є вибір лідерського підходу для стимулювання ефективної роботи в їхніх командах.

У ТзОВ «АГРО-ІНВЕСТ» менеджери мають високий рівень вторинних потреб, тому психологічний елемент мотивації є важливим, а організації повинні враховувати індивідуальні особливості кожного менеджера. Один з організаційних структур, яка сприяє свідомій мотивації, є контракт, який регулює взаємодію між менеджерами і керівництвом. Але контракт повинен мати додаткові фінансові стимули, щоб уникнути конфлікту інтересів.

Фонд оплати праці ТзОВ «АГРО-ІНВЕСТ» формується на основі доходів підприємства, і його розширення можливо за рахунок зниження витрат. Однак, надмірне скорочення витрат може негативно вплинути на якість продукції, тому контракти з менеджерами повинні містити стимули для зростання доходів. Контракти також повинні заохочувати досягнення результатів і підвищення продуктивності та прибутковості.

В нинішніх умовах більшість сільськогосподарських підприємств працюють зі збитками. Навіть найефективніші управлінські дії не можуть гарантувати прибутковість протягом одного року. Тому пропонується оцінювати не лише збільшення прибутку, але й зменшення збитків.

Щодо винагороди директора, то було б доречним включення додаткових умов до контракту. Зокрема, винагорода має виплачуватися лише за умови відсутності заборгованості по заробітній платі перед працівниками. Якщо така заборгованість існує, рішення про преміювання керівника має бути відтерміноване та розбите на частини з урахуванням інфляції.

Додаткова винагорода для генерального директора формується з фонду контрактної винагороди, який є фіксованою складовою фонду утримання персоналу. Цей фонд збільшується зі зростанням доходу, незалежно від досягнутої економії матеріальних витрат.

За бажанням керівника та за згодою власника сума винагороди може бути спрямована до фонду розвитку компанії, що дає керівнику можливість отримати потенційний дохід від його використання.

У разі зменшення будь-якого з показників, що використовуються для розрахунку винагороди ТзОВ «АГРО-ІНВЕСТ» (наприклад, товарної продукції, валового доходу, рентабельності), розмір винагороди підлягає відповідному коригуванню. Однак, якщо таке зниження є наслідком очевидних помилок керівника або невиконання ним своїх обов'язків, власник і трудовий колектив можуть прийняти рішення про утримання премії. Покарання менеджерів шляхом зменшення їхньої заробітної плати для відшкодування втраченого прибутку вважається недоречним, оскільки коливання доходів можуть бути зумовлені факторами, що не залежать від менеджменту.

Менеджери зацікавлені у перевищенні доходів ТзОВ «АГРО-ІНВЕСТ», оскільки їхні рішення щодо стратегії компанії, поведінки на ринку, вибору постачальників і покупців тощо безпосередньо впливають на зростання прибутку. Коли працівники виконують рішення керівника і сприяють збільшенню обсягів виробництва та продажів або підвищенню якості продукції, їхня заробітна плата пропорційно зростає.

Щоб підвищити ефективність роботи ТзОВ «АГРО-ІНВЕСТ», варто розглянути можливість пропонувати додаткові стимули, окрім звичайної заробітної плати. Це може бути особливий порядок надання відпусток, допомога з житлом, фінансова підтримка освіти та навчання. Також є можливим надавати конкретні грошові виплати на час відпустки, лікарняних або особливих подій.

Керівник і члени його сім'ї матимуть покриття медичних витрат. Буде запропоновано приватне страхування, наприклад, пенсійне та медичне. Крім того, будуть надані можливості для міжнародних ділових поїздок. Наприклад,

відповідно до умов контракту, керівнику можуть відшкодовуватися представницькі витрати відповідно до річного бюджету, затвердженого роботодавцем. Варто окремо наголосити, що вважається необачним накладати обмеження на середньомісячний сукупний дохід керівника, оскільки це може стимулювати таємні транзакції, що здійснюються керівником з метою отримання особистої вигоди.

Окремо варто зазначити, що за контрактом працівник зобов'язується здійснювати керівництво поточною діяльністю ТзОВ «АГРО-ІНВЕСТ» безпосередньо або через створений апарат, забезпечувати його прибуткову роботу, ефективне використання та збереження активів. Власник, у свою чергу, зобов'язується створити комфортні умови праці та зобов'язаний забезпечити всі необхідні умови для продуктивної роботи, утримуватися від втручання в оперативно-розпорядчу діяльність, поважати компетенцію та права, визначені статутом підприємства та контрактом.

Крім цього, згідно з умовами контракту, менеджер зобов'язаний забезпечити прибуткову діяльність компанії. На наступний рік встановлюється заздалегідь визначений рівень прибутковості. Оскільки контракт з менеджером, як правило, продовжується довше, ніж на один рік, цей попередньо визначений рівень щорічно переглядається для приведення його у відповідність до результатів діяльності компанії. Будь-які коригування рівня прибутковості вносяться через додаткові угоди до контракту. На знак визнання виконання менеджером контрактних зобов'язань, йому виплачується щомісячна заробітна плата, яка включає базову заробітну плату, визначену за допомогою потенційного коефіцієнту. Крім того, можливі різні форми додаткових виплат і бонусів, що залежать від результатів діяльності компанії, наприклад, частка чистого прибутку, що перевищує базові очікування. Крім того, керівник може отримувати передбачені законодавством премії, які затверджуються власником за погодженням з трудовим колективом компанії. Якщо премії, пов'язані з результатами діяльності компанії, перенаправляються до фонду розвитку

компанії, може нараховуватися додатковий відсоток, який залежить від використання коштів фонду.

Конкретні умови щодо будь-яких додаткових виплат та бонусів, включаючи розмір та спосіб розрахунку, строки виплат, умови нарахування та позбавлення, визначаються в контракті. Контракт визначає право керівника на щорічну відпустку із збереженням середньомісячної заробітної плати та вказує тривалість відпустки в календарних днях. На час відпустки керівнику може бути надана матеріальна допомога в розмірі середньомісячної заробітної плати за останні місяці. Керівник має право на власний розсуд планувати та використовувати свою відпустку за умови завчасного повідомлення роботодавця. Крім цього, контракт може містити положення про пенсійне та медичне страхування керівника, можливості для закордонних ділових поїздок, професійний розвиток за рахунок компанії, підтримку здобуття вищої освіти дітьми, а також надання медичної допомоги керівнику та членам його сім'ї. Залежно від можливостей компанії, на керівника та членів його сім'ї також можуть поширюватися додаткові соціальні пільги.

Також ще варто зазначити, що до контракту включено положення, що вимагає від керівника подавати роботодавцю щорічний звіт про фінансово-господарську діяльність ТзОВ «АГРО-ІНВЕСТ». Крім того, роботодавець залишає за собою право вимагати проміжний звіт, якщо керівник не виконує свої обов'язки належним чином або нераціонально розпоряджається майном підприємства. Протягом звітного періоду виплати керівнику можуть бути зменшені або не нараховані через такі фактори, як відсутність прибутку, нещасні випадки зі смертельними наслідками або невиконання рішень роботодавця. Звіт генерального директора в свою чергу виконує управлінську та аналітичну функції, спрямовані на всебічну оцінку діяльності ТзОВ «АГРО-ІНВЕСТ» на основі чітких показників, націлених на постійне вдосконалення всіх аспектів діяльності компанії. Особиста мотивація керівника полягає у створенні звіту з надійною системою показників, що сприяє цілісному управлінню операціями

компанії та згуртуванню команди для підвищення загальної ефективності та добробуту компанії.

Варто також окремо підкреслити, що контракт ТзОВ «АГРО-ІНВЕСТ» окреслює права директора, надаючи йому такі повноваження:

- діяти від імені компанії без довіреності, представляючи її інтереси перед різними органами влади, фінансовими установами, судами та підприємствами на національному та міжнародному рівнях;

- приймати на роботу та звільняти працівників компанії з дотриманням трудового законодавства, накладати на них дисциплінарні та матеріальні стягнення в межах, передбачених законодавством;

- видавати накази та розпорядження, обов'язкові для виконання всіма працівниками компанії;

- розпоряджатися майном та коштами компанії для досягнення цілей, визначених її установчими документами;

- підписувати фінансові документи як основний підпис для отримання кредитів, відкривати банківські рахунки та розпоряджатися ними, а також брати участь у транзакціях від імені компанії;

- затверджує посадові інструкції, нормативні інструкції з техніки безпеки, штатний розпис, включаючи визначення індивідуальних коефіцієнтів ефективності роботи та виявлення порушень, що вимагають зниження коефіцієнта;

- визначити обсяг службової інформації та встановити заходи щодо її захисту;

- вимагати від спеціалістів та керівників підрозділів необхідну інформацію, забезпечувати своєчасну підготовку звітних документів;

- здійснювати інші повноваження, передбачені законодавством України та статутом товариства.

Обсяг відповідальності керівника за конкретні питання має оцінюватися кожною компанією індивідуально, враховуючи взаємні інтереси. До ключових аспектів відповідальності керівника належать:

У випадках, коли менеджер несе відповідальність за несанкціоноване розголошення комерційної таємниці або конфіденційної інформації, на нього може бути покладено обов'язок відшкодувати певний відсоток завданих збитків. Невиконання умов колективного договору тягне за собою відповідальність керівника відповідно до чинного законодавства України (згідно зі статтею 45 Кодексу законів про працю), а суперечки вирішуються в судовому порядку.

Після завершення одного року дії контракту його умови переглядаються з урахуванням ділової практики, а зміни узгоджуються обома сторонами та оформлюються додатковими угодами.

Можливе розірвання контракту:

- за взаємною згодою сторін;

- після закінчення терміну його дії;

- з ініціативи роботодавця через систематичне невиконання зобов'язань або одноразове грубе порушення, що спричинило несприятливі наслідки для компанії;

- з ініціативи працівника за певних обставин, таких як порушення з боку роботодавця, втручання в управлінську діяльність, що впливає на результати господарської діяльності, хвороба, що перешкоджає виконанню обов'язків за контрактом, або інші визначені законодавством підстави. У разі дострокового розірвання контракту з ініціативи керівника передбачені додаткові гарантії та компенсації;

- контракт може бути продовжений або переукладений за два місяці до закінчення терміну його дії за взаємною згодою сторін;

- зміст контракту може змінюватися залежно від конкретних вимог компанії, але в цілому відповідає структурованому формату, застосовному для різних організаційних типів і форм власності;

- умови договору можуть бути змінені шляхом письмової домовленості між сторонами, при цьому початковий договір підписується всіма залученими сторонами.

Слід вказати на те, що контракти відіграють важливу роль у сучасній практиці управління бізнесом, особливо в секторах, що перебувають на стадії реформування агробізнесу, та в ініціативах, спрямованих на мобілізацію власників землі та майна для сільськогосподарського виробництва. Управлінські контракти особливо корисні при структуруванні організацій, де менеджер не є єдиним власником, забезпечуючи чіткість і розмежування прав та обов'язків для адміністраторів, власників компанії та працівників. У таких контрактах визначаються обов'язки адміністратора, зобов'язання компанії, рамки відносин з працівниками, тривалість перебування адміністратора на посаді та механізми адаптації до мінливих обставин. В ТзОВ «АГРО-ІНВЕСТ» контракти також слугують інструментом залучення інвестицій, дозволяючи інвесторам впливати на діяльність компанії, одночасно захищаючи її від неефективного використання ресурсів та неналежного управління. Хоча початкові результати діяльності в рамках контрактного менеджменту можуть бути багатообіцяючими, з часом очікується стійке покращення, оскільки компанія адаптується до контрактної системи та потенційно модернізує свою інфраструктуру. Це підкреслює важливість виконання обов'язків голови правління за контрактом та розширення таких систем трудових відносин для корпоративних фахівців безпосередньо в ТзОВ «АГРО-ІНВЕСТ».

Однак дослідження виходить за рамки простої оцінки обґрунтованості контрактів для різних організаційних структур; воно заглиблюється у вплив контрактних відносин на управлінську мотивацію, аналізуючи зміни в структурі доходів ТзОВ «АГРО-ІНВЕСТ». Початкові спостереження вказують на незначне зниження загального доходу менеджменту в перший рік контрактної діяльності з подальшим зростанням.

Водночас, прибутки від тіньової діяльності підприємства суттєво зменшилися, і очікується, що в наступні періоди вони ще більше скоротяться. Слід зазначити, що значна частина доходів, які раніше генерувалися в неформальному секторі, тепер легалізується через контрактні відносини, що

свідчить про посилення мотивації менеджерів працювати в рамках правового поля.

Таким чином, оскільки зростання доходів менеджерів відстає від зростання корпоративного прибутку, необхідно забезпечити реалізацію принципів соціального партнерства в системі мотивації компанії. Це передбачає забезпечення справедливої винагороди для всіх зацікавлених сторін та прогнозування позитивних результатів для сталого організаційного зростання та розвитку.

3.2 Впровадження стратегій мотивації та залучення персоналу для ефективного управління підприємством

Стратегічне завдання сприяння розвитку ТзОВ «АГРО-ІНВЕСТ» промисловості полягає у створенні ефективного механізму мотивації працівників, що вимагає вивчення методів мотивації, адаптованих до унікальної операційної динаміки та кадрового складу підприємства. Насамперед, увага зосереджується на стимулюванні виробничого персоналу, оскільки саме цей сегмент робочої сили зазвичай демонструє найбільшу потребу в мотивації, а матеріальне заохочення часто сприймається як першочергове. Підвищене робоче навантаження, особливо якщо воно зумовлене терміновими завданнями, заслуговує на відповідну винагороду та чіткий контроль з боку керівництва для забезпечення справедливої компенсації.

Мотивація, як правило, походить від задоволення індивідуальних потреб, що узгоджуються з цілями організації. Коли працівники задовольняють свої потреби в процесі роботи, вони підвищують продуктивність, знижують витрати і сприяють підвищенню конкурентоспроможності компанії. Потреби, у свою чергу, проявляються у вигляді мотивацій, які спонукають людей діяти певним чином, слугуючи першоосновою для усвідомлених або імпульсивних дій.

Мотивація охоплює спектр мотивів, обов'язків і бажань, спрямованих на виконання певних завдань або досягнення певних цілей.

Взаємозв'язок між потребами та мотивацією полягає у здатності мотивації актуалізувати ці потреби в діях людини. Мотивація ТзОВ «АГРО-ІНВЕСТ» залежить від рівня потреб людини і може змінюватися з часом. Чим сильніші потреби людини, тим виразнішою стає її мотивація, яка керує її поведінкою, як цілеспрямованою, так і нецілеспрямованою.

Варто зазначити, що на неекономічні методи мотивації часто впливають ті ж самі фактори, що й на економічні, насамперед характер робочого процесу та склад робочої сили.

Ефективна діяльність організації залежить від створення робочого середовища, в якому кожен працівник відчуває свою цінність і причетність до загальних цілей компанії. Підкреслення колективного внеску кожного члена команди в успіх компанії сприяє формуванню у працівників почуття приналежності та цілеспрямованості.

ТзОВ «АГРО-ІНВЕСТ» стикається з гострою нестачею кваліфікованих кадрів, що підкреслює важливість розробки надійних програм підвищення продуктивності праці. Стратегічне планування, спрямоване на підвищення результатів діяльності, вимагає узгоджених зусиль на всіх організаційних рівнях, використовуючи наукові методології управління для оптимізації операційної ефективності.

Крім того, негрошові стимули ТзОВ "АГРО-ІНВЕСТ" , як матеріальні, так і нематеріальні, відіграють ключову роль у формуванні мотивації працівників. Ґрунтуючись на розумінні психологічних основ людської поведінки на робочому місці, такі стимули сприяють задоволенню внутрішніх потреб працівників та формуванню почуття самореалізації в їхніх професійних починаннях.

Перенаправлення вивільнених ресурсів на фінансові та нефінансові стимули може слугувати каталізатором для зміцнення морального духу працівників та заохочення до підвищення продуктивності. Визнання та

винагорода за зразкову роботу не лише підтверджує внесок працівників, але й розвиває культуру підзвітності та старанності в трудовому колективі.

Отже, при розробці та впровадженні програм мотивації для ТзОВ «АГРО-ІНВЕСТ», а також при вдосконаленні існуючих систем мотивації слід застосовувати комплексний підхід. Вкрай важливо створити систему мотивації та заохочення, адаптовану до конкретних потреб організації. Підкреслення важливості державної підтримки в рамках цієї системи має вирішальне значення, оскільки вона слугує чинником для економічного розвитку як на рівні організації, так і на національному рівні.

Стимули відіграють ключову роль у формуванні мотивації працівників, причому оплата праці є лише одним з багатьох аспектів. Здатність ефективно використовувати ці стимули на ринку товарів і послуг має першорядне значення. У сфері матеріального стимулювання слід дотримуватися певних фундаментальних умов. Це включає в себе підтримку прозорості структури заробітної плати та забезпечення прямої залежності між рівнем винагороди та результатами роботи. Крім того, структура особистого доходу має відображати внесок працівників у підвищення ефективності виробництва.

Крім цього, варто було б запропонувати спектр ефективних стимулів для працівників промислових компаній, в тому числі ТзОВ «АГРО-ІНВЕСТ», який б охоплював кілька ключових компонентів. До них належать ініціативи, спрямовані на підвищення якості роботи, залучення працівників до участі у схемах розподілу доходів, сприяння плануванню кар'єри та підвищення обізнаності персоналу. Не менш важливими є тонкі, часто недооцінювані аспекти стимулювання, які спрямовані на подолання та пом'якшення побоювань, стресу, розчарування та інших негативних емоцій працівників. Виконуючи зобов'язання щодо впровадження матеріальних і нематеріальних методів стимулювання, компанії можуть підвищити впевненість працівників у своїй роботі, сприяти розвитку культури самовдосконалення та співпраці, а також сприяти загальній згуртованості та ефективності команди.

Слід також врахувати, що такі фактори, як рівень кваліфікації працівників, термін перебування на посаді, стать, вік та рівень освіти, можуть суттєво впливати на їхню реакцію на різні стратегії стимулювання. Адаптивне реагування на зміни у вподобаннях та потребах працівників слід розпочинати лише після ретельного самоаналізу та оцінки значущості запропонованих змін. Таким чином, ефективність ключових стимулів залежить від досягнення певних порогових значень та рівнів впровадження.

Для підвищення ефективності нематеріальних стимулів, спрямованих на мотивацію працівників, наступні рекомендації можуть бути адаптовані для різних категорій персоналу ТзОВ «АГРО-ІНВЕСТ»:

Для робітників:

- варто проводити регулярний систематичний аналіз успішно досягнутих виробничих цілей, щоб визнавати та заохочувати прогрес;

- офіційно визнавати видатні результати роботи за допомогою різних засобів, таких як нагородження почесними грамотами, значками або занесення на дошку пошани;

- залучати працівників до зворотного зв'язку через анкетування, щоб визначити їхні потреби та вподобання;

- розширювати можливості працівників, підвищуючи їхню особисту відповідальність та автономію у виконанні завдань, наприклад, дозволяючи їм обирати способи вирішення поставлених завдань.

Для професіоналів:

- висловлювати вдячність за успішне виконання завдань за допомогою листів подяки та почесних грамот;

- надавати можливості для професійного зростання та розвитку за допомогою спеціальних навчальних програм та ініціатив з самонавчання.

Для менеджерів:

- підвищити видимість та визнання, публікуючи їх у виданнях компанії та демонструючи їхні досягнення у ЗМІ;

- сприяти участі у галузевих форумах, конференціях та виставках, щоб розширити їхню професійну мережу та базу знань;

- інвестувати в їхній професійний розвиток, спонсоруючи їхнє навчання в бізнес-школах та на спеціалізованих навчальних програмах;

- впровадження інноваційних нематеріальних стимулів може залучити найкращі таланти, особливо серед молодих спеціалістів, та сприяти створенню сприятливого соціально-психологічного клімату в організації.

Стимулювання праці слугує механізмом винагороди працівників відповідно до їхнього внеску, узгоджуючись з ефективністю праці та технологічними вимогами. Однак значною проблемою в управлінні виробництвом є суттєве випередження темпів зростання заробітної плати порівняно з темпами зростання продуктивності праці ТзОВ «АГРО-ІНВЕСТ».

Підприємці та профспілки під тиском зростаючих витрат на робочу силу звернули увагу на контроль цих витрат, що призвело до появи гнучких пільг - нового підходу до соціальних пільг та виплат. Гнучкі пільги дають працівникам можливість обирати з широкого спектру пільг і виплат відповідно до їхніх поточних потреб, узгоджуючи інтереси як роботодавців, так і працівників.

Одним з інноваційних аспектів гнучких виплат є концепція банків відпусток, що дозволяє працівникам використовувати накопичені оплачувані дні відпустки, лікарняні тощо за потребою. Така гнучкість дозволяє працівникам пристосовувати свої пільги до індивідуальних обставин, що сприяє підвищенню задоволеності та залученості.

Багато компаній, в тому числі й ТзОВ «АГРО-ІНВЕСТ» змушені розробляти або переглядати існуючі системи мотивації персоналу, часто через їхню неефективність у минулому. Така ситуація зазвичай виникає через нечітко визначені посадові обов'язки та критерії оцінювання, недостатній рівень кваліфікації працівників, невідповідність між стимулами та внутрішньою мотивацією, переважання негативних стимулів, відсутність гнучких систем оцінювання персоналу та невідповідність організаційній культурі.

Щоб вирішити ці проблеми, розробка системи мотивації не повинна залишатися на розсуд кількох менеджерів, а має ґрунтуватися на об'єктивному аналізі та спеціалізованих методах:

По-перше, проведення навчального семінару для керівників компанії з питань мотивації, стимулювання та винагороди персоналу є необхідним для мобілізації та налаштування управлінської команди на ефективні дії. Їх активне залучення має вирішальне значення для успішної розробки та впровадження нової системи мотивації.

По-друге, діагностика існуючої системи мотивації в організації необхідна для розуміння поточної ситуації та виявлення першопричин низької мотивації працівників. Цей крок дозволяє провести комплексний аналіз факторів, що впливають на залученість та продуктивність працівників.

По-третє, діагностика та аналіз структури трудової мотивації персоналу компанії передбачає проведення письмових опитувань з використанням спеціалізованих анкет. Цей процес дає цінну інформацію про індивідуальні мотивації працівників та дає загальне розуміння мотиваційних тенденцій в організації.

По-четверте, вивчення особливостей існуючої системи винагороди допомагає визначити оптимальний рівень компенсації для працівників. Цей аналіз враховує різні фактори для забезпечення справедливої та конкурентоспроможної компенсаційної практики.

По-п'яте, розробка та обґрунтування фіксованої складової заробітної плати передбачає встановлення або уточнення тарифних сіток, стандартних показників ефективності та кваліфікаційних надбавок. Ці заходи забезпечують прозорість та послідовність в адмініструванні заробітної плати.

По-шосте, розробка змінної частини заробітної плати передбачає вивчення різних видів премій, таких як індивідуальні премії, командні премії, цільові премії та премії за результатами роботи всього підприємства. Ці стимули узгоджуються з цілями організації та мотивують працівників до досягнення бажаних результатів.

По-сьоме, аналіз та обґрунтування соціального пакету передбачає визначення принципів його розподілу, визначення його складу та присвоєння грошової оцінки за категоріями працівників. Цей крок забезпечує рівний доступ до соціальних благ та підтримує добробут працівників.

По-восьме, розвиток немонетарних видів і форм мотивації передбачає використання різноманітних стимулів, включаючи природні, моральні, організаційні та патерналістські стимули. Ці заходи доповнюють грошову винагороду і сприяють формуванню позитивної організаційної культури.

Висновки до 3 розділу

Важливим чинником дослідження механізмів управління економічною безпекою ТзОВ «АГРО-ІНВЕСТ» є аналіз можливостей, які вони надають. Ці механізми функціонують через планування, організацію, регулювання, стимулювання та управління, які мають вирішальне значення для забезпечення фінансового благополуччя підприємств.

Мотивація займає провідне місце у зміцненні економічної стійкості підприємства, адже щоб підвищити ефективність роботи ТзОВ «АГРО-ІНВЕСТ», береться до уваги можливість створитии додаткові стимули, окрім звичайної заробітної плати. Крім цього, це може бути особливий порядок надання відпусток, допомога з житлом, економічна підтримка освіти та навчання. Також є можливим надавати конкретні грошові виплати на час відпустки, лікарняних або особливих подій.

Визнано, що основою мотивації також є стимулювання ефективної роботи менеджерів (генеральні директори, керівники підрозділів та спеціалісти), яким важливо мати додаткову мотивацію через особливе становище, яке вони займають.

Окремо варто наголосити, що зв'язок між потребами та мотивацією є специфічним, адже полягає у здатності мотивації актуалізувати ці потреби в діях

людини. Мотивація підприємства залежить в першу чергу від рівня потреб людини, так як чим більші потреби людини, тим виразнішою стає її мотивація, яка керує її поведінкою, як цілеспрямованою, так і нецілеспрямованою.

Слід вказати, що також відповідні стимули відіграють ключову роль у формуванні мотивації працівників (наприклад оплата праці).

Крім цього, запропоновано спектр ефективних стимулів для працівників ТзОВ «АГРО-ІНВЕСТ», який б охоплював кілька ключових складових: ініціативи, спрямовані на підвищення якості роботи, залучення працівників до участі у схемах розподілу доходів, сприяння плануванню кар'єри та підвищення обізнаності персоналу.

ВИСНОВКИ

Мотивація відіграє вирішальну роль у підвищенні ефективності корпоративного персоналу. Теоретично, мотивація та стимули тісно пов'язані між собою, оскільки стимули - це вигоди, спрямовані на стимулювання людської діяльності, а мотивація - це бажання досягти цих вигод. Таким чином, розвиток мотиваційних механізмів слід розглядати як на теоретичному, так і на практичному економічному рівнях. У перехідних економіках, таких як наша, мотиваційні системи формуються під впливом таких факторів, як монопольна влада у розподілі товарів, економічна стабільність та самореалізація, а також таких викликів, як законодавча нестабільність та невизначеність цілей.

Визначено мотиваційні фактори в управлінні підприємством, підкресливши їх важливість у формуванні індивідуальної мотивації працівників на робочому місці. Адекватна компенсація як за фізичну, так і за розумову працю має вирішальне значення для того, щоб працівники відчували себе цінними та мотивованими у виконанні своїх обов'язків. Рівень винагороди безпосередньо впливає на готовність працівників до дій, які відповідають їхнім мотиваційним потребам у роботі, підкреслюючи критичну роль управлінських рішень у досягненні бажаних результатів. Варто також наголосити, що управління мотивацією персоналу в основній мірі залежить від психологічних чинників.

Принципи та вимоги до формування системи мотивації праці ТзОВ «АГРО-ІНВЕСТ» в контексті економічної безпеки є визначальними. Ефективність системи мотивації персоналу вимірюється її здатністю розширювати охоплення та персоналізувати взаємодію з персоналом компанії, тому важливе визначення методологічних принципів, на яких ґрунтується дослідження тонкощів мотиваційних систем, що відповідають цілям розвитку національної економіки (принципи: мотивації, адаптації та розвитку, пріоритетність соціальних потреб, ефективності тощо).

Оптимізація системи мотивації праці персоналу визначена як ключовий фактор активізації розвитку підприємства та забезпечення -економічної

стійкості. На ТзОВ «АГРО-ІНВЕСТ» найчастіше використовується матеріальна мотивація.

Зазначено, що ключовими складові економічної безпеки підприємства є: політична та правова, фінансова, екологічна, кадрова, технічна та економічна, інформаційна, енергетична, безпеки.

Крім цього, проведено загальну характеристику підприємства за SWOT-аналізом, де визначено в основному сильні та слабкі сторони ТзОВ «АГРО-ІНВЕСТ», а також можливості та загрози його функціонування.

Основні складові системи мотивації персоналу на ТзОВ «АГРО-ІНВЕСТ» мають вирішальне значення для результативності та ефективності роботи персоналу. Існує пряма залежність між освітнім рівнем управлінського персоналу та ефективністю виробництва. Тому, незалежно від організаційної структури, склад управлінського персоналу суттєво впливає на загальну ефективність та успішність сільськогосподарського підприємства.

Запропоновано низку ефективних стимулів для працівників промислових компаній, в тому числі ТзОВ «АГРО-ІНВЕСТ». Крім цього, наведено рекомендації для підвищення ефективності нематеріальних стимулів, спрямованих на мотивацію працівників.

Забезпечення економічної безпеки ТзОВ «АГРО-ІНВЕСТ» передбачає визначення пріоритетних напрямків та впровадження ефективних механізмів. В агробізнесі критерії стимулювання праці обертаються навколо перевиконання базових показників ефективності, таких як обсяги виробництва, рівень рентабельності та загальна прибутковість.

Процес легалізації трудової мотивації охоплює поведінкові системи як на корпоративному, так і на державному рівнях. Структури компенсацій для менеджерів і персоналу повинні бути прив'язані до показників ефективності та індивідуальних якостей, що сприятиме справедливості та підзвітності. Застосовуючи більш цілісний підхід до мотивації, національна політика компенсації повинна бути спрямована на справедливий розподіл виробничих

витрат, забезпечуючи при цьому ретельний аналіз рівня заробітної плати, наближаючи його до рівня заробітної плати самозайнятих осіб.

Таким чином, мотивація персоналу та системи управління це не лише чинник забезпечення безпеки підприємства (так як мотивація займає важливе місце у зміцненні економічної стійкості підприємства), але й спосіб належного, постійного, ефективного функціонування підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Анна Запорожець. Підходи та методи розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень. Економічний форум. 2021. Т. 1, № 3. С. 64–69. URL: https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-3-9 (дата звернення: 03.03.2024);
2. Батечко О., Цимбаленко Н. В. Інформаційна безпека підприємства: thesis. 2016. URL: https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/4464 (дата звернення: 03.03.2024);
3. Боднарюк В. А. Проблеми збереження прибутковості торговельних підприємств у період воєнного стану. Економіка України під час війни: проблеми і перспективи відновлення. 2022. URL: https://doi.org/10.36059/978-966-397-273-2-6 (дата звернення: 03.03.2024);
4. Бойченко О. К. Економічна безпека підприємства в умовах війни. І міжнародна науково-практична конференція таврійського національного університету до 160-річниці від дня народження в. і. вернадського. частина 1. 2023. URL: https://doi.org/10.36059/978-966-397-302-9-75 (дата звернення: 03.03.2024);
5. Бондарчук Н. В. Інвестиції та економічна безпека підприємства. The actual problems of regional economy development. 2020. Т. 1, № 16. С. 94–101. URL: https://doi.org/10.15330/apred.1.16.94-101 (дата звернення: 03.03.2024);
6. Бреус С. В., Семченко Є. О. Методи прийняття управлінських рішень : thesis. 2018. URL: https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/10541 (дата звернення: 03.03.2024);
7. Вініченко І. І. Забезпечення економічної безпеки молокопереробних підприємств з урахуванням інформаційної складової. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки. 2020. № 1(59). С. 5–9. URL: https://doi.org/10.32689/2523-4536/59-1 (дата звернення: 03.03.2024);

8. Вороніна В.Л., Спінжар Р.В. Аналіз підходів до визначення поняття економічної безпеки підприємства. Економічний форум. 2019. Т. 1, № 4. С. 109–115. URL: https://doi.org/10.36910/6765-2308-8559-2019-4-17 (дата звернення: 03.03.2024);
9. Гнатенко Г. Ю. Фінансова безпека аграрного підприємства : thesis. 2017. URL: https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/7439 (дата звернення: 03.03.2024);
10. Дахно І. Патентно-ліцензійна діяльність підприємств. Інтелектуальна власність в Україні. 2017. № 8. С. 66–69;
11. Денисенко М. П., Приймак В. І., Байда Б. Ф. Стратегічний менеджмент організацій в умовах змін. Investytsiyi: praktyka ta dosvid. 2023. № 18. С. 13–17. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.18.13 (дата звернення: 03.03.2024);
12. Драган О., Бергер А. Організація і нормування праці за принципами соціально-економічної безпеки на підприємствах харчової промисловості. Економіка та суспільство. 2021. № 27. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-1 (дата звернення: 03.03.2024);
13. Економічна криза в Україні : thesis / І. М. Бурлакова та ін. 2014. URL: http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/36875 (дата звернення: 03.03.2024);
14. Женеску К. М., Корнєєва Т. С. Методи прийняття управлінських рішень на підприємстві: 2016. URL: http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/4490 (дата звернення: 03.03.2024);
15. Жесан А. В., Левченко А. О. Організація нормування праці на підприємстві та її удосконалення : thesis. 2016. URL: http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/4098 (дата звернення: 03.03.2024);
16. Каламан О. Б., Безніс П. М. Формування стратегії забезпечення комплексної оцінки економічної безпеки виробничих підприємств.

Економічна та продовольча безпека України. 2019. № 3-4. С. 26–34. URL: https://doi.org/10.15673/efs.v6i3-4.1283 (дата звернення: 03.03.2024);

17. Канюк О. Фактори, що впливають на процес прийняття і реалізації управлінських рішень на підприємствах. Геополітика України: історія і сучасність. 2023. № 1(30). С. 129–135. URL: https://doi.org/10.24144/2078-1431.2023.1(30).129-135 (дата звернення: 03.03.2024);
18. Кобець Д. Маркетингова діяльність підприємств – динаміка наукових досліджень. Наука і техніка сьогодні. 2022. № 5(5). URL: https://doi.org/10.52058/2786-6025-2022-5(5)-70-77 (дата звернення: 03.03.2024);
19. Кобєлєва Т. О. Комплаєнс-безпека підприємства : thesis. 2020. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/48048 (дата звернення: 03.03.2024);
20. Ковінько О. Зовнішньоекономічна діяльність аграрних підприємств. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. Серія: економічні науки. 2016. № 5 (88). С. 40–54;
21. Контакти компанії Агро-Інвест: телефони, адреса, колектив. agroinvest-ukraine.com.ua. URL: http://agroinvest-ukraine.com.ua/contacts/ (дата звернення: 05.03.2024);
22. Литвиненко Т. М. Економічна безпека - важлива функція підприємства. Теоретичні та прикладні питання економіки. 2016. Вип. 1 (32). С. 93–101;
23. Макарчук О. В. Економічна безпека підприємства: зовнішні фактори впливу. Формування ринкових відносин в Україні. 2018. № 5 (204). С. 91–98;
24. Мельник Я. Оплата праці: правовий аспект. Юридичний вісник. 2021. № 6. С. 303–308. URL: https://doi.org/10.32837/yuv.v0i6.2060 (дата звернення: 03.03.2024);
25. М'ясо оптом: свинина, курятина і яловичина від Агро-Інвест. agroinvest-ukraine.com.ua. URL: http://agroinvest-ukraine.com.ua (дата звернення: 05.03.2024);

26. Павлюк К. М. Економічна безпека підприємства : thesis. 2019. URL: https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/14132 (дата звернення: 03.03.2024);
27. Пекна Г. Б. Конкурентна спроможність підприємств для економічної стабільності та передбачуваності. Економіка невизначеності: зміст, оцінювання, регулювання. 2021. С. 191–205. URL: https://doi.org/10.31732/eu-cer-9 (дата звернення: 03.03.2024);
28. Пилипенко О. Д., Примаченко М. О. Вплив державного регулювання на діяльність сільськогосподарських підприємств : thesis. 2015. URL: http://er.nau.edu.ua/handle/NAU/16872 (дата звернення: 03.03.2024);
29. Скорик М. О., Горбань С. Ю., Скрицька О. Ю. Сутність економічної безпеки підприємства як складника національної безпеки україни. Підприємництво та інновації. 2020. № 11-1. С. 7–11. URL: https://doi.org/10.37320/2415-3583/11.1 (дата звернення: 03.03.2024);
30. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АГРО-ІНВЕСТ» - #31228240. Основна інформація. Clarity Project. URL: https://clarity-project.info/edr/31228240 (дата звернення: 05.03.2024);
31. Ткачук Г. О. Економічна безпека підприємства: вектор актуальних наукових досліджень. Підприємництво та інновації. 2019. № 10. С. 87–93. URL: https://doi.org/10.37320/2415-3583/10.13 (дата звернення: 03.03.2024);
32. Швець А. П. Мотивація трудової діяльності як елемент відтворювального процесу на підприємстві. Сталий розвиток економіки. 2015. № 1 (26). С. 79–84;
33. Даудова Г., Ковальчук В., Курносов О. Стратегічний менеджмент як інструмент підвищення управління фінансами в україні. Актуальні проблеми державного управління. 2019. № 2(56). С. 65–73. URL: https://doi.org/10.34213/ap.19.02.08 (дата звернення: 03.03.2024);
34. Гонюкова Л., Суржик М. Моделі та методи прийняття публічно-управлінських рішень. Державне управління та регіональний розвиток.

2022. № 18. С. 1266–1280. URL: https://doi.org/10.34132/pard2022.18.14 (дата звернення: 03.03.2024);

35. Маркус О. Облікова ідентифікація нематеріальних активів у формуванні економічної безпеки підприємства. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2019. Т. 2, № 18. С. 121–128. URL: https://doi.org/10.29038/2411-4014-2019-02-121-128 (дата звернення: 03.03.2024);
36. Павленчик Н. Моделі та методи прийняття управлінських рішень в менеджменті. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». серія: «економічні науки». 2023. № 1(69). URL: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-1-8520 (дата звернення: 03.03.2024);
37. Нехай В. Фінансово-економічна безпека сільськогосподарських підприємств – основа економічної безпеки держави. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2019. № 3 (19). С. 330–338. URL: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2019-3(19)-330-338 (дата звернення: 03.03.2024);
38. Сухоруков А., Сухорукова О. Стратегічне управління в економічних системах транзитивних країн. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. економіка і управління. 2021. № 48. URL: https://doi.org/10.32841/2413-2675/2021-48-3 (дата звернення: 03.03.2024);
39. Виганяйло С., Виганяйло О. Економічна безпека підприємства. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2017. URL: https://doi.org/10.25313/2520-2057-conf-2020/november-1/6642 (дата звернення: 03.03.2024);
40. Янченко Н., Благой В., Тихомирова А. Мотивація персоналу як важіль підвищення продуктивності праці на підприємстві. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2018. № 20. С. 173. URL: https://doi.org/10.30977/ppb.2226-8820.2018.20.0.173 (дата звернення: 07.03.2024);

41. Дякун О. В. Організація, нормування та оплата праці; Навчальний посібник. Львів. 2001. 220с.;
42. Міжнародний науково-виробничий журнал. Економіка АПК. 1999. №3, №1, №6, №12. 2000. №1, №6. 2004 №12;
43. Федулова Л. Тенденції розвитку менеджменту в XXI ст. Персонал. 2002. № 12. С. 50-54;
44. Циганенко Г. В., Литвинчук Б. О. Обґрунтування мотивації персоналу сільськогосподарських підприємств. Динаміка розвитку сучасної науки: матеріали Міжнар. наук. конф. 2019 р. Чернігів. 2019. С. 78-81.