

**Міністерство освіти і науки України  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет  
Факультет обліку і фінансів  
Кафедра обліку, оподаткування та управління  
фінансово-економічною безпекою**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ:**

**Завідувач кафедри,  
д. держ. упр., професор**

\_\_\_\_\_ **І. П. Приходько**

**« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 р.**

## **ДИПЛОМНА РОБОТА**

**Управління мотивацією праці для удосконалення фінансово-  
економічної безпеки аграрного підприємства**

**Виконав: студент  
освітньо-професійної програми  
«Управління фінансово-  
економічною безпекою»  
зі спеціальності  
073 «Менеджмент»  
Плющаків В.М.**

**Керівник: проф. Павлова Г.Є.**

**Дніпро – 2021**

Форма № Н – 9.01  
(затверджена наказом  
МОНмолодьспорту  
України  
від 29 березня 2012  
року № 384)

**ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**Факультет** обліку і фінансів  
**Кафедра** обліку, оподаткування та управління фінансово-економічною безпекою  
**Освітній ступінь** магістр  
**ОПП** «Управління фінансово-економічною безпекою»  
**Спеціальність** 073 «Менеджмент»

*ЗАТВЕРДЖУЮ*

**Завідувач кафедри** \_\_\_\_\_

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2020р.

**ЗАВДАННЯ**  
**на дипломну роботу магістра**

**Плющакова Віталія Миколайовича**

1. **Тема дипломної роботи** «Управління мотивацією праці для удосконалення фінансово-економічної безпеки аграрного підприємства»

**керівник роботи** Павлова Галина Євгенівна, д.е.н., професор  
затверджені наказом ДДАЕУ від «30» листопада 2020 р. № 2998

**Строк подання студентом роботи** – 15 лютого 2021 року.

2. **Вихідні дані до роботи** Законодавчі, нормативно-правові акти та інструктивні матеріали по темі дослідження, фінансова звітність С(Ф)Г «Славянка» Васильківського району Дніпропетровської області, дані аналітичного та синтетичного обліку, періодична література, праці провідних вчених економістів.

3. **Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити).** Теоретико-методологічні основи мотивації праці в контексті фінансово-економічної безпеки аграрного підприємства. Аналіз стану функціонування персоналу та його мотивації і стимулювання у аграрному підприємстві. Управління мотиваційним механізмом аграрного підприємства для удосконалення його фінансово – економічної безпеки.

**5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).**

Деякі визначення економічної сутності поняття «мотивація», структура механізму мотивації праці, матеріальні та нематеріальні методи стимулювання праці, ставлення працівників до різних методів мотивації, загальна модель мотивації персоналу в

менеджменті, структура мотиваційного механізму підприємства, основні складові економічної безпеки, Структура служби економічної безпеки підприємств, структура управління С(Ф)Г «Славянка», забезпеченість С(Ф)Г «Славянка» управлінськими кадрами, забезпеченість та ефективність використання виробничого персоналу підприємства, динаміка валової продукції в постійних цінах 2017 р. в розрахунку на одного середньорічного працівника (річна продуктивність праці), аналітичне вирівнювання річної продуктивності праці, вплив факторів на зміну рівня продуктивності праці, розрахункові дані для обчислення кореляційно-регресійної залежності між річною продуктивністю праці та фондоозброєністю в С(Ф)Г «Славянка», функціональна структура механізму управління фінансовою безпекою підприємства, схема взаємозв'язку механізмів економічного регулювання, шляхи вдосконалення механізму управління фінансовою безпекою підприємства, чинники, які впливають на управлінську діяльність, ефективність діючої системи мотивації та її елементів на підприємстві (по шкалі від 3 до 0 балів за оцінками експертів), відношення очікувань і фактичних затрат праці, його результатів і винагород, особливості оплати праці як мотиваційного чиннику, оцінка майна С(Ф)Г «Славянка» за 2015-2019 рр., тис. грн., оцінка капіталу С(Ф)Г «Славянка» за 2015-2019 рр., тис. грн..

#### 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 30 червня 2020р.

#### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретико-методологічні основи мотивації праці в контексті фінансово-економічної безпеки аграрного підприємства	вересень 2020 р.	
2	Аналіз стану функціонування персоналу та його мотивації і стимулювання у аграрному підприємстві	жовтень 2020 р.	
3	Управління мотиваційним механізмом аграрного підприємства для удосконалення його фінансово – економічної безпеки	грудень 2020 р.	
4	Висновки та пропозиції, вступ	січень 2021 р.	
5	Список використаних джерел, вступ, оформлення роботи	лютий 2021 р.	
6	Оформлення роботи	лютий 2021 р.	

Студент

\_\_\_\_\_ (підпис)

Плюшак В.М.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_

Павлова Г.Є.

## ЗМІСТ

РЕФЕРАТ	5
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В КОНТЕКСТІ ФІНАНСОВО- ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА	11
1.1. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу на підприємстві	11
1.2. Мотиваційні чинники в управлінні аграрним персоналом	20
1.3. Принципи та вимоги до формування системи мотивації праці в контексті фінансово-економічної безпеки аграрного підприємства	32
Висновки до 1 розділу	38
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТА ЙОГО МОТИВАЦІЇ І СТИМУЛЮВАННЯ У АГРАРНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ	40
2.1. Фінансово-економічна характеристика С(Ф)Г «Славянка» Васильківського району Дніпропетровської області	40
2.2. Характеристика організації роботи служби економічної безпеки підприємства та оцінка її складу за окремими складовими	48
2.3. Оцінка основних складових системи мотивації праці персоналу на аграрному підприємстві	53
2.4. Оцінка рівня та ефективності використання персоналу аграрного підприємства	60
2.5. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством	67
Висновки до 2 розділу	71
РОЗДІЛ 3. УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЙНИМ МЕХАНІЗМОМ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА ДЛЯ УДОСКОНАЛЕННЯ ЙОГО ФІНАНСОВО – ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ	73

3.1. Основні пріоритетні напрями та механізм забезпечення фінансової безпеки підприємства	73
3.2. Концепція формування ефективної моделі мотивації в аграрному підприємстві для забезпечення його фінансово-економічної безпеки	79
3.3. Механізми трансформації тіньової мотивації працівників аграрного підприємства в легальну трудову	86
Висновки до 3 розділу	98
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	100
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	104
ДОДАТКИ	109

## РЕФЕРАТ

Тема: «Управління мотивацією праці для удосконалення фінансово-економічної безпеки аграрного підприємства».

Магістерська робота: 103 с., 9 рис., 11 табл., 10 додатків, 60 літературних джерел.

**Об'єктом** дослідження є управління мотивацією праці для удосконалення фінансово-економічної безпеки аграрного підприємства.

**Предмет** дослідження – теоретичні та практичні аспекти управління мотивацією праці для удосконалення фінансово-економічної безпеки аграрного підприємства.

**Мета дослідження** – дослідження та розробка заходів з управління мотивацією праці для удосконалення фінансово-економічної безпеки аграрного підприємства.

**Методи дослідження.** Методи аналізу і синтезу використовували для уточнення сутності мотивації праці, її принципів та методів; статистичні методи – для аналізу фінансово-економічної діяльності С(Ф)Г «Славянка» Васильківського району Дніпропетровської області; метод коефіцієнтів – для визначення основних показників, що характеризують ефективність праці персоналу на підприємстві та його вплив на фінансово-економічну безпеку; кореляційно-регресійної залежності для встановлення залежності між річною продуктивністю праці та фондоозброєністю.

Робота присвячена дослідженню теоретичних, методичних, а також практичних питань управління мотивацією праці для удосконалення фінансово-економічної безпеки аграрного підприємства. Крім того, намічено основні пріоритетні напрями та механізм забезпечення фінансової безпеки підприємства та розроблено концепцію формування ефективної моделі мотивації в аграрному підприємстві для забезпечення його фінансово-економічної безпеки і опрацьовано механізми трансформації тіньової мотивації працівників аграрного підприємства в легальну трудову..

**АНОТАЦІЯ**

ВДОСКОНАЛЕННЯ, МОТИВАЦІЯ, ПРАЦЯ, УПРАВЛІННЯ,  
ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА, АГРАРНЕ ПІДПРИЄМСТВО

**АННОТАЦИЯ**

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ, МОТИВАЦИЯ, ТРУД, УПРАВЛЕНИЕ,  
ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ, АГРАРНОЕ  
ПРЕДПРИЯТИЕ

**SUMMARY**

IMPROVEMENT, MOTIVATION, WORK, MANAGEMENT,  
FINANCIAL AND ECONOMIC SECURITY, AGRICULTURAL ENTERPRISE

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У сучасній ринковій економіці мають існувати різні типи систем безпеки, які не можуть гарантувати стійке економічне зростання, досягнення цілей та стабільність на благо громади та її власників. У той же час фінансове становище визначає всю ефективність економічного агента, що змушує задуматися про фінансову стабільність та загальну безпеку. Фінансова та фінансова безпека компанії залежить від різноманітних факторів і також піддається різним загрозам. На етапі розвитку нашої країни головним фактором забезпечення розвитку компанії та фінансово-економічної стабільності є оптимізація системи мотивації персоналу. Зосереджуючись на людських факторах та покращуючи ефективність праці, ми можемо покращити рівень фінансової безпеки та фінансової стійкості профспілок. У найпоширеніших випадках у практиці вітчизняних компаній переважають матеріальні мотиви персоналу. Менш поширеним є перенесення певних елементів із сучасної іноземної системи мотивації, яка загалом створює неефективну мотиваційну систему. Отже, питання, пов'язані насамперед із забезпеченням належного фінансового та фінансового забезпечення, які в першу чергу мотивовані персоналом, стали дуже актуальними в сучасних ситуаціях.

З точки зору інновацій та максимізації інновацій важливою передумовою розвитку сучасного суспільства є особлива увага персоналу. Це створює умови для економічного зростання та конкурентоспроможності окремих працівників та компаній із усім, і забезпечує економіку. Безпека Окрім специфічних умов праці у промислових компаніях, кожен працівник має власні мотивації та стимули, які спонукають їх виконувати покладені завдання щодня. Отже, аналіз поведінки працівників вимагає застосування знань у поєднанні з досвідом, професійними навичками, освітнім рівнем, психологічними та матеріальними умовами тощо.

Незважаючи на мотивацію та основну мотивацію персоналу, великий

внесок вчених у вивчення їх унікальних характеристик та характеристик та визначення їхньої позиції в ефективному управлінні бізнесом та інноваціях, ця проблема вирішена. Проблеми, що підлягають вирішенню, не вирішуються. Терміни мотивації та стимулу не є чітко визначеними і вважаються синонімами, оскільки вони не однакові у розумінні національних та міжнародних експертів з цього питання, але тісно пов'язані та тісно пов'язані. Визначається спільним використанням. Отримайте позитивні ефекти найбільших компаній.

В умовах фінансової нестабільності, перехідного економічного періоду, високого рівня тінізації економіки в змісті праці кадрів відбуваються значні зміни. Тіньова мотивація є більш домінуючою, ніж легальність, і сільськогосподарські організації можуть ефективно використовуватись, серед іншого це вимагає мотивації та ефективного управління.

Мотивації і стимулюванню праці значну увагу в дослідженнях приділяли зарубіжні дослідники: Гастев А.К., Ф. Герцберг, Ільїн Є.П., А. Маслоу, Е. Мейо, Якокка Ли і вітчизняні автори Гаврілов А.Г., Завадський І.С., Зіновєв І.Ф., Павлов В.Н., Шепель В.М., Червінська Л.П., Черемісіна С.Г. та інші. Проте зміст праці сучасного працівника аграрного підприємства постійно змінюється, оскільки змінюються його організаційні форми. У зв'язку з цим тема дослідження являється актуальною.

**Мета роботи** – дослідження та розробка заходів з управління мотивацією праці для удосконалення фінансово-економічної безпеки аграрного підприємства.

Під час виконання дипломної роботи були поставлені і вирішені такі **завдання:**

- розглянути мотивацію як чинник підвищення ефективності праці персоналу на підприємстві;
- визначити мотиваційні чинники в управлінні аграрним персоналом;
- дослідити принципи та вимоги до формування системи мотивації праці в контексті фінансово-економічної безпеки аграрного



- підприємства;
- проаналізувати фінансово-економічну характеристику С(Ф)Г «Славянка» Васильківського району Дніпропетровської області;
  - охарактеризувати організацію роботи служби економічної безпеки підприємства та оцінку її складу за окремими складовими;
  - оцінити основні складові системи мотивації праці персоналу на аграрному підприємстві та рівень та ефективність використання його персоналу;
  - визначити роль мотивації та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством;
  - намітити основні пріоритетні напрями та механізм забезпечення фінансової безпеки підприємства;
  - розробити концепцію формування ефективної моделі мотивації в аграрному підприємстві для забезпечення його фінансово-економічної безпеки;
  - опрацювати механізми трансформації тіньової мотивації працівників аграрного підприємства в легальну трудову.

**Об'єктом** дослідження є управління мотивацією праці для удосконалення фінансово-економічної безпеки аграрного підприємства

**Предмет дослідження** – є теоретичні та практичні аспекти управління мотивацією праці для удосконалення фінансово-економічної безпеки аграрного підприємства.

При виконанні дипломної роботи було застосовано такі **методи** досліджень як: монографічний, розрахунково-конструктивний, графічний, аналітичного вирівнювання, кореляційно-регресійного аналізу.

**Методологія та методи дослідження.** Методологія дослідження базується на методах наукової абстракції, аналізу та синтезу. В основу аналізу покладено системний і структурно-функціональний підходи та методи економічних досліджень: емпіричні, статистичні, факторного та порівняльного аналізу, економіко-математичні.

У процесі проведення дослідження методи аналізу і синтезу використовували для уточнення сутності мотивації праці, її принципів та методів; статистичні методи – для аналізу фінансово-економічної діяльності С(Ф)Г «Славянка» Васильківського району Дніпропетровської області; метод коефіцієнтів – для визначення основних показників, що характеризують ефективність праці персоналу на підприємстві та його вплив на фінансово-економічну безпеку; кореляційно-регресійної залежності для встановлення залежності між річною продуктивністю праці та фондоозброєністю.

**Наукова новизна отриманих результатів** полягає в тому, що:

- отримало подальше обґрунтування формування рівня життя управлінця через систему мотивів та стимулів, при якому сфера мотивів визначається особистими якостями керівника, а сфера стимулів формує якість життя і рівень;

- встановлені демотиваційні і мотиваційні чинники, що впливають на ефективну роботу управлінського персоналу, серед яких особливу увагу слід звернути на доступ до владних важелів, престиж посади, соціальний статус;

- отримала подальший розвиток концепція створення ефективної системи мотивації і стимулювання управлінського персоналу аграрного підприємства шляхом створення додаткових стимулів на підставі результатів бальної оцінки якостей персоналу що безпосередньо вплине на забезпечення його фінансово-економічної безпеки;

- уточнені напрями трансформації тіньової мотивації в легальну трудову мотивацію для працівників аграрного підприємства за рахунок введення додаткових умов визначення винагороди в укладення контрактів.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає в тому, що надані рекомендації спрямовані на збагачення практики діяльності досліджуваного підприємства конкретними пропозиціями щодо управління мотивацією праці для удосконалення фінансово-економічної безпеки аграрного підприємства, а саме запропоновано удосконалене управління фінансово-економічної безпеки підприємства, яке на відміну від існуючих

забезпечить більш високий рівень роботи підприємства на ринку, позитивно вплине на рівень ефективності функціонування в невизначених умовах, та сприятиме досягненню поставлених цілей підприємницької діяльності з максимальною продуктивністю.

**Апробація результатів дослідження.** Основні результати дослідження, що ілюструють його новизну, доповідалися й одержали позитивну оцінку у матеріалах XI Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи» у Дніпровському державному аграрно-економічному університеті (м. Дніпро, 29-30 жовтня 2020 р.).

Джерелами інформації для проведення досліджень є Закони України, Постанови Кабінету Міністрів України, Постанови Верховної Ради України, Укази Президента України, інструкції по цьому питанню, типові положення, навчальні посібники, підручники, періодичні видання, дані первинного обліку, реєстри синтетичного і аналітичного обліку, фінансова і статистична звітність, річні плани господарства, а також особисті спостереження в процесі дослідження даного господарства.

Дипломна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, додатків, списку використаних джерел, що нараховує 60 найменувань, містить 11 таблиць, 9 рисунків, 10 додатків. Основний зміст дипломної роботи викладено на 103 сторінках друкованого тексту.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В КОНТЕКСТІ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу на підприємстві

Праця завжди була джерелом духовних і матеріальних цінностей, тому проблема спонукання людей до праці ніколи не втрачала своєї актуальності. Сприятливі підвищенню мотивації трудової діяльності робилися вже на перших етапах зародження суспільного виробництва. Пізніше з різних позицій і під іншими назвами науковці почали досліджувати те, що сьогодні називається проблемою мотивації, тобто різні аспекти заохочення, стимулювання, активізації. Методи мотивації завжди були зв'язані з конкретним рівнем розвитку виробництва, потребами, культурою, наявними суспільними умовами, релігією. При цьому протягом довгого часу, людство, намагалось змінити поведінку людини, керуючись не науковими підходами, а методом «спроб і помилок».

Важливою особливістю суспільства є пріоритет уваги до персоналу - основних елементів виробництва, економічного зростання та конкурентоспроможності. Досвід розвинутих країн світу доводить, що жодне завдання управління в будь-якій галузі діяльності не може бути виконане без зацікавленості працівника, який його виконує. Знання корпоративної мотивації персоналу як інституції створення кращих стимулів для працівників. У будь-якому випадку діяльність працівників спрямована на досягнення значних соціальних вигод від компанії, але в той же час діяльність компанії базується на внесках працівників. [29, с. 43]. Проблемам визначення економічної сутності поняття «мотивація» присвячені численні праці вітчизняних та закордонних авторів. Існує безліч визначень цього поняття, основні з яких наведені у таблиці 1.1. Також, Абрагам Маслоу

зазначає, що будь-яка поведінка є полідетермінованою, тобто має складну мотивацію. В цілому, ядро мотивації можна виразити так: Мотивація - це вид управлінської діяльності, що забезпечує мотиваційний процес для діяльності, спрямованої на досягнення індивідуальних або організаційних цілей [28, с. 22]. Розуміння мотиваційного змісту є ключовим показником професійних навичок доброго керівника. Знання про дію як необхідну умову, щоб допомогти їм зрозуміти власні мотиви та, зокрема, запобігти ускладненню. Кожна людина має розуміння, потреби та цінність свого, а також задоволення щодо сенсу людського життя.

Таблиця 1.1

## Деякі визначення економічної сутності поняття «мотивація»

Автор	Визначення
Карич Д. [35, с. 29]	«Мотивація являє собою процес спонукання себе та інших до певної діяльності, спрямованої на досягнення особистих цілей або ж цілей організації»
Ковальчук В.Г. [36, с. 137]	«Мотивація – сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій»
Дієспорів В.С. В.М. [25, с. 207]	«Мотивація – причина, яка спонукає економічного суб'єкта до діяльності для досягнення певної мети, наявність інтересу до цієї діяльності і способи її реалізації»
Малік М.Й. [41, с. 88]	«Мотивація – сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину до діяльності, задають границі і форми діяльності і додають цій діяльності спрямованості»
Тимош І.М. [55, с. 333]	«Мотивація – готовність індивіда докладати максимум зусиль для досягнення цілей організації за умови, що ці зусилля зможуть забезпечити йому задоволення певної особистої потреби»
Циганенко Г.В. [59]	«Мотивація – процес впливу на людину з метою здійснення нею певних дій шляхом пробудження в неї тих чи інших мотивів»

Французький філософ Гельвецій стверджував, що порівнюючи речі,

можуть бути причини для уваги, уваги та мотивації до роботи. Причина, чому проект складається згідно з визначенням внутрішньої природи твору та природної природи з урахуванням особистих якостей виконавця. Мотивацією можуть бути потреби та інтереси, нахили та емоції, установки та ідеали. Однак основною мотивацією для мотивації у всіх видах діяльності є необхідність. Потреби-відображає конкретні обставини у свідомості людини, незадоволеність, почуття неадекватності, відмінності між внутрішніми станами та зовнішніми обставинами [18].

Вивчаючи проблеми мотивації персоналу, слід пам'ятати, що потреби моїх працівників змінюються залежно від рівня культури та освіти: – працівники цінують себе більше, ніж коли-небудь раніше, і вони хочуть мати певну вагу, і нелегко встояти; – співробітники не хочуть бути такими, якими були раніше, вони не хочуть діяти знову і знову, вони хочуть вчитися і відчувати відповідальність – це вимагає більшої свободи у ваш час; – співробітники віддають перевагу компаніям, які відчувають себе колегами чи працівниками, а не підлеглими, оскільки вони користуються інтуїтивно зрозумілими та непередбачуваними функціями та хочуть вільно тримати контроль [32].

Ефективність праці – це результат свідомої діяльності людини. Якщо ви отримуєте найкращі результати з найменшими витратами праці, ви можете вважати роботу ефективною. Результатом слід вважати дохід, отриманий від реалізації продукції, робіт та послуг. Ефективність робочої сили, як правило, вимірюється міцністю, якістю та продуктивністю. Ці показники відображають кількісні та якісні результати діяльності компаній та службовців [45].

Продуктивність праці є найважливішим показником ефективності праці і виражається як відношення продукції (послуг) до відповідних прямих витрат на оплату праці. Інтенсивність праці - Рівень трудомісткості у виробничому процесі. Ці показники відображають вартість фізичних та неврологічних зусиль, необхідних працівникам для виконання завдань.

Якість роботи - це ряд характеристик процесу трудового колективу, залежно від здатності та готовності працівника (колективу) виконувати завдання відповідно до заздалегідь визначених вимог.

У сучасному світі задоволення різноманітними потребами та запитамі працівників досягається різними способами для мотивації результативності. Його можна розділити на три групи: економічні (прямі) – робота в режимі реального часу, погодинна заробітна плата, раціоналізаційні бонуси, розподіл прибутку, плата за навчання, виплати, щоб скористатись вашим робочим часом; економічні (непрямі) – харчові уподобання, додатковий стаж, використання житла, транспорту тощо; негрошові – робоча сила, гнучкий графік роботи, захист роботи, програми підвищення якості роботи, просування по службі, участь на найвищому рівні для прийняття рішень [23].

Роблячи будь-які дії, ви повинні прагнути до конкретних результатів, і ви отримаєте винагороду. Останній реагує або не реагує на людські бажання (валентності).

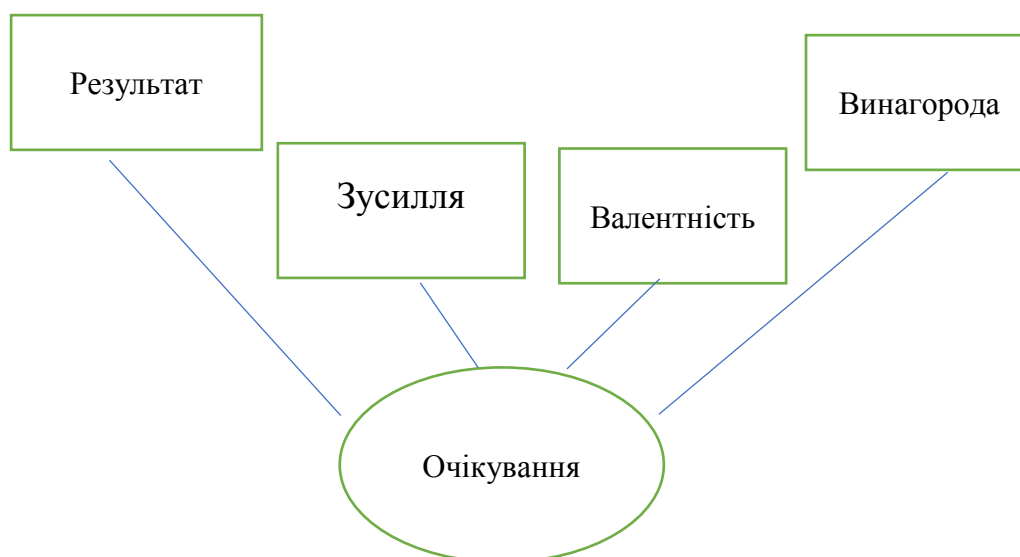


Рис. 1.1. Структура механізму мотивації праці [25]

Зусилля, результати, винагорода та валентність - це відповідні очікування. У цьому випадку, чим більше фактична винагорода відповідає

очікуваному значенню, тим вищий ступінь валентності. Одне з цих посилань завдасть шкоди вашій мотивації. Іншими словами, кожен працівник повинен знати, що його зусилля збільшують результати, найкращі результати збільшують винагороду, і цього збільшення (значення) можна очікувати. Матеріальні мотиви особливо важливі зараз через низькі ставки заробітної плати. Низький рівень заробітної плати поступово знижує мотивацію, якість роботи та продуктивність праці [27]. За іншою класифікацією всі методи мотивації можуть мати матеріальний або нематеріальний характер (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

## Матеріальні та нематеріальні методи стимулювання праці [23]

Матеріальне стимулювання	Нематеріальне стимулювання
Основна заробітна плата (тарифна частина)	Регулярний зворотний зв'язок
Премії за результати роботи	Залучення працівників до управлінських процесів
Доплати	Конкурси для виявлення кращих працівників
Надбавки	Кар'єрне просування
Участь працівників у прибутку підприємства	Корпоративні заходи, свята тощо

Безсумнівно, корпоративне управління повинно вміти поєднувати різні мотиваційні методи для досягнення успіху, а не просто концентруватися на ключових факторах. Це підтверджує дослідження, викладене у праці К. Гурової. Соціологи за допомогою анкет визначають важливість праці для працівників з різними стимулами. Залежно від важливості метод мотивації розподіляється наступним чином (табл. 1.3). Усі ці стимули на підприємстві реалізуються через побудову системи мотивації, яку А. Колот трактує як інструмент стимулювання бажаної поведінки працівників [28].



Таблиця 1.3

## Ставлення працівників до різних методів мотивації [8]

Стимул	Ступень важливості, %
Підвищення заробітної плати	19,3
Перспективи кар'єрного зростання	17,9
Грошові премії	8,6
Соціальний пакет	8,6
Навчання і підвищення кваліфікації за рахунок компанії	12,2
Безплатне харчування у робочий час	5,0
Можливість отримання додаткового доходу	6,7
Проведення корпоративних свят	8,0
Жорстка система штрафів	6,4
Надання тимчасового помешкання	3,1
Всього	100

Як відомо, заробітна плата для теперішніх співробітників така ж важлива, як і перспектива кар'єрного росту. Шанси на існування та зростання соціальних пакетів відіграють важливу роль.

Система, яка мотивує корпоративних працівників, повинна включати кілька етапів.

Першим кроком є розробка та впровадження методів матеріального та морального стимулювання. Залежно від можливостей компанії, вона повинна забезпечувати достатньо високі переваги та бонуси, щоб виявити справжній інтерес у свідомості для підтримки прагнень до якісної роботи.

При оплаті праці варто використовувати такі залежності:

- між засобами на оплату праці і результатом економічних цілей підприємства;
- між якістю, результативністю праці кожного працівника та заробітною платою;

- між рівнем заробітної плати і можливістю задоволення основних потреб працівників (забезпечення так званого соціального мінімуму);
- між результатами праці працівників та їх економічним і моральним суспільним визнанням.

Факторами, що є ефективною мотивацією, є: виховання особистості, самооцінка працівника. Встановити систему керівництва та визначити лідерів; застосовувати принципи колективної роботи; довіряйте делегатам та владам. Оцініть якість роботи співробітника з керівництвом.

При розробці мотиваційної системи особливу увагу слід звертати на процеси, що впливають на конкурентоспроможність товару. Сюди входить другий етап, розробка системи, яка мотивує працівників у напрямку творчої діяльності.

На другому етапі ми пропонуємо вдосконалити систему мотивації працівників. Це допомагає підтримувати компанію більш конкурентоспроможною.

Третій етап представляє створення загальної системи мотивації, заснованої на підготовленій філософії якості, і включає основні зміни для розуміння якості роботи. Це питання формування цінностей та ставлення персоналу щодо більш динамічного оновлення всіх аспектів діяльності з метою досягнення високої позиції у конкурентній боротьбі. Ми також рекомендуємо вам проаналізувати свою існуючу мотиваційну систему, проаналізувати якість співробітників, відстежити сфери мотивації персоналу та визначити необхідність зміни вашої мотиваційної системи [32].

Існує низка вимог до системи мотивації персоналу підприємства, а саме:

- об'єктивність: розмір компенсації працівникові повинен визначатися на основі об'єктивної оцінки результатів їх роботи;
- передбачуваність: працівники повинні знати винагороду, яку вони отримують, залежно від результатів їх роботи;
- адекватність: компенсація повинна відповідати внескам працівників

кожного працівника в результаті колективної діяльності, рівня досвіду та кваліфікації;

- своєчасність: за результатами повинні швидко отримувати винагороди (принаймні, пояснюючи більше подарунків, якщо не у формі прямих подарунків);

- значущість: винагорода має бути для працівника значущою;

- справедливість: правила визначення компенсації повинні бути чіткими для кожного працівника організації та, зокрема, справедливими з їх точки зору [41].

Як показує практика, недотримання цих вимог може призвести до нестабільності та нестабільності команди. Це набагато більше впливає на продуктивність праці корпоративного персоналу, ніж без механізму визначення винагороди за результати роботи. Можемо розрізнити три підходи до вибору корпоративної стратегії мотивації:

- стимул і покарання: люди працюють за винагороду;

- мотивація через працю: більш цікава і різноманітна праця виконується якісніше і з великим задоволенням;

- систематичний зв'язок із менеджером: мотиваційна стратегія базується на аналізі, ситуації і використаному стилі взаємодії з іншими людьми [54].

Ефективність менеджерів залежить від здатності мотивувати співробітників та їх знання прогнозувати наслідки мовної та невербальної поведінки, передбачати можливі розрахунки потенційної поведінки та допомагати координувати їх діяльність.

Наступна сентенція чітко доводить її важливість: “Знати, щоб передбачати; передбачати, щоб успішно діяти”.

Результатом прогностичної здатності є стрес, який проявляється у здатності зменшувати негативні емоції, контролювати настрій, контролювати себе і не відображати негативні внутрішні ситуації.

Керівники повинні переглянути низку дій, передбачити зворотній

зв'язок, а потім організувати, координувати та мобілізувати свої відповідні команди або членів для ефективної діяльності.

Цьому сприяє управління командами та групами, з одного боку, та управління навичками, призначеними для управління собою, з іншого. Як керівна організація, концентрація та пунктуальність повинні бути прикладом для наслідування [10].

Один із методів мотивації, який широко застосовують у практиці закордонних та вітчизняних підприємств, – гнучкі графіки праці.

У державних установах графства Оксфордшир (Велика Британія) на початку 90-х років як експеримент ввели нову форму організації праці (телеробота), яка надавала працівникам значну ступінь свободи – можливість працювати що на робочому місці, що вдома залежно від конкретних обов'язків працівника і домовленості між ним і його керівником. Один із дієвих методів мотивації – створення груп самоуправління.

Прикладом може слугувати досвід американської фірми «Digital Equipment», де такі групи сформувалися в управлінні загального обліку, який входить до одного з п'яти центрів управління фінансовою діяльністю підприємства. Групи самостійно вирішують питання з планування праці, проведення нарад, координації з іншими відділами. Безперечно, розробки Маслоу і Герцберга більше підходять для застосування на сучасних підприємствах, ніж теорії Тейлора, який пов'язував мотивацію в основному з рівнем заробітної плати та продуктивністю праці.

Тепер працівників потрібно стимулювати іншими способами. Вимоги до дешевої заробітної плати задовольняються шляхом забезпечення високої заробітної плати та комфортного робочого місця. Основні потреби можуть бути задоволені шляхом навчання та розвитку особистості корпоративних працівників.

Є причини, чому основними стратегічними настановами щодо підвищення ефективності методів, що використовуються для мотивації, є:

– Вдосконалення реальних та нереальних структур стимулювання та

реформа заробітної плати;

– Соціальне забезпечення працівників базується на інвестиціях у розвиток;

– Залучити потенційні соціальні партнерства та збільшити колективні переговори та оплату праці;

– Вступ до оцінки ефективності механізмів мотивації персоналу [4].

Процес впровадження прогресивної форми мотивації в компанії полягає у забезпеченні високої продуктивності на основі систематичного планування успішної мотиваційної діяльності, дослідження позитивних результатів та управління мотиваційним персоналом. Це має уповільнити розробку нових методів.

Впровадження запропонованих заходів може здійснюватися з одним або групою експертів, які вивчають питання продуктивності праці на основі мотивації та підтримки управлінських порад співробітників та в ринковому середовищі. Ви можете швидко відповісти на зміни [23].

Тому, чим більше ви налаштуєте систему мотивації персоналу, тим більше співробітників ви станете більш агресивними у досягненні результатів, призначених для задоволення потреб вашої компанії. Тепер зрозуміло, що нам потрібні нові механізми та інструменти, які створюють потужні стимули для продуктивної, якісної роботи та реалізації людського потенціалу. Отже, подальша робота в цьому напрямку дозволяє сподіванням та поведінці персоналу пов'язувати ефективні корпоративні операції.

## 1.2. Мотиваційні чинники в управлінні аграрним персоналом

Мотиваційні фактори в системах управління персоналом відіграють важливу роль у визначенні рівня необхідної зайнятості. Факторами, що спонукають людей працювати до організації, є різноманітні внутрішні та зовнішні фактори та події. Під впливом мотивація до окремих дій в

організації заснована на необхідності задоволення потреб, що виникають у процесі життєвого процесу. Вони складають основу для формування у працівника особистої мотивації до дії в поведінковому процесі працівника. Усі працівники повинні отримувати компенсацію, пропорційну їх роботі. Це оплата фізичних та розумових зусиль, витрачених на робочий процес, необхідних для отримання результатів інтелектуальної або матеріальної праці. Рівень компенсації у свідомості працівників повинен здійснювати конкретні дії, що відповідають їхнім потребам, а саме мотивацію праці. Управлінські рішення не дають очікуваних результатів, поки у персоналу немає достатньої мотивації їх зробити, бажання їх досягти.

З психологічної точки зору питання мотивації особистості є одним із ключів до визначення особистого самопочуття. Для задоволення життєвих потреб йому потрібна мотивація як спонукальний фактор діяти, щоб він міг досягти більшого. Керівництво компанії хоче, щоб співробітники працювали з максимальною ефективністю, але ефективна робота є терміною для людей, щоб створити умови, що відповідають їхнім потребам у заробітній платі. У цих ситуаціях люди формують свої цілі та діють цілеспрямовано. Як колись сказав Макс Вебер, особиста поведінка, яка навмисно служить своїй меті [19, с. 629]. Ці твердження показують, що дії людини в певних ситуаціях спрямовані на досягнення конкретних цілей, які є основою мотивації. Схожої точки зору дотримується П.С. Маковєєв, за його словами, основа особистої діяльності – це свідомо сформульована мета, а основа власного призначення – у сфері мотивації людини [20 ].

На думку Зінавчука В.В., термін “мотивація” походить від латинського слова „motio“ – рух і буквально означає те, що рухає, спонукає до дій головним чином із середини [327, с. 228]. Вимога показує, що мотивація має внутрішнє походження, яке формується на основі конкретних потреб та інтересів особистості у здійсненні діяльності. На наш погляд, ми повинні погодитися з цим твердженням.

Елементом мотивації як психологічного стану особистості є мотивація,

що формується в певному середовищі, тобто відповідно до впливу потреб та інтересів. Необхідність створення системи, яка має ієрархічну структуру, суворе взаємозв'язок та залежність. Відповідно до ієрархічної теорії бажання А. Маслоу, вони поділяються на нижчий (первинний) та верхній (вторинний) порядок. Вищі потреби виникають лише тоді, коли потреби нижчі. Чим більше мені потрібно, тим більше зусиль мені доводиться до цього робити.

Подібну думку щодо ієрархічних потреб цих осіб має і М. Іванов. За його словами, мотив і потреби людей і, звичайно, багато чого можна представити у формі ієрархії, що визначає напрямок діяльності конкретної людини [34, с. 36]. Але є різниця. Іншими словами, мотиви також можуть бути записані як ієрархії. Маслоу просто говорить про ієрархію бажань. Але, з нашої точки зору, обидві думки вірні, але той факт, що вони повинні формувати мотивацію до дії, не можна заперечувати. Характер, характеристики чи мотивація дій у конкретній ситуації залежать від рівня потреби. Можна сказати, що мотивація виникає тоді, коли є потреба задовольнити ці потреби.

Мотивація формується під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. Розглядаються зовнішні стимули, а внутрішніми - потреби, інтереси та мотиви. Стимули - це зовнішні фактори, які впливають на персонал організації для посилення зусиль для досягнення конкретних цілей. Стимулами можуть бути особиста ніжність або бажані події. .. Мотивація - це фактор, який спрямовує людину до певної дії, яка формується у свідомості. Мотив і стимул в одному напрямку, але в різних категоріях. Це призводить до думки, що мотиви - тобто бажання та стимули - це здатність до зустрічі. Стимули - це складові (важіль) мотиваційного механізму.

Під мотивацією розуміють категорію таких аспектів, як адміністративні функції, і завдання полягає у формуванні у персоналу певного рівня потреби в особистій та внутрішній роботі. Мотивацію можна характеризувати також як сформований у свідомості особистості «рівень необхідності» здійснення дій, які призведуть до задоволення потреби і тим самим досягнення власних

цілей та цілей організації.

На наш погляд, мотивація - це внутрішня чи зовнішня спонукання діяти задля задоволення потреб.

Організаційні схеми спонукають людей до організації активізувати свою трудову діяльність (рис. 1.1.).



Рис 1.1. Загальна модель мотивації персоналу в менеджменті

Ця схема базується на узагальнених дослідженнях з питань індивідуальної мотивації в організації.

Адміністративне ставлення до персоналу замінюється працівниками, які працюють, мотивовані та навпаки. А саме, похвала, повага та визнання переваг автоматично стає мотивацією, але лише в тому випадку, якщо працівник готовий компенсувати свою роботу. Серед спонукальних факторів - делегування повноважень, просування по службі, участь керівників та розподіл прибутку.

Мотив роботи як тип мотивації з урахуванням того, що формує



ставлення кожної людини до роботи. Як висловився Чернов В.І., мотивація праці - це зусилля працівників задовольнити свої потреби за допомогою праці [58].

Мотиваційне завдання полягає в тому, щоб забезпечити зацікавленість персоналу в їх роботі. Усі працівники повинні знати важливість організації. Це дає вам впевненість у завтрашньому дні і дозволяє працювати з максимальним прибутком. Майбутня впевненість та усвідомлення важливості організації є найважливішими мотиваціями (потребами) для ефективного функціонування.

В сучасній літературі поширені два схожих поняття – «мотивація праці» та «мотивація трудової діяльності», але вони не є повністю тотожними. Вчені стверджують, що «мотивація трудової діяльності» має більш широкий зміст ніж «мотивація праці». Трудові мотиви вважаються ефективними трудовими мотивами, а трудові мотиви включають мотиви підготовки трудових процесів, трудові мотиви, трудові мотиви та мотиви, що мають виробничі потужності [26]. Ми можемо погодитися з цією думкою, але мотивація до роботи включає мотивацію до спеціальної освіти, мотивацію до вибору професії, мотивацію до пошуку підходящої роботи, мотивацію до роботи та мотивацію до роботи в певній компанії. Варто додати, що мотиви також включено. Мотивація праці носить соціальний характер, формується під впливом суспільства як системи, елементом є індивід, а мотивацією праці є функція управління (менеджер) суб'єкта господарювання.

Процес мотивації індивідуальної роботи здійснюється за допомогою внутрішніх та зовнішніх «стимулів» (стимулів) для працівників. Внутрішні мотиви відображають свідоме ставлення працівників до роботи, яку вони виконують, їх значення та потреби. Зовнішні стимули - це засоби, за допомогою яких керівництво впливає на працівників, і, як правило, це вигоди, необхідні їм для задоволення їхніх конкретних потреб. Мотивація відповідає дійсності лише в тому випадку, якщо працівник знає необхідні дії

для посередництва в одержувачі платежу.

Мотивація - явище, яке визначає рівень продуктивності та ефективність типової організаційної структури. В.С. Дієсперов висловив досить слушну думку [25, с. 10], що в сучасній економіці мотивація розглядається як фактор ефективності багатofакторності, а відправною точкою системи є мотивація працівників оцінювати кожного з них і стежити за їхніми потребами та запитами. На думку автора, постановка цього питання вимагає процесу гуманізації твору, щоб відчувати задоволення від роботи. Принципи людських ресурсів управління людськими ресурсами в мотиваційних системах можуть мати значний вплив на результати і не можуть бути оскаржені, але організація повністю відповідає потребам співробітників, особливо (первинним) потребам. Його можна застосовувати лише після.

Фактори психологічного впливу дуже важливі для управління мотивацією персоналу. На думку Антіпцева О.Ю., Одним з найважливіших психологічних тактичних завдань є виявлення мотиваційних суперечностей, які включаються насамперед у поведінку як основний фактор дії. Завдання управління полягає в підтримці оптимального прояву цих суперечностей у цих ситуаціях: зосередити увагу на розвитку особистих навичок і створити деякі можливості, що перевищують потреби, цілі та зусилля, або створити «дефіцит» у людей для отримання прибутку, забезпечити домінування формування цілей, цілей, реалізації [3]. На наш погляд, така „ситуація” може бути створена лише з рівними можливостями для працівників виконувати певні дії, і організація буде відповідати належним чином, щоб задовольнити їх потреби, а саме ці дії. Через це прибуток збігається. Як висловився Буряка П.Ю., мотивація праці вбачається у робочих випадках. Принаймні головною передумовою отримання хороших речей, якщо не просто роботи [17, с.335]. Отже, існують мотиви роботи, які можуть спонукати їх працювати лише за умови, що одержувач товару, який відповідає потребам окремої людини, реагує працівник, а якщо ні, ми погоджуємось з думкою. Можливо, умовні дії працівника є необов’язковими

На наш погляд, мотивація співробітників у загальному розумінні може використовуватися на певному соціальному та корпоративному рівні і на неї впливають різні фактори залежно від потреб персоналу та мотиваційних пріоритетів. Побудований. І рівень мотивації персоналу, необхідний корпоративному менеджменту для досягнення рівня продуктивності праці, формується виключно на основі впливу управлінської поведінки на персонал. А саме, компоненти корпоративних механізмів мотивації (заходи та стимули). Проблеми мотивації працівників залишаються серйозними, оскільки вони повинні продовжувати підвищувати продуктивність та ефективність, впливаючи на конкурентоспроможність організацій на ринку. Нерідкі випадки, коли співробітники можуть допомогти організації вирішити проблему, щоб це могло стати благом. Для цього компаніям необхідно створити ефективний мотиваційний механізм, систему стимулювання, яка дозволяє персоналу створювати стабільну мотивацію до належної роботи у потрібний час.

Схожої думки дотримується САблук П., який твердить що мотивація створюється спільними зусиллями працівників і роботодавців за допомогою мотиваційного механізму [44, с. 35-39]. На думку Михайлова Л.І., механізми мотивації управління робочою силою є внутрішньою характеристикою систем корпоративного управління загалом, що узгоджується з їх здатністю підтримувати продуктивну та якісну робочу групу. [43, с. 23]. Однак, на наш погляд, на кожного працівника компанії впливають власні інтереси та очікування, тому механізм мотивації ефективний лише при індивідуальному підході до мотивації персоналу.

Механізм мотивації компанії покликаний впливати на потреби та інтереси працівників, діяти в процесі виконання спеціалізованих завдань, сприяти формуванню рівнів мотивації праці та розкриттю здібностей. Корпоративні мотиваційні механізми повинні допомагати вирішувати трудові процеси, компоненти та відчуження персоналу з найважливішими наслідками. Подолання відчуження позитивно позначається на рівні

мотивації праці і, як результат, позитивно на результатах. У зв'язку з цим працівники усвідомлюють необхідність і важливість загальноорганізаційних результатів у своїй роботі та забезпечують кращі результати. Представники повинні відчувати, що вони однаково задіяні у виробничому процесі разом з іншими компонентами. Однак, по-перше, мотиваційний механізм конкретної компанії формується розподілом працівників та керованих властивостей, а також характеристиками загальних трудових організацій та виробничих процесів.

На наш погляд, механізм мотивації можна розглядати як один із інструментів системи управління людськими ресурсами, спрямовану на реалізацію функцій управління, пов'язаних із мотивованим управлінням. Він призначений для інтеграції різноманітних стимулів до арсеналу, щоб мати найефективніший вплив на цих працівників.

Серед складових мотиваційного механізму - заробітна плата, ставлення працівників до майна організації та участь персоналу в управлінні та прибутках. Такої ж думки дотримується Горбачев І.В. – «для працівників всіх видів організацій, окрім добровільних, найважливішим особистим стимулом до участі є заробітна плата» [19, с. 475].

Прямий вплив мотиваційних механізмів, які можуть бути використані в системі управління людськими ресурсами конкретної компанії, робить на персонал працівників. Механізми мотивації кожної компанії мають свої особливості, але, на наш погляд, основними компонентами є система винагород, система профспілок, структура управління та соціальні фактори. (рис. 1.2.).

Вплив мотивації працівників, написаний на мотиваційні механізми, є одним з основних засобів, за допомогою яких організації можуть ефективно діяти як активні гравці. Горбачев І.В. стверджує, що організації можуть зазнати невдач, а причини, через які невдачі часто відображають важливі мотиваційні потреби учасників, коли стикаються з перешкодами, які створює система прийняття рішень в організації [19, с. 474]. На наш погляд, в умовах

технології виробництва, подібної до жорсткої конкуренції, системи прийняття рішень для задоволення мотиваційних потреб учасників організації мають значний вплив на “ефективні можливості”.

Окрім важливих потреб, які намагаються зробити працівники під час роботи в організації, менш важливі речі, які вони не можуть реалізувати (потреба в статусі, обізнаності, міцності, репутації наданої роботи тощо). Ступінь реалізації нереальних потреб залежить від того, чи оцінює працівник особисто бачення світу, довкілля та його внутрішню позицію. Також рівень освіти, формування структурованого середовища та формування життєвих принципів, а також обставини особистості до роботи в організації мають великий вплив на рівень реалізації нереальних потреб. Коли ви їх орендуєте, керівники компанії повинні врахувати їх потреби та визначити місце роботи, яке розширить націнку для цих людей. Тобто ви повинні забезпечити гармонійний баланс реальних і нереальних потреб.

Стабільне існування на думку Горбачев І.В., стабільна присутність залежить від можливості забезпечити належні стимули для своїх членів або отримати пожертви, необхідні для виконання завдань цієї організації. Звичайно, грошова винагорода - важливий момент. Однак готовність працювати та ентузіазм, яким вони займаються, можуть залежати від того, наскільки комфортно та комфортно співробітникам, а також від фізичного та соціального середовища організації [19, с. 476].

Основним завданням мотиваційного механізму є формування необхідного рівня мотивації праці. Ефект мотиваційних механізмів виражається стимулюванням працівника з впливом мотивації поведінки працівника на ці елементи (рис.1.2.). Саме стимулювання здатне спонукати персонал до продуктивної праці. Як висловився Данюк В.М., “стимулювання праці – це сукупність форм матеріального, морального і соціального впливу на інтереси працівника” [24, с. 34]. На наш погляд, стимулювання праці - це насамперед процес, який має матеріальний, моральний та соціальний вплив на інтереси працівників з метою формування бажаних мотивів. Сильна

мотивація, більше "ціни" працівників, які готові платити за певну вигоду для задоволення своїх потреб.

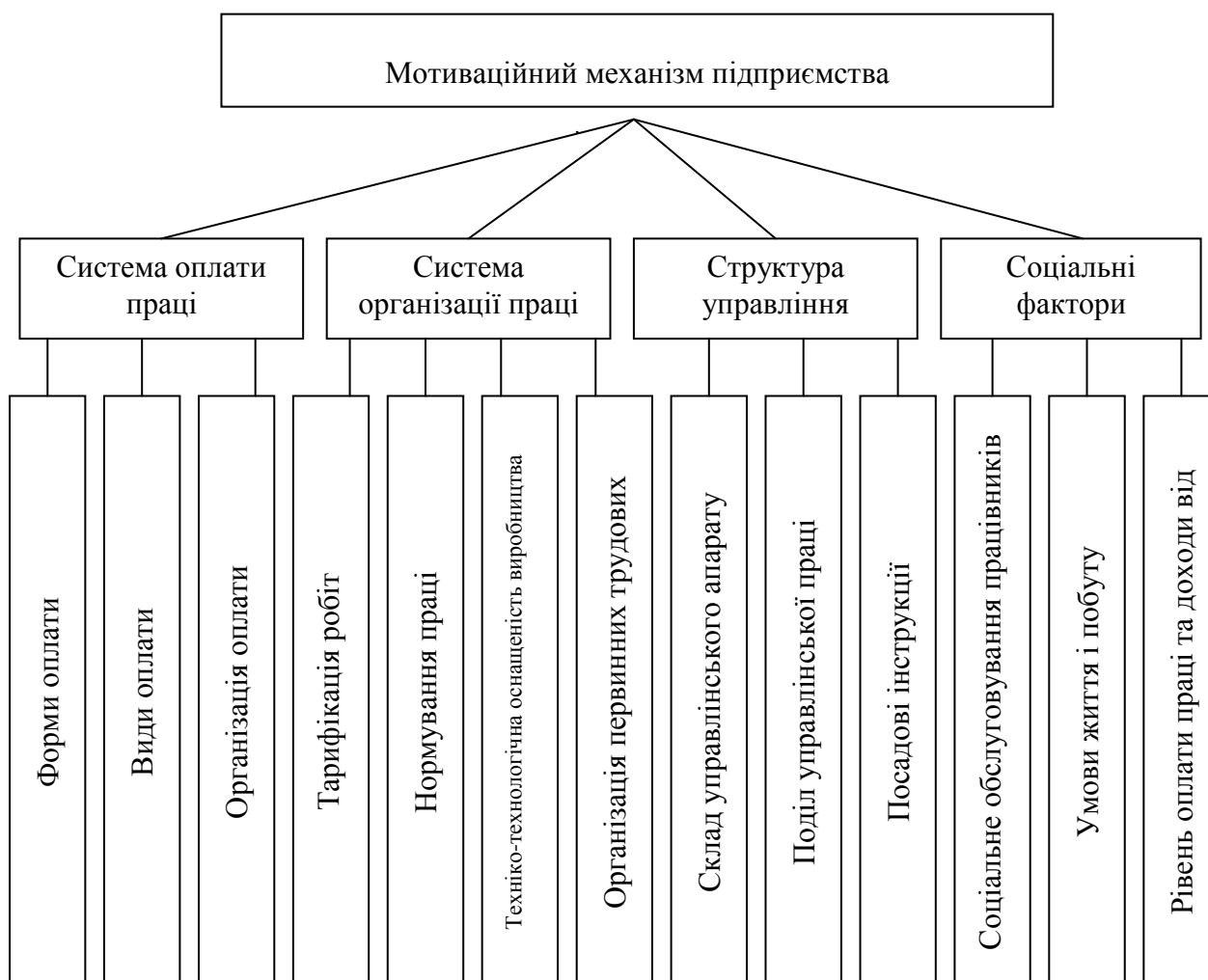


Рис. 1.2. Структура мотиваційного механізму підприємства

Слід також підкреслити мотивацію змісту робочої сили (соціальна важливість і корисність, мотивація статусу), загальне сприйняття діяльності, матеріальна мотивація, мотивація інтенсивності діяльності. ... Здається, мотив спрацьовує, коли люди користуються різними благами та виконують певні трудові практики для задоволення потреб та інтересів конкретної людини. Тільки мотиваційні механізми, які фіксують усі ці мотиви, можуть дати позитивні результати. Стимул до ефективного функціонування лише тих об'єктів та дій, які відомі сьогодні більшості людей і можуть задовольнити

їхні потреби та очікування. Сформоване у свідомості співробітників, яким потрібна стабільність, щоб зробити це ефективно без спільноти чи економічного агента з такою кількістю продуктів, яка їм потрібна, що мотивує їх до роботи. Ці заохочення мотивовані лише тоді, коли працівники здатні вчинити конкретні дії та готові діяти.

Стимул - це заробітна плата, рівень, на якому вона повинна відповідати докладеним зусиллям і змінюється пропорційно змінам цих зусиль у процесі виконання роботи або функції. Це питання в основному стосується працівників, які не мають частки капіталу компанії. Оскільки така частка є, стимул потенційно зростає. Співробітники повинні спочатку знати мету своєї діяльності. Вони спонукають вас бути ефективнішими.

У сучасних умовах мотиваційні механізми, включаючи використання методів грубого імпульсу, неефективні, не змушують співробітників ефективно працювати і результати не є їх метою. Вам потрібно стимулювати їх, щоб вони відображали цільових працівників і на які вони готові працювати. Як висловився Горбачева І.В., «для того, чтобы поощрить персонал к исполнению своих обязанностей с полным рвением и преданностью, надо относиться к нему благожелательно» [19, с. 474].

Думки сучасних вітчизняних та іноземних власників бізнесу є найбільш ефективною мотивацією.

Умови вирішення питань відчуження працівників від виробничих потужностей та результатів роботи. Мотиваційні механізми слід розробляти на рівні відчуження працівника.

Необхідність використання стимулюючих факторів впливу персоналу в мотиваційній системі залежить від рівня освіти та культурного розвитку. Це відображає силу внутрішньої мотивації до праці. Це означає, що працівники можуть насолоджуватися своєю роботою і не потребуватимуть додаткових стимулів.

Власники підприємств для ефективної мотивації персоналу повинні забезпечити формування у них ставлення до роботи, яке буде типовим,

особливо з орієнтацією на результати. Мотивація персоналу допомагає вам охопити свою організацію та співробітників, даючи при цьому правильні результати.

Мотивація та кінцевий результат роботи не обов'язково безпосередньо пов'язані. За результат працівник може бути «виставлений рахунок», але потенціал його роботи не дозволяє йому досягти цього. Отже, система мотивації за певних обставин може по-різному впливати на працівників. Він "охолоджує", що немає ефективних стимулів та мотивацій, які могли б спонукати співробітників до ефективної роботи, тобто якщо в певних ситуаціях відсутня максимальна (потенційна) робоча сила. Це бізнес, який дозволяє працювати, не витрачаючи достатньо розумового та фізичного часу.

Усі компанії перебувають у ринкових умовах, щоб вижити в конкурентній боротьбі. Мета – виробляти та обслуговувати продукцію, яка перевершує наших конкурентів. Досягнення цієї мети полягає у розробці та впровадженні ефективних механізмів мотивації персоналу. Моделі мотивації персоналу повинні обіцяти, враховувати конкретні деталі галузі чи компанії та ринкові тенденції, які є учасниками конкретного суб'єкта господарювання.

Через складність системи трудових відносин та інтелектуальний рівень розвитку персоналу як ключових учасників цих відносин у сучасному організаційному управлінні виникають ефективні мотиваційні проблеми. Будьте “домінуючим”, оскільки є проблеми, проблеми чи компанії. Зростаюча роль мотивації стає пріоритетною функцією управління, головним чином, завдяки зростанню виробничих факторів.

У процесі вивчення основ теорії мотивації праці, узагальнення досвіду та переосмислення основних принципів наукового управління, пов'язаних з мотиваційними проблемами, ми знаходимо мотивацію праці - основні функції управління, детермінанти управління. різноманітність факторів. Мотивацією формування підлеглих, необхідною на етапі організаційного розвитку, є ступінь необхідності досягнення цієї мети.

Мотивація індивідів (працівників) до ефективної роботи



характеризується спрямованістю на досягнення конкретної мети, що свідчить про необхідність діяти задля досягнення цієї мети. Отже, завдання управління людськими ресурсами полягає у визначенні основних цілей всього персоналу організації та конкретних працівників, а також у забезпеченні відповідності цих цілей цілям організації. Це дає бажані результати для мережі та мережі в ідеальних умовах. Такі працівники. Не забувайте відповідні подарунки для роботи, яку ви робите, як стимул для роботи. Процес мотивації дуже складний, оскільки він залежить від особливостей кожного працівника. Це пов'язано з тим, що він не є повністю передбачуваним і може вважатися явним.

1.3. Принципи та вимоги до формування системи мотивації праці в контексті фінансово-економічної безпеки аграрного підприємства

У сучасній ринковій економіці мають існувати різні типи систем безпеки, які не можуть гарантувати стійке економічне зростання, досягнення цілей та стабільність на благо громади та її власників. У той же час фінансове становище визначає всю ефективність економічного агента, що змушує задуматися про фінансову стабільність та загальну безпеку. Фінансова та фінансова безпека компанії залежить від різноманітних факторів і також піддається різним загрозам.

На етапі розвитку нашої країни головним фактором забезпечення розвитку компанії та фінансово-економічної стабільності є оптимізація системи мотивації персоналу. Зосереджуючись на людських факторах та покращуючи ефективність праці, ми можемо покращити рівень фінансової безпеки та фінансової стійкості профспілок. У найпоширеніших випадках у практиці вітчизняних компаній переважають матеріальні мотиви персоналу. Менш поширеним є перенесення певних елементів із сучасної іноземної системи мотивації, яка загалом створює неефективну мотиваційну систему.

Отже, питання, пов'язані з належним фінансовим та фінансовим забезпеченням, особливо мотивація персоналу, дуже актуальні для сучасного середовища.

Фінансово-економічна безпека компанії - це фінансові та економічні вигоди, необхідні для захисту її фінансово-економічних інтересів від негативних факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, а також фінансова потреба в успішній діяльності та сталому розвитку. А фінансово-економічні умови полегшують створення економічних умов [1].

Фінансова та фінансова забезпеченість компанії залежить від багатьох факторів і піддається різним загрозам. Всі фактори, що впливають на компанію, можна розділити на внутрішні та зовнішні. Внутрішні загрози включають дії співробітників, які не відповідають діяльності компанії, ризик нанесення фінансової шкоди, втрати довіри до компанії, розголошення секретів компанії чи іншої стратегічної інформації та масштабні. Провал контракту, ділова аварія чи надзвичайна ситуація. Менеджери комерційних організацій зазвичай вважають зовнішнє середовище навмисно ворожим і розуміють внутрішнє середовище компанії. Цей відділ ви і люди, які там працювали. Йому довіряли, бо менеджер наймав персонал. Отже, він забуває про внутрішні загрози, що виникають від його власного персоналу, і зосереджується на проблемах, що перебувають під впливом зовнішніх факторів. Але ці ризики можуть спричинити серйозні проблеми навіть для компаній, які ефективно працюють із професійним управлінням. Тому, створюючи стратегії управління людськими ресурсами та управління людськими ресурсами, ми враховуємо не лише зовнішні фактори та зовнішні фактори, а й розташування технічних процесів та системи мотивації людських ресурсів. Ти повинен керувати цим. Безперечно, налагоджене управління безпосередньо впливає на фінансову та фінансову безпеку компанії.

Ви не можете запобігти загрозам для своєї компанії з боку свого персоналу, але потрібно бути обережним, щоб ними можна було керувати та

мінімізувати. Тут важливу роль відіграє політика мотивації персоналу. Мотивація персоналу є дуже важливим і вирішальним питанням у визначенні фінансово-економічної безпеки компаній та організацій, а також економічного розвитку країни та рівня добробуту людей [2].

В основі мотиваційних методів управління лежить вплив регулювання (управління). Це впливає на дії робітників. Їх можна розділити на дві групи:

1) Визначити пасивні впливи, які безпосередньо не впливають на працівників, але формуються за допомогою конкретних обставин, що регулюють поведінку колективу (норми, правила, поведінка тощо).

2) Позитивний вплив на конкретних працівників та всю команду.

Мотивація набуває дедалі більшого значення в умовах міжнародної фінансово-економічної нестабільності. Реальна загроза хвилі фінансово-економічної кризи залишається в Україні. Ця криза загрожує не лише фінансовими та фінансовими проблемами для бізнесу та відсутністю ринкової позиції, але й втратою кваліфікованого персоналу. Без неї дуже важко вирішити кризу та зберегти фінансову та фінансову стабільність. Мотивація та механізми - це набір інструментів, методів психології, логістики, організації та соціальної економіки, які підтримують високоефективну роботу з реалізації та забезпечення досягнення цілей мотиваційної політики [4].

Згідно з національними та міжнародними науковими дослідженнями, ефективна система мотивації персоналу розглядається при розширенні охоплення та персоналізації корпоративного персоналу. Виходячи з цього, важливо визначити обсяг важливих методологічних принципів для вивчення деталей формування мотиваційних систем, відповідних завданням розвитку вітчизняної економіки [45].

Принцип мотивації є передумовою трудової діяльності, результатом якої є вибір або активізація інтенсивності в певному напрямку. Спираючись на свій дослідницький досвід щодо феномену мотивації, вчені вважають, що використання цього принципу допоможе вирішити багато проблем

посилення роботи як теоретично, так і в застосуванні.

Принцип конкурентних аспектів праці інших людей, а саме людей, які вирішили робити діяльність чи ситуацію зайнятості конкурентоспроможними, та підвищує конкурентоспроможність робочої сили (відповідно до умов організацій праці). Використовуйте власний (не) трудовий потенціал для досягнення очікуваних результатів. Конкурентна перевага на ринку.

Принципи адаптації та розвитку включають адаптацію обізнаності працівників про робочу силу до конкурентних умов, формування та розвиток ціннісної орієнтації на формування конкурентоспроможності у секторі праці. Реалізація цих принципів у поведінці мотиваційних систем включає пошук відповідних соціально-економічних засобів, які можуть формувати конкурентну поведінку.

Принцип пріоритетності соціальних потреб насамперед визначає підпорядкування мотиваційного процесу цілям людського розвитку з метою задоволення соціальних потреб поточних працівників, робочої сили.

Принцип ефективності - це соціально-економічна система мотивації праці, сформована відповідно до обраної стратегії, розробка критеріїв та показників ефективності соціально-економічної мотивації праці в конкурентному середовищі, включаючи реалізацію вимог щодо ефективності.

Беручи до уваги відомі методологічні принципи та мотиваційні теорії, практика застосування в ринкових умовах дозволяє зробити висновок: Ефективна мотивація до конкурентної роботи. Формування системи недостатньо для створення відповідної мотивації на індивідуальному рівні, але достатньо для охоплення взаємодії внутрішніх і зовнішніх факторів. Нам потрібен комплексний підхід до вирішення цієї проблеми на макро- та мезоекономічному рівні. Це забезпечує відповідні та гнучкі стимули для працівників та компаній.

В даний час більшість систем, що використовуються для оплати праці

працівників, не відповідають вимогам важливих стимулів як частини загальної системи мотивації для досягнення максимальних результатів від економічної діяльності. Спроби вдосконалити деякі структури компенсацій працівників окремих компаній не дадуть очікуваних результатів через невідповідність між вкладеною робочою силою, очікуваною компенсацією та отриманою зарплатою.

Найпоширенішим та найефективнішим способом підвищення ефективності праці є все одно виплата грошової компенсації з премією. Компенсація може бути призначена для забезпечення якісної продукції, що вимагає збільшення прибутку, або для забезпечення різного прибутку відповідно до потреб працівників. Це не тільки приваблює останніх до ефективної роботи, але й інтегрує їх до конкретних команд, які потребують роботи. Вибір системи критичного стимулювання повинен чітко узгоджуватися з характеристиками та цілями виробничої діяльності промислового підприємства. Якщо ні, то ні. Однак через вплив зовнішніх економічних факторів та високий рівень невизначеності тимчасові відхилення від коефіцієнта є допустимими.

Слід зазначити, що вітчизняні компанії мають стимули для роботи з цими показниками [50]:

- Підвищення продуктивності індивідуальної праці, збільшення кількості виконуваних завдань, професійна якість, реалізація ініціатив. Дозволені додаткові витрати не перевищують 60% зарплати;

- Поліпшення якості продукції та технології торгівлі. Ці додаткові витрати не повинні перевищувати 3% від погодинної заробітної плати працівника або 20% від заробітної плати працівника;

- Висока особиста продуктивність при збереженні показників якості. Додаткові витрати визначаються залежно від стажу роботи в конкретній компанії;

- Зростання прибутку за результатами всіх компаній.

Система мотивації праці повинна включати всі бонусні елементи і

вважатися оптимальною. Сюди входять джерела фінансування премій, премій, премій, премій за кожну премію, премій, переліку категорій нагородженого персоналу, списків тощо. Втрати зменшують виплати, заходи щодо введення преміальних умов у значну систему стимулювання.

Справді важлива система стимулювання забезпечує фінансове обґрунтування виплат премій та чітке уявлення про всі мотиваційні фактори.

Щоб визначити рівень ефективності системи критичного стимулювання, що використовується у вітчизняних компаніях, проаналізуйте всі компоненти, визначте важливість кожного з компонентів і не лише власний досвід, а й практику інших суб'єктів господарювання. Це також слід врахувати. Найважливішим показником ефективності суттєвої системи стимулювання є фактичний коефіцієнт ефекту з використанням конкретних методів стимулювання витрат на впровадження. Відповідно до цих показників можна активувати важливу систему стимулювання та отримати додаткові ефекти, які перевищують розмір премії, щоб відповідати критеріям ефективності важливої системи стимулювання. Це економічно обґрунтовані показники, умови та критерії преміювання; рівень показників, досягнутий за обраними мотиваційними критеріями. Водночас необхідно розрізняти оцінку важливих систем стимулювання за якісними та кількісними показниками. Слід зазначити, що ефективність важливих методів стимулювання не однакова з тим фактом, що вони отримують додатковий дохід. Також потрібно враховувати рівень стимулюючої адаптації до умов торгівлі та психологічний клімат у бізнесі.

Основною проблемою, яка не була вирішена, є коригування фінансових можливостей вітчизняних компаній щодо вирішення значних питань стимулювання працівників із соціальними потребами окремих працівників. У зв'язку з цим, в аналізі зусиль щодо використання заробітної плати у разі компенсації ключовим працівникам компанії слід зазначити про незручності, оскільки немає стимулу для підвищення продуктивності праці. У цьому випадку спостерігається розбіжність між торговими прибутками та

найманими працівниками, що призводить до зростання заробітної плати понад зростання продуктивності праці, що неприпустимо в ринкових умовах. Основною причиною такого кроку є те, що керівництво прагне вибирати фонд постійної заробітної плати в довгостроковій перспективі без урахування результатів виробничої діяльності. З іншого боку, розумне зниження базової заробітної плати персоналу може зробити компанію менш ефективною в процесі оновлення персоналу.

Отже, комплексний підхід до управління важливими стимулами може допомогти вітчизняним компаніям підвищити мотивацію роботи, продуктивність та якість життя в системах управління.

Стимули повинні включати моральний спосіб притягнути їх до працездатності, вимагаючи вигоди як основного ставлення і заснований на праці як найвищому. Вони не повинні обмежуватися лише стимулами чи нагородами, заявки включають створення настрою, громадську думку, морально-психологічний клімат, а працівники знають, хто і як працює. І всім їм надається кредит. Цей підхід вимагає впевненості, що чесна робота та зразкова поведінка завжди будуть позитивно визнані та оцінені, а також принесуть повагу та вдячність.

## Висновки до 1 розділу

1. Мотивація відіграє важливу роль у людській робочій силі. Без них робота взагалі неможлива. Однак мотиви різні і можуть впливати на різні сили, внаслідок чого діяльність людини спрямовується чи не спрямовується. Мотивація - це засіб задовольнити ваші потреби. Мотивація - це ряд психологічних явищ, що описують наявність у свідомості людини спеціального препарату, який веде до цілі. До мотиваційних факторів належать, зокрема, потреби, мотиви, цілі, а також інтереси, прагнення та цілі. У зв'язку з цим внутрішніми потребами є і зовнішні аспекти мотивації,

пов'язані з мотивацією праці та спілкування для досягнення особистих та організаційних цілей, що переслідуються працівниками.

2. Мотивація, яка є основною функцією системи управління персоналом, полягає у вивченні особливостей та мотивацій поведінки персоналу, а головне, потреб та бажань для управління трудовою поведінкою працівників та підвищення продуктивності праці. Це про ваш вплив. Мотивація є одним із пріоритетів системи управління персоналом та є особливістю, яка найбільше впливає на продуктивність та ефективність роботи персоналу в організації. Мотивація персоналу - це дуже складний процес, оскільки кожен працівник має різну мотивацію. Щоб робота була виконана ефективно, робота повинна бути цікавою і мати конкретні результати. Зокрема, він діє як стимул, важливий для конкретних працівників, та важлива подія для компенсації та організації. Отримайте головну ціль. Кожен працівник повинен знати потреби організації, і зміст роботи повинен постійно змінюватися, як це робиться, і це дійсно цього заслуговує.

3. Розуміння, формування та задоволення потреб корпоративних співробітників є фундаментальним для створення механізмів фінансової та економічної безпеки, а тому є важливим кроком у досягненні корпоративних цілей. Впровадження ефективних мотиваційних механізмів сприяє зміцненню фінансово-економічного становища компаній і, таким чином, підвищенню їх конкурентоспроможності, продуктивності і, зрештою, розвитку та прибутковості. Це також дозволяє підприємствам економічно вийти на нові рівні, прокладаючи шлях до можливостей на глобальному рівні. Взаємозв'язок між усіма принципами мотивації персоналу та фінансовою та фінансовою безпекою компанії базується на дотриманні того, що компанія стабільна, реагує на відповідні небезпеки та загрози, розвивається та посилюється та співпрацює з усіма працівниками. Він має надійний механізм роботи.



## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТА ЙОГО МОТИВАЦІЇ І СТИМУЛЮВАННЯ У АГРАРНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

### 2.1. Фінансово-економічна характеристика С(Ф)Г «Славянка» Васильківського району Дніпропетровської області

Господарство С(Ф)Г «Славянка» вирощує зернові і технічні культури. Воно має приватну форму власності та є юридичною особою, яка створена і діє відповідно до чинного законодавства України. Крім того, господарство займається тваринництвом, зокрема, розведенням свиней, також вирощує елітні сорти зерна, озимої пшениці, ярого ячменю, соняшнику, овочів та іншої продукції рослинництва, потім реалізує з метою отримання доходу підприємства. Здійснюються необхідні заходи по охороні навколишнього середовища, раціонального використання природних ресурсів. Ґрунтово-кліматичні умови на території господарства сприятливі для виробництва продукції рослинництва і тваринництва.

С(Ф)Г «Славянка» має печатку із своєю назвою, самостійний баланс, рахунки в установах банків, знаки для товарів і послуг, бланки, штампи та інші, необхідні для здійснення своєї діяльності реквізити. Господарство є платником єдиного податку 4 групи. Відносини господарства з юридичними особами всіх форм власності, фізичними особами ґрунтуються на договорах, крім випадків, передбачених чинним законодавством України. Розрахункові операції проводяться як у безготівковій формі, так і готівкою.

С(Ф)Г «Славянка» веде бухгалтерський облік результатів своєї роботи і подає відповідним органам фінансову звітність, статистичну інформацію та інші дані, встановлені законодавством України.

Головною метою діяльності С(Ф)Г «Славянка» є отримання прибутку шляхом впровадження нових інтенсивних технологій у вирощуванні зернових, технічних культур, та ефективного господарювання.

Фінансовий стан господарства залежить від його виробничої та фінансово-господарської діяльності. Передусім на фінансовому стані підприємства позитивно позначаються безперебійний випуск і реалізація високоякісної продукції.

Для здійснення економічного аналізу господарської діяльності підприємства були використані дані фінансової звітності С(Ф)Г «Славянка» Васильківського району Дніпропетровської області.

Аналіз фінансового стану доцільно починати з аналізу структури і динаміки майна підприємства. Оцінка майна суб'єкта господарювання розглянута в додатку А.

Аналіз майна підприємства в динаміці за 2015-2019 роки показав, що спостерігається збільшення загальної частки майна на 1909 тис. грн. у 2019 році порівняно з 2015 роком. У 2019 році спостерігається збільшення необоротних активів на 211,4 тис. грн. порівняно з 2015, що у відсотковому виразі становить 85,07%, в середньому по району за 2019 рік цей показник становить 19246,3 тис. грн. Також тенденцію до збільшення мають і оборотні активи, найбільшу питому вагу у загальній вартості яких займають запаси, що за досліджувані періоди збільшились на 766,3 тис. грн. Зростання загальної вартості запасів у 2019 році мало найбільший вплив на збільшення оборотних активів в цілому. Це можна оцінити позитивно, адже стан матеріальних запасів справляє великий вплив на фінансовий стан підприємства і його виробничі результати. Крім того спостерігається високий темп росту дебіторської заборгованості на балансі підприємства, що перевищує в 2019 році порівняно з 2015 роком суму заборгованості на 540,2 тис. грн., це може негативно відобразитись на фінансовому становищі підприємства, так як потребує вилучення засобів з обороту та призводить до додаткових витрат підприємства. Також зростання дебіторської заборгованості може свідчити про неефективну політику в області організації розрахунків кредитування з покупцями та замовниками, але може бути виправдана, якщо принесе певні економічні вигоди. В результаті проведення

аналізу майна С(Ф)Г «Славянка» Васильківського району Дніпропетровської області було встановлено, що збільшення запасів та дебіторської заборгованості призвело до збільшення обсягу оборотних активів, що оцінюється позитивно, так як в майбутньому призведе до збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції.

Дослідження капіталу підприємства передбачає проведення аналізу складу капіталу та його структури, зміни складових капіталу і джерел його формування. Оцінка капіталу С(Ф)Г «Славянка» наведена в додатку Б. У 2019 році порівняно з 2015 вартість капіталу зросла на 1909 тис. грн. Найбільшу питому вагу у загальній вартості капіталу займає власний капітал, який зріс за досліджуваний період на 454,96%, в середньому по району за останній рік даний показник становить 14364 тис. грн., що на 12175,8 тис. грн. перевищує показник досліджуваного підприємства. Зростання власного капіталу є позитивним явищем, адже, чим вищою є частка власного капіталу, тим менше ризиків як для власників, так і для кредиторів підприємства. Також спостерігається зростання у 2019 році порівняно з 2015 зобов'язань на 115,1 тис. грн., що у відсотковому вираженні становить 69,93%. Збільшення зобов'язань може посилити фінансову нестійкість підприємства і підвищити ступінь його фінансових ризиків.

Проаналізувавши оцінку руху та функціонального стану основних засобів господарюючого суб'єкта можна сказати, що основні показники руху основних засобів мають значні коливання. З таблиці видно (Додаток В), що вартість основних засобів на кінець року в 2019 році порівняно з 2015 зросла на 334,3 тис. грн., що у відсотковому виразі становить 121,21%, чого не скажеш про їх надходження, що за досліджуваний період суттєво зменшились. Збільшення суми основних засобів за останній рік зумовлене їх надходженням за попередні періоди, що в свою чергу призводить до зменшення таких показників як темп зростання та темп приросту. Таким чином, за досліджуваний період оновлення основних фондів було незначне, про що свідчить значення коефіцієнтів оновлення.

Період обороту основних засобів в 2019 р. зменшився і становив приблизно 11 років, що позитивно позначається на результатах господарювання підприємства, середньо районний показник за 2019 рік становить майже 16 років. Коефіцієнт придатності на кінець 2019 р. порівняно з 2015 р. зменшився майже на 14%, що може бути пов'язано з більш ефективним використанням основних засобів. Коефіцієнт придатності за останній рік значно перевищує коефіцієнт зносу, це також свідчить про покращення умов підприємства для більш раціонального використання основних засобів.

Проведення аналізу фінансових результатів діяльності підприємства дозволяє дати оцінку темпів зростання прибутку як в цілому по кооперативу за певний період, так і за кожною його складовою; вивчити вплив суб'єктивних і об'єктивних факторів на зміну прибутку та визначити рівень їх впливу, виявити резерви збільшення прибутку. Проаналізувавши дані наведені в додатку Д можна сказати, що підприємство в 2019 р. отримало 3217,3 тис. грн. доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), що значно перевищує суму одержаного доходу в 2015 р. Таке збільшення оцінюється позитивно, адже підприємство стало в більших обсягах реалізувати свою продукцію. Наслідком такого зростання стало і збільшення обсягу податку на додану вартість. У 2019 році спостерігається збільшення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на 2376,68 тис. грн., що на 387,21% більше за порівнюваний рік. Собівартість реалізованої продукції за досліджуваний період збільшилась, що пов'язано із збільшенням обсягів реалізації, і це мало позитивний вплив на величину валового прибутку, що збільшився в 2019 р. порівняно з 2015 роком на 341,59%. Операційні витрати в звітному періоді також зросли, причиною чого є збільшення витрат, пов'язаних з виробництвом та реалізацією продукції, а також поточна дебіторська заборгованість підприємства. Всі ці показники безпосередньо впливають на величину фінансового результату від операційної діяльності, яка збільшилась майже на

50%. Величина чистого прибутку дорівнює величині прибутку від звичайної діяльності, це пов'язано з тим, що підприємство не отримало надзвичайних доходів та не понесло надзвичайних витрат.

Наступним етапом аналізу є оцінка фінансової стійкості С(Ф)Г «Славянка», яка розглянута в додатку Ж. Аналіз показників фінансової стійкості можна сказати, що коефіцієнт автономії, який характеризує частку власного капіталу у загальній вартості майна, в 2019 р. становить 0,89, чим перевищує оптимальне значення. Дана ситуація є позитивною, адже чим більше значення коефіцієнта, тим менша залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу характеризує ступінь участі залученого капіталу у формуванні активів і становить в 2019 році 0,11. Це означає, що частка залучених коштів у загальній сумі коштів, вкладених у майно є незначною і характеризує господарство як фінансово стійке. Коефіцієнт фінансування показує, яка частка діяльності підприємства фінансується за рахунок власного капіталу і становить у 2019 році 7,82, що є позитивним показником діяльності підприємства і ще раз доводить його фінансову незалежність. Коефіцієнт фінансового ризику в динаміці за досліджувані роки має тенденцію до зменшення, що є позитивним фактором, так як свідчить про зменшення залежності від зовнішніх кредиторів та зростання фінансової стійкості.

Значення коефіцієнта маневреності власного капіталу є досить високим, що забезпечує гнучкість у використанні власних коштів підприємства і становить 1728,3. Необхідно також оцінювати і достатність накопичення амортизації для відновлювання і заміни основних фондів. Коефіцієнт накопичення амортизації свідчить про задовільний функціональний стан необоротних активів. Коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів підприємства у 2019 р. становив 4,73, що підтверджує тенденцію щодо підвищення оборотності основного капіталу С(Ф)Г «Славянка» Васильківського району Дніпропетровської області.

Оцінюючи ліквідність підприємства слід звернути увагу на те, що

баланс буде абсолютно ліквідним, якщо виконуватимуться наступні нерівності:  $A1 \geq П1$ ,  $A2 \geq П2$ ,  $A3 \geq П3$ ,  $A4 \geq П4$ .

За даними додатку 3 видно, що  $A1 < П1$  на 17,5 тис. грн. у 2019 р., це є негативним явищем, так як високоліквідних коштів підприємства не вистачить, щоб покрити найбільш термінові поточні зобов'язання. Нерівність  $A2 \geq П2$ , що у 2019 році становить 281,4 тис. грн., свідчить про позитивний вплив для фермерського господарства, адже швидко ліквідних коштів повністю вистачає для погашення короткострокових зобов'язань. За останній рік  $A3 \geq П3$ , це також є позитивним явищем для його діяльності. Досліджуючи показники 2015 року можна сказати, що майже всі показники мають обернене значення.

Загалом можна сказати, що підприємство покращує свій фінансовий стан, щоб бути більш платоспроможним і мати можливість погашати всі першочергові платежі. Наступним етапом аналізу є оцінка платоспроможності господарства.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності має тенденцію до зростання, але на даний час не відповідає нормативному значенню. Коефіцієнт загальної ліквідності свідчить про те, що у 2019 році на 1 гривню поточних зобов'язань припадає 7,18 грн. оборотних засобів. Даний показник не відповідає нормативу та його велике значення говорить про високий рівень дебіторської заборгованості. Коефіцієнт загальної платоспроможності за досліджуваний період має тенденцію до збільшення, що є позитивним явищем, так як характеризує перевищення всіх активів господарюючого суб'єкта над довгостроковими зобов'язаннями; в середньому по району даний показник має значення 3,97.

Проаналізувавши показники оборотності оборотних активів можна сказати, що коефіцієнт обертання оборотних активів за досліджуваний період зменшується, а коефіцієнт завантаження оборотних активів та тривалість одного обороту збільшується, що є негативним явищем, так як виникає необхідність у додатковому залученні коштів для здійснення виробничої

діяльності.

Аналіз ділової активності дозволяє проаналізувати ефективність основної діяльності господарства, що характеризується швидкістю обертання фінансових ресурсів підприємства. Тому буде доцільно виконати оцінку ділової активності С(Ф)Г «Славянка» Васильківського району Дніпропетровської області, що представлена в додатку К.

Зробивши аналіз ділової активності підприємства можна зробити висновок, що загальний коефіцієнт обертання капіталу в 2019 р. порівняно з 2015 зріс на 4,21%, що характеризує покращення ефективності використання господарством усіх наявних ресурсів, незалежно від джерел їхнього залучення. Фондовіддача необоротних активів має тенденцію до збільшення, що є позитивним явищем для діяльності підприємства. Коефіцієнт обертання оборотних виробничих фондів за досліджуваний період зменшився майже на 18%, що свідчить про уповільнення обороту виробничих фондів, внаслідок чого збільшується тривалість одного обороту. Коефіцієнт оборотності готової продукції характеризує швидкість обороту продукції і становить в 2019 році 16,35, що у відсотковому виразі перевищує показник 2015 року на 76,44%. Динаміка до зростання цього показника свідчить про збільшення швидкості реалізації готової продукції підприємства.

Коефіцієнт обертання поточної дебіторської заборгованості за досліджуваний період має тенденцію до зниження, що говорить про збільшення суми заборгованості, в результаті чого збільшується тривалість обороту. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості показує швидкість обертання кредиторської заборгованості за період, що аналізується, і становить в 2019 р. 2,83, що порівняно з 2015 р. зменшився майже на 3%. Зменшення даного коефіцієнта говорить про уповільнення погашення заборгованості.

Аналіз ділової активності господарства дає змогу зробити висновок про те, що ефективність використання активів знаходиться на достатньо високому рівні, але за аналізований період спостерігається зниження таких

показників як: коефіцієнт обертання оборотних виробничих фондів, коефіцієнт обертання поточної дебіторської та кредиторської заборгованості, що є негативною тенденцією.

Головною метою аналізу фінансового стану є своєчасне виявлення та усунення недоліків у фінансовій діяльності господарства і пошук резервів зміцнення фінансового стану та платоспроможності. Комплексна оцінка фінансового стану підприємства наведена в додатку Л.

За даними таблиці видно, що коефіцієнти поточної та швидкої ліквідності за досліджувані роки мають тенденцію до збільшення. Це спричинено тим, що сума поточних зобов'язань збільшується на менше значення, ніж різниця оборотних активів та виробничих запасів. Така ситуація означає, що якість оборотних активів зростає. Коефіцієнт фінансової незалежності в 2019 році порівняно з 2015 зменшився, це явище негативне для господарства, так як зменшується незалежність підприємства від залучених коштів. По С(Ф)Г «Славянка» спостерігається динаміка до зменшення показників рентабельності. Причинами цього явища стали: збільшення розміру операційних витрат, відсутність фінансових доходів.

Відповідно до розрахованого інтегрованого показника фінансового стану підприємство віднесено до класу "А" – фінансова діяльність знаходиться на високому рівні, що свідчить про можливість своєчасного виконання зобов'язань за кредитними операціями, зокрема погашення основної суми боргу та процентів за ним відповідно до умов кредитного договору. На підприємстві не виявлено жодних свідчень про затримку повернення боргу чи відсотків за ним, що говорить про вчасну сплату всіх зобов'язань.

Отже, підсумовуючи вище сказане можна стверджувати, що С(Ф)Г «Славянка» Васильківського району Дніпропетровської області відносить до групи малих підприємств. В структурі капіталу господарства найбільшу питому вагу займає власний капітал, що говорить про фінансову стійкість та незалежність від зовнішніх джерел. Ліквідність та платоспроможність



підприємства знаходиться на високому рівні та може забезпечити своєчасне виконання виниклих зобов'язань.

2.2. Характеристика організації роботи служби економічної безпеки підприємства та оцінка її складу за окремими складовими

Широкий спектр проблем, із якими пов'язана економічна безпека фермерського господарства, потребує їх системної класифікації. Вважаємо за доцільне виділяти такі складові економічної безпеки підприємства (рис. 2.1).

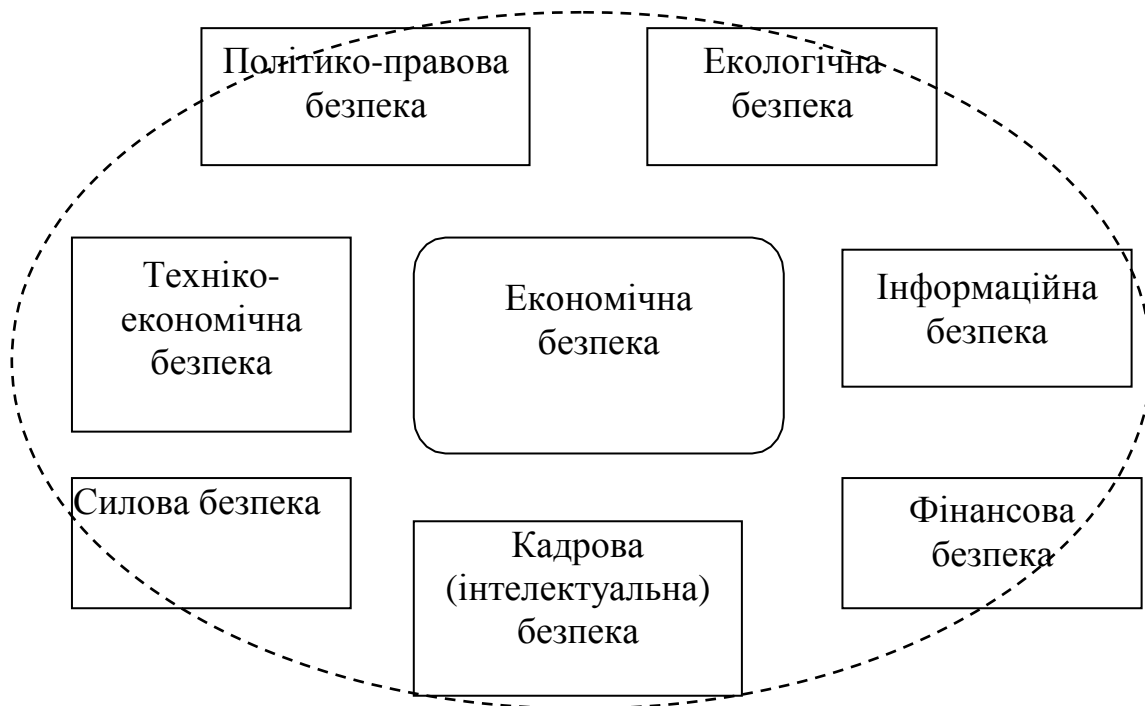


Рис. 2.1. Основні складові економічної безпеки

Корпоративні служби фінансової та економічної безпеки (сектори) - це спеціальні підрозділи, які є частиною організаційної структури, діяльності, що створює відповідний рівень фінансово-економічної безпеки та веде господарську діяльність. Вона спрямована на нейтралізацію основних загроз, які можна очікувати. Виробничо-господарська діяльність [26].

Основними функціями служб фінансово-економічної безпеки є:

- Захистити виробничу діяльність підприємства та захистити торгівлю від несанкціонованого доступу.

- Впровадити спеціальну інформаційну систему для обробки комерційної таємниці.

- Визначте та нейтралізуйте канали, які можуть пропускати конфіденційну інформацію під час виробничої діяльності. Забезпечити захист об'єкта та

- Оснащення, продукція та корпоративний персонал від незаконної діяльності конкурентів.

Водночас, згідно з обраними варіантами управління фінансово-фінансовим забезпеченням підприємства, необхідно скласти перелік основних завдань та функцій, зазначених у нормативних актах, предметі економічної безпеки компанії, які відповідають за функцію та повноваження працівника. Були створені конкретні цілі захисту, організація та структура персоналу, а персонал у кожному відділі був реалізований.

Співробітники Служби економічної безпеки повинні бути тими, хто має кваліфікацію та вміння вести безпосередню діяльність у цій галузі, особливо в галузі економічної та юридичної експертизи. Відповідно до практики корпоративної служби економічної безпеки, пріоритетними є колишні працівники правоохоронних органів (МВС, СБУ, прокуратура, податкова міліція, Департамент контролю та ревізії), які мають відповідний досвід та високі моральні та ділові якості [6, с. 48-50].

До таких підрозділів, як правило, належать економісти, юристи, ризик-менеджери, технічні спеціалісти, маркетологи, програмісти та інші експерти з питань бізнес-операцій (рис. 2.2).

Однак вітчизняна практика не є звичайною для створення таких служб. Це одна з основних проблем управління фінансовою та економічною безпекою, і рівень його низький.

Служби фінансової безпеки компанії повинні функціонувати у двох режимах: звичайному та екстремому. За нормального режиму, який визначає суть профілактичної та профілактичної функції, якщо немає суттєвої загрози фінансовій та фінансовій безпеці бізнесу, застосовуються превентивні зусилля щодо його запобігання та всіх служб обслуговування. Діяльність та всі компанії [21].



Рис. 2.2. Структура служби економічної безпеки підприємств

Коли є загроза, місцеві проблеми та загрози будуть вирішені та усунені, щоб ними можна було правильно користуватися.

До таких традиційних загроз вітчизняному бізнесу належать: Зміни до чинного законодавства.

- Небезпечні злочини в країні (регіоні).
- Виникнення недобросовісних конкурентів; зміни в динаміці корпоративного розвитку зумовлені координацією стратегій діяльності та тактикою економічної діяльності, появою нових технологій виробництва та виходом на нові ринки.

– Змінити чисельність персоналу (звільнення талановитих працівників з високою плінністю персоналу, важливою інформацією та доступом до секретів компанії) Змінити перелік даних, що створюють конфіденційну та конфіденційну інформацію компанії. Додайте корпоративну інформаційну мережу.

У надзвичайних ситуаціях існують загрози, які можуть вплинути на ваш бізнес. У таких випадках бригада з надзвичайних ситуацій (група реагування на надзвичайні ситуації) повинна розпочати роботу над службами фінансового забезпечення, включаючи найбільш кваліфікованих фахівців та експертів, які включають інших працівників підрозділу [71, с. 430].

Підсумовуючи, він наголошує, що системи фінансово-економічної безпеки компаній спочатку впроваджуються спеціальним підрозділом - службами безпеки. Служби безпеки негайно вживають заходів для запобігання, виявлення та усунення корпоративних загроз.

Крім того, в деяких випадках сторонні джерела захисту, такі як державні та приватні, можуть використовуватися за необхідності.

Другим елементом корпоративної системи фінансово-економічної безпеки є забезпечення того, щоб служба безпеки керувала існуванням надійно захищених об'єктів, що є останнім елементом системи та передбачуваною безпекою. Як з можливістю раніше.

Залежно від форми безпосередньої небезпеки застосовуються відповідні засоби захисту (принципи).

Практики корпоративної фінансової та економічної безпеки включають збір та обробку аналітичної інформації про досвід та заходи іноземної корпоративної безпеки, аналіз, стан, постійний моніторинг та прогнозування загроз для забезпечення безпеки. Потрібно грамотно підібраний метод. Показники ризику та фінансової безпеки. Розробка та здійснення необхідних заходів для підтримання фінансово-економічної безпеки на належному рівні.

Служби економічної безпеки бізнесу повинні функціонувати у двох режимах: звичайному та екстремому. За нормального режиму він визначає

основні функції профілактики та профілактики, профілактичну роботу та діяльність усіх служб обслуговування, щоб запобігти серйозним загрозам фінансовій та фінансовій безпеці компанії [23].

Коли є загроза, місцеві проблеми та загрози будуть вирішені та усунені, щоб ними можна було правильно користуватися. До таких традиційних загроз вітчизняному бізнесу належать:

- Зміни до чинного законодавства.
- Гірший рівень злочинності в країні (регіоні). Недобросовісні конкуренти, що виникають; еволюція динаміки корпоративного розвитку, зумовлена координацією стратегій діяльності та тактикою економічної діяльності, появою нових технологій виробництва та виходом на нові ринки.
- Змінити чисельність персоналу (звільнення талановитих працівників з високою плинністю персоналу, важливою інформацією та доступом до секретів компанії) Змінити перелік даних, що створюють конфіденційну та конфіденційну інформацію компанії.
- Збільшена корпоративна інформаційна мережа.

У надзвичайних ситуаціях існують загрози, які можуть вплинути на ваш бізнес. У таких випадках бригада з надзвичайних ситуацій (група реагування на надзвичайні ситуації) повинна розпочати роботу над службами фінансового забезпечення, включаючи найбільш кваліфікованих фахівців та експертів, які включають інших працівників підрозділу [22].

Підсумовуючи, він наголошує, що системи фінансово-економічної безпеки компаній спочатку впроваджуються спеціальним підрозділом - службами безпеки. Служби безпеки негайно вживають заходів для запобігання, виявлення та усунення корпоративних загроз. Крім того, в деяких випадках сторонні джерела захисту, такі як державні та приватні, можуть використовуватися за необхідності. Нижче наведено запобіжні заходи, які гарантують, що служба безпеки надійно управляє існуванням об'єкта, що захищається. Це останній елемент системи, на безпеку якого ви попередньо націлювались.

Залежно від форми безпосередньої небезпеки застосовуються відповідні засоби захисту (принципи).

Правильно підібрана прагматика фінансово-економічної безпеки компаній, включаючи збір та обробку аналітичної інформації про досвід та вимірювання зовнішньої корпоративної безпеки, аналіз, стан, постійний моніторинг та прогнозування загроз. Вам потрібен хороший метод безпеки. , Показники ризику та фінансової безпеки. Потім буде вжито необхідних заходів для підтримання фінансово-економічної безпеки на належному рівні.

Отже, важливим завданням кожної компанії є створення ефективної стратегії розвитку фінансово-економічної безпеки, яка відзначається тісною узгодженістю та залежністю від окремих компонентів. Отже, ці взаємодії слід враховувати при прийнятті ділових рішень.

С(Ф)Г «Славянка» Васильківського району Дніпропетровської області немає власної служби фінансово-економічної безпеки.

### 2.3. Оцінка основних складових системи мотивації праці персоналу на аграрному підприємстві

Людські ресурси – найважливіші для всіх видів корпоративних економічних ресурсів. Специфіка людських ресурсів у порівнянні з іншими факторами економічного розвитку така: Спочатку люди не тільки роблять, але використовують матеріальне та духовне. По-друге, різноманітність людського життя не обмежується роботою, тому потреби людини як людини повинні враховуватися, щоб ефективно використовувати людську працю. По-третє, досягнення науки і техніки та гуманізація соціального життя швидко посилюють економічну роль науки, моралі, інтелектуальних навичок та інших особистих якостей. Це робиться протягом багатьох років, і це показано людям лише в приємних ситуаціях.

З іншого боку, персонал є ключовим елементом загальної системи управління і може служити своєму призначенню та структурі. Управління окремими працівниками та певною групою працівників, які діють як робочий колектив. У той же час персонал на початку, тобто він характеризується складністю та якістю окремих властивостей, де соціально-психологічні риси відіграють важливу роль. Отже, компанією керують не лише всі компанії, а й менеджери та професіонали, які виконують функції управління стосовно своїх підлеглих.

Здатність управління персоналом та цільове управління - ключова специфічна функція системи управління персоналом. Отже, на цій стадії соціального розвитку персонал є одним з найважливіших ключів до успіху компанії, але щоб максимізувати потенціал існуючих талантів, ним слід оволодіти навичками управління людськими ресурсами. Дотримуйтесь. Побудуйте ефективну систему управління персоналом, вибір концепцій, методів, успішний стиль управління, формування ефективної системи мотивації праці – все прогнозується на результатах та прибутках компанії.

Система управління персоналом є складним механізмом, і між цими елементами існує тісний і нерозривний взаємозв'язок. Кожен компонент дійсно повинен бути ретельно досліджений і вміло спрямований, і прийнятність компанії залежить від того, наскільки кваліфікованим є завдання. Отже, найму кваліфікованого персоналу недостатньо для виконання всіх завдань, які були покладені на фронт організації, і для кожного працівника для виконання завдання, незалежно від особистих питань. Вам просто потрібно бути більш розбірливим за допомогою, яку ви надаєте іншим людям.

Тому мотивацію персоналу слід розглядати як важливий елемент системи управління в ринкових умовах, який може мати сильний вплив на конкурентоспроможність компанії та інноваційну діяльність. Недооцінка ролі та значення мотивації персоналу в ринковій економіці може втратити конкурентні переваги компанії.

Сучасна система мотивації праці базується на двох основних поняттях: потреби (первинні та вторинні) та подарунки (внутрішні та зовнішні). Структура потреб кожної людини визначається роллю соціальної ієрархії та попереднім досвідом. Варіативність цих двох показників викликає перше питання мотивації відповідно до потреб. Проблема номер два полягає в тому, щоб вжити заходів, які варіюються відповідно до потреб тих, хто був з ними. Проблема мотивації, що базується на потребі числа три, - це існування самої організації, а також залежність роботи, відсутність інформації про кожну роботу та складні зміни роботи, що завершують процес мотивації.

Хоча мотивація вважається процесом, що впливає на фактори поведінки людини, тоді її можна розділити на шість послідовних етапів [28].

Перший крок – необхідність. Потреби існують як почуття, у якому немає страху. Цей недолік змушує нас відчувати і «отримувати» задоволення.

Другий крок – знайти спосіб задовольнити ваші потреби. Потреби вимагають специфічної реакції людей. Вони могли спробувати виключити потреби різними методами: повними, не усвідомлюючи. Але в багатьох випадках існує необхідність вживати заходів і вживати заходів для здійснення певних кроків.

Третій етап – це визначення мети та напрямку дії. Вони вирішили, що ви отримали і що потрібно зробити, щоб задовольнити потреби.

Четвертий етап – здійснення певних дій. На цьому етапі вони повинні досягти мети.

П'ятий крок – це отримання винагороди за свої дії. Після зусиль він може зробити те, що потрібно, або те, що можна придбати з потрібним предметом. На цьому етапі буде зрозуміло, наскільки реалізація сумісна із очікуваними результатами. Залежно від цього існує слабкість, підтримка або посилення мотивації.

Шостий етап – задоволення потреб. Залежно від задоволення потреб, розміру подарунка та пов'язаних із зусиллями людей, люди припинять



працювати, поки не з'явиться потреба у нових або продовжать пошук способів задоволення існуючих потреб.

Знання та розуміння того, що штовхає їх, мотивації до працездатності та мотивів, які роблять можливими дії, щоб зробити систему ефективною мотивацією до продуктивності.

На характер мотивації значний вплив мають індивідуальні особливості, мотиваційний напрямок та такі якості, як зусилля, старанність, терпіння та добросесність. Щоб підвищити ефективність виробництва, потрібно вміти керувати мотивацією кожного працівника. Це означає, що вам потрібно постійно контролювати та контролювати мотиваційну ситуацію, оцінювати та приймати ефективні управлінські рішення.

Суть системи мотивації корпоративного персоналу полягає у створенні системи стимулювання, яка забезпечує виробництво якісної продукції та прибуток від роботи, але важливим є продуктивність праці кожного працівника. Безумовно, є дуже продуктивна робота. Узагальнення корпоративного досвіду роботи показує, що наступні мотиваційні групи найбільш оптимальні за своїм впливом на ефективність праці та формування механізмів використання праці: матеріальна мотивація, спеціалізація. Мотивація, особиста мотивація та психофізіологічна мотивація [28].

Матеріальна мотивація (рівень компенсації, розподіл прибутку) та професійна (рівень освіти, професійні навички, досвід роботи, самоосвіта, можливості самовдосконалення) належать до різних груп, але дуже близькі. У сучасних умовах поєднання цих факторів має великий вплив на формування робочої сили і може генерувати нові ідеї з впливом самовираження та внутрішньої мотивації, отже можливості, обов'язки, підприємливість та ініціативність мають особливе місце в особистому житті. мотивація-реалізація. Психофізіологічні фактори, що впливають на корпоративний персонал (здоров'я, безпека, моральний клімат команди, інтереси, конфлікт команди), можуть зменшити соціальну напругу та

забезпечити добросовісність команди та навички роботи як реалізацію трудового потенціалу [28].

Стійкість кваліфікованої групи робітників, підвищення продуктивності праці, моральний та матеріальний стан кожного працівника та групи в цілому залежить від ефективності мотивації праці адміністративного персоналу.

Структура системи управління складається з елементів, кожен з яких є системою, яка виконує певну функцію управління. І ви повинні враховувати ці фактори. Структурне підроздільне обладнання (відділи, служби) та досить стабільне управління працівниками, які не входять до підрозділу. Структурно-функціональне відокремлення та повноваження працівника. Як правило, взаємозв'язки та організаційні відносини в системах управління. Склад і структура елементів системи управління визначаються функціями, що виконуються системою (управління технічними, соціокультурними та іншими процесами). Аграрний бізнес, як правило, має дві-три структури.

Загальновідомо, що в процесі децентралізації були зруйновані сильні господарські господарства, а процес управління виробництвом новостворених агробізнесів набув нових характеристик. При меншій кількості ці зміни впливають на кількість рівнів в ієрархії та функції управління вмістом.

Для прикладу покажемо реально функціонуючу структуру управління селянського (фермерського) господарства «Славянка» на рис. 2.3.

Аналіз показує, що наведена структура управління є достатньо оптимальною. Таким чином, до управлінського персоналу та управлінського персоналу, які впроваджують стандарт персоналу та стандарти працівників, стандарти персоналу, стандарти обслуговування, стандарти управління та стандартну кількість, у сучасному агробізнесі всі, хоча це може бути функціональним чи економічним для працівників, в т.ч. персоналу та менеджменту, управління структурою зазвичай достатньо для приватного сектору, в якому він досліджується.



Рис. 2.3. Структура управління С(Ф)Г «Славянка»

Незважаючи на те, що мотивація та заохочення мають спільну мету, існують дві категорії, які підвищують конкурентні переваги, продуктивність та продуктивність праці для окремих та корпоративних працівників у цілому. Існує велика різниця між двома категоріями.

Трансформаційні зміни, що відбувались у суспільстві значною мірою вплинули і на забезпеченість сільськогосподарських підприємств управлінськими працівниками (табл. 2.1).

Отже, в селянському (фермерському) господарстві «Славянка» за всіма категоріями управлінських працівників відбулось зменшення, що вплинуло і на загальну структуру персоналу.

У сучасних ситуаціях сільськогосподарське виробництво є досить насиченим у відповідності між професійними та професійними рівнями та в інших сферах удосконалення управління, що має більший економічний вплив, ніж технічні та технічні засоби.

Звичайно, як показує світовий досвід управління, існує прямий пропорційний зв'язок між рівнем управління управлінського персоналу та ефективністю виробництва. Тому, незалежно від структури чи системи управління, кількісний та якісний склад управлінського персоналу сільськогосподарського підприємства є фактором, від якого повинна залежати ефективність сільськогосподарського виробництва.

Таблиця 2.1

### Забезпеченість С(Ф)Г «Славянка» управлінськими кадрами

Категорія працівника	Р о к и					
	2017		2018		2019	
	Всього	У % до загальної кількості працівників	Всього	У % до загальної кількості працівників	Всього	У % до загальної кількості працівників
Управлінських кадрів	23	18,3	21	18,8	18	18,6
з них керівники вищого рівня	3	2,4	3	2,7	3	3,1
головні спеціалісти	6	4,8	6	5,4	5	5,2
спеціалісти	7	5,6	6	5,4	5	5,2
керівники середньої ланки	4	3,2	4	3,6	4	4,1
інші працівники	3	2,4	2	1,8	1	1,0

Як результат, виникають питання щодо якості, яка раніше здобула вищу освіту для менеджерів і не підходить для сучасних ділових ситуацій, а також про необхідність постійного навчання та навчання працівників.

На сьогодні сільськогосподарські компанії характеризуються низькою кваліфікацією управлінського персоналу. Перш за все, система управління командами втрачає професіоналізм через те, що більшість менеджерів мають технічне мислення - існує система навчання менеджерів - з достатніми знаннями, діловою та професійною якістю. Натомість запускайте команду з адаптера, який не має ініціативи та готовності . Вибираючи менеджера для одного з професіоналів, надайте пріоритет тим, хто має такі риси, як рішучість, вимогливість підлеглих та покірність від беззаперечних начальників, глибокі професійні здібності, включаючи навички спілкування

Не вважається важливим.

По-друге, що важливо, відсутність професійних сільськогосподарських менеджерів через те, що вони зараз працюють менеджерами економічного сектору, не є вигідним і складним. Це пов'язано з тим, що, з одного боку, воно містить деталі та складність сільськогосподарського виробництва, а з іншого боку, воно має низьку заробітну плату та деякий час у кілька разів дешевше інших галузей економіки.

Компанія провела опитування щодо мотивації, яка допомогла розробити шляхи підвищення ефективності сільськогосподарських працівників. Анкета включала 18 запитань та містить блоки:

- \* «Паспортичка» (питання 1-4);
- \* Ставлення працівника до своєї роботи, робота як діяльність (питання 5-8);
- \* Ставлення працівника до заробітної плати (питання 9-10);
- \* Працівник і організація, колектив (питання 11, 13);
- \* Працівник і співволодіння організацією (питання 14);
- \* Працівник і займана ним посада (питання 12, 15-18).

Всі питання анкети закриті.

Дані анкетування показали, що працівники сільськогосподарських підприємств не задоволені матеріальною складовою мотивації праці, тому всі ін. аспекти виступають для них як другорядні і вони не приділяють їм належної уваги. Анкета наведена у Додатку М.

#### 2.4. Оцінка рівня та ефективності використання персоналу аграрного підприємства

Згідно технологічного процесу та обсягів виробництва в господарстві зосереджені кваліфіковані робітники, які має досвід роботи у сільськогосподарському виробництві. З групи службовців виділяються

керівники, фахівці й інші працівники, що відносяться до службовців. Голова фермерського господарства вирішує основні напрямки виробничо-господарського та соціального розвитку, затверджує нормативні документи, плани, звіти. На виробничих підрозділах керівництво виробничими процесами здійснюють керівники цих підрозділів, які доводять поставлені завдання безпосередньо до виконавців. Проаналізуємо наявність та ефективність використання виробничого персоналу, який впливає на виконання виробничої програми на підприємстві (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Забезпеченість та ефективність використання виробничого персоналу  
підприємства

Показник	2017	2018	2019	2019 р. в % до 2017 р.
Валова продукція в постійних цінах 2010 року, тис. грн.	4171,1	5001,4	5556,5	133,2
Середньорічна чисельність працівників, осіб	126	112	97	77,0
Прямі затрати праці, тис. люд. – год. – всього	229,3	207,8	183,3	79,9
Відпрацьовано одним працівником в середньому за рік, люд.-год.	1820	1855	1890	103,8
Вироблено валової продукції в постійних цінах 2010 року: – на одного середньорічного робітника (річна продуктивність праці), тис. грн.	33,1	44,6	57,3	173,1
– одну люд.–год. (погодинна продуктивність праці), грн.	18,2	24,1	30,3	166,5

Проаналізувавши табл. 2.2, видно, що в останні роки в сільськогосподарському підприємстві середньорічна чисельність працівників скоротилась на 23,0%. річна та погодинна продуктивність праці підвищилась більше ніж 73,1 і 66,5 % відповідно. Це відбулося за рахунок збільшення обсягів валової продукції на 33,2 % і зменшення чисельності працівників, отже, трудові ресурси на підприємстві використовуються досить ефективно.

Продуктивність праці, є найбільш узагальнюючим показником ефективності використання трудових ресурсів. Проаналізуємо в динаміці як змінювалась річна продуктивність праці в С(Ф)Г «Славянка» (табл. 2.3).

З таблиці 2.3 видно, що річна продуктивність праці за 2017 – 2019 рр. постійно зростала. Так, в 2019 р. в порівнянні з 2017 р. цей показник збільшився на 24,2 тис. грн., або на 73,1 %, а в порівнянні з 2018 р. – на 12,7 тис. грн., або на 28,5 %.

Середній щорічний приріст продуктивності праці в розрахунку на одного середньорічного працівника на підприємстві складає – 45,0 тис. грн., що в відносному виразі становить – 31,6%.

Збільшення продуктивності праці в С(Ф)Г «Славянка» відбулося за рахунок зростання валової продукції в порівнянних цінах 2017 року по підприємству та скорочення середньорічної чисельності працівників.

Таблиця 2.3

Динаміка валової продукції в постійних цінах 2017 р. в розрахунку на одного середньорічного працівника (річна продуктивність праці)

Рік	Річна продуктивність праці, тис. грн.	Абсолютний приріст, тис. грн.		Темп зростання, %		Темп приросту, %		Абсолютне значення 1 % приросту, тис. грн.
		до 2017 р.	до попереднього	до 2017 р.	до попереднього	до 2017 р.	до попереднього	
2017	33,1	-	-	100,0	-	-	-	-
2018	44,6	11,5	11,5	134,7	134,7	34,7	34,7	0,33
2019	57,3	24,2	12,7	173,1	128,5	73,1	28,5	0,45

Для визначення тенденцій змін даного показника в С(Ф)Г «Славянка» проведемо його аналітичне вирівнювання по параболічному та прямолінійному трендах (рис. 2.4).

В результаті проведеного аналітичного вирівнювання одержати такі рівняння прямолінійного та параболічного тренду:

$$y_t = 20,8 + 12,1t$$

$$y_t = 0,6t^2 + 9,7t + 22,8$$

Аналізуючи рівняння прямолінійного тренду можна зробити такі висновки: річна продуктивність праці в році, який передуює початку досліджень становив 20,8 тис. грн., про що свідчить параметр рівняння прямолінійного тренду  $a_0 = 20,8$ . Щороку цей показник збільшувався в середньому на 12,1 тис. грн. (параметр рівняння прямолінійного тренду  $a_1 = 12,1$ ). Рівняння параболічного тренду підтверджує дане твердження, так початковий ріст показника склав 9,7 тис. грн., з щорічним прискоренням в середньому на 0,6 тис. грн.

Впливає багато факторів на підвищення продуктивності праці, основними з яких є валова продукція в порівняних цінах та прямі затрати праці на виробництво продукції.

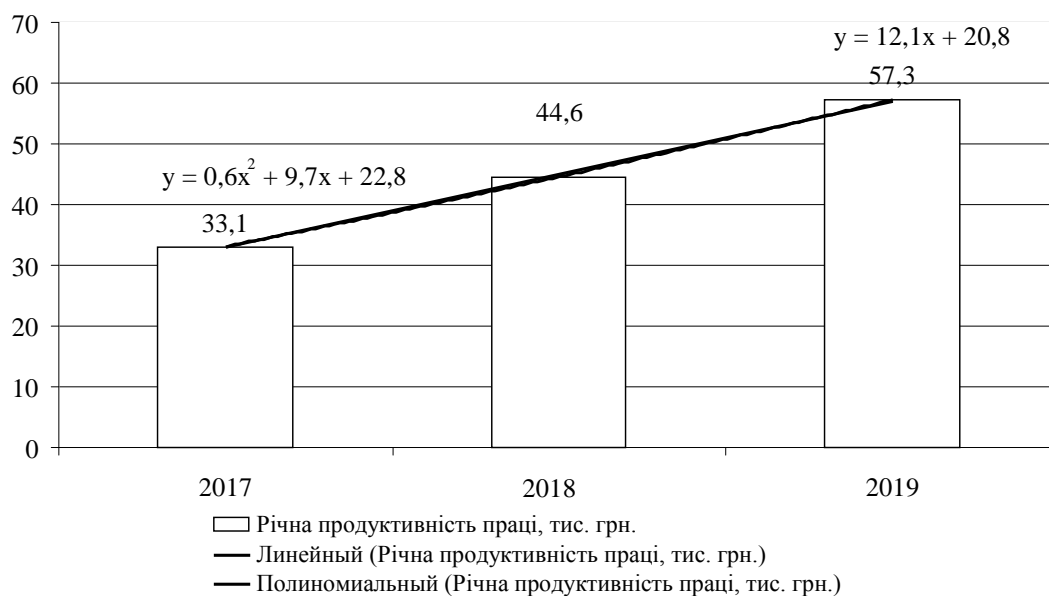


Рис. 2.4. Аналітичне вирівнювання річної продуктивності праці

Оскільки, продуктивність праці одного працівника (ПП) визначається як відношення валової продукції в постійних цінах 2017 р. (ВП) до прямих затрат праці (ЗП), то зміна продуктивності праці буде дорівнювати:

$$\Delta PP = PP_1 - PP_0 = \frac{ВП_1}{ЗП_1} - \frac{ВП_0}{ЗП_0} \quad (2.1)$$



де, ПП<sub>1</sub> і ПП<sub>0</sub> – погодинна продуктивність праці в 2019 і 2017 рр. відповідно, тис. грн.;

ВП<sub>1</sub> і ВП<sub>0</sub> – валова продукція в порівняних цінах 2016 р., тис. грн.;

ЗП<sub>1</sub> і ЗП<sub>0</sub> – прямі затрати праці в 2017 і 2019 рр. періодах відповідно, тис. люд.-год.

Збільшення продуктивності праці за рахунок зміни об'єму обсягів реалізованої продукції:  $\Delta ПП_{ВП} = \frac{ВП_1}{ЗП_0} - \frac{ВП_0}{ЗП_0}$  (2.2)

Збільшення продуктивності праці за рахунок зміни прямих затрат праці:  $\Delta ПП_{ЗП} = \frac{ВП_1}{ЗП_1} - \frac{ВП_1}{ЗП_0}$  (2.3)

Для визначення величини впливу цих факторів проведемо факторний аналіз (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4

## Вплив факторів на зміну рівня продуктивності праці

Показники	2017	2019	Відхилення, (±)
Валова продукція в постійних цінах 2015 року, тис. грн.	4171,1	5556,5	1385,4
Прямі затрати праці, тис. люд.-год.	229,3	183,3	-46,0
Реалізовано продукції на одну люд. – год., грн. (погодинна продуктивність праці)	18,2	30,3	12,1
Зміна продуктивності праці, за рахунок:			
– зміни обсягів валової продукції	-	-	6,0
– прямих затрат праці			6,1

З таблиці видно, що погодинна продуктивність праці в розрахунку на одну люд.-год. в 2019 р. в порівнянні з 2017 р. збільшився на 12,1 грн., це відбулось за рахунок зменшення затрат праці, а також за рахунок збільшення обсягів валової продукції на – 1385,4 тис. грн.

Для того, щоб проаналізувати як впливає фондоозброєність на річну продуктивність праці на підприємстві проведемо кореляційно - регресійний аналіз.

Залежно від форми зв'язку між факторною і результативною ознаками вибирають тип математичного рівняння. Прямолінійну форму зв'язку визначають за рівнянням прямої лінії:

$$y_x = a_0 + a_1x, \quad (2.4)$$

де  $y_x$  – теоретичні (обчислені за рівнянням регресії) значення результативної ознаки;

$a_0$  – початок відліку, або значення  $y_x$  при умові, що  $x=0$ ;

$a_1$  – коефіцієнт регресії (коефіцієнт пропорційності), який показує, як змінюється  $y_x$  при кожній зміні  $x$  на одиницю;

$x$  – значення факторної ознаки.

Вивчимо тісноту зв'язку між річною продуктивністю праці та а одного працівника і фондоозброєністю праці. Для вивчення тісноти зв'язку між зазначеними показниками, скористаємося даними, наведеними в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Розрахункові дані для обчислення кореляційно-регресійної залежності між річною продуктивністю праці та фондоозброєністю в С(Ф)Г «Славянка»

Рік	Фондоозброєність, тис. грн. (x)	Річна продуктивність праці, тис. грн. (y)
2015	57,1	38,2
2016	51,8	42,1
2017	58,1	33,1
2018	63,8	44,6
2019	80,7	57,3

Розрахунки проводимо за допомогою ПЕОМ в середовищі Microsoft Office Excel. Результати проведення кореляційно-регресійної моделі на ПЕОМ представлені.

В результаті розрахунків, одержали таке кореляційне рівняння:

$$y_x = 0,142 + 0,69x.$$

Коефіцієнт регресії  $a_1 = 0,69$  показує, що із збільшенням фондоозброєності на 1 грн., річна продуктивність праці в розрахунку на одного середньорічного працівника збільшується в середньому на 0,69 грн. А це означає, що між результативною та факторною величинами спостерігається прямий кореляційних зв'язок.

За рівнянням регресії можна визначити розрахункові значення обсягів реалізованої продукції в оптових цінах в розрахунку на одного середньорічного працівника при різних значеннях фондоозброєності. Для цього замість  $x$  необхідно в одержане кореляційне рівняння підставити його конкретні значення:

$$y_{x1} = 74,71 + 1,33 * 112,4 = 224,8 \text{ тис. грн.}$$

$$y_{x2} = 74,71 + 0,33 * 122,3 = 238 \text{ тис. грн. і т.д.}$$

Визначимо тісноту зв'язку між факторною та результативною величинами. Кількісним показником тісноти прямолінійного зв'язку з одним фактором є коефіцієнт парної кореляції, який ми одержали в результаті розрахунків,  $r = 0,845$ .

В даному випадку між аналізуємими показниками існує тісний прямий зв'язок. Коефіцієнт детермінації  $r^2 = 0,72$  або 72,0 %, показує, що 72,0% загальної зміни річної продуктивності в розрахунку на одного середньорічного працівника зумовлено відмінностями в розмірах фондоозброєності, а решта – 28,0 % - іншими факторами, що не були враховані в даному дослідженні.

## 2.5. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством

Мотивація, як складний процес, передбачає різноманітні підходи авторів до перекладу змісту цього поняття, низку мотивацій, стимулів або внутрішніх та зовнішніх факторів, або окремих мотиваційних процесів у певній поведінці. Визначте як.

У той же час під процесом стимулювання зазвичай розуміють вплив на працівника шляхом створення умов, важливих для трудової ситуації, і включає зовнішні стимули та структурні елементи робочої ситуації [2]. Таким чином, з одного боку, існують умови, сприятливі для задоволення потреб співробітників, а з іншого боку, для забезпечення поведінки робочої сили, необхідної для успіху та розвитку компанії, типу обміну діяльністю.

Однак деякі вчені визнали поняття «стимул» та «заохочення» і розуміють їх як синоніми цих двох понять [29], а також категорію стимулу та імпульсу в цілому та частину складної системи. У поєднанні як: в процесі загального стимулу стимул в іншому напрямку [20].

Крім того, розглядаючи питання стимулювання з точки зору забезпечення виконання роботи, слід зазначити, що основними цілями є підвищення трудової активності, продуктивності та якості праці, а також стимулювання за щирі результати роботи [6, 46]. Отже, заохочення, як правило, є процесом, спрямованим на працівника або групу працівників. У той же час на практиці поєднання індивідуальних та групових подразників є найпоширенішим у процесі стимулювання речовиною.

Отже, розуміння існуючого підходу до визначення поняття стимулу та мотивації визначить справедливу частку цих категорій. Раніше мотивації та стимули були відомі радянським вченим як «спонукання до певної поведінки», але спонукання до психології та економічні мотивації.

У наш час визначення мотиваційних стимулів чи стимулюючих

мотивацій стало настільки поширеним, що деякі вчені вважають, що існує різниця між мотивацією та стимулом. Досягнення корпоративних та особистих цілей компанії, і термін «стимул» означає зовнішні стимули для поведінки, причини мотивації, стимули та стимули, що впливають на органи чуття. Іншими словами, взаємодія людини є зовнішньою. Таким чином, принципова різниця між категоріями «мотивація» та «стимул» може полягати в тому, що подразники є одним із засобів, за допомогою яких може бути досягнутий процес мотивації.

Процес мотивації зазвичай визначається необхідністю розпочати роботу. Коли індивідуальні потреби задовольняють потреби компанії, співробітники інвестують у власне задоволення, збільшують продуктивність, зменшують витрати, інтегрують якісну продукцію для збільшення прибутку і забезпечити конкурентоспроможність компанії на ринку.

Крім того, потреби втілюються в мотиваціях, які спонукають людей діяти, як їм заманеться. Мотивація - причина, основа або основа дії або дії, усвідомленої чи спонукальної, - це суб'єктивне явище, основною метою якого є створення мети, яка може мотивувати дію зовнішніх подразників. Усвідомлення поведінки. Стимуляція та розуміння людиною. Отже, мотивація включає низку мотивів, відповідальності та прагнення виконати певне завдання.

Зв'язок між потребами та мотивацією визначається тим, що мотивація реалізує потреби у діяльності працівника. Мотивація визначається ступенем потреб працівника і може змінюватися. Діяльність людини може бути спрямована так і неспрямована активністю людини [2]. Отже, чим сильніша робоча сила, тим загальніші та агресивніші потреби співробітників почнуть діяти.

У той же час існує багато поглядів на справжні категорії "мотивація" та "стимулювання". Однак це питання суперечливе. Так, заохочення - це конкретні переваги, мотиви, готовність людини отримувати. Він спрямований на заохочення, які є зовнішніми мотивами, та мотиви, які також

є мотивами до дії, але можуть базуватися на заохоченнях у вигляді подарунків, підвищення, адміністративних розпоряджень та особистих причин (обов'язки, відповідальність, страхи). Масу). Через те, що реакцією багатьох невідомих стимулів не можна керувати, посилюйте мотивацію лише після того, як чоловік визнав, що намагався.

Аналіз теоретичних положень, наведених в економічній літературі, показує, що найактивнішою частиною мотиваційного процесу є роль потреби в ініціації, мотивація, за допомогою якої створюється дія для усунення, та Зовнішні фактори – Надайте причини стимулів. Отже, правильний спосіб зрозуміти категоричне обладнання створює всі умови, необхідні для мотивації персоналу компанії, і дає менеджерам можливість надихнути своїх працівників на хороші результати.

Таким чином, в аналізі зазначено, що стимулювання є основним фактором, що впливає на вплив персоналу, і основною метою мотивації є задоволення потреб персоналу та компаній одночасно. У цьому випадку слід зазначити, що заохочення є ефективним інструментом і фактором, що визначає вплив зовнішнього персоналу в процесі мотиваційного розвитку. У той же час використовуються різні типи мотивів, щоб надати великий вплив на персонал.

Отже, при розгляді форми і методу стимулювання, а також при спробі по-іншому розробити та вдосконалити реальні та нереальні методи стимулювання, повинні формуватися мотиваційні та стимулюючі системи. Слід зазначити, що стан. Репродуктивний зв'язок важливий як проект. Без нього неможливо уявити економічний розвиток компанії. Організація на робочому місці повинна супроводжуватися тим, що найкращим мотиваційним знаком є формування та ефективність усіх стимулюючих груп.

У наш час важливі стимули мають важливе значення для формування мотивації персоналу, головним фактором є не лише заробітна плата, а й здатність ефективно застосовуватись на ринку товарів та послуг. У структурі матеріальної мотивації слід дотримуватися таких умов: Дізнатися про рівні

та динаміку заробітної плати. Повинна існувати пряма залежність між рівнем заробітної плати, кількістю та якістю результатів роботи. Існує структура особистого доходу. Оскільки основні принципи організації фізичної підтримки заробітної плати, такі як наявний дохід, повинні включати внесок кожного працівника у підвищення ефективності виробництва, то зараз система стимулювання методом Скенлона викликає велике занепокоєння.

Основи формування системи такі:

– Де, пропозиції автомобілів; відповідність заробітної плати, премій та надбавок, доплат, зборів, вартості навчання, розподілу прибутку.

– Дипломи, значки, почесні знаки; забезпечити додаткове соціальне та медичне страхування для створення комфортних умов.

–Гарантовані умови праці; вибрати найкращий вибір між змовою, співпрацею, управлінням роботою та автономією.

–Вдосконалюйся і самореалізуйся.

До негативних методів стимулювання належать незадовільні загрози, покарання та безробіття.

Беручи до уваги той факт, що прискіпчиві працівники мають усі можливості для професійного зростання, бажання задовольнити їх різноманітні потреби, включаючи матеріальні та нереальні.

В основному, заохочення персоналу до роботи на підприємстві повинно включати, крім матеріального стимулювання, деякі методи морального стимулювання з метою отримання значного виробництва (додаток Н).

Зміст інтенсивного стимулювання працівників промислових компаній повинен включати концепцію підвищення якості роботи, участі працівників у розподілі доходів, планування кар'єри та обізнаності персоналу. Небачені елементи заохочення, такі як подолання розгубленості співробітників, напруженості, гніву, відчаю, гніву тощо. Однак виконання зобов'язання щодо впровадження реальних і нереальних методів стимулювання персоналу може підвищити впевненість працівників у роботі, полегшити процес

самонавчання та самореалізації та колективної роботи. Допоможіть зберегти.

Однак слід звертати увагу на психологічні аспекти цього питання при вивченні найбільш ефективних форм і методів стимулювання персоналу. Такі фактори, як рівень кваліфікації, досвід роботи, стать, вік та рівень освіти, можуть формувати поведінку працівників у формі стимулів, якими повинні користуватися компанії. Відповідні відповіді на зміни оцінки працівників починаються лише після самооцінки того, чи є зміна суттєвою. Крім того, ефективність важливих стимулів спостерігається лише за певних значень і до певної міри. Отже, він поєднує різні переваги для забезпечення соціального захисту, задоволення потреб персоналу у спілкуванні, створення автоматизованих, а також традиційних способів важливих стимулів та зосередження уваги працівників на конкретних співробітниках. Дуже ефективно.

## Висновки до 2 розділу

1. С(Ф)Г «Славянка» відносить до групи малих підприємств Васильківського району. Господарство віднесено до класу “А” – фінансова діяльність знаходиться на високому рівні, що вказує на можливість належної відповідальності на момент здійснення кредитної операції. У структурі економічного капіталу найбільші запаси контролюються запасами, що свідчить про фінансову стійкість та незалежність від зовнішніх джерел. Ліквідність і платоспроможність компанії висока і може забезпечити своєчасне виконання зобов'язань.

2. Служби фінансово-економічної безпеки (сектори) компанії - це спеціальні підрозділи, які є частиною організаційної структури, діяльності, що створює відповідні рівні фінансово-економічної безпеки та під час виробничо-господарської діяльності, з метою нейтралізації основних загроз, які можуть чекати бізнесу. Важливим завданням кожної компанії є



створення ефективної стратегії розвитку фінансово-економічної безпеки, позначеної тісними взаємовідносинами та залежністю від окремих компонентів. Отже, при прийнятті бізнес-рішень необхідно враховувати деякі корпоративні взаємодії. С(Ф)Г «Славянка» Васильківського району Дніпропетровської області немає власної служби фінансово-економічної безпеки.

3. Протягом звітнього періоду для досліджуваної економіки частка менеджерів з вищою освітою продовжувала зростати, тоді як середня та середня освіта зменшувались. Ця тенденція, з одного боку, зумовлена, з одного боку, тим, що, в принципі, державні службовці отримують вищу або середню спеціальну освіту. Хоча сповільнюються, ніж працівники, безпосередньо зайняті у виробництві, в сучасних конкурентних умовах фахівці з управління повинні мати досить високий рівень знань.

4. На додаток до певних умов роботи в агробізнесі, кожен працівник має власні мотиви та стимули, які заохочують їх виконувати щоденно покладені на них завдання. Отже, аналіз поведінки працівників вимагає застосування знань у поєднанні з досвідом, професійними навичками, освітнім рівнем, психологічними та матеріальними умовами тощо. Щоб визначити аспекти, над якими менеджери повинні працювати, щоб працювати з мотивованим персоналом, спочатку потрібно визначити такі поняття, як мотивація персоналу та стимули, які можна використовувати для ефективного управління вашою компанією.

5. Деякі вимоги потрібно враховувати при формуванні мотивації та стимулів персоналу як складових ефективного управління бізнесом. Основні з них такі. Складність мотивації та стимулів. Поінформованість про діючу систему заохочень. Справедлива компенсація та заохочувальні виплати. Диференціація та гарантія заохочувальних виплат. Просування по службі; гнучкість, ефективність, частота використання. Залучення працівників до розробки методів стимулювання праці. Рівні можливості; поступові зміни, чутливість до застосування.

## РОЗДІЛ 3. УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЙНИМ МЕХАНІЗМОМ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА ДЛЯ УДОСКОНАЛЕННЯ ЙОГО ФІНАНСОВО – ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

### 3.1. Основні пріоритетні напрями та механізм забезпечення фінансової безпеки підприємства

Фінансова безпека компанії відображає її здатність захищати свою діяльність від негативних впливів зовнішнього середовища та здатність швидко усувати різні загрози або адаптуватися до поточних обставин, які не впливають на цю діяльність. Зміст цієї концепції включає систему інструментів, що забезпечує конкурентоспроможність та фінансову стабільність компанії та покращує добробут працівників.

Більшість дослідників мають погляд, заснований на визначенні фінансової безпеки нації та екстраполяції на мікрорівні. Загалом, фінансова безпека суб'єкта господарювання представлена як механізм, який, з одного боку, забезпечує стабільність фінансової системи шляхом використання захищених фінансових інструментів, а з іншого боку, ефективність завдяки раціональному фінансовому використанню. Ресурсів.

За визначенням професора М.М. Єрмошенка [22], фінансова безпека компанії – це, по-перше, збалансованість та якість набору фінансових продуктів, технологій та послуг, які використовує компанія, по-друге, внутрішня та зовнішня стійкість до загроз, і по-третє, сама фінансова система. Отримайте фінансову вигоду, місію та добре фінансуються завдання [22, с. 47].

На думку Єрмашенко М.М. Фінансова безпека компанії визначається як найбільш ефективне використання корпоративних ресурсів компанії і виражається через прибуток та фінансові показники прибутку компанії, структуру капіталу, виплати дивідендів цінних паперів та курси цінних паперів. Поточне фінансово-фінансове становище [22].

Вакульчик О.Б. визначає фінансову безпеку підприємства як управління ризиками та захищає корпоративні інтереси від зовнішніх та внутрішніх загроз для забезпечення стабільного розвитку підприємництва та зростання капіталу з поточної та стратегічної перспективи. Визначається як діяльність [2, с.21].

Найбільш повне визначення фінансової безпеки наводить І.О. Бланк, який визначає під фінансовою безпекою підприємства «кількісно і якісно детермінований рівень його фінансового стану, який забезпечує стабільну захищеність його пріоритетних збалансованих фінансових інтересів від реальних і потенційних загроз зовнішнього і внутрішнього характеру, параметри яких визначаються на основі його фінансової філософії і створюють необхідні передумови фінансової підтримки його сталого розвитку в поточному і перспективному періодах» [6, с.12].

На основі аналізу поглядів вчених, щоб зрозуміти діяльність з управління ризиками та захистити інтереси від зовнішніх та внутрішніх загроз, забезпечити стабільний розвиток підприємництва з поточної та стратегічної перспектив. Ми рекомендуємо корпоративне фінансове забезпечення.

Ефективна фінансова безпека компанії на етапі економічного розвитку України не буде можливою без системного підходу. Тому важливим завданням є створення механізму управління фінансовою безпекою компанії як форми комплексного підходу до управління системою.

Важливим аспектом дослідження механізмів управління корпоративним фінансовим управлінням є аналіз можливостей, що реалізують ці механізми. Основні функції механізмів управління фінансовою безпекою підприємств включають планування (програми та прогнози), організацію та регулювання, стимулювання та управління [22] (рис.3.1).

У сучасному економічному середовищі існує багато загроз, які зачіпають економічні інтереси компанії і можуть в довгостроковій

перспективі вплинути на її фінансову стійкість, розчинність та загальний фінансовий стан.



Рис. 3.1. Функціональна структура механізму управління фінансовою безпекою підприємства

Розумно підкреслити залежність фінансової безпеки країни як частини механізмів фінансового забезпечення компанії, а отже інші механізми регулювання економіки забезпечують механізми фінансового забезпечення. Слід показати вплив (Рис. 3.2).

Позитивні мотиваційні фактори є результатом роботи, але офіційні подарунки не є мотиваторами. Також пам'ятайте, що вас часто винагороджують за незаконні операції. Отже, негативне "значення" останнього фактора – бажання уникнути санкцій, відображає той факт, що багато операцій караються.

Процес забезпечення фінансової безпеки компанії можна розглядати як комплексний процес запобігання збиткам від несприятливих наслідків для фінансового забезпечення компанії в різних аспектах її фінансово-господарської діяльності.

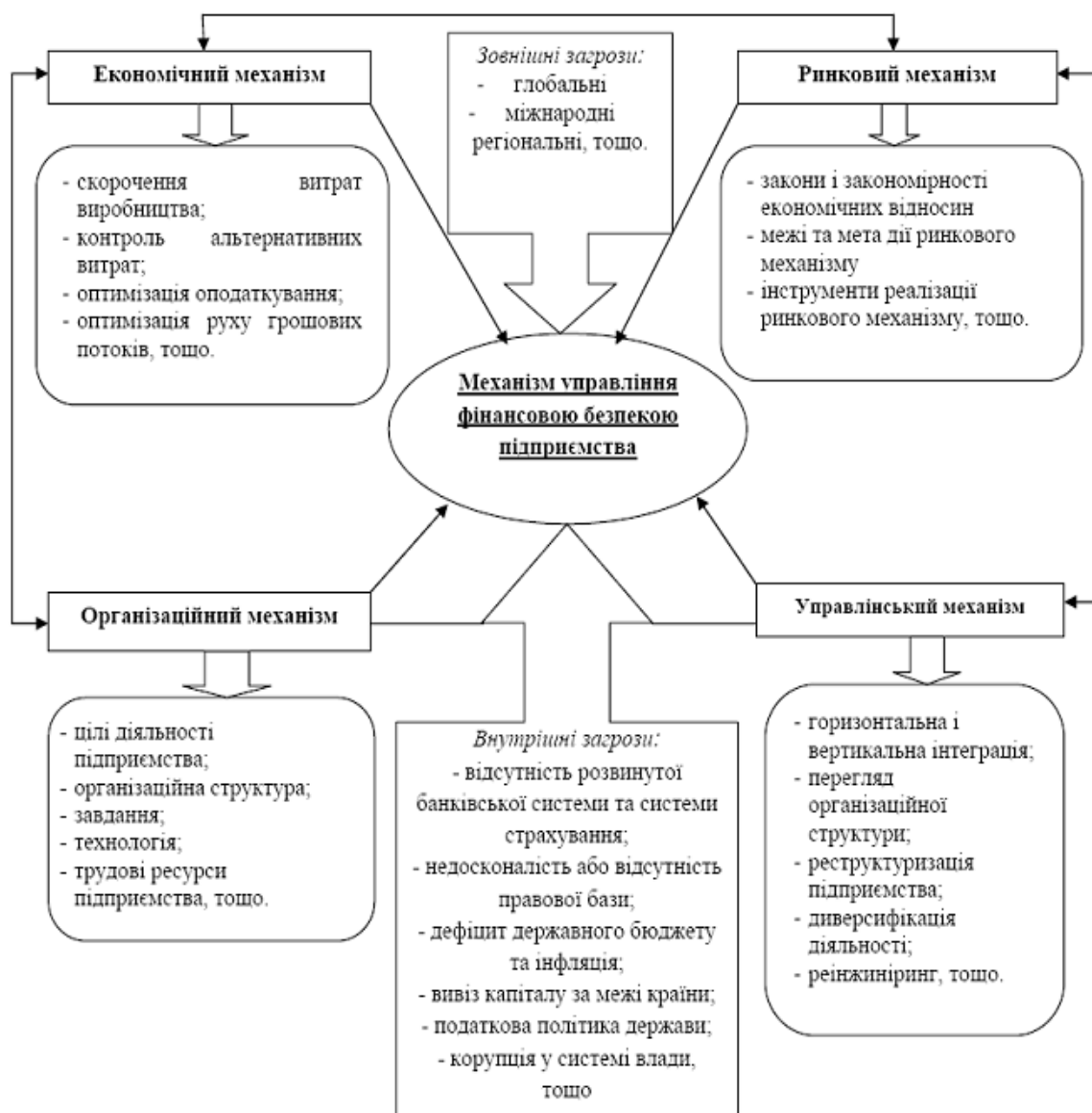


Рис. 3.2. Схема взаємозв'язку механізмів економічного регулювання

Загрози з боку зовнішнього середовища в першу чергу зумовлені об'єктивними процесами. Глобалізація фінансових відносин, високий ступінь інтеграції, збільшення ресурсів, посилення конкуренції та конфліктів між народами у завоюванні світового економічного простору.

Внутрішні загрози виникають в результаті неефективної фінансово-економічної політики управління компанією, встановлення необґрунтованих пріоритетів фінансового управління та швидкого реагування на негативні тенденції всередині компанії.

Щоб запобігти загрозам фінансовій безпеці, важливо визначити багато завдань, які мають бути пріоритетними, такі як:

- Керування та підтримка кваліфікації працівників високого рівня постійно.

- Забезпечити розвиток технічних і технічних можливостей та можливостей компанії для досягнення необхідного рівня конкурентоспроможності.

- До досягнення високої ефективності управління підприємством.

- Забезпечити фінансову стабільність та економічне зростання компанії.

Корпоративна фінансова безпека є найважливішим елементом економічної безпеки країни і вважається фінансовою, валютною, валютною, банківською, бюджетною, податковою, балансовою, стійкістю до внутрішніх і зовнішніх негативних наслідків, національним функціонуванням. Характеризується здатністю забезпечити ефективну економічну економіку система та економічне зростання. У разі економічної кризи, що характеризується високим фінансовим ризиком, важливим завданням забезпечення виживання суб'єкта господарювання є забезпечення фінансової безпеки підприємства. Дослідивши методи та інструменти механізму управління фінансовою безпекою компанії, він розробив кроки для підвищення ефективності, враховуючи виклики, що стоять перед системами фінансового забезпечення (табл.3.1).

Таким чином, управління фінансовою безпекою та економічним підприємством може ефективно давати компроміс між компанією, що розвиває прибуток, наявністю достатнього рівня фінансування та можливістю забезпеченням платоспроможності підприємства. Вам потрібна система управління фінансами.

Таблиця 3.1

**Шляхи вдосконалення механізму управління фінансовою безпекою підприємства**

Методи	Інструменти	Заходи
Інституційно-правові	Створення відділу економічної безпеки та його імплементація в організаційну структуру управління підприємством	<ul style="list-style-type: none"> <li>- запровадження моніторингу рівня економічної безпеки та її складових;</li> <li>- прогнозування ризиків та розробка заходів з їх нейтралізації;</li> <li>- коригування планових показників діяльності у контексті забезпечення економічної безпеки;</li> <li>- розробка системи правил та режимів безпеки.</li> </ul>
	Виділення сектора економічної безпеки в межах юридичного відділу	<ul style="list-style-type: none"> <li>- створення інструкцій про матеріальну відповідальність та захист комерційної таємниці;</li> <li>- моніторинг законодавства та захист підприємства від дій і рішень органів державного управління;</li> <li>- управління інституційними характеристиками безпеки в межах юридичних відносин із контрагентами;</li> <li>- реєстрація документів, прав власності.</li> </ul>
Інформаційні	Створення механізму оперативного реагування на загрози інформаційній безпеці та поширення негативної інформації про підприємство	<ul style="list-style-type: none"> <li>- аналіз, облік комерційної інформації;</li> <li>- створення надійної системи захисту інформації та каналів її проходження;</li> <li>- використання сучасних технологій захисту інформації (систем кодування і шифрування)</li> </ul>
Організаційно-технологічні	Підвищення ефективності управління безпекою	- впровадження на підприємстві міжнародних систем управління якістю.
Економічні	Підвищення економічної ефективності використання ресурсів підприємства	<ul style="list-style-type: none"> <li>- реалізація заходів, спрямованих на підвищення ефективності використання господарських ресурсів;</li> <li>- оцінка рівня сучасності та продуктивності матеріально - технічної бази, пошук резервів їх покращення;</li> <li>- підвищення рентабельності активів та конкурентоспроможності підприємства.</li> </ul>
	Забезпечення доступу до ресурсів та ринків	

У цьому випадку основними стратегічними цілями компанії є: максимізація прибутку. Оптимізуйте структуру капіталу та забезпечте фінансову стабільність компанії. Забезпечте інвестиційну привабливість вашої компанії. Підвищення конкурентоспроможності підприємств на ринку.

### 3.2. Концепція формування ефективної моделі мотивації в аграрному підприємстві для забезпечення його фінансово-економічної безпеки

Позитивні мотиваційні фактори є результатом роботи, але офіційні подарунки не є мотиваторами. Також пам'ятайте, що вас часто винагороджують за незаконні операції. Отже, негативне "значення" останнього фактора – бажання уникнути санкцій, відображає той факт, що багато операцій караються.

Мотиваційна структура формується в результаті неправильної політики в агробізнесі, зростання тіньових факторів доходів власників агробізнесу. Визначення зацікавленості у створенні мотиваційної структури, ефективному управлінні та поліпшенні результатів діяльності компанії включає модифікацію структури, викладеної в наступних настановах.

Підприємництво особливо важливо в ринкових умовах. Підприємницькі мотиви мають кілька характеристик:

- переважна орієнтація на ціль і пом'якшення впливу зовнішніх факторів;
- бажання боротися і перемагати, перевага мотиву досягнення успіху над мотивом уникнення невдачі.
- свобода вибору та пошуку способів економічних дій;
- перевага розсудливості над імпульсивністю і той же час, прийняття рішень при високому рівні невизначеності, присутності ризику, загрози втратити.

Особливість перехідного періоду вимагає від персоналу певної особистої якості. На основі аналізу ситуації та перспектив розвитку ми створили ключові фактори, які матимуть прямий і значний вплив на управлінські та особисті якості керівника, необхідні для визначення негативного впливу цих факторів (табл. 3.2).

Концепція формування ефективної мотиваційної системи в компанії включає аналіз існуючих систем виявлення дефектів та навмисних



виправлень. У цих компаніях концепція ефективної системи включає низку етапів, починаючи від створення мотиваційної політики і визначаючи, як мотивувати людей до керівників та службовців.

Таблиця 3.2

### Чинники, які впливають на управлінську діяльність

Чинники, які впливають на управлінську діяльність	Вміння і навички управлінського персоналу, які нейтралізують негативну дію фактора
Стреси, невизначеність	Вміння ефективно керувати собою та своїм часом
Розпад традиційних цінностей, нестійкість особистих переконань	Вміння сформулювати свої особисті цінності
Широка можливість вибору	Чітко визначені особисті цілі і цілі виконуваної роботи
Відсутність можливостей отримання спеціальних знань та інформації	Вміння самостійно підтримувати свій ріст і розвиток
Образ різноманітних, постійно ускладнюючих проблем і обмеження шляхів їх розвитку	Вміння швидко і ефективно вирішувати проблеми
Постійна боротьба за ресурси, ринку збуту, прибутковості	Вміння до винахідливості, вміння швидко пристосовуватись
Викривлення традиційних ієрархічних відносин	Вміле використання навиків впливу на оточуючих без використання приказів
Традиційні школи управління вичерпали свої можливості і не відповідають новим потребам	Володіння новими, більш сучасними прийомами управління, новими підходами у відношенні з підлеглими
Великі затрати і труднощі з використанням найманих працівників	Вміння ефективно управляти трудовими ресурсами
Збільшуючи масштаби змін	Вміння допоїти іншим в засвоєнні нових методів і практичних навиків роботи
Важкі проблеми потребують об'єднання зусиль колективу людей, здійснюючи їх рішення	Вміння створювати і удосконалювати групи, вміння швидко ставати винахідливим і результативним в роботі

Поняття "мотиваційна система" в контексті сучасного аграрного класу не обов'язково узгоджується з теоретичними уявленнями, оскільки зазвичай в цій системі є деякі нерелевантні елементи.

Однак у процесі реформування агробізнесу увага приділяється лише економічним показникам компанії. У ринкових умовах соціально-психологічні аспекти важливіші.

Зовнішні та внутрішні системи мотивації також важкі і визначаються такими особливостями:

– Вплив мотивації на кінцевий результат фермерського господарства в результаті непрямих обов'язків кожної людини, але результат, як правило, не визначається кількістю окремих результатів праці, які не є негайними.

– Зовнішні зв'язки в мотиваційних системах створюють замкнутий цикл між кожним елементом мотиваційної системи та корпоративними результатами (заробітна плата залежить від корпоративних результатів і повинна визначатися відразу, особиста психологічна мотивація Як результат здатності, але в той же час залежить від їх).

– Відносини визначають величину особистих трудових витрат робітників та вплив мотивації на результати їх праці. Важливо відзначити, що прямих відносин не існує. Результати важливої роботи не обов'язково визначають високі результати, які можна отримати і з менш значними затратами;

У процесі аналізу існуючих та створення нових мотиваційних систем важливо відповісти на питання, які елементи системи пов'язані та як вони призначені. Це вирішує багато непередбачуваних мотиваційних проблем. Це явище, засноване на тому, що працівники, як правило, отримують значну компенсацію (зарплати, премії, виплати) за однаковий результат і працюють лише на виконання своїх зобов'язань.

В даний час триває оцінна робота та трансформація існуючих мотиваційних систем. Ми радимо вам співпрацювати з незалежними професіоналами в галузі управління персоналом. Аналіз сучасних мотиваційних систем повинен бути спрямований на визначення різного ступеня очікувань та практичних результатів. Важливо оцінювати результати діяльності та призи поруч із боком та головою гравця:

- наскільки реальні результати праці відповідають очікуваням;
- наскільки реальні затрати праці на виконувани роботи відповідають очікуваням;
- наскільки винагородження відповідає затратам, а наскільки, результатам праці.

З ціллю аналізу достовірності отриманої інформації ми визначили зведення думок експертів за допомогою коефіцієнту конкордації:

$$W = 1 - \frac{12 \times \sum d_{ij}}{m^2 \times (n^3 - n) - m \times \sum_{i=1}^n T_i}, \quad (3.1)$$

$$T_i = \sum_{i=1}^n (t_i^3 - t_i) \quad (3.2); t_i - \text{число повторювань кожного рангу в } j \text{ ряді;}$$

$d_{ij}$  – сума думок експертів по кожному питанні;

$n$  – кількість питань, запропонованих експертам;

$m$  – кількість експертів.

В результаті аналізу ми виявили, що ефективність існуючої на підприємстві системи мотивації та її елементів оцінюються експертами як незадовільна (табл. 3.3).

У сучасній системі експерти визнають, що психологічні мотиваційні фактори ефективніші за матеріальні. Серед перших - почуття приналежності та створення більшого морального впливу. Працівники всіх рівнів відчують активну участь у виробничому процесі, але не заробляють достатньо заробітної плати. Моральний вплив (а не похвала) також визнається стимулом-спонуканням для досягнення функції "батога", а не "пряника". Експерти визнають, що витрати на оплату праці та результати роботи можуть більше відповідати фактичному рівню, ніж заробітна плата. Винагорода вважається більш орієнтованою на товар, а не дорогою. Однак у цьому випадку система оплати праці повинна враховувати кінцевий результат компанії, а не окремі підрозділи, працівників, як це зазвичай буває у всіх застосовних системах та формах оплати праці. Концепція результату дещо спотворена.

Дефекти мотиваційної системи через неефективне або недостатнє використання окремих елементів, або порушення зовнішніх зв'язків між елементами та блоками.

Таблиця 3.3

Ефективність діючої системи мотивації та її елементів на підприємстві  
(по шкалі від 3 до 0 балів за оцінками експертів)

Елементи	Оцінка
Елементи матеріальної мотивації	
Основна заробітна плата	1,0
Доплати та надбавки	1,0
Премії	0,6
Виплати за контрактами	0,6
В середньому по елементах матеріальної мотивації	0,8
Елементи нематеріальної мотивації	
Моральне винагородження	0,6
Моральний вплив	1,4
Створення відчуття причетності	1,8
Створення відчуття успіху	0,7
Створення відчуття власті	0,9
В середньому по елементах нематеріальної мотивації	1,1
Загальна оцінка (в середньому)	0,9

Ми досліджуємо уявлення експертів про відповідність витрат, бажану ефективність та відповідність винагородам за вартість та ефективність (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Відношення очікувань і фактичних затрат праці, його результатів і  
винагород

Що відповідає?	Чому відповідає?	Оцінка відповідності
Очікуванні затрати праці	Фактичні затрати праці	2,13
Очікуванні результати праці	Фактичні результати праці	1,75
Винагорода	Фактичні затрати праці	1,13
Винагорода	Фактичні результати праці	1,31

Проблема оцінки результатів діяльності окремих працівників та створення системи критеріїв таких оцінок залишається невирішеною. Використовувану модель управління слід оновити, щоб потенційно охопити

творчі навички людини.

У визначеній мірі творчі вміння і потенціал управлінського персоналу проявляється в його компетенції. Компетенція – це набір вмінь, особистих якостей і мотиваційних установок робітника, розглядуваних у часовому інтервалі (рис. 3.3). Ще в процесуальній теорії мотивації результативність розглядається як функція від вмілої мотивації компетенції: Результативність =  $f(\text{мотивація} \times \text{компетенція})$ .

Тому, щоб підвищити ефективність формувань, необхідно враховувати здібності кожного працівника та вдосконалювати систему мотивації. У той же час мотиваційні системи повинні орієнтуватися не лише на результати праці та витрати, але й на залежність від компенсації від можливостей працівника.

З вищесказаного пропонуються такі мотиви. Після того, як мета сільськогосподарського формування визначена, вирішується наступне:

- Формує особливості психологічної орієнтації окремих працівників, у яких переважають вторинні потреби та специфічні для них системи стимулювання.

- Розробити загальну політику в галузі структури пріоритетних потреб та пріоритетів та мотивації.

- Причини задоволення працівника та невдоволення компенсацією: Невідповідність витрат, продуктивності та компенсації працівникам, які виконують однакові функції.

Найважливішим фактором у розробці ефективних мотиваційних стратегій і тактик є вибір використовуваних для цього методів: формат і спосіб задоволення виявлених потреб. Насправді ви можете однаково задовольнити різноманітні потреби. Вибираючи тип подарунка як метод мотивації, потрібно починати саме з цього типу.

Поточна схема компенсації не враховує основні вимоги мотиваційної теорії і повинна бути змінена на пріоритетні. Існуюча система компенсацій у сільськогосподарських компаніях відповідає потребам робітників та сприяє

зменшенню максимальної частки витрат у виробничих витратах, а не ігноруванню потенційної творчості. Зосереджуючись на скороченні бюджетного старту, існує бажання отримувати тіньовий дохід на всіх рівнях - від простих робітників до корпоративних менеджерів.

Пристосовуючись до ринкових економічних умов, корпоративні системи компенсацій повинні враховувати такі характеристики компенсації як мотиваційні фактори (рис. 3.3):

<p><b>Економічна природа оплати праці:</b> праця являється ведучим ресурсом виробничо-комерційної діяльності сільськогосподарських формувань і розумна економія ресурсів на його придбання являється відповідним напрямком підвищення ефективності діяльності підприємства</p>	<p><b>Соціальний характер оплати праці:</b> праця являється функцією суспільства і вона в лиці держави і суспільних організацій накладає цілий ряд обмежень на діяльність підприємств цієї області</p>
<p><b>Особливості оплати праці як мотиваційного фактору</b></p>	
<p><b>Організаційне значення оплати праці:</b> являючись найважливішим елементом мотивації на підприємстві, оплата праці у багато чому визначає дійсність організаційних рішень і ефективність управління в цілому</p>	<p><b>Психологічний вплив оплати праці на робітників:</b> будь-які недостатки системи оплати праці знижують управління та ефективність роботи підприємства.</p>

Рис. 3.3. Особливості оплати праці як мотиваційного чиннику

Ми ставимо своєю ціллю обґрунтування моделі оплати праці, орієнтованої на формування мотиваційних установок персоналу аграрного підприємства і його керівника. Проектуюча система оплати праці повинна бути направлена як на формування ефективної мотивації, так і на скорочення тіньових доходів в бюджетах управлінського персоналу і робітників сільськогосподарських формувань. Для цього необхідно вирішувати проблеми зв'язки оплати праці керівника і персоналу підприємства від конкретних результатів їх діяльності.

Крім підвищення ефективності системи зовнішньо-організованої

мотивації для аграрних підприємств великою проблемою являється – скорочення тіньової мотивації.

Особливість сільськогосподарського виробництва базується на тому, що корпоративні працівники мають доступ до вартості матеріалів-ресурсів чи продукції майже на всіх етапах виробництва та реалізації.

Працівники хочуть подолати розрив між бажаною та реальною компенсацією через неефективні системи корпоративної мотивації та відсутність стимулів до заробітної плати. Це призводить до збільшення крадіжок та поганого врожаю. Для виконання своєї мотиваційної функції заробітна плата повинна встановлювати залежність заробітної плати кожного працівника від результатів роботи всієї компанії.

Що стосується корпоративного персоналу, то він до цього часу не вважався вітчизняною практикою управління і може мати різні наслідки через неналежне використання, але це ефективний та психологічний елемент мотивації.

### 3.3. Механізми трансформації тіньової мотивації персоналу аграрних підприємств в легальну трудову

Ключ до мотиваційної системи – це мотивація менеджерів до роботи. Сюди входять керівники компаній, керівники великих підрозділів, віце-менеджери та головні експерти. Необхідність додаткової мотивації в цьому випадку зумовлена унікальністю роботи першого керівника.

Показані особливості вимагають мотивації менеджера для виконання наступних завдань: Вибір найбільш відповідного лідера для групи стимульованих умов для ефективної роботи.

Розглядаючи систему корпоративної мотивації, ми дослідили дві сфери мотивації: матеріальну та психологічну. Для менеджерів слід пам'ятати, що рівень розвитку вторинних потреб досить високий. Отже, існує

психологічний елемент мотивації, який використовується ширше, і організація повинна враховувати індивідуальні особливості керівника.

Формою організації, яка дозволяє розуму мотивуватися вибором і навмисно, є контракт. Це документ, який регулює різні аспекти відносин між керівником та вищим керівництвом, персоналом та власниками компанії.

Контракт, по суті, є різновидом трудового договору, але має ряд особливостей: точно визначені терміни трудових відносин (початок, закінчення, зміна); встановлені професійні вимоги до працівника; визначені обов'язки наймача в частині забезпечення умов праці працівника (в т.ч. матеріальних).

В даний час робота за контрактом ще недостатньо поширена, тому саме укладення контракту є, в деякій мірі, психологічним чинником мотивації. Проте, однією з головних умов контракту з управлінським персоналом повинне бути його додаткове матеріальне заохочення. Основна заробітна плата керівництва формується на загальних умовах з персоналом підприємства, оскільки інший порядок формування може спричинити розбіжність інтересів керівника і що працюють на підприємстві. В результаті втрачається керованість і ефективність діяльності керівника.

Дохід сільськогосподарського формування є базовим для формування фонду оплати персоналу. Цілком реально, що засоби, що направляються на формування цього фонду, можуть збільшуватися не тільки за рахунок зростання доходу, а і шляхом скорочення виробничих витрат. Технічно це означає, що фактична рентабельність збільшується в порівнянні з базовою і вся різниця прямує до фонду змісту персоналу. Резерв скорочення цих витрат існує на будь-якому підприємстві.

Надмірне скорочення виробничих витрат і витрат на реалізацію може привести до скорочення об'ємів виробництва або зниження якості продукції. Тому в контракті керівника необхідно компенсувати цю особливість шляхом стимулювання за підвищення доходу.

Кажучи про додаткову матеріальну зацікавленість керівника, ми маємо



на увазі, що контракт повинен стимулювати до досягнення тих результатів, які в недостатньому степені стимулюються оплатою праці, що діє.

У практиці праці працівника критерієм стимулювання є ступінь перевищення фактичних показників роботи підприємства над базисними. Тоді розмір винагороди керівникові сільськогосподарського формування за підсумками роботи підприємства, розраховуватиметься таким чином:

$$B = P\Phi O\Pi \times K, \quad (3.2)$$

де:  $P\Phi O\Pi$  - річний фонд оплати праці керівника, грн.;

$K$  - коефіцієнт, що враховує зміну основних показників роботи сільськогосподарського формування.

Базисні показники розраховуються як відповідні величини за п'ятирічний період (для господарств, що спеціалізуються на виробництві продукції багаторічних, - за 4 роки).

Таким чином, винагорода керівника безпосередньо залежить від результатів роботи підприємства, і ми використовуємо показники, які враховують всі аспекти його роботи. Так, валовий дохід указує на ефективність виробничої діяльності, товарна продукція - на ефективність реалізації, а рівень рентабельності (збитковості) - загальний показник.

Керуючись тим, що працівник сільськогосподарського підприємства повинен отримувати премію лише за прибуткову роботу підприємства, можна виключити з цієї формули показник збитковості і у разі отримання збитків не виплачувати винагороду. Але в даний час таке рішення було б недоцільним, оскільки більшість підприємств в сільському господарстві збиткові. Дії керівників, як би ефективні вони не були, не можуть забезпечити прибуток підприємству протягом одного року, тому ми пропонуємо оцінювати не тільки збільшення прибутків, але і зменшення збитків.

У зв'язку з виплатою винагороди керівникові ми пропонуємо внести до

контракту деякі додаткові умови. Зокрема, винагорода виплачується тільки в тому випадку, якщо у підприємства немає заборгованості перед працівниками по виплаті заробітної плати. У випадку якщо заборгованість є, але засновники (власники) і персонал підприємства вирішують, що керівникові премія може бути нарахована, її виплата переноситься на майбутній період і розподіляється на декілька частин. Причому, в цьому випадку виплачувані суми повинні коректуватися у зв'язку з інфляцією.

Додаткова винагорода керівникові виплачується з фонду виплат по контрактах, який як фіксована частина фонду змісту персоналу зростає при збільшенні доходу, навіть якщо не була досягнута економія матеріальних витрат.

Сума винагороди за бажанням керівника і узгодженню з власником підприємства може бути передана до фонду розвитку підприємства, тоді керівник дістане можливість отримувати дохід залежно від її використання.

У разі зменшення одного з показників, по яких розраховується розмір винагороди (товарна продукція, валовий дохід, рентабельність) відповідно знижується розмір винагороди. У випадку, якщо таке зниження з'явилося наслідком явних помилок керівника, невиконання ним своїх обов'язків і тому подібне, власник підприємства і його персонал може ухвалити рішення про те, що премія не буде виплачена. Стягнення з керівників недоотриманого прибутку шляхом зменшення їх заробітної плати також недоцільно, оскільки зниження доходів може бути обумовлене причинами, незалежними від керівника.

Стимулювання керівників за перевищення доходів підприємства обумовлене тим, що саме їх рішення щодо стратегії діяльності підприємства, поведінки на ринку, вибору постачальників і покупців і ін., сприяють зростанню прибутку підприємства. Працівники підприємства виконують рішення керівника і залежно від збільшення виробництва, реалізації продукції або підвищення її якості (а, відповідно, ціни) пропорційно збільшується їх заробітна плата.

Окрім регулярної додаткової винагороди за конкретні результати роботи в контрактах керівників доцільно передбачити і інші форми заохочення:

- особливий порядок надання відпустки;
- оплата (повна або часткова) придбання або найму житла;
- оплата навчання дітей керівника, підвищення його кваліфікації;
- виплата певних грошових сум в конкретних випадках: до відпустки, по хворобі, до урочистих дат і т.п.;
- оплата медичного обслуговування керівника, членів його сім'ї;
- недержавне страхування (пенсійне, медичне і тому подібне);
- надання можливості зарубіжних відряджень і ін.

Відповідно до контракту працівник зобов'язується безпосередньо і через сформований апарат здійснювати поточне управління підприємством, забезпечувати його прибуткову діяльність, ефективне використання і збереження майна. Власник підприємства зобов'язується створювати необхідні умови для роботи.

Контракт є трудовим договором. На взаємини сторін за контрактом розповсюджуються Кодекс законів про працю України, інші нормативні акти, регулюючі трудові відносини.

Контракт передбачає, що керівник є повноважним представником підприємства при реалізації має рацію, повноваження, функції, зобов'язання, передбачені законодавчими актами держави і засновницькими документами підприємства.

Контракт передбачає перелік обов'язків і прав керівника і наймача по відношенню один до одного. Перелік обов'язків з боку наймача передбачає:

- створення керівникові всі умови, необхідні для продуктивної праці;
- невтручання в оперативно-розпорядливу діяльність керівника;
- не порушувати компетенції і права керівника, передбачені Статутом підприємства і контрактом.

Зобов'язання керівника можуть включати:

- виконання виробничих програм, договірних і інших зобов'язань;
- матеріально-технічне забезпечення діяльності підприємства;
- реалізацію (збут) продукції, робіт і послуг;
- забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами;
- впровадження сучасних форм і методів господарювання;
- створення безпечних і сприятливих умови для роботи;
- виконання екологічних програм;
- забезпечення збереження і ефективного використання майна і засобів підприємства;
- забезпечення збереження комерційної таємниці і конфіденційної інформації підприємства;
- висновок від імені власника колективного договору і виконання його умов.

Згідно контракту керівник зобов'язується забезпечувати прибуткову діяльність підприємства. Встановлюється планований рівень рентабельності підприємства наступного року. Оскільки контракт з керівником зазвичай полягає не на рік, а на триваліший термін, то щорічно плановий рівень рентабельності переглядається відповідно до результатів роботи підприємства. Рівень рентабельності встановлюється додатковими угодами до контракту.

Контракт передбачає положення про те, що керівник подає один раз в рік наймачеві доповідь про фінансово-господарську діяльність сільськогосподарського формування. Наймач має право вимагати від керівника позачерговий звіт про його діяльність, якщо він:

- не виконує належним чином свої обов'язки по управлінню підприємством і розпорядженню його майном;
- передав іншим особам, втратив майно унаслідок халатності, невиконання або виконання неналежним чином своїх обов'язків.

За виконання зобов'язань, передбачених контрактом, керівникові

щомісячно виплачується заробітна плата:

- посадовий оклад відповідно до коефіцієнта потенціалу;
- можливі форми доплат і премій: за підсумками роботи підприємства
- частина чистого прибутку в розмірі, відповідному розрахунковій величині, що враховує приріст фактичних показників роботи підприємства над базисними; протягом року

- керівникові можуть виплачуватися всі премії, передбачені законодавством, якщо рішення про їх виплату буде ухвалено власником за узгодженням з персоналом підприємства. У випадку, якщо підприємство є акціонерним суспільством щомісячно або за підсумками року можуть виплачуватися дивіденди. Якщо премія за підсумками роботи підприємства не була виплачена керівникові, а перерахована до фонду розвитку підприємств, виплачуватиметься додатково певний відсоток від використання вкладених засобів.

Виплата будь-яких доплат і премій повинна бути обумовлена в контракті: розмір премії (або доплати) або порядок її розрахунку, період виплати, умови нарахування або позбавлення.

У контракті закріплюється порядок надання керівникові щорічної відпустки із збереженням щомісячної середньої заробітної плати, указується його тривалість (календарних днів). При виході у відпустку керівникові може виплачуватися матеріальна допомога у розмірі середньомісячної заробітної плати, обчисленої за останні декілька місяців. Керівник на свій розсуд визначає час і порядок використання відпустки, заздалегідь повідомивши наймача.

За звітний період виплати керівникові можуть бути скорочені або не нараховані через відсутність прибутку, наявності нещасного випадку із смертельним результатом, невиконання вирішень наймача.

Крім того, контрактом може бути передбачене пенсійне і медичне страхування керівника, зарубіжні відрядження, можливість підвищення кваліфікації за рахунок підприємства, можливість оплати навчання дітей у

вищих навчальних закладах, безкоштовне медичне обслуговування керівника і членів його сім'ї. Можливе надання і інших соціально-побутових пільг керівникам і членам їх сімей залежно від можливостей конкретного підприємства.

Керівникові, за умовами контракту, можуть виплачуватися засоби на представницькі витрати відповідно до щорічного кошторису, затвердженого наймачем.

Рівень середньомісячного сумарного доходу керівника обмежувати недоцільно, оскільки це може спричинити прагнення до тінізації частини операцій, що проводяться з метою отримання особистої вигоди керівником.

Контрактом обмежуються права керівника. Керівник, відповідно до контракту, має право:

без довіреності діяти від імені підприємства і представляти його інтереси у всіх державних органах влади, фінансово-кредитних установах, органах суду, арбітражу, підприємствах і організаціях України і інших країн;

наймати і звільняти робочих і службовців підприємства відповідно до трудового законодавства; застосовувати до них передбачені законом заходи дисциплінарної і матеріальної дії;

видавати накази і давати вказівки, обов'язкові для всіх робочих і службовців підприємства;

розпоряджатися майном і грошовими коштами підприємства для досягнення цілей, передбачених засновницькими документами підприємства;

підписувати як першого розпорядника кредитів всі фінансові документи, відкривати в банку поточні і інші рахунки, укладати від імені підприємства операції, видавати довіреність;

затверджувати посадові і нормативно-технічні інструкції по питаннях техніки безпеки, протипожежній безпеці і тому подібне, штатний розклад і коефіцієнти потенціалу працівників підприємства, а також перелік порушень з вказівкою зниження індивідуального коефіцієнта;

визначати склад і межу відомостей, складових комерційну і іншу

таємницю підприємства, визначати порядок її захисту;

вимагати від фахівців і керівників підрозділів необхідні відомості, своєчасного складання звітних, і аналітичних документів;

здійснювати інші повноваження, обумовлені законодавством України і Статутом підприємства.

Об'єм відповідальності керівника по тих або інших питаннях повинен розглядатися кожним підприємством окремо з урахуванням обопільних інтересів. Основні моменти відповідальності управлінця передбачені наступним:

При розповсюдженні комерційної таємниці і конфіденційної інформації з вини керівника, їм відшкодовується певний відсоток від нанесеного цією дією збитку.

За невиконання умов колективного договору керівник несе відповідальність згідно чинному законодавству України (ст. 45 КЗпПУ). Спори між сторонами вирішуються в порядку, передбаченому законодавством.

Після закінчення одного року дії контракту його умови аналізуються з урахуванням практики діяльності підприємства, за погодженням сторін вносяться зміни і доповнення, які оформляються у вигляді додаткової угоди до контракту.

Контракт може припинити дію:

- за угодою сторін;
- після закінчення терміну його дії;
- за ініціативою наймача до закінчення терміну дії контракту у разі систематичного невиконання обов'язків, викладених в контракті і додатках до нього;
- одноразового грубого порушення керівником законодавства або обов'язків, що зумовило настання для підприємства негативних наслідків (збитки, штрафи, постраждав авторитет суспільства).

Передбачені випадки розірвання контракту за ініціативою працівника з

причини:

- систематичного невиконання наймачем своїх зобов'язань або ухвалення ним рішень, що обмежують або порушують компетенції і права керівника;

- втручання в його оперативно-розпорядливу діяльність, яке може привести або вже привело до погіршення економічних показників діяльності підприємства;

- у разі хвороби (підтвердженою медичною довідкою), що перешкоджає виконання обов'язків за контрактом;

- по інших підставах, передбаченим законодавством.

Якщо контракт буде розірвано раніше (з вищевказаних причин) з ініціативи керівника, будуть надані додаткові гарантії та компенсація: суттєва підтримка середньої заробітної плати, розрахованої за останні три місяці, та наданої законно. .

За два місяці до закінчення терміну дії контракту договір може бути продовжений або укладений на новий строк за згодою сторін.

Адміністратор повинен письмово повідомити компанію про свій намір розірвати контракт за два місяці до дати звільнення.

Зміст контракту може змінюватися залежно від деталей роботи конкретного формування. Загальний зміст договору зберігається у визначеному порядку та поширюється на компанії з різними типами організації та формами власності.

Умови можуть бути змінені за письмовою згодою сторін. Спочатку контракт був підписаний сторонами.

У кризових ситуаціях доцільно сформувати групу експертів, які б висвітлювали умови, що стосуються права керівника на досягнення законів тощо. Консультація за рахунок компанії.

Звіт керівника готується для виконання функцій управління та аналізу роботи компанії, за словами керівника.

Особисто мотивацією мого менеджера є створення звіту з чіткою



метричною системою. Ці показники чітко визначені і спрямовані на вдосконалення, включаючи майже всі аспекти діяльності компанії, в процесі їх діяльності. Це управління, яке дозволяє керувати всією роботою вашої компанії. Отже, питання поведінкової узгодженості керівника полягає у покращенні бажання команди поліпшити добробут команди та загальний результат компанії.

У контракті також звертається увага на основні права та обов'язки та відповідальність. Таким чином, з одного боку, це створює умови, сприятливі для роботи, забезпечує певний рівень життя, а з іншого боку підвищує відповідальність за результати діяльності компанії.

Договір все ще є офіційним. Він не пристосовується до обставин конкретної компанії і не контролює виконання контракту.

Що стосується використання бланків контрактів менеджер, мав належну оцінку якості та управління менеджером виробництва дитеканаке, щоб визначити зручне продовження контракту та компенсацію та пояснити умови контракту. Вирішити можливі суперечки.

Оцінку повинна проводити група експертів із фермерів, а всі групи персоналу повинні бути представлені пропорційно. Кожну з трьох груп показників може найкраще оцінити хтось із групи працівників компанії. Отже, ми рекомендуємо проводити психосоціальну оцінку серед працівників, які не залучені до управління. Професійну кваліфікацію можуть оцінювати керівник відділу компанії, інші працівники адміністративного персоналу та професіонали. Фінансові показники діяльності компанії, а отже і керівника, оцінюються засновником (власником) разом із фінансовими послугами.

Група експертів, яка оцінює роботу управлінського персоналу, повинна бути сформована з вимогами до формування групи експертів. Професійна кваліфікація неоднакова, рекомендується, щоб у групу, яку створили, не входило 15-16 осіб. У процесі відбору професійну компетентність слід оцінювати за допомогою групових соціометричних матриць.

Економічні показники мають найбільшу частку, але досі не змогли

визначити їх загальну величину. Отже, особа, яка відповідає за Компанію Е, яка може набрати найвищі показники за економічними показниками, номер два в загальному рейтингу та менеджер, який отримав загальний бал, що має найвищий показник за економічними показниками (тричі).

Запропонований метод оцінки результатів керівника дозволяє проаналізувати кожен аспект, тому він використовується в роботі лідера агроформування за контрактом. Я запропоную. Набір показників для фактичної оцінки можна змінювати відповідно до обставин кожної компанії. Легко сформувати команду експертів, які оцінюють діяльність менеджера перед тим, як найняти менеджера. Підприємці або інвестори повинні брати участь у створенні цієї групи, а фахівці повинні оцінюватися за допомогою компетентностей та матриць соціального вимірювання. У процесі оцінювання важливо виключити взаємодію експертів, щоб досягти об'єктивної оцінки.

Використання контрактів у практиці управління бізнесом є надзвичайно актуальним у сферах реформування агробізнесу та створення власників земельних ділянок та майна для виробництва сільськогосподарської продукції.

Форма контракту менеджера корисна при формуванні організаційних структур, де керівник не є єдиним власником. Контракти корисні адміністраторам, власникам компаній (роботодавцям) та персоналу. У ньому чітко описані права та обов'язки адміністратора та компанії, порядок взаємовідносин із персоналом, тривалість роботи адміністратора та змінює ситуацію в кожному конкретному випадку).

Контракти відіграють особливу роль у залученні інвестицій у сільське господарство. Завдяки контрактам інвестори мають можливість впливати на діяльність компанії та захищати себе від неефективного використання коштів та управління компанією.

У перший рік управління контрактами результати діяльності компанії є досить хорошими, але в майбутньому очікується суттєве покращення майже

всіх показників. На жаль, експериментальна система (компанія) невіддільна від зовнішніх та внутрішніх факторів, тому також не покращиться виконання першого року контракту, оскільки вона використовує лише контрактну систему. У майбутньому ви зможете оновити свої корпоративні основні засоби. Звідси можна зробити висновок про необхідність виконання обов'язків голови за контрактом та розширення цієї системи трудових відносин для корпоративних професіоналів.

Однак особливістю нашого дослідження є те, що недостатньо судити про дійсність контракту лише для роботи всіх формувань, а необхідно судити про зміну мотиву керівництва відповідно до контракту. Для цього проаналізуйте зміни в структурі доходів.

У перший рік контрактної діяльності загальний дохід від управління дещо зменшився (до 2,9%), але потім зріс (3,2%). Водночас прибуток від Тіні різко впав (до 52,9%), і ми очікуємо, що наступного разу ця частка зменшиться. Фактично, п'ята частина доходу, отриманого в умовах чорної економіки, легалізується через контрактну систему. З огляду на застосування контрактної системи та оцінку управлінської діяльності, очікується, що управлінський дохід буде надалі легалізований, а його робота буде більш мотивованою. Індикатором є той факт, що зростання прибутку керівника відбувається повільніше, ніж зростання прибутку підприємств. Водночас важливо також впроваджувати принципи соціального партнерства. Якщо система мотивації компанії не зміниться, всі учасники повинні отримати компенсацію компанії та передбачити результат.

### Висновки до 3 розділу

1. Успішні корпоративні операції вимагають фінансової та фінансової безпеки для запобігання зовнішнім і внутрішнім загрозам для компанії. Крім того, для ефективної реалізації економічної безпеки на підприємстві необхідно розробити та використовувати механізми

забезпечення економічної безпеки. Механізм фінансової безпеки компанії заснований на систематичній комбінації інструментів, методів, важелів та підтримки аналізу інформації, що є об'єктивно економічним законом і базується на створених принципах фінансової безпеки. Це буде зроблено. Безпека, яка забезпечує і захищає кінцеві економічні вигоди.

2. Ми оцінюємо існуючу мотиваційну систему в агробізнесі. Кожен елемент мотиваційної системи та відповіді на поставлені запитання оцінювались за чотирибальною шкалою (вище середнього від -3 до не -0). Як обрані експерти, керівники компаній, керівники структурних підрозділів, працівники кожного з підрозділів компанії та працівники служб представницького паритетного персоналу.

3. Легалізація мотивації праці включає поведінкові системи на корпоративному та державному рівнях відповідно. Компенсація керівникам компаній та персоналу повинна базуватися на ефективності роботи та особистих якостях працівників. Ми пропонуємо використовувати більш загальний метод мотивації. Національна політика щодо компенсації повинна мати на меті створення справедливої частки виробничих витрат. Потрібно бути обережним щодо виплати заробітної плати. Мінімальна заробітна плата повинна бути близькою до рівня самозайнятих.

4. Запропоновано вдосконалене управління фінансово-економічною безпекою компаній, яке не відрізняється від нинішніх, забезпечуючи діяльність підприємств на вищому рівні та підвищуючи рівень ефективності в невизначених ситуаціях. Вплив та внесок у досягнення бізнес-цілей. З максимальною продуктивністю ви можете швидко переходити через невизначеності та загрози, не втрачаючи певних деталей.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На основі проведених нами досліджень можна зробити наступні висновки:

1. Розглянуто мотивацію як фактор підвищення ефективності роботи корпоративного персоналу, а в теоретичному аспекті мотивації виявляється, що основне місце займають поняття мотивації та стимулів. Поняття взаємозалежні. Оскільки стимул – це користь, спрямована на діяльність людини, а мотивація – це бажання досягти цієї користі. Отже, формування мотиваційних механізмів слід розглядати як на реальному, так і на нереальному економічному рівні. У перехідній економіці мотивація (монопольна влада у розподілі товарів, фінансова стабільність, самоактуалізація) та мотивація (нестабільність законодавства, неоднозначні цілі, слабка здатність стабілізувати товари та технічний потенціал) є особливими системами.

2. Визначено мотиваційні чинники в управлінні аграрним персоналом та зазначаємо, що вони складають основу формування особистої мотивації працівників у процесі праці. Кожен працівник повинен отримувати відповідну компенсацію за свою роботу, як фізичну, так і розумову. Необхідний для отримання інтелектуального або матеріального продукту праці. Рівень компенсації формує потребу у виконанні певних дій у свідомості працівників, які відповідають їх мотивуючим потребам для роботи. Управлінські рішення не дають очікуваних результатів, поки персонал не хоче досягти достатнього рівня мотивації для їх реалізації.

3. Досліджено принципи та вимоги до формування системи мотивації праці в контексті фінансово-економічної безпеки аграрного підприємства та визначено що, головним фактором, що забезпечує розвиток підприємства та його фінансово-економічну стійкість, на сучасному етапі розвитку нашої країни стає оптимізація системи мотивації праці персоналу. Підвищення рівня економічної захищеності та фінансової стійкості

організації праці можна отримати, орієнтуючись саме на людський фактор, та сфокусувати увагу на зростанні ефективності праці. Найчастіше в практиці вітчизняних підприємств має перевагу матеріальна мотивація персоналу. Рідше зустрічається банальне перенесення певних елементів закордонних сучасних систем мотивації, що загалом створює недостатньо ефективні мотиваційні системи.

4. Проаналізовано фінансово-економічну характеристику С(Ф)Г «Славянка» Васильківського району Дніпропетровської області та визначено, що аграрне підприємство відносить до групи малих підприємств Васильківського району. Господарство віднесено до класу “А” – фінансова діяльність знаходиться на високому рівні, що свідчить про можливість своєчасного виконання зобов’язань за кредитними операціями. В структурі капіталу господарства найбільшу питому вагу займає власний капітал, що говорить про фінансову стійкість та незалежність від зовнішніх джерел. Ліквідність та платоспроможність підприємства знаходиться на високому рівні та може забезпечити своєчасне виконання виниклих зобов’язань.

5. Охарактеризовано організацію роботи служби економічної безпеки підприємства та оцінку її складу за окремими складовими та зазначено, що на кожному підприємстві нагальним завданням є розробка дієвої стратегії розвитку фінансово-економічної безпеки, яка характеризується тісним взаємозв’язком і взаємообумовленістю її окремих складових, тому при прийнятті управлінських рішень потрібно враховувати цей взаємовплив одних факторів на інші. С(Ф)Г «Славянка» Васильківського району Дніпропетровської області немає власної служби фінансово-економічної безпеки.

6. Оцінено основні складові системи мотивації праці персоналу на аграрному підприємстві та рівень та ефективність використання його персоналу, а саме зазначаємо, що між освітнім рівнем управлінського персоналу та результативністю виробництва є прямо пропорційна залежність. Так, незалежно від структури і системи управління, кількісний і якісний

склад управлінських кадрів сільськогосподарських підприємств є чинником від якого в значній мірі має залежати ефективність аграрного підприємства.

7. Визначено роль мотивації та натхнення персоналу в ефективному корпоративному управлінні. Іншими словами, пам'ятайте, що мотиваційний процес, як правило, визначається ініціюючою потребою. Якщо індивідуальні потреби задовольняють потреби компанії, співробітники інвестують для власного задоволення, збільшення продуктивності праці, зменшення витрат, інтеграції якісної продукції для збільшення прибутку і на ринку. Забезпечити конкурентоспроможність компанії.

8. Намічено основні пріоритетні напрями та механізм забезпечення фінансової безпеки підприємства. Критеріями стимулювання праці в агробізнесі є ступінь, наскільки фактичні показники діяльності компанії перевищують основи (товарна продукція, норми прибутку, рівні прибутку). Щоб оцінити якість роботи та професіоналізм керівника за всебічними корпоративними показниками, ми рекомендуємо використовувати метод розрахунку, який враховує важливість кожного індексу та групи.

9. Розроблено концепцію формування ефективної мотиваційної моделі для забезпечення фінансово-економічної безпеки агробізнесу. Концепція створення ефективної мотиваційної системи в компанії включає аналіз існуючих систем для виявлення та навмисного виправлення дефектів. Суть методу вивчення та аналізу системи корпоративної мотивації полягає в систематизації всіх елементів мотивації, що існують у компанії, на основі експертної оцінки, а також ефективності дій та між ними. Це встановити зв'язок.

10. З'ясовано механізм тіньового мотиву працівників агробізнесу стати легальною робочою силою. Легалізація тіньових мотивів праці включає поведінкові системи на кожному рівні компанії та штату. Винагорода повинна бути спрямована на ефективність роботи та особисту якість працівників. Запропоновано використовувати більш нереальні мотиваційні методи. Національна політика щодо компенсації повинна мати на меті

створення справедливої частки виробничих витрат. Умови роботи підрядників агробізнесу повинні враховувати такі особливості їх роботи, як високі обов'язки, типові функції та доступ до розпорядження ресурсами компанії.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Александрова В.В. Удосконалення управління мотивацією персоналу на підприємстві ПАТ «Червоний Жовтень» / В.В. Александрова // Управління розвитком. - 2014. - № 13. - С. 9-11.
2. Андрійчук В.Г. Економіка підприємств агропромислового комплексу: підручник / В.Г. Андрійчук. - К.: КНЕУ, 2013. - 779 с.
3. Антіпцева О.Ю. Організаційно-управлінська діяльність підприємства в умовах мотиваційно-орієнтованої економіки [Електронний ресурс] / О.Ю. Антіпцева // Наукові записки [Української академії друкарства]. - 2014. - № 4. - С. 68-72. - Режим доступу:[http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Nz\\_2014\\_4\\_12.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Nz_2014_4_12.pdf)
4. Бакулина О. С. Формирование организационно-экономического механизма управления мотивацией персонала предприятий. *Ivane Javakhishvili Tbilisi State University Paata Gugushvili Institute of Economics "Ekonomisti"*. 2013. № 4. С. 23–30.
5. Бланк, І. А. Управління фінансовою безпекою підприємства / І. А. Бланк – К.: Ельга, Ніка-Центр, 2004.– С. 64.
6. Бланк И.А. Управление финансовой безопасностью предприятия / И.А. Бланк. – К. : Эльга, Ника-Центр, 2004. – Вып. 10. – 784 с. – (Серия Библиотека финансового менеджера).
7. Бердін О.В. Чинники та умови забезпечення конкурентоспроможної діяльності підприємств// Економіка АПК. – 2004 – №9. – с. 126-130.
8. Білуха М.Т. Основи наукових досліджень. – К.: Вища школа, 1997.
9. Белоконь И. В. Трудовые ресурсы села: Монография. – К.: Наукова думка, 1997. – 175с.
10. Богиня Д. Г., Грішнова О. А. Основи економіки праці. Навчальний посібник. – К.: 2000. – 313с.
11. Білоус О. В. Сучасна світова фінансово-економічна криза як прояв тотальної кризи системи глобалізму. / О. В. Білоус // Економічний часопис. –

2008. - № 21. - С. 3.

12. Бондарчук В. В. Менеджмент; Навчальний посібник. – Львів: Львівський державний аграрний університет, 2002. – 154с.

13. Бондарчук В. В. Моделі, методи та процес прийняття управлінських рішень; Лекція. Львів, ЛДАУ, 1996. – 24с.

14. Бондарчук В. В. Фінансовий менеджмент; Навчальний посібник, - Львів, ЛДАУ, 2001. – 280с.

15. Бондарчук В. В., Люта І. Я. Стратегічний менеджмент; Навчальний посібник. – Львів: ЛДАУ, 2003. – 134с.

16. Бородіна О.М. Людський капітал на селі: наукові основи, стан, проблеми розвитку. – К., 2003. – 274 с.

17. Буряк П. Ю., Карнішевський Б. А. Економіка праці й соціально-трудова відносини; Навчальний посібник. – К.: 2004. – 440с.

18. Гавкалова Н. Л. Мотивація персоналу аграрних підприємств в умовах євроінтеграційних перетворень. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. Полтава: ПУЕТ, 2015. № 1. С. 137-143.

19. Горбачова І. В. Стимулювання праці як фактор підвищення її продуктивності в сільськогосподарському виробництві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. груд. (Вип. 2). С. 473-477.

20. . Горфинкель, В. Я. Экономика предприятия / В. Я. Горфинкель, В. А. Швандар. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 670 с.

21. . Вакульчик О. Б. Визначення зон економічного ризику на основі аналізу показників економічної безпеки підприємства./ О. Б. Вакульчик, Д. С. Зубицький // *Економіст* – 2009. - №8. - С. 41.

22. Єрмошенко М.М. Економічні та організаційні засади забезпечення фінансової безпеки підприємства: препринт наукової доповіді / М.М. Єрмошенко, К.С. Горячова, А.М. Ашуєв [за наук. ред. М.М. Єрмошенка]. – К. : Національна академія управління, 2009. – 78 с

23. Загорельська Т.Ю. До проблеми формування системи управління

фінансовою безпекою на підприємстві / Т.Ю. Загорельська // Вісник ДНУ. – Сер. В: Економіка і право, Вип.2. – 2013. – С. 243-247. Данюк, В. Мотивування як чинник активізації трудової поведінки / В. Данюк // Україна: аспекти праці. – 2008. – №4. – С. 32-36.

24. Дієсперов В. С. Ефективність виробництва у сільськогосподарському підприємстві : монографія. Київ: ННЦ ІАЕ, 2008. 340 с.

25. Дякун О. В. Організація, нормування та оплата праці; Навчальний посібник. – Львів: Афіша. 2001. – 220с.

26. Економіка і організація сільського господарства; Навчальний посібник. – К.: Урожай, 1977. – 104с.

27. Завадський Й. С. Менеджмент. – К.: УФІМБ, 1997. – 540с.

28. Завадський Й. С. Організація і психологія управління трудовими колективами. – К.: Урожай, 1985. – 160с.

29. Завадський Й. С. Управління сільськогосподарським виробництвом в системі АПК. – К.: Вища школа, 1992. – 367с.

30. Завіновська Г. Т. Економіка праці. Навчальний посібник. – К.: КНЕУ; 2000. – 200с.

31. Зіновчук В. В., Штерма Т. В. Нематеріальна складова мотивації персоналу сільськогосподарських підприємств. *Вісник Житомирського національного агроекологічного університету*. 2011. № 2(2). С. 226-234.

32. Злобін Ю.А. Основи екології. – К.: Лібра, 1998. – 246 с.

33. Іванов, С. Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні / С. Л. Іванов // Наукові праці НДФІ. – 2010. – № 5. – С. 34-38.

34. Карич Д. Підприємницький менеджмент: Навч. посібник / Пер. з рос. Наук. ред. і передм. П.І. Гайдуцького. – К.: Вища шк., 1994. – 83 с.

35. Ковальчук В.Г. Зміни в системі факторів мотивації праці під дією ринкових реформ в АПК: Наук. зб. ПДАТА. – Вип. 6. Х., 1998. – с. 136-138.

36. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу.

Навчальний посібник. – К.: 1998. – 224с.

37. Ламберт Том. Ключові проблеми керівника. 50-перевіраних способів вирішення проблем: Пер. з англ.. – К.: Наукова думка, 2001. – 303 с.

38. Львівський СГП. Шляхи вдосконалення матеріального стимулювання праці в сільському господарстві. – Львів.: 1982. – 130с.

39. Лукашевич В. М. Економіка праці та соціально-трудова відносини. Підручник – К.: Вища школа, 2000. –257с.

40. Малік М. Й., Шпикуляк О. Г. Кадровий потенціал аграрних підприємств: управлінський аспект: монографія. Київ: ННЦ "ІАЕ", 2005. 370 с.

41. Міжнародний науково-виробничий журнал. Економіка АПК / 1999. №3, №1, №6, №12; 2000. №1, №6; 2004 №12.

42. Михайлова Л.І. Економічні основи формування людського капіталу в АПК. – Суми: Довкілля, 2003. – 326.

43. Мотивація праці та формування ринку робочої сили. / за редакцією Саблука П. Т. – К.: Урожай; 1993. – 416с.

44. Новаков І. П. Нормування праці в сільському господарстві. – К.: Урожай, 1993 – 40с.

45. Оксентюк, А. Зарубіжний та вітчизняний досвід управління персоналом/А. Оксентюк, Р. Оксентюк, Б. Оксентюк // Галицький економічний вісник. — 2012. — №1(34). — С. 66-72.

46. Онисько С.М., Біттер О.А., Баховський В.М. Аграрна сфера: цілі, ефективність, рівень життя населення.- Львів: "Укр. технології", 2002-27с.

47. Оплата праці в сільському виробництві / за редакцією Лузана Ю. Я. – К.: 2001. – 464с.

48. Петюх В. М. Ринок праці; Навчальний посібник, - К.: 1999. – 287с.

49. Писаревська Т. А. Інформаційні системи в управлінні трудовими ресурсами; Навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 1999. – 164с.

50. Плющак В.М. Особливості оплати праці як мотиваційного чиннику/ Г.Є. Павлова, В.М. Плющак // Забезпечення сталого розвитку

аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи : матеріали XI Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції 29-30 жовтня 2020 р. : В 2 т. – Том 1. – Дніпро : Видавничо-поліграфічний центр «Гарант СВ», 2020. – С. 21-22.

51. Погрібний О. О. Селянські господарства і оренда: організаційно-правові питання. – К.: Урожай, 1992, - 192с.

52. Ринкова трансформація економіки: стан, проблеми, перспективи// Матеріали Всеукр. конф.: У двох томах.-Т2-К.: ІАЕУААН, 2003.-389с.

53. Савчук В.К. Аналіз господарської діяльності сільськогосподарських підприємств. – К.: Урожай, 1995-328с.

54. Тимош І. М. Економіка праці; Навчальний посібник. – Тернопіль: Астон. 2001. – 347с.

55. Федулова Л. Тенденції розвитку менеджменту в ХХІ ст. // Персонал. – 2002. - № 12. – С. 50-54.

56. Червінська Л.П. Мотивація трудової діяльності в аграрній сфері. – К.: Видавництво ПАРАПАН, 2003, - 322 с.

57. Чернов В. І., Оленич Є. І. Нормування праці; Навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 2000. – 146с.

58. Чернишова А. В. Мотивація стимулювання праці в системі управління персоналом підприємства / А.В. Чернишова // Економічні науки. – 2016. – №6. – С. 141-144.

59. Циганенко Г. В., Литвинчук Б. О. Обґрунтування мотивації персоналу сільськогосподарських підприємств. Динаміка розвитку сучасної науки: матеріали Міжнар. наук. конф., 15 листоп., 2019 р. Чернігів: МЦНД, Т. 1, 2019. С. 78-81.

60. Якуба К. Людський фактор у реформуванні аграрної економіки // Економіка України. – 2004. № 5 С. 69-75.

## ДОДАТКИ

## Оцінка майна С(Ф)Г «Славянка» за 2015-2019 рр., тис. грн.

№	Види активів (майна)	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відношення у % 2019 р. до 2015р.
	Майно - усього	558,9	480,6	1067,4	1890,2	2467,9	441,56
1	Необоротні активи	248,5	260,6	363,5	473,4	459,9	185,07
1.1	Основні засоби	248,5	260,6	363,5	473,4	459,9	185,07
2	Оборотні активи	310,4	220,0	703,9	1415,8	2008,0	646,91
2.1	Оборотні виробничі фонди	213,9	88,8	624,2	1056,2	1106,1	517,11
2.1.1	Виробничі запаси	102,4	26,0	505,0	531,2	868,7	848,34
2.2	Фонди обігу	96,5	192,9	80,2	359,6	901,9	934,61
2.2.1	Готова продукція і товари	62,8	88,0	78,4	249,4	78,6	125,16
2.2.2	Поточна дебіторська заборгованість	20,9	21,0	0,2	6,2	561,1	2684,69
2.2.3	Грошові кошти і поточні фінансові інвестиції	12,8	22,2	0,6	104,0	262,2	2048,44
2.2.4	Інші оборотні активи	0,0	61,7	1,0	0,0	0,0	0,0

## ДОДАТОК А

## Оцінка капіталу С(Ф)Г «Слав'янка» за 2015-2019 рр., тис. грн.

№	Види пасивів (капіталу)	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відношення у % 2019 р. до 2015р.
	Капітал - усього	558,9	480,6	1067,4	1889,2	2467,9	441,56
1.	Власний капітал	394,3	276,5	933,0	1758,8	2188,2	554,96
1.1.	Статутний капітал	13,1	13,1	13,1	13,1	23,0	175,57
2.	Зобов'язання	164,6	204,1	134,4	130,4	279,7	169,93
2.1.	Поточні зобов'язання	164,6	204,1	134,4	130,4	279,7	169,93
2.1.1.	Кредиторська заборгованість	164,6	204,1	134,4	130,4	279,7	169,93

ДОДАТОК Б



## Оцінка руху та функціонального стану основних засобів С(Ф)Г «Слав'янка»

№ з/п	Показник	2015 р.	2016 р.	2017р.	2018 р.	2019 р.	Відношення у % (відхилення,+;-) 2019 р. до 2015р.
Вихідна інформація, тис. грн							
1	Вартість основних засобів на початок року	183,6	275,8	288,9	415,3	568,5	309,64
2	Надійшло за рік	92,2	13,1	126,4	153,2	41,6	45,12
3	Вибуло за рік	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
4	Вартість основних засобів на кінець року	275,8	288,9	415,3	568,5	610,1	221,21
5	Нараховано амортизації за рік	10,7	1,0	23,5	43,3	55,1	514,95
6	Знос основних засобів: а) на початок року	16,6	27,3	28,3	51,8	95,1	572,89
	б) на кінець року	27,3	28,3	51,8	95,1	150,2	550,18
Показники руху основних засобів							
7	Річний приріст (+) або зменшення (-), тис. грн	92,20	13,10	126,40	153,20	41,60	45,12
8	Темп зростання (зниження), %	150,22	104,75	143,75	136,89	107,32	-42,90
9	Темп приросту (зменшення), %	50,22	4,75	43,75	36,89	7,32	-42,90

ДОДАТОК В

10	Коефіцієнт оновлення, %	33,43	4,53	30,44	26,95	6,82	-26,61
11	Коефіцієнт вибуття, %	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
12	Період оновлення (можливого повного вибуття), років	2,99	22,05	3,29	3,71	14,67	11,67
13	Коефіцієнт заміни (простого відтворення), %	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
14	Коефіцієнт розширення (розширеного відтворення), %	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
15	Період обороту, років	21,47	282,35	14,98	11,36	10,70	49,82
Показники функціонального стану основних засобів							
16	Коефіцієнт зносу, %:а) на початок року	9,04	9,90	9,80	12,47	16,73	185,02
	б) на кінець року	14,87	10,26	17,93	22,90	26,42	177,68
17	Коефіцієнт придатності, %:а) на початок року	90,96	90,10	90,20	87,53	83,27	91,55
	б) на кінець року	85,13	89,74	82,07	77,10	73,58	86,43

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ В

## Фінансові результати діяльності С(Ф)Г «Славянка»

№ з/п	Показник	2015 р.	2016 р.	2017р.	2018 р.	2019 р.	Відношення у % (відхилення,+;-) 2019 р. до 2015р.
Вихідна інформація, тис. грн							
1	Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	667,60	958,40	1682,60	2399,60	3217,30	481,92
2	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	613,80	854,87	1530,37	2183,57	2990,48	487,21
3	У % до доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	91,94	89,20	90,95	91,00	92,95	1,01
Операційні витрати, у тому числі:							
4	а) собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг);	250,00	544,00	747,00	1269,10	1875,80	750,32
	б) адміністративні витрати;	90,00	98,00	130,30	101,50	54,80	60,89
	в) витрати на збут;	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	г) інші операційні витрати.	0,00	0,00	0,00	0,00	649,20	0,00
5	Валовий прибуток (збиток)	679,20	855,90	1533,80	2196,50	2999,30	441,59
6	У % до чистого доходу (виручки) від реалізації	110,65	100,12	100,22	100,59	100,29	-10,36

	продукції (товарів, робіт, послуг)						
7	Прибуток (збиток) від операційної діяльності	273,80	212,87	653,07	812,97	410,68	149,99
8	Фінансові та інвестиційні доходи	65,40	1,00	3,40	12,90	8,80	13,46
9	Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	339,20	213,87	656,47	825,87	419,48	123,67
10	Податок на прибуток від звичайної діяльності	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
11	Прибуток (збиток) від звичайної діяльності	339,20	213,90	656,50	825,90	419,50	123,67
12	У % до прибутку від звичайної діяльності до оподаткування	100,00	100,00	100,00	100,00	1000,00	100,00
13	Надзвичайні доходи	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
14	Надзвичайні витрати і податки з надзвичайного прибутку	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
15	Чистий прибуток (збиток)	216,40	213,90	656,50	825,90	419,50	193,85
16	У % до прибутку (збитку) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	32,41	22,32	39,02	34,42	13,04	-19,38
17	У % до валового прибутку (збитку)	31,86	24,99	42,80	37,60	13,99	-17,87

Оцінка фінансової стійкості С(Ф)Г «Славянка»

№ з/п	Показник	Нормативне значення	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019р.	Відношення у % 2019 р. до 2015 р.
<b>1. Показники структури капіталу</b>								
1.1	Коефіцієнт автономії	>0,5	0,71	0,58	0,87	0,93	0,89	125,68
1.2	Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	<0,5	0,29	0,42	0,13	0,07	0,11	38,48
1.3	Коефіцієнт фінансування	>1	2,40	1,35	6,94	13,49	7,82	326,59
1.4	Коефіцієнт фінансового ризику	<1	0,42	0,74	0,14	0,07	0,13	30,62
1.5	Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	Зменшення	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1.6	Коефіцієнт структури залученого капіталу	Збільшення	164,60	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>2. Показники стану оборотних активів</b>								
2.1	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Збільшення	145,80	15,90	569,50	1285,40	1728,30	1185,39
2.2	Коефіцієнт	>0,1	0,47	0,07	0,81	0,91	0,86	183,24

	забезпеченості оборотних коштів							
2.3	Коефіцієнт забезпеченості запасів	>0,5	0,53	0,09	0,81	0,98	1,46	276,86
2.4	Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів	Збільшення	0,09	1,40	0,00	0,08	0,15	172,81
3. Показники стану основного капіталу								
3.1	Коефіцієнт реальної вартості майна	Збільшення	1,21	0,63	2,06	1,43	0,83	68,69
3.2	Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні	Збільшення	0,44	0,54	0,34	0,25	0,19	41,91
3.3	Коефіцієнт накопичення амортизації	Збільшення	0,10	0,10	0,12	0,17	0,25	248,71
3.4	Коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів	Збільшення	1,25	0,84	1,94	2,99	4,37	349,55

## Оцінка ліквідності, платоспроможності та оборотності оборотних активів С(Ф)Г «Слав'янка»

№ з/п	Показник	Нормативне значення	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019р.	Відношення у % 2019 р. до 2015 р.
1. Оцінка ліквідності								
1.1	Високоліквідні активи (А1)	≥П1	12,80	22,20	0,60	104,00	262,20	2048,44
1.2	Середньоліквідні активи (А2)	≥П2	20,90	82,70	1,20	6,20	561,10	2684,69
1.3	Низьколіквідні активи (А3)	≥П3	276,70	176,80	702,60	1305,60	1184,70	428,15
1.4	Найбільш строкові зобов'язання (П1)	≤А1	164,60	204,10	134,40	130,40	279,70	169,93
1.5	Короткострокові зобов'язання (П2)	≤А2	164,60	204,10	134,40	130,40	279,70	169,93
1.6	Довгострокові зобов'язання (П3)	≤А3	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2. Оцінка платоспроможності								
2.1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	≥0,2	0,08	0,11	0,00	0,80	0,94	1205,48
2.2	Проміжний коефіцієнт покриття	≥0,7	0,20	0,21	0,01	0,85	2,94	1437,69
2.3	Коефіцієнт	≥2	1,89	1,08	5,24	10,86	7,18	380,70

	покриття (загальної ліквідності)							
2.4	Коефіцієнт загальної платоспроможності	Збільшення	3,40	2,35	7,94	14,50	8,82	259,85
<b>3. Оцінка оборотності оборотних активів</b>								
3.1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	-	556,40	798,67	1402,17	1999,67	2681,08	481,86
3.2	Середньорічна вартість оборотних активів	-	263,40	265,20	461,95	1059,85	1711,90	649,92
3.3	Коефіцієнт обертання оборотних активів	Збільшення	2,11	3,01	3,04	1,89	1,57	74,14
3.4	Коефіцієнт завантаження оборотних активів	Зменшення	0,47	0,33	0,33	0,53	0,64	134,88
3.5	Тривалість одного обороту оборотних активів, днів	Зменшення	170	120	119	191	230	135



## Оцінка ділової активності С(Ф)Г «Славянка»

№ з/п	Показник	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відношення у % (відхилення,+;-) 2019 р. до 2015 р.
Вихідна інформація, тис. грн							
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	556,40	798,67	1402,17	1999,67	2681,08	481,86
2	Операційні витрати	471,00	384,80	798,40	901,20	581,10	123,38
3	Середньорічна вартість капіталу	471,15	519,75	774,00	1478,30	2178,55	462,39
4	Середньорічна вартість необоротних активів	207,75	254,55	312,05	418,45	466,65	224,62
5	Середньорічна вартість оборотних активів	263,40	265,20	461,95	1059,85	1711,90	649,92
6	Середньорічна вартість оборотних виробничих фондів	184,90	151,35	356,50	840,20	1081,15	584,72
7	Середньорічна вартість готової продукції і товарів	60,05	75,40	83,20	163,90	164,00	273,11
8	Середньорічна величина поточної дебіторської заборгованості	10,65	20,95	10,60	3,20	283,65	2663,38
9	Середньорічна вартість власного капіталу	309,55	335,40	604,75	1345,90	1973,50	637,54
10	Середньорічна величина кредиторської заборгованості	161,60	184,35	169,25	132,40	205,05	126,89
Показники ділової активності							
11	Загальний коефіцієнт	1,18	1,54	1,81	1,35	1,23	104,21

	обертання капіталу						
12	Фондовіддача необоротних активів, грн	2,68	3,14	4,49	4,78	5,75	214,52
13	Коефіцієнт обертання оборотних активів	2,11	3,01	3,04	1,89	1,57	74,14
14	Тривалість одного обороту оборотних активів, днів	170	120	119	191	230	135
15	Коефіцієнт обертання оборотних виробничих фондів	3,01	5,28	3,93	2,38	2,48	82,41
16	Тривалість одного обороту оборотних виробничих фондів, днів	120	68	92	151	145	121
17	Коефіцієнт обертання готової продукції і товарів	9,27	10,59	16,85	12,20	16,35	176,44
18	Тривалість одного обороту готової продукції і товарів, днів	39	34	21	30	22	57
19	Коефіцієнт обертання поточної дебіторської заборгованості	52,24	38,12	132,28	624,90	9,45	18,09
20	Тривалість одного обороту поточної дебіторської заборгованості, днів	7	9	3	1	38	553
21	Коефіцієнт обертання власного капіталу	1,80	2,38	2,32	1,49	1,36	75,58
22	Тривалість одного обороту власного капіталу, днів	200	151	155	242	265	132
23	Коефіцієнт обертання	2,91	2,09	4,72	6,81	2,83	97,23

	кредиторської заборгованості						
24	Тривалість одного обороту кредиторської заборгованості, днів	124	172	76	53	127	103

Продовження додатку К

## Комплексна (рейтингова) оцінка фінансового стану С(Ф)Г «Славянка» ”

№ з/п	Показники	2015 р.		2016 р.		2017 р.		2018 р.		2019р.		Питома вага (Vi, %) в інтегрованому показнику
		Значення	Рейтинг	Значення	Рейтинг	Значення	Рейтинг	Значення	Рейтинг	Значення	Рейтинг	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	Показники ліквідності											
1.1	Коефіцієнт поточної ліквідності (загальний коефіцієнт покриття)	1,89	10	1,08	7	5,24	10	10,86	10	7,18	10	8
1.2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,20	10	0,51	7	0,01	0	0,85	10	2,94	10	8
2	Показники ділової активності											
2.1	Період оборотності дебіторської заборгованості, днів (тривалість одного обороту дебіторської заборгованості)	6,89	10	9,44	10	2,72	10	0,58	10	38,09	10	8
2.2	Період оборотності запасів, днів	187,22	4	212,14	3	198,26	3	401,11	0	771,39	0	8
2.3	Період оборотності активів, днів	304,84	9	234,28	10	198,72	10	266,23	10	292,59	10	8
3	Показники фінансової незалежності											
3.1	Коефіцієнт фінансової незалежності, % (коефіцієнт концентрації залученого капіталу)	29,45	9	42,47	9	12,59	10	6,90	10	11,33	10	8
3.2	Частка оборотних активів,	46,97	10	7,23	5	80,91	10	90,79	10	86,07	10	8

	сформованих за рахунок власних коштів, % (коефіцієнт забезпеченості оборотних коштів)											
--	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
4	Показники рентабельності											
4.1	Рентабельність продажу, %	50,81	10	22,31	10	39,02	10	34,42	10	13,04	10	9
4.2	Рентабельність активів, % (загальна рентабельність (збитковість) капіталу)	18,00	10	10,29	10	21,20	10	13,97	10	4,81	9	9
4.3	Рентабельність капіталу, % (загальна рентабельність (збитковість) власного капіталу)	27,39	10	15,94	10	27,14	10	15,34	10	5,31	7	9
5	Інші показники											
5.1	Знос основних засобів, % (коефіцієнт зносу основних засобів)	9,90	10	9,80	10	12,47	10	16,73	10	24,62	9	7
5.2	Частка простроченої дебіторської заборгованості, %	-	-	-	-	-	-	-	-	0,00	10	5
5.3	Частка простроченої кредиторської заборгованості, %	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5
	Інтегрований показник фінансового стану	8,36		7,48		7,64		8,20		8,27		-
	Рейтинг фінансового стану	A		A		A		A		A		-

Продовження додатку Д

**АНКЕТА****трудова мотивация****Как отвечать на вопросы данной анкеты?**

Внимательно прочитайте вопрос и все варианты ответов, которые для него приведены. В каждом вопросе есть указание, сколько вариантов ответа Вы можете дать. Большинство вопросов требуют дать только один или два варианта ответа. Если в таком вопросе Вы выбираете какой-то из приведенных вариантов, обведите кружком цифру, нумерующую этот ответ. Если ни один из вариантов Вас не устраивает напишите Ваш ответ сами в варианте «другое». Большое спасибо за сотрудничество!

- 1. Ваша позиция в организации:** 1) менеджер 2) служащий 3) рабочий
- 2. Ваш пол:** 1) мужской 2) женский
- 3. Ваш возраст:** лет
- 4. Как долго Вы работаете в данной организации?** \_\_\_\_\_ лет (или \_\_\_\_ месяцев, если меньше 1-го года)

**5. Что Вы больше всего цените в своей работе? Можете дать один или два варианта ответа:**

- 1) Что я в основном сам решаю, что и как мне делать.
- 2) Что она дает мне возможность проявить то, что я знаю и умею.
- 3) Что я чувствую себя полезным и нужным.
- 4) Что мне за нее относительно неплохо платят.
- 5) Особенно ничего не ценю, но эта работа мне хорошо знакома и привычна.
- 6) Другое (что именно?) \_\_\_\_\_

**6. Какое выражение из перечисленных ниже Вам подходит более всего? Дайте только один ответ:**

- 1) «Я могу обеспечить своим трудом себе и своей семье приличный доход».
- 2) «В своей работе я - полный хозяин».
- 3) «У меня достаточно знаний и опыта, чтобы справиться с любыми трудностями в моей работе».
- 4) «Я - ценный, незаменимый для организации работник».
- 5) «Я всегда выполняю то, что от меня требуют».
- 6) Другое (что именно?) \_\_\_\_\_

**7. Как Вы предпочитаете работать? Можете дать один или два варианта ответа:**

- 1) Предпочитаю делать то, что знакомо, привычно.
- 2) Нужно, чтобы в работе постоянно появлялось что-то новое, чтобы не стоять на месте.
- 3) Чтобы было точно известно, что нужно сделать и что я за это получу.
- 4) Предпочитаю работать под полную личную ответственность.
- 5) Готов(а) делать все, что нужно для организации.
- 6) Другое (что именно?) \_\_\_\_\_

**8. Допустим, что Вам предлагают другую работу в Вашей организации. При каких условиях Вы бы на это согласились? Можете дать один или два варианта ответа:**

- 1) Если предложат намного более высокую зарплату.
- 2) Если другая работа будет более творческой, интересней, чем нынешняя.
- 3) Если новая работа даст мне больше самостоятельности.
- 4) Если это очень нужно для организации.
- 5) Другое (что именно?) \_\_\_\_\_
- 6) При всех случаях я предпочел (предпочла) бы остаться на той работе, к которой привык (привыкла).

**9. Попробуйте определить, что для Вас означает Ваш заработок? Можете дать один или два варианта ответа:**

- 1) Плата за время и усилия, потраченные на выполнение работы.
- 2) Это, прежде всего, плата за мои знания, квалификацию.
- 3) Оплата за мой трудовой вклад в общие результаты деятельности организации.
- 4) Мне нужен гарантированный заработок - пусть небольшой, но чтобы он был.
- 5) Какой бы он ни был, я его заработал(а) сам(а).
- 6) Другое (что именно?) \_\_\_\_\_.

**10. Как Вы относитесь к перечисленным ниже источникам дохода? Дайте ответ по каждой строке:** поставьте значок «\*» в той колонке каждой из строк, которая больше всего соответствует Вашему мнению.

	1. Очень важно	2. Не очень важно	3. Совсем не важно
1) Заработная плата и премии; пенсии; стипендии			
2) Доплаты за квалификацию			
3) Доплаты за тяжелые и вредные условия работы			
4) Социальные выплаты и льготы, пособия			
5) Доходы от капитала, акций			
6) Любые дополнительные приработки			
7) Приработки, но не любые, а только по своей специальности			
8) Доходы от личного хозяйства, дачного участка и т.п.			
9) Выигрыш в лотерею, казино и пр.			

**11. На каких принципах, по-вашему, должны строиться отношения между работником и организацией? Дайте только один ответ:**

- 1) Работник должен относиться к организации, как к своему дому, отдавать ей все и вместе переживать трудности и подъемы. Организация должна соответственно оценивать преданность и труд работника.
- 2) Работник продает организации свой труд и, если ему не дают хорошую цену, он вправе найти другого покупателя.
- 3) Работник приходит в организацию для самореализации и относится к ней, как к месту реализации своих способностей. Организация должна обеспечивать работнику такую возможность, извлекать из этого выгоду для себя и на этой основе развиваться.
- 4) Работник тратит на организацию свои силы, а организация должна взамен гарантировать ему зарплату и социальные блага.
- 5) Другое (что именно?) \_\_\_\_\_.

**12. Как Вы считаете, почему в процессе работы люди проявляют инициативу, вносят различные предложения? Можете дать один или два варианта ответа:**

- 1) Чувствуют особую ответственность за свою работу.
- 2) Из-за стремления реализовать свои знания и опыт, выйти за установленные работой рамки,
- 3) Чаще всего из-за желания улучшить работу своей организации.
- 4) Просто хотят «выделиться» или завоевать расположение начальства.

- 5) Хотят заработать, поскольку всякая полезная инициатива должна вознаграждаться.  
 6) Другое (что именно?) \_\_\_\_\_.

**13. Какое суждение о коллективной работе Вам ближе? Можете дать один или два варианта ответа:**

- 1) «Коллектив для меня очень важен, одному хороших результатов не добиться».
- 2) «Предпочитаю работать автономно, но чувствую себя так же хорошо, когда работаю вместе с интересными людьми».
- 3) «Мне нужна свобода действий, а коллектив чаще всего эту свободу ограничивает».
- 4) «Можно работать и в коллективе, но платить должны по личным результатам».
- 5) «Мне нравится работать в коллективе, так как там я среди своих».
- 6) «Другое (что именно?) \_\_\_\_\_».

**14. Представьте себе, что у Вас появилась возможность стать совладельцем Вашей организации. Воспользуетесь ли Вы этой возможностью? Можете дать один или два варианта ответа:**

- 1) Да, так как я смогу участвовать в управлении организацией.
- 2) Да, потому что это может увеличить мой доход.
- 3) Да, так как настоящий работник должен быть совладельцем.
- 4) Вряд ли - на зароботке это не скажется, участие в управлении меня не интересует, а работе это помешает.
- 5) Нет, не нужны мне лишние заботы.
- 6) Другое (что именно?) \_\_\_\_\_.

**15. Представьте, пожалуйста, что Вы сейчас ищете работу. Вам предлагают несколько работ. Какую из них Вы выберете? Можете дать один или два варианта ответа:**

- 1) Наиболее интересную, творческую.
- 2) Наиболее самостоятельную, независимую.
- 3) За которую больше платят.
- 4) Чтобы за не слишком большие деньги не требовалось особенно «надрываться».
- 5) Не могу представить, что я уйду из нашей организации.
- 6) Другое (что именно?) \_\_\_\_\_.

**16. Что Вы, прежде всего, учитываете, когда оцениваете успехи другого работника в Вашей организации? Можете дать один или два варианта ответа:**

- 1) Его зарплату, доходы, материальное положение.
- 2) Уровень его профессионализма, квалификации.
- 3) Насколько хорошо он «устроился».
- 4) Насколько его уважают в организации.
- 5) Насколько он самостоятелен, независим.
- 6) Другое (что именно?) \_\_\_\_\_.

**17. Если положение в Вашей организации ухудшится, на какие перемены в Вашей работе и положении Вы согласитесь ради того, чтобы остаться на работе? Можете дать сколько угодно ответов:**

- 1) Освоить новую профессию.
- 2) Работать неполный рабочий день или перейти на менее квалифицированную работу и меньше получать.
- 3) Перейти на менее удобный режим работы.
- 4) Работать более интенсивно.
- 5) Соглашусь просто терпеть, потому что деваться некуда.
- 6) Другое (что именно?) \_\_\_\_\_.
- 7) Скорее всего я просто уйду из этой организации.

**18.1. Если Вы - РУКОВОДИТЕЛЬ, то что Вас привлекает, прежде всего, в этом положении? Можете дать один или два варианта ответа:**

- 1) Возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.



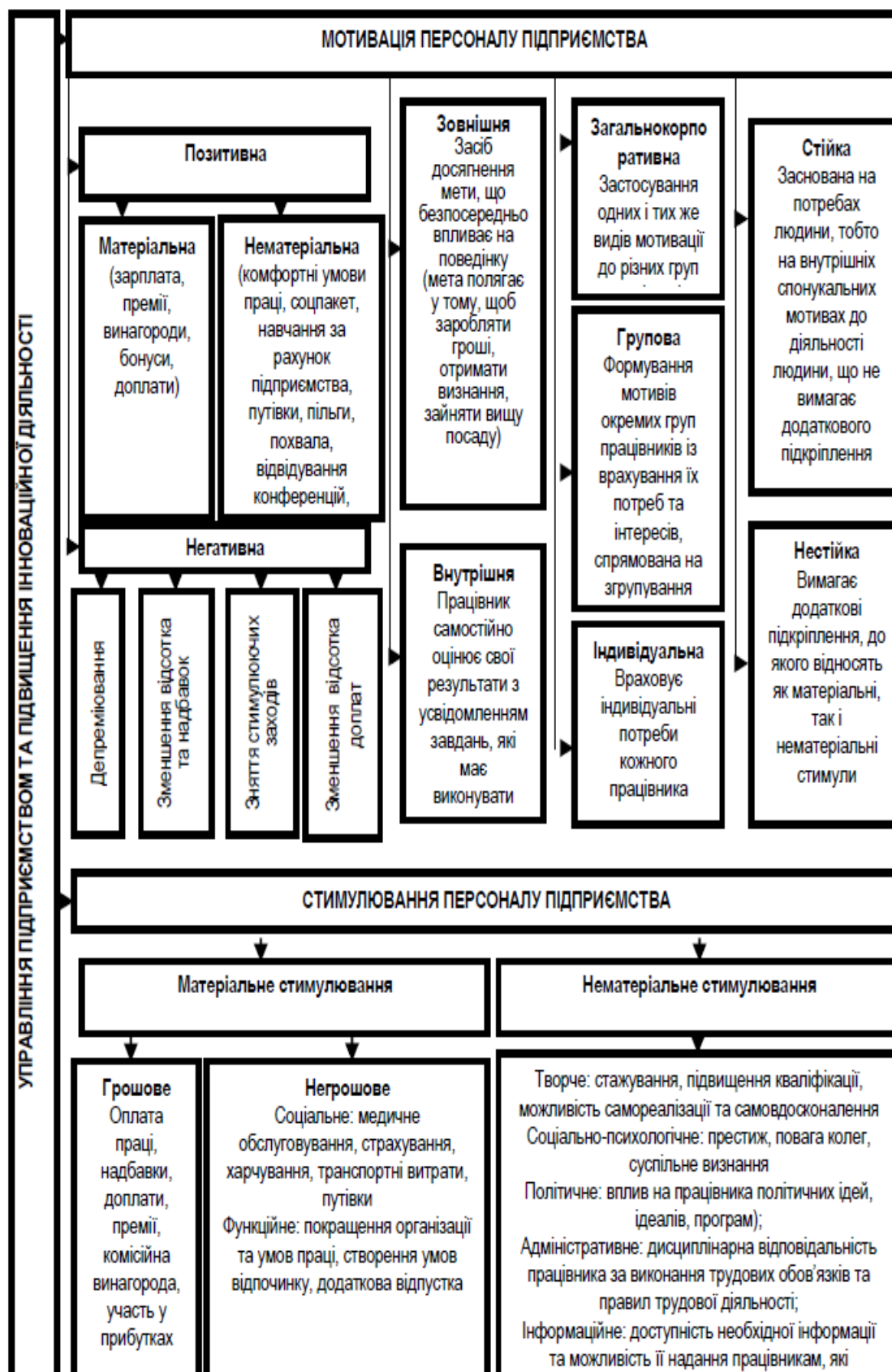
- 2) Возможность принести наибольшую пользу организации.
- 3) Высокий уровень оплаты.
- 4) Возможность организовывать работу других людей.
- 5) Возможность наилучшим образом применить свои знания и умения.
- 6) Другое (что именно?) \_\_\_\_\_.
- 7) Ничего особенно не привлекает, за положение руководителя не держусь.

**18.2. Если Вы НЕ ЯВЛЯЕТЕСЬ РУКОВОДИТЕЛЕМ, то хотели бы Вы им стать? Можете дать один или два варианта ответа:**

- 1) Да, поскольку это даст возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.
- 2) Не против, если это нужно для пользы дела.
- 3) Да, так как при этом я смогу лучше применить свои знания и умения.
- 4) Да, если это будет должным образом оплачиваться.
- 5) Нет, профессионал может отвечать только за самого себя.
- 6) Нет, руководство меня не привлекает, а хорошо заработать я могу и на своем месте.
- 7) Да, чем я хуже других?
- 8) Нет, это слишком большая нагрузка для меня.
- 9) Другое (что именно?) \_\_\_\_\_.

За подготовкой анкеты следует проведение опроса.

## Додаток Н



Методи мотивації та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством