

**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**

« ____ » _____ **2020 р.**

ДИПЛОМНА РОБОТА

**Вдосконалення мотиваційного забезпечення в контексті управління
фінансово-економічною безпекою підприємства**

**Виконав: студент
освітньо-професійної програми
«Управління фінансово-
економічною безпекою»
зі спеціальності
073 «Менеджмент»
Сергій Р.Д.**

Керівник: проф. Павлова Г.Є.

(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

Сергієва Романа Дмитровича

- 1. Тема дипломної роботи** «Вдосконалення мотиваційного забезпечення в контексті управління фінансово-економічною безпекою підприємства»
керівник роботи Павлова Галина Євгенівна, д.е.н., професор
затверджені наказом ДДАЕУ від «13» жовтня 2020 р. № 2593
Строк подання студентом роботи – 10 грудня 2020 року.
- 2. Вихідні дані до роботи** Законодавчі, нормативно-правові акти та інструктивні матеріали по темі дослідження, фінансова звітність ТОВ «Еллада 19» м. Дніпро, дані аналітичного та синтетичного обліку, періодична література, праці провідних вчених економістів.
- 3. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити).** Теоретичні засади мотиваційного забезпечення в управлінні фінансово-економічної безпеки підприємства. Роль сучасного рівня мотивації персоналу в контексті управління фінансово-економічної безпеки підприємства. Розробка напрямків вдосконалення мотиваційного забезпечення системи менеджменту для фінансово-економічної безпеки підприємства.
- 5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).** Основні форми стимулювання персоналу підприємства, основні елементи мотивації результативної праці персоналу підприємства, модель взаємозв'язку між мотивацією і результативністю праці Портера-Лоулера, складові системи фінансово-економічної безпеки

суб'єкта господарювання, оцінка майна ТОВ «Еллада 19», тис. грн., оцінка капіталу господарюючого суб'єкта за 2015-2019 рр., тис. грн., оцінка руху та функціонального стану основних засобів товариства, фінансові результати діяльності ТОВ «Еллада 19», тис. грн., оцінка фінансової стійкості господарюючого суб'єкта, оцінка ліквідності, платоспроможності та оборотності оборотних активів, тис. грн., основні позиції економічної безпеки підприємства, структура служби економічної безпеки підприємств, динаміка чисельності працівників в ТОВ «Еллада 19», оцінка забезпечення трудовими ресурсами ТОВ «Еллада 19», якісний склад трудових ресурсів ТОВ «Еллада 19», динаміка оновлення та звільнення працівників ТОВ «Еллада 19», індекси зростання середньорічної продуктивності праці і заробітної плати в ТОВ «Еллада 19», розрахунок впливу середньоспискової чисельності і середньомісячної зарплати на фонд оплати праці ТОВ «Еллада 19», грн, типова модель системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства, методи вдосконалення системи мотивації персоналу на сучасних підприємствах, типова модель удосконалення засобів мотивації персоналу на сучасних підприємствах.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 17 квітня 2020р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретичні засади мотиваційного забезпечення в управлінні фінансово-економічної безпеки підприємства	червень 2020 р.	
2	Роль сучасного рівня мотивації персоналу в контексті управління фінансово-економічної безпеки підприємства	вересень 2020 р.	
3	Розробка напрямків вдосконалення мотиваційного забезпечення системи менеджменту для фінансово-економічної безпеки підприємства	жовтень 2020 р.	
4	Висновки та пропозиції, вступ	листопад 2020 р.	
5	Список використаних джерел, вступ, оформлення роботи	грудень 2020 р.	
6	Оформлення роботи	грудень 2020 р.	

Студент _____
(підпис)

Керівник роботи _____
(підпис)

Сергій Р.Д.
(прізвище та ініціали)

Павлова Г.Є.
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ	5
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В УПРАВЛІННІ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Еволюція мотивації, як функція управління фінансово-економічною безпекою підприємства	10
1.2. Мотивація у системі управління персоналом підприємства	22
1.3. Взаємозв'язок мотивації та результативності праці персоналу підприємства в розрізі фінансово-економічної безпеки	33
Висновки до 1 розділу	40
РОЗДІЛ 2. РОЛЬ СУЧАСНОГО РІВНЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В КОНТЕКСТІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	42
2.1. Фінансово-економічна характеристика товариства з обмеженою відповідальністю «Еллада 19» м. Дніпро	42
2.2. Характеристика організації роботи служби економічної безпеки підприємства та оцінка її складу за окремими складовими	53
2.3. Оцінка рівня та ефективності використання персоналу підприємства	58
2.4. Дослідження системи мотивації на підприємстві в контексті управління фінансово-економічної безпеки підприємства	64
Висновки до 2 розділу	74
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА НАПРЯМКІВ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА ДЛЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ	76
3.1. Система мотивації персоналу в сучасному менеджменті	

підприємства	76
3.2. Впровадження мотиваційного моніторингу на підприємстві	80
3.3. Розробка системи контролю мотиваційного механізму системи менеджменту для управління фінансово-економічною безпекою на підприємстві	89
Висновки до 3 розділу	95
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	97
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	101
ДОДАТКИ	109

РЕФЕРАТ

Тема: «Вдосконалення мотиваційного забезпечення в контексті управління фінансово-економічною безпекою підприємства».

Магістерська робота: 104 с., 13 рис., 15 табл., 2 додатки, 69 літературних джерел.

Об'єктом дослідження є процеси мотиваційного забезпечення в контексті управління фінансово-економічної безпеки підприємства. **Предметом дослідження** є сукупність теоретичних, практичних, методологічних засад мотиваційного забезпечення в контексті управління фінансово-економічної безпеки підприємства.

Мета дослідження – полягає в теоретичному та методологічному обґрунтуванні і розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення мотиваційного забезпечення в контексті управління фінансово-економічної безпеки підприємства.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження є діалектичний метод наукового пізнання соціально-економічних явищ і процесів, фундаментальні положення економічної теорії, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених щодо порядку визнання мотиваційного забезпечення в контексті управління фінансово-економічної безпеки підприємства. У роботі використано наступні методи: документування, оцінки, методи фінансового аналізу.

В процесі дослідження визначено, що результативність праці, це підсумок цілеспрямованої діяльності людини. Результативною можна вважати працю, якщо є максимальний результат за мінімальних витрат праці. Результатом варто вважати отриманий дохід внаслідок реалізації продукції, виконання робіт, надання послуг та доведено, що досконале розуміння внутрішніх складників системи мотивації персоналу дає змогу менеджерам проводити ефективну політику у сфері трудових відносин.

АНОТАЦІЯ

ВДОСКОНАЛЕННЯ, МОТИВАЦІЯ, ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ, УПРАВЛІННЯ, ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА, КОНТЕКСТ

АННОТАЦИЯ

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ, МОТИВАЦИЯ, ОБЕСПЕЧЕНИЯ, УПРАВЛЕНИЯ, ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ, КОНТЕКСТ

SUMMARY

IMPROVEMENT, MOTIVATION, PROVISION, MANAGEMENT, FINANCIAL AND ECONOMIC SECURITY, CONTEXT

ВСТУП

Актуальність теми. Управління персоналом є одним з найважливіших напрямків розвитку та практики сучасного управління підприємством. Складність вирішення проблем управління персоналом полягає у відсутності професійної лабораторії управління персоналом компанії та слабкій мотивації праці працівників, отже, управлінські дії неефективні. Проблема в тому, що це недостатньо висока ефективність для виробничо-господарської діяльності вітчизняних компаній.

Мотивація внутрішньої корпоративної праці низька через негативні процеси в соціально-економічних та економічних інститутах: структурна реформа промисловості, країни, що розвиваються в науково-технологічному плані, соціальна поляризація суспільства, неприємні демографічні умови, відсутність корпоративної та національної соціальної відповідальності. Вплив цих процесів можна запобігти шляхом глибоких та всебічних перетворень, спрямованих на поліпшення рівня населення та якості життя. У той же час на корпоративному рівні необхідно створити передумови для впровадження дуже ефективних методів і прийомів, щоб стимулювати персонал працювати продуктивніше та підвищувати мотивацію, лояльність та прощення співробітників. дотримуватися. Це можна зробити за допомогою професійних дій кваліфікованого менеджера з персоналу. У зв'язку з цим важливо оприлюднити теоретичний підхід, запропонований Національною школою бізнесу, продемонструвати ефективні методи, спрямовані на скорочення співробітників, та керувати ефективною роботою з управління персоналом.

У роботах вітчизняних та зарубіжних дослідників А. Абалкін, В.Г. Андрійчук, Д.П. Богиня, О.А. Бугуцький, А.Ф. Бурик, Н.І. Єсінова, А.М. Колот, Г.Т. Куликов, Г.І. Купалова, Е.М. Лібанова, М.Й. Малік, М.К. Орлатий, І.В. Прокопа, Л.О. Шепотько, П.Т. Саблук, В.В. Юрчишин, К.І. Якуба та інші, питання управління персоналом та методи управлінського впливу на

корпоративний та організаційний персонал були розглянуті з точки зору мотивів роботи.

Мета і завдання дослідження. Мета дипломної роботи полягає в теоретичному та методологічному обґрунтуванні і розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення мотиваційного забезпечення в контексті управління фінансово-економічної безпеки підприємства. Відповідно до визначеної мети дослідження передбачено вирішення таких завдань:

- дослідити еволюцію мотивації, як функцію управління фінансово-економічною безпекою підприємства;
- з'ясувати мотивацію у системі управління персоналом підприємства;
- розглянути взаємозв'язок мотивації та результативності праці персоналу підприємства в розрізі фінансово-економічної безпеки;
- надати фінансово-економічну характеристику товариства з обмеженою відповідальністю «Еллада 19» м. Дніпро;
- охарактеризувати організацію роботи служби економічної безпеки підприємства та оцінка її складу за окремими складовими»;
- оцінити рівень та ефективність використання персоналу підприємства;
- дослідити систему мотивації на підприємстві в контексті управління фінансово-економічної безпеки підприємства;
- дослідити систему мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства;
- розробити пропозиції по впровадженню мотиваційного моніторингу та систему контролю мотиваційного механізму системи менеджменту для управління фінансово-економічною безпекою на підприємстві.

Об'єкт і предмет дослідження. Об'єктом дослідження є процеси мотиваційного забезпечення в контексті управління фінансово-економічної безпеки підприємства. Предметом дослідження є сукупність теоретичних, практичних, методологічних засад мотиваційного забезпечення в контексті управління фінансово-економічної безпеки підприємства.

Дослідження проведене на матеріалах товариства з обмеженою

відповідальністю «Еллада 19» м. Дніпро.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження є діалектичний метод наукового пізнання соціально-економічних явищ і процесів, фундаментальні положення економічної теорії, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених щодо порядку визнання мотиваційного забезпечення в контексті управління фінансово-економічної безпеки підприємства. У роботі використано наступні методи: документування, оцінки, методи фінансового аналізу.

Наукова новизна одержаних результатів:

- визначено, що результативність праці, це підсумок цілеспрямованої діяльності людини. Результативною можна вважати працю, якщо є максимальний результат за мінімальних витрат праці. Результатом варто вважати отриманий дохід внаслідок реалізації продукції, виконання робіт, надання послуг;

- доведено, що досконале розуміння внутрішніх складників системи мотивації персоналу дає змогу менеджерам проводити ефективну політику у сфері трудових відносин. Зважаючи на наявні форми і методи мотивації, систему мотивації необхідно формувати у такій послідовності: 1) діагностика чинної системи мотивації персоналу; 2) формулювання базових цілей мотиваційної політики та основних структурних елементів системи мотивації; 3) формування складників системи матеріального стимулювання персоналу; 4) формування складників системи нематеріального стимулювання персоналу; 5) розроблення внутрішніх нормативних документів системи мотивації персоналу.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає в тому, що надані рекомендації спрямовані на збагачення практики діяльності досліджуваного підприємства конкретними пропозиціями щодо вдосконалення мотиваційного забезпечення в контексті управління фінансово-економічної безпеки підприємства, зокрема в частині контролю мотиваційного механізму стратегічного управління підприємством, на відміну від звичайного стратегічного контролю, виступає спрямування на те, наскільки правильно або

навпаки неправильно здійснюється реалізація стратегії мотиваційного забезпечення в контексті управління фінансово-економічної безпеки підприємства.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження, що ілюструють його новизну, доповідалися й одержали позитивну оцінку на XI Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції (м. Дніпро, 29-30 жовтня 2020 року).

Публікації. За результатами дослідження опубліковано 1 наукова праця «Впровадження мотиваційного моніторингу на підприємстві» у колективній монографії.

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 69 найменувань, містить 15 таблиць, 13 рисунків, 2 додатки. Основний зміст дипломної роботи викладено на 104 сторінках друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В УПРАВЛІННІ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Еволюція мотивації, як функція управління фінансово-економічною безпекою підприємства

Зниження макроекономічних показників свідчить про те, що вітчизняні комерційні організації формують грошово-кредитну політику за принципом максимального прибутку при прийнятті розумних ризиків. Звичайно, із зростанням вітчизняної продукції політика була успішною, але довіра до вітчизняної компанії була значно знижена, а доходи моєї компанії та приватних осіб знизались. Це призводить до значних збитків та чистих збитків. щастя.

Зараз існує складний макроекономічний процес, який визначає потребу компанії в адаптації до змінних умов. Значна інфляція, знецінення національної валюти, скорочення внутрішнього ринку та поява нормативних актів у зарубіжних країнах – все це змушує вітчизняні компанії задуматися про короткострокову та довгострокову фінансову та фінансову безпеку. Через це дослідження з цього питання стали більш актуальною та практичною рекомендацією щодо формування розвиненої системи управління фінансовою та економічною безпекою.

Мотивація – це наукова проблема, яка приваблює багатьох вчених, оскільки мотивація є багатофункціональним і широко розповсюдженим явищем і використовується в різних соціальних науках.

Важлива роль у мотиваційних дослідженнях відводиться роботі іноземних вчених. Зарубіжний досвід розвитку мотивації включає еволюцію категорії людського впливу до основних функцій управління. Основна увага мотивованих дослідників приділяється проблемі впливу працівників на підвищення продуктивності праці та забезпечення максимальної прибутковості. Розвиток економічних відносин та соціалізація суспільства змінили наш погляд на мотиви. «Людські взаємини», «виробничі відносини», «концепція

ефективного персоналу» – мотиваційні напрями, які не втратили актуальності до нашого часу, вивчались та вивчаються Ф. Тейлором, А. Маслоу, К. Алдерфером, Д. Мак-Грегором, Д. Мак-Клелландом, Ф. Герцбергом, В. Врумом, А. Портером, Е. Лоулером [9, с. 176].

Історично мотиваційна теорія має дві концепції: економічну раціональність та психологічні поняття.

Першим засновником був Ф. Тейлор, автор наукової теорії управління. Він мислить мотиви лише з точки зору економічної раціональності. Тейлор вважає, що сила мотивації працівників реагувати є фінансовим стимулом. Недоліком цієї концепції є те, що вона ігнорує потреби та мотиви інших працівників і повністю зосереджується на роботі, не враховуючи соціальних аспектів людських дій.

Інший підхід, перевірений на фабриці Western Power Company у місті Хоторн, США, показує, що мотивація праці включає багато факторів, а не лише заробітну плату. Дослідження показує, що хороше командне моральне середовище підвищує продуктивність праці, тому ефективність залежить не лише від заробітної плати та фінансових стимулів. Соціальні взаємодії та неформальні зв'язки в цих групах можуть бути більшими за економічні стимули [9, с. 177].

Концепція сучасної мотивації базується на результатах психологічних досліджень, включаючи предметні та процедурні теорії.

Теорія мотивації базується на суттєвих внутрішніх мотивах (потребах), які змушують їх діяти таким чином, якщо ви не вказуєте структуру людських потреб і пріоритетами. Визначте максимум.

Хоменко О.А. наголосив, що фінансово-економічна безпека компанії є необхідною умовою формування національної безпеки на всій території країни [62]. Звичайно, ми погоджуємось із цим твердженням, оскільки фінансова безпека країни в цілому включає суму фінансового та фінансового забезпечення багатьох компаній.

М. І. Логвиненко та А. М. Борисова визначають сутність поняття «фінансово-економічної безпеки підприємства» та досліджують причину вживання обох термінів: «економічна» та «фінансова» у їх поєднанні [39, с.620]. Вони зазначають що «економічна безпека підприємства» є поняттям ширшим за «фінансову безпеку підприємства», адже фінансова безпека є складовою частиною економічної безпеки підприємства загалом. Однак незважаючи навіть на інші компоненти, які наповнюють, можна стверджувати, що саме фінансова складова має певний «пріоритет» серед усіх інших, оскільки саме фінанси пронизують усі напрямки забезпечення економічної безпеки підприємства, як окремо за кожною складовою (фінансуючи певну сферу її забезпечення, наприклад, техніко-технологічна складова), так і загалом (фінансування економічної безпеки підприємства взагалі). Саме цим пояснюється входження саме такого доповнення до назви категорії «фінансово-економічна безпека», у порівнянні з іншими компонентами. Відповідно до цього підходу ми повинні додати, що фінанси є основою всіх видів діяльності в компанії. Залучаючи кошти з конкретних джерел фінансування, ви можете створити правильні активи для використання у збутовій та виробничій діяльності. Ефективний процес продажу, перетворення заводських товарів у гроші, забезпечує безперебійну роботу компанії. Своєчасно ефективно управляти вартістю грошових ресурсів, щоб зберегти ефективну силу. Коротше кажучи, кожна сфера фінансової діяльності є основою для здійснення компанією інших видів діяльності. Саме тому важливою є приставка «фінансово» у словосполучення «фінансово-економічна безпека підприємства».

Н. О. Ковальчук та А. Г. Корбутяк надають такі визначення фінансового та фінансового забезпечення компанії. Це поєднання оптимального внутрішнього балансу, стійкості до зловмисних загроз, високого рівня адаптації до мінливих умов навколишнього середовища та інструментів, доступних для фінансової діагностики та контролю, через власників прав корпорацій та інвесторів. Здатність забезпечувати фінансово-економічну діяльність [30,

с.251]. А саме, автор також наголошує, що фінансової та фінансової безпеки можна досягти лише за умови, що компанія може діяти в довгостроковій перспективі, і що компанія повинна мати можливість отримувати прибуток, а потім легко. Підтвердьте відображення, якщо ви націлюєтеся на більшу копію (якщо у вас є кошти). Буде вкладено знову в проект).

Ми вважаємо, що нам потрібно брати участь у наукових дискусіях для з'ясування та врахування сучасних поглядів на сутність та характеристики корпоративної фінансової та економічної безпеки.

Процедурна теорія мотивації базується на поведінкових факторах суспільства, враховуючи розуміння, знання та досвід суспільства. Він концентрується на психологічних факторах поведінки особистості, а не на потребах. Замість того, щоб задовольняти потреби за допомогою системи заохочень та винагород, мотиваційна поведінка намагається сформувати працівників або вплинути на них. Ці теорії не є ексклюзивними, а скоріше доповнюють і підсилюють одна одну.

Суттєва теорія спочатку намагається виявити потреби, які змушують суспільство діяти. Класичною мотиваційною теорією для цієї групи є: Теорія потреб Маслоу, теорія Алдерфера ЖВЗ, двофакторна теорія Герцберга, теорія потреб Макклеллана [58, с. 348].

Однією з головних мотиваційних теорій є теорія потреб Маслоу.

У 1954 р. Американський психолог Абрахам Маслоу розробив теорію ієрархії потреб (пірамід) з різноманітними важливими людьми (від найосновніших до найдосконаліших).

Вчені розміщують потреби та потреби людини у п'ятирівневому ієрархічному порядку, який відповідає вищим і нижчим потребам. Головне передбачення Маслоу полягає в тому, що ці потреби повинні задовольнятися ієрархічно. А саме, новий буде лише доглядати після того, як рівень буде досягнутий, його неможливо визначити і не домінувати для заражених. Якщо фізіологічні потреби не будуть задоволені, то це буде пріоритетом і перевершить усе інше [33, с. 157].

Потреби повинні заповнюватися відповідно до визначеної ієрархії. Якщо потреби нижчого рівня не будуть задоволені, особисті потреби будуть замінені. Наприклад, втрата роботи може збільшити інтерес до фізіологічних потреб. У суспільстві, де рівень економічного розвитку високий і основною потребою є пошук оптимального рішення, найвищим мотиваційним фактором є вищий рівень потреби.

На думку Маслоу, задоволення вищих потреб призводить до самозадоволення та формування особистості. Аналізуючи теорію Маслоу, слід зазначити, що недоліків немає. Основні з них такі. Ігноруйте індивідуальні особливості. Потреби різняться залежно від багатьох факторів, контексту (зміст роботи, статус організації, вік, стать тощо). Як показано в піраміді, не завжди існує послідовний перехід від однієї групи до іншої. Задоволення вищих потреб не обов'язково зменшує вплив на мотивацію.

Теорія Маслоу не знаходить підтримки у дослідників тим фактом, що не існує чіткої п'ятирівневої ієрархії потреб. Виходячи з цього, пропонуються інші теорії, особливо теорія ЖВЗ Алдерфер.

Змінюючи п'ятирівневу теорію Маслоу, Клейтон Алдерфер запропонував трирівневу теорію необхідності, що отримала назву «теорія ЖВЗ». «Ж» означає життєві потреби (фізіологічні та потреби безпеки), «В» - потреби взаємин, що пов'язані з міжособовими стосунками (соціальні потреби), і «З» - потреби зростання (потреби поваги і самореалізації) [58, с. 143].

На відміну від теорії Маслоу, теорія ЖВЗ обґрунтовує можливість просування рівня, який не повинен бути вертикальним і вертикальним. Тобто, Альдерфер робить висновок, що кожну потребу можна задовольнити незалежно. Він також наголосив, що якщо неможливо задовольнити потреби верхнього рівня, потреби нижчого рівня, які були задоволені, можуть бути змінені.

Важливою суттєвою теорією мотивації є двофакторна теорія Герцберга.

Наприкінці 50-х років 20 століття Фредерік Герцберг створив нову модель мотивації, засновану на потребах. Група дослідників, яку очолював він,

проаналізувала 200 інженерів та працівників великих компаній щодо причин їх задоволення та невдоволення своєю роботою. Виходячи з отриманих відповідей, Герцберг виявив дві групи чинників, названі ним «факторами умов праці» та «мотиваційними факторами» [9, с. 182].

Перший тип безпосередньо пов'язаний із заробітною платою, умовами праці, умовами безпеки, прибутком та самою зайнятістю, а іншими факторами робочого середовища, що створюють контекст, в якому вони працюють.

Мотиваційні фактори важливі для розуміння теорії Герцберга. Коли респондент дав позитивний приклад занять, вони говорили про зусилля, які вони докладають: необхідні зусилля та важливість. Він виявляє підвищену відповідальність, досягнення та обізнаність. Іншими словами, працівники хочуть роботи та задоволення від роботи як джерела мотивації.

Аналізуючи теорію Герцберга, слід зазначити, що ця теорія широко поширена, але вона також є серйозною критикою. На наш погляд, проблема теорії Герцберга полягає в тому, що заробітна плата не є мотиваційним фактором. Це не відповідає реальній ситуації в Україні. А американські економісти вважають зарплату найефективнішим мотиватором. Фактори здоров'я та мотивація можуть бути джерелом мотивації залежно від потреб конкретної людини. Люди мають різні потреби, тому різні мотивації для створення когось іншого.

Теорія потреб Макклеллана включає також теорію корисних мотивів.

Теорія, розроблена іншою відомою теорією мотиваційної теорії, Девідом Макклелландом, розрізняє три основні потреби людини вищого порядку. На його думку, потреби низького рівня відіграють меншу роль. Аналізуючи теорію Маслоу, він додає та зосереджує увагу на наступних нових мотиваційних чинниках: досягнення, властивість та сила, що генеруються та досягаються взаємодією людини з навколишнім середовищем. [59, с. 207].

Результати: Співробітники, які потребують результатів, повинні прагнути створити стійкі та ефективні стосунки для підвищення ефективності. Він любить виконувати складні завдання, які вимагають великих зусиль, і хоче

взяти на себе відповідальність за ці завдання. Ці працівники користуються самозайнятістю без нагляду та захисту. Зазвичай це стосується організаторських здібностей.

Потреба в приналежності втілюється в процесі соціальної взаємодії та спілкування. Співробітники, яким потрібен зв'язок, можуть цінувати стосунки. Вони, як правило, спілкуються, беруть участь у різноманітних заходах і відчують потребу бути членом певної групи чи організації. У нього є бажання працювати в команді, він може відчути свій внесок у спільну справу і, як результат, бути належним чином оцінений.

Влада: Люди, які мають ці речі, повинні впливати, контролювати та нести відповідальність за дії інших працівників. Він був конкурентоспроможним і прагнув верховенства. У процесі визнання потреби в робочій силі ці працівники можуть бути дуже ефективними керівниками. Як негативні – ідентифікуються такі крайні якості, як егоїзм, монополія та авторитет.

Підсумовуючи корисність змістовних теорій мотивації, ми можемо зрозуміти наступні ключові особливості:

- ці теорії зосереджені на визначенні людських потреб для прогнозування мотивів роботи.
- коли ці потреби будуть задоволені, працівники отримуватимуть більше стимулів та будуть ефективнішими.
- між цими теоріями існує тісний взаємозв'язок [25].

Суттєва теорія передбачає людські мотиви без процесу людської свідомості. Іншими словами, вони не пояснюють духовні процеси, пов'язані з мотивацією працівників. Щоб дослідити цей аспект, спробуйте інші методи мотиваційної теорії. Це процедурна теорія мотивації.

Процедурна теорія визначає, як працівники вибирають найкращий спосіб задовольнити свої потреби, вибираючи альтернативні способи поведінки. Процедурна теорія аналізує розподіл зусиль для досягнення цілей та уподобань певного типу поведінки. Ці теорії доводять роль інших факторів у визначенні поведінки людини, не заперечуючи існування потреби.

Розглянемо три основні теорії процесуальної мотивації: теорію справедливості, теорію очікувань та модель Портера-Лоулера.

Теорія справедливості або теорія Адамса регулюються внутрішніми особистими причинами для пояснення людських зусиль для отримання винагороди, то ця теорія є основною причиною людських дій. Працівники сказали, що це фактор мотивації, який можна порівняти з результатами інших людей, а співробітники порівнюють з іншими, щоб визначити ставлення керівництва до його справедливого чи нечесного стану. Він шукає подарунки лише в тому випадку, якщо вважає, що подарунки будуть розподілені справедливо та справедливо.

Співробітники зазвичай роблять два порівняння. Він порівнює винагороди та зусилля за однакові результати з іншими працівниками, які виконують однакові обов'язки в одній організації, та працівниками тієї ж професії та посади в інших організаціях та галузях.

Основним висновком теорії справедливості є те, що вона прагне зменшити інтенсивність та ефективність своєї роботи, якщо працівники не вважають справедливою компенсацією. Згідно з цією теорією, важливими стимулами для справедливості є винагороди та стимули, доступні менеджерам. Позитивний чи негативний вплив цих факторів слід розглядати справедливо.

Теорія справедливості додає вимір теорії мотивації. Оскільки в деяких суспільствах, особливо в постсоціалістичних, концепція справедливості є потужною силою і може мати важливе значення для соціальних відносин, але з іншого боку, на наш погляд, стосовно до українських умов це не цілком справедливо. Насправді впродовж десятиліть у нас переважало «вирівнювання» заробітної плати. І коли заробітна плата публікується з інформацією про те, що кожен може спостерігати за рівнем доходу, теорія справедливості має різні результати. Результати та призи незначні [30].

Важливо зрозуміти суть мотиваційної процедурної теорії – це теорія очікувань, розроблена бізнес-вченим Віктором Врумом. Ця загальноновизнана теорія полягає в тому, що крім позитивних потреб існують і фактори. Згідно з

цією теорією, люди хочуть мати сексуальні стосунки, щоб задовольнити потреби. У цьому випадку надію можна розглядати як оцінку ймовірності певної події. Ця модель підкреслює важливість трьох пов'язаних елементів: надії, підтримки та ваги.

Сподівання – розуміння зусиль, які можуть дати позитивні результати. Чим нижчий рівень очікування, тим нижчий рівень мотивації.

Сприяння – це співвідношення між продуктивністю та винагородою. Наприклад, в організації, заробітна плата, час відпустки та рівень роботи не визначаються результатом роботи, нові працівники рідко бачать певні стосунки, залежно від того, скільки часу працівник прослужив. Зв'язок між результатами діяльності та бажаною винагородою.

Вагомість (валентність) – це цінність, як додана вартість у виробничих зусиллях. Наприклад, організація може підвищити службовців, які виконують завдання найкраще, а співробітники повинні поважати важливу увагу інших людей, ціна є результатом підвищення. Це буде дуже дорого.

Працівників можна вважати мотивованими, якщо рівень їх очікувань, підтримки та ваги більше нуля. Співвідношення цих елементів визначається за такою формулою. Оскільки люди мають різні потреби, ми по-різному оцінюємо приз. Тому керівництву організації слід порівнювати запропоновані подарунки з потребами співробітників та узгоджувати їх [39].

Теорія надії використовується у всіх типах організацій, оскільки вона допомагає менеджерам зробити все можливе, щоб зміцнити взаємозв'язок між результатами, результатами та винагородами.

На наш погляд, важливе місце в теорії Врума посідають менеджери, яким потрібно створити правильну залежність між досягнутими результатами та винагородами. Менеджери повинні створювати високі, але реалістичні результати, яких вони хочуть від своїх підлеглих, і надихати їх досягти цього рівня своїми зусиллями.

Модель Портера-Лоулера також включає процедурну теорію.

Лайман Портер та Едвард Лоулер розробили комплексну теорію процесуальної мотивації. Ця комплексна модель містить елементи теорії очікувань та теорії справедливості. Ця модель базується на взаємодії п'яти змінних: зусиль, розуміння, результатів, винагороди та відносного задоволення. [13].

Модель Портера-Лоулера підкреслює, що висока продуктивність є причиною будь-якого задоволення, а не результатом. Як результат, ця теорія суттєво сприяла розумінню мотивів. Ця модель також показує, що мотивація – це система пов'язаних елементів. Тому дуже важливо об'єднати такі фактори, як зусилля, навички, результати, винагорода, задоволення та сприйняття в одну пов'язану систему.

Знання процедурної теорії дозволяє менеджерам більш об'єктивно застосовувати способи поєднання результатів та винагороди. Концепція справедливості та надії дозволяє працівникам бачити їхні погляди на роботу. Менеджери, які знають і усвідомлюють ці мотиваційні аспекти, можуть ефективно використовувати наявні в арсеналі стимули для задоволення очікувань працівників.

На нашу думку, негативним моментом цієї теорії є те, що поняття «справедливість» є абстрактне поняття, і кожен з них за мірою справедливості і за своїми вказівками. Це може призвести до оцінки упередженості та знеохочення в команді.

Праця зарубіжних письменників обговорює різноманітні питання щодо структури особистості, систем цінностей та поточних цілей особистості. Ці розробки мають важливе значення для вивчення особистісних характеристик державних службовців, які відповідають вимогам державних службовців.

Вам слід звернутися до наукової літератури, що міститься в радянській науці. Наукові дослідження радянських вчених отримали краще розуміння сутності мотивації, але питання, що стосуються визначення, вимірювання, регулювання та соціально-економічної ефективності сектору праці в цілому, не вивчались.

Нові кроки у розвитку мотиваційних досліджень у вітчизняній науці пов'язані з політичними змінами, що відбулися після краху старої цілісної системи на початку 1990-х. В українській науці найбільш базовим мотиваційним дослідженням є А.М. Колота, С.Г. Москвичова та В.М. Соболевої. Зокрема, він аналізує поняття «мотивація», відстежує розвиток мотивації в умовах розвитку в країні Україна та визначає ефективні методи стимулювання. Серед вітчизняних дослідників, які є експертами в галузі організаційного управління та розглядають механізми мотивації управління, слід розуміти зусилля Д.П. Богині, Г.А. Дмитренка, М.В. Семикіної, головною мотивацією з точки зору управління є підвищення конкурентоспроможності та ефективності роботи [25, 26, 29, 45].

Системи фінансово-економічної безпеки (і більше) компанії виконують дві основні функції.

- превентивно-профілактичну;
- операційно-інформаційну.

Профілактична функція полягає у здійсненні ряду пов'язаних із цим заходів щодо створення середовища, що забезпечує безпечний розвиток компанії, і супроводжується реалізацією заходів громадської безпеки [14, с. 38].

З заходами безпеки та запобігання тісно пов'язані операційно-інформаційними, що здійснюються шляхом здійснення спеціальних заходів безпеки. Основні кроки цих кроків такі.

- Інформація, організація інформації та впровадження конкурентної розвідки.
- Інформаційно-аналітична підтримка прийняття рішень керівниками організацій.
- Розробка та здійснення заходів щодо боротьби з недобросовісною конкуренцією, включаючи промислових шпигунів.
- Аналіз інформації та дослідження від клієнтів, партнерів та конкурентів.
- Взаємодія з правоохоронними органами щодо попередження та припинення незаконних порушень іміджу власності, персоналу та організацій.

- Заходи щодо впливу на клієнтів, боржників та злочинців та компенсація компаніям збитків, які вони завдають.

- Здійснити офіційне розслідування протиправної діяльності персоналу організації та порушення встановлених правил праці.

- Розробка та впровадження заходів щодо цільових конкурентів [15].

На основі досліджень наступним підходом до розуміння сутності корпоративної та фінансової безпеки є: ресурси, системи, потік, виробничий підхід, конкурентоспроможність, гармонія, захист, функціонування. Він також бере позитивні сторони різних визначень і створює найбільш повні та унікальні визначення. Таким чином, фінансова та фінансова безпека компанії є функціональною складовою, безперервними виробничими та збутовими операціями в складних та мінливих ринкових умовах для забезпечення легкої та довготривалої копії. Дозволяє працювати на короткий та довгий термін. Таким чином, аналіз досягнень вчених з точки зору мотивації управління може призвести до наступних висновків. Мотивація як функція управління фінансово-економічною безпекою присвячена багатьом науковим публікаціям, мотивація яких розглядається в різних аспектах даного дослідження (соціальному, правовому, економічному). Іноземні науковці зробили значний внесок у підвищення мотивації як частини управління. Водночас є певні досягнення у галузі вітчизняної науки, але теоретична основа та мотивація мотиваційного дослідження як функції управління ще не сформована, але існують способи оцінки мотиваційних заходів.

Сучасна мотиваційна теорія тісно пов'язана з результатами психологічних досліджень. Сучасна наука має корисні теорії процедурної мотивації. Ці теорії насправді активно використовуються в різних організаціях. Однак теорія не має механізму реалізації.

Загалом, підсумовуючи вищезазначене, можна говорити про загальний інтерес науковців до цієї теми, літератури в галузі психології та висвітлення літератури, яка вивчає управління зусиллями іноземців та науковців. Однак науковий інтерес до вивчення мотивації як функції управління менший.

1.2. Мотивація у системі управління персоналом підприємства

Питання компетентної та ефективної мотивації персоналу, безумовно, є актуальним для управління організацією, оскільки чітка система мотивації залежить від кінцевого результату компанії та діяльності організації персоналу.

У ринкових відносинах головним мотиваційним фактором працівників є бажання мати гарантовану зарплату. У той же час інтенсивність та якість роботи не враховується, а бажання робити тиху роботу з невеликою зарплатою, але гарантовано буде раніше за роботу, виплачуючи солідну та високу оплату праці.

В економічній літературі поняття «мотивація персоналу» трактується по-різному, але загалом означає приблизно однакове. На думку деяких авторів, мотивація – це свідоме прагнення задовольнити конкретну потребу, щоб досягти успіху. Інші письменники розуміють мотиви як усе, що активізує людську діяльність. На думку інших, мотив як надія на успіх, так і страх перед невдачею. Загалом визначають саму мотивацію як силові дії та бажання діяти позитивно для задоволення потреби. Мотивація визначається як ситуація людей, які відображають ступінь і спрямованість дій за певних обставин. У цьому випадку мотивом є причина, причина, мета чогось зробити і мотив певної дії.

Мотиваційна система, звичайно, складається з двох основних блоків: матеріального та нематеріального стимулювання (рис. 1.1) [6]. Найважливішими є такі важливі мотиваційні фактори, як заробітна плата, премії, грошовий прибуток, фінансова допомога та розподіл прибутку [17]. Основним ефектом, досягнутим за допомогою нереальних стимулів, є підвищення рівня лояльності та зацікавленості працівників компанії, а також зменшення витрат на компенсацію трудових витрат працівників.

Мотивація виникає через незадоволення потребами та спонукальні дії. Якщо це не вдається і не відповідає цим потребам. Деякі речі, наприклад, їжа, з

часом вас лише задовольнять. Інші потреби, такі як потреби в дружбі, можна задовольнити протягом тривалого часу, але інші потреби можуть бути ще не задоволені. Почніть, дуже важливо виявити потреби їхньої конкретної мотивації бути конкретною людиною [14].



Рис. 1.1. Основні форми стимулювання персоналу підприємства

Основним мотиваційним фактором є система стимулювання праці. Високі, індивідуальні показники матеріального та морального стимулювання продуктивної праці: грошові винагороди, ставки, додаткові витрати, премії, підвищення кваліфікації, складні та відповідальні навантаження, компанії встановить рівень подорожей за вартістю [28].

Слід зазначити, що незалежно від ефективності «паперового» рішення, зміна діяльності компанії не може бути здійснена без мотивації відповідного персоналу компанії. Тому при розробці системи управління персоналом слід приділити особливу увагу системі мотивації.

Незважаючи на багато опублікованих теорій та тематичних досліджень, мотивація часто залишається загадкою для менеджерів. Особливістю української мотивації є те, що вона ефективніша, ніж система стимулювання, але система санкцій [37]. Однак представництва великих українських та міжнародних компаній працюють за допомогою широко поширеної системи мотивації, ефективно використовуючи глобальні приклади та деталі українського середовища. Спробуйте докладніше про систему мотивації персоналу в цих українських та закордонних компаніях.

Наприклад, Sitroniks покладається на подарунки та прозору систему подарунків. Система мотивації рейтингу визначається не лише за статусом працівника, а й для кожної категорії, рівнем лояльності співробітників, тобто кількістю років, які вони тут працюють, залученням бізнес-процесів / проектів до «кожного дня». Це також залежить від інших ключових показників, таких як участь у програмі, тобто скільки років він тут працює, в яких бізнес-процесах/проектах задіяний, його участь у «повсякденному» житті компанії.

Зокрема, ненав'язливі мотиви можуть привернути увагу. Існує концепція VIP-клубу, яка є бажаним членством у всіх відділах, оскільки це можливість отримати додаткові призи. Окремі змагання будуть проведені серед працівників клубу VIP (працівників та менеджерів). Компанія конкурує за найкращих співробітників, найбільший персональний продаж тощо. Плакати-подарунки, матері, трофеї, ручки. Переможці отримують ваучер (від Карпат до моря) за кордоном та на лікування. Перед днем народження кожен працівник отримує від компанії листівку на свою електронну адресу. У мене корпоративна святкова звичка [8].

Окрім традиційних методів мотивації, загальноприйнятою практикою для українських компаній є підтримка персоналу по-своєму. Основна причина, через яку роботодавці запроваджують нестандартні програми мотивації, - жорстка боротьба за кваліфікованих фахівців. Захистити персонал українських компаній власними коштами та бонусами практично неможливо. Співробітники виїжджають, тому що вони повинні давати більшу зарплату конкурентам.

Опитування щодо розробки мотиваційних програм показало, що професійне зростання, яке є головною мотивацією для працівників, є другим найкращим настроєм у колективі та лише третім найважливішим фактором [1].

Хороший спосіб підвищити мотивацію роботи - це випадкова мотивація або модульна система компенсації релаксації. Особливістю є різниця в навантаженні працівників, оскільки вони працюють в різні години в різні дні з компенсацією, надаючи їм вільний час, а не грошові надбавки, як правило, у звичайній системі. а саме. Такі немонетарні мотиви ще не поширилися в практиці українських компаній, але досвід використання іноземних компаній свідчить про необхідність впровадження компаніями розслабленої системи компенсацій. Використання гнучких режимів роботи (скорочення робочого часу, збільшення проїзду, гнучкий робочий час, забезпечення проїзду тощо) надає працівникам можливість вибору між робочим часом та відпочинком [11].

Моральна мотивація включає визнання переваг (індивідуальних та загальних). Суть особистої обізнаності виражається у звітах перед вищим керівництвом або тим, хто демонструється особисто, та працівникам, які, як доведено, сумлінно ставляться до зобов'язань та відповідальності, пов'язаних із розвитком. Отримайте право вводити відповідальні документи та вручати особисте привітання. Громадське бюро під час свят та сімейних побачень.

На наш погляд, ми повинні запропонувати такі нематеріальні методи мотивації персоналу.

- Встановіть чіткі та досяжні цілі для працівників.
- Систематичний аналіз цілей, які були успішно досягнуті працівниками.
- Залучення працівників до різних програм підвищення кваліфікації та коучингу.
- Зробити найбільш прозору систему оцінки та оплати їх роботи;
- Передача адміністративних повноважень працівникам.
- Додати особисту відповідальність кожного працівника, який має право вибору способу вирішення проблеми.

- Сертифікація успіху співробітників на робочому місці, підтвердження цінності працівників для компанії різними способами, доступними для управління.

- Керівництво напрямками безпосередньо на думку співробітника.

- Короткі правила змагань для створення відкритої конкурентної атмосфери.

- Збільшуйте працівників під час непродуктивної діяльності.

Мабуть, найбільш привабливим та перспективним прибутком для сучасного середовища в Україні є довгостроковий борг за довгострокові нагальні потреби. Особливо Sagmel Inc. у представництві близько 20 людей користуються цими послугами. Рішення про надання позики приймається Комісією на основі певних критеріїв: стаж роботи працівників, кількісні та якісні показники їх роботи. Крім того, працівники Sagmel можуть покладатися на фінансову допомогу, якщо існує обов'язкова загроза [10].

Парадоксально, але ефект мотивації насправді мінімальний, незважаючи на те, що соціальні пакети можуть ефективно стимулювати трудову діяльність, на думку деяких експертів. Опитування показало, що із 16 стимулів до праці соціальні пакети займають від 12 до 13. Однак статистика показує, що зараз частка витрат на додаткові соціальні виплати зростає [20].

Наприклад, у компанії R² до 2010 р. надавали своїм працівникам безкоштовну медичну страховку, але коли з'ясувалося, що кількість користувачів невелика, тому ми вирішуємо питання про прибуток. Визначившись, що всі соціальні виплати будуть відображені в зарплаті, і кожна людина може визначити переваги соціального програмного забезпечення. У той же час у вас є можливість отримати медичне страхування за корпоративним тарифом для вас та вашої родини. [31].

Щоб не марнувати гроші і не витратити гроші, компанії, які все ще вірять у мотиваційні ефекти соціальних пакетів, проводять спеціальні дослідження. Однак навіть у цьому випадку деякі компанії мають «меню соціальних пакетів», оскільки вони не знають, що саме мають на увазі працівники.

Менеджери вищого рівня можуть бути сукупністю індивідуальних соціальних інтересів.

Для того, щоб наведені нижче кроки застосовувались до працівників, які вимагають компенсації та систем заохочення (включаючи інтереси, що існують в організації) справедливими.

- Соціологічні дослідження факторів, що знижують задоволеність працівників системою стимулювання, що застосовується в організації, практиками, що забезпечують конкретні вигоди, та прийняття відповідних коригуючих заходів, якщо це потрібно.

- Хороша новина для працівників про те, як розраховуються і пропонуються комусь і за що заохочення (бонуси, пільги тощо).

- Визначте процес особистих контактів з підлеглими, який може бути шахрайським щодо виплат працівникам, надавати премії та розподіляти інші стимули для подальшого відновлення справедливості.

- Безперервний моніторинг стану ринку праці та рівня оплати праці групи експертів, співробітники яких можуть порівняти себе. Своєчасно вносити зміни у свою систему оплати праці.

Примітки: У сучасному світі для багатьох роботодавців система заохочення важлива крім заробітної плати, премії, соціального пакету, пенсійних накопичень, розподілу прибутку, навчання (працівника чи його), що включає борг без відсотків за покупку будинку чи автомобіля, оплату їжі працівникам і подорожі, відпочинок тощо.

На наш погляд, доцільніше, щоб премії працівникам розраховувались автоматично. Мені потрібен зв'язок між такими документами, як продаж та заробітна плата. Отже, вам потрібно інтегрувати одну інформаційну систему або кілька систем у вашій компанії. Ви можете використовувати продукт як універсальну програму для реалізації мотиваційної схеми «1С: Зарплата і Управління Персоналом 8». Його можна використовувати різними способами. Розраховані дані (наприклад, дохід) завантажуються з інших програм і виплачуються працівникам. Цей параметр не охоплює всіх функцій цього

продукту і корисний, якщо ваша компанія тривалий час використовує інші інформаційні системи. Індикатори, якщо обчислення проводиться вручну, відкриваються або вводяться.

У програмі «1С:Зарплата і Управління Персоналом 8» існує вбудований механізм схем мотивацій. Це всі блоки, які легко відображаються майже у всіх мотиваційних схемах, таких як:

- Складання загальних методів розрахунку (формули розрахунків);
- Книги показників схеми мотивації.
- Плануйте тип розрахунку, метод розрахунку та показники мотиваційної схеми, що дозволяють складати різні комбінації.
- Інтерфейс для зміни / мотивації поетапної схеми мотивації [24].

За допомогою тих чи інших механізмів мотиваційного управління ми створюємо схеми винагород з нескінченними стимулами та штрафами, вводимо лінійні та нелінійні залежності від суми стимулів / штрафів та результатів роботи. Ви можете ввести звичайне ім'я.

Соціально-економічна основа для посилення дій та зусиль корпоративних працівників з метою підвищення ефективності їх діяльності, безумовно, є мотивацією до роботи. Система мотивації представляє низку пов'язаних видів діяльності, які надихають працівників або службовців на досягнення спільних цілей кожної компанії.

Фінансова ефективність організації визначається обсягом та якістю роботи, яку працівник або організація погоджується надати. Це можна зробити за наявності соціальних інтересів і, отже, певного рівня соціальної ефективності. Ви можете досягти соціальної ефективності, коли ваша організація знаходиться в стабільному економічному становищі і приносить прибуток, який може допомогти вам вирішити соціальні проблеми та знайти інтереси та очікування своїх співробітників [3].

Таким чином, управління мотивацією та стимулами персоналу є одним із факторів ефективності управління персоналом, що означає відношення

цільових показників працівників до досягнення організаційних цілей та витрат на персонал.

Вам потрібно керувати мотивацією та стимулами персоналу у вашій організації, беручи до уваги короткострокові та довгострокові перспективи роботи між працівниками та компанією. Сторони заохочення застосовуються до працівників та їх працівників, виходячи з організаційних цілей (громадських, комерційних), цілей управління (праці, приватних осіб, організацій), працівників (приватних осіб, фахівців, робочої сили). Вам потрібно створити найкращі з можливих відносин. По-друге, існує унікальна мотивація забезпечити відповідність роботи внутрішнім налаштуванням.

Очікується, що керівництво створить два типи стимулів для працівників, довгострокові та короткострокові. У довгостроковій перспективі це пов'язано із загальною метою працівників та компаній. Чому вони входять в організацію, які позитивні продукти вони роблять або можуть вести за собою, і яка їх мета співпраці? Короткострокові, пов'язані з конкретною діяльністю працівника - для стимулювання виробничих планів, реалізації конкретних проектів.

За умови мотивації, довготривала мотивація працівників веде їх до конкретних компаній та допомагає досягти професійних цілей та цілей обслуговування. Короткотермінові мотиви визначають якість конкретного проекту [39].

На мотивацію працівника впливають мотиваційні фактори. Вони бувають внутрішніми і зовнішніми. До внутрішніх факторів належать самодоступність, самооцінка, креативність та задоволеність виконаною роботою. Зовнішні мотиваційні фактори включають дохід, просування по службі, обізнаність та соціальний статус. Отже, внутрішні фактори використовуються для задоволення існуючих умов та об'єктів, а зовнішні – для отримання втрачених об'єктів та забезпечення втрачених умов [28].

Мотиваційні механізми - це сукупність природних відносин і відносин, що визначають процес соціальних цінностей, норм, правил поведінки, розвитку особистісних цінностей та засвоєння установок у секторі праці. Формування

мотивації починається в процесі соціалізації особистості під впливом соціокультурного середовища людини. Формуванням мотиваційних механізмів є характеристики, імідж, рівень і якість життя сім'ї, звичне соціальне середовище, загальна культура обраної діяльності, індивідуальний, етнічний чи національний стиль роботи. І під впливом потенціалу та якості професійної підготовки.

Створюючи мотивацію, пам'ятайте, що кожного працівника можна назвати одним із трьох типів мотивації:

- Працівники в першу чергу орієнтовані на зміст роботи та соціальні інтереси.
- Працівники орієнтовані насамперед на заробітну плату та інші фізичні активи.
- Працівники, які цінують різноманітні збалансовані цінності.

Під час діяльності керуйте організацією як заохочення, включаючи фінансові заохочення, включаючи участь персоналу у заробітній платі, прибутках та капіталі, та негрошові заохочення (організація групової роботи, соціальна комунікація, стиль та методи керівництва, робочий час). Заохочення працівників, як правило, здійснює керівник організації за допомогою певних методів. Згідно з останнім опитуванням, доходи та фінансові стимули все ще залишаються важливими факторами отримання прибутку працівників [22]. До непередбачуваних способів мотивації належать повага, гнучкий графік роботи, потенційні ініціативи, робота в команді та довіра керівництва. Отже, стимулювання персоналу – це захід, що застосовується для забезпечення працівників належними умовами праці та задоволення їх потреб. Природно, що ці кроки спрямовані на досягнення організаційних цілей.

Зверніть увагу, що метод заохочення безпосередньо впливає на мотивацію працівників. Чим відповідніші стимули для конкретного працівника, тим позитивнішою буде мотивація. Як результат, керівництво повинно навчити свій персонал, щоб гарні умови праці могли виробляти більше корисної продукції в довгостроковій перспективі.

Організаційному менеджменту відводиться дуже важлива роль для мотивації та натхнення персоналу. Суть мотиваційної функції полягає в тому, що персонал компанії працює відповідно до покладених на них прав та обов'язків і погоджується з управлінськими рішеннями. Але без планування, управління, а також дій керівника неможливо мотивувати і надихати підлеглих належним чином. Слід зазначити, що в голові є помилка, яка спричиняє мотиви та мотиви підлеглих. Наступні помилки не включають мотиваційні та стимулюючі заходи. Це фундаментальна помилка, яка призводить до результатів, при неправильному стимулюванні та неправильній мотивації працівника.

- Нездатність врахувати всі деталі. Компетентні менеджери повинні передбачити кожен деталь. Він не залишив без уваги раптову проблему працевлаштування. Керівники, які прагнуть до успіху, повинні знати всі деталі своєї роботи.

- Неготовність до взаємозамінності. Керівники абсолютно готові мати талант для виконання завдань, які можуть бути надані іншими людьми, залежно від ситуації.

Очікуйте винагороди лише за науку, а не за вашу науку. У світі людям платять не за знання, а за те, що їм можуть платити за те, що вони нічого не роблять або переконують інших.

- Брак фантазії. Якщо керівник не має фантазії, він легко постраждає від непередбачених обставин, не в змозі скласти чіткий план, тому його управління буде менш ефективним.

- Егоїзм. Керівники, які забезпечують всю славу роботи, яку вони виконують, повинні знати, що їхні підлеглі можуть розсердитися. Мудрий керівник, безумовно, демонструє велич. Він стверджував, що його зізнання було досягнуто тортурами. Більшість із них працювали краще не лише за гроші, а й працювали.

- Віроломство. Менеджери, які недобросовісно ставляться до своїх обов'язків та своїх працівників, незалежно від того, чи є вони вище чи нижче

їхнього статусу, не зможуть здійснювати належне керівництво. Нечесні слова та вчинки є однією з найпоширеніших причин невдач у всіх сферах людської діяльності, особливо в управлінні персоналом, де міжособистісним стосункам відводиться головна роль.

- Авторитарність в управлінні. Кваліфіковані керівники повинні дуже боятися, але ніколи не вселяти страху у своїх підлеглих. Керівники, які прагнуть тиску на своїх підлеглих власною владою, можуть швидко перейти від влади до насильства. Справжні лідери не мають переваг від розміщення реклами. Він домігся цього іншими шляхами – демонструючи розуміння, співчуття, чесність і справедливість та абсолютне знання справи.

- Хизування. Компетентним керівникам не потрібні звання чи нагороди, щоб їх поважали підлегли. З гордістю менеджери зазвичай не можуть запропонувати більше. Процедура та гордість не мають нічого спільного з якістю людського бізнесу [19].

Тому менеджерам потрібно дотримуватися чітких правил, щоб сформувані правильні мотиви та стимули. Визначте цілі, які потрібні конкретним працівникам. Керуючись зовнішніми та внутрішніми мотиваційними факторами, виберіть правильний метод стимулювання, створіть довгостроковий план мотивації та стимулювання та короткостроковий план. Самі керівники повинні діяти гідно, а згодом координувати та навчати працівників, щоб не було адміністративних помилок, пов'язаних з управлінням персоналом.

1.3. Взаємозв'язок мотивації та результативності праці персоналу підприємства в розрізі фінансово-економічної безпеки

Соціально-економічні основи для посилення дій та зусиль корпоративних працівників з метою підвищення ефективності діяльності як мотивації до праці. Мотивація праці – це сукупність внутрішніх та зовнішніх факторів, які спонукають працівників працювати, визначати їх поведінку, форму діяльності та зосереджуватись на досягненні особистих та організаційних цілей цієї діяльності [7]. Основними мотиваційними методами є заохочення та мотивація. У цих заохоченнях це можна розуміти як значну форму подарунка. На відміну від стимулів, мотивація – це сила внутрішньої мотивації: бажання, чарівність, орієнтація. Коли люди знають, стимул є мотивацією.

Системи мотивації та стимулювання зайнятості базуються на нормативному рівні трудової діяльності. Це означає, що входження працівника в систему, пов'язану з працею, означає, що він повинен виконувати певні зобов'язання щодо компенсації. У зв'язку з цим мета цих стимулів не лише заохотити громаду до роботи, але й змусити їх вживати кращих заходів, ніж передбачають робочі відносини. Коротше кажучи, ефективна система стимулювання повинна базуватися на результатах роботи. Наприклад, система мотивації до праці включає низку заходів матеріального, морального та соціального спрямування, що сприяють розширенню можливостей персоналу виробничого процесу для задоволення різних потреб, що враховуються в обмін на трудові зусилля. Для глибшого розуміння елементів мотивації результативної праці персоналу зобразимо їх на рис. 1.2.

Ефективність конкретного працівника в першу чергу визначається його власними здібностями та інтересами, а також їх розумінням своєї ролі в колективних зусиллях. Величина витрат на оплату праці залежить від самооцінки працівника щодо адекватності рівня компенсації та впевненості в тому, що він отримає. Заохочення працівників до досягнення своїх цілей – це необхідність, про яку повинні пам'ятати всі менеджери. Але з часом наука про

управління персоналом збільшила важливість матеріального стимулювання [36]. На наш погляд, задоволеність працівників основними умовами праці (заробітна плата, фінансова допомога тощо) не призводить до підвищення продуктивності праці у всіх випадках. Оскільки практики представлені, найефективнішим стимулом є виконання своїх обов'язків відповідно до поточних потреб людей, заявляючи про неї як про особистість та вміння згадувати свої.



Рис. 1.2. Основні елементи мотивації результативної праці персоналу підприємства

Модель Портера Ролера (рис. 1.3), відома своєю теорією мотивації, дає нам можливість більш детально дослідити взаємозв'язок між мотивацією та продуктивністю. Відповідно до цієї моделі результати, досягнуті працівниками, залежать від трьох змінних [33]: витрачених зусиль (3), здібностей і характерних особливостей людини (4), а також від його усвідомлення своєї ролі в процесі праці (5). Рівень витрачених зусиль, своєю чергою, залежить від цінності винагороди (1) і від того, якою, за оцінкою працівника, є ймовірність зв'язку між зусиллям і можливою винагородою (2).

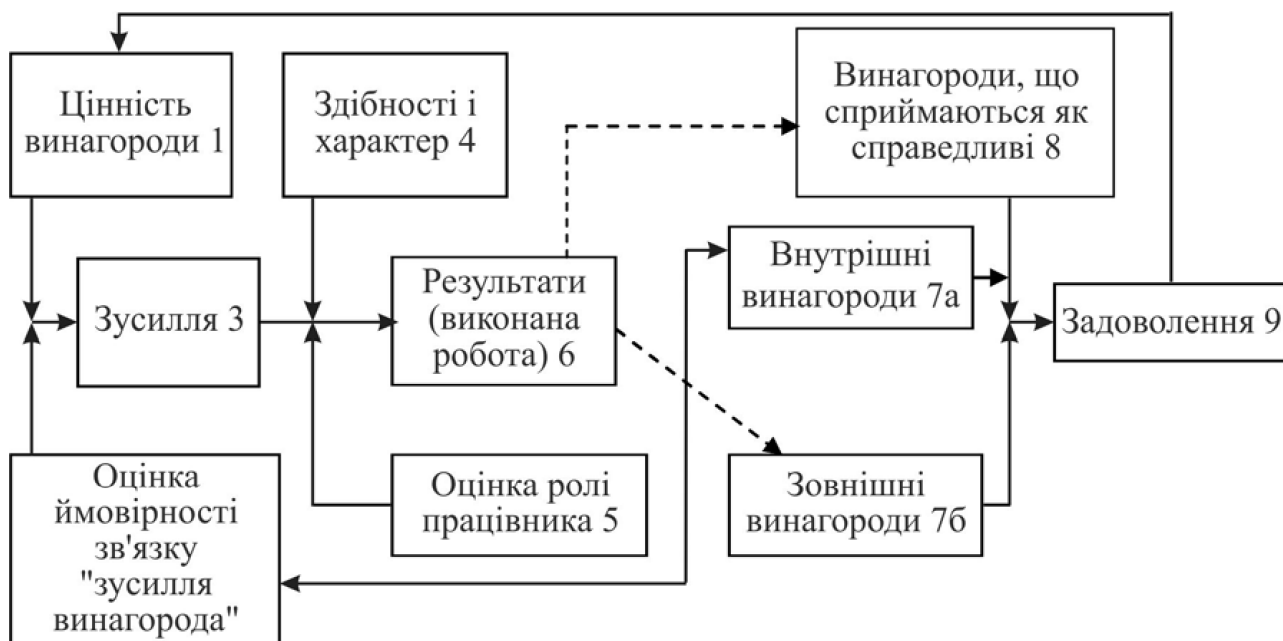


Рис. 1.3. Модель взаємозв'язку між мотивацією і результативністю праці Портера-Лоулера [18, с. 312]

Д Досягнення необхідного рівня ефективності (6) визначає внутрішні (7a) та зовнішні винагороди (7b). Перше забезпечується роботою, яка стосується змісту та важливості виконаної роботи, почуття досягнення, впевненості в собі та спілкування в процесі роботи. Зовнішні винагороди номер два – надаються організацією: заробітна плата, похвала керівництва, підвищення і т.д. Межа між ефективністю та зовнішньою компенсацією просто означає можливість взаємозв'язку між результатами роботи працівника та певним видом компенсації. Насправді зовнішні винагороди залежать від політики та можливостей організації. Точковий рядок (8) за результати діяльності та

винагороди, які вважаються справедливими, має наступне значення: Відповідно до теорії справедливості працівники висувають власні (тобто суб'єктивні) судження про компенсаційну справедливість. Задоволення (9) є результатом внутрішніх та зовнішніх винагород, які вважаються справедливими (8). Задоволеність працівників є мірою того, наскільки цінним є подарунок (1). Ці цінності надалі впливають на поведінку працівників. Отже, ця модель демонструє важливість інтеграції таких компонентів, як зусилля, здібності, результати, винагорода, задоволення та сприйняття у відповідні системи. Мабуть, найважливішим висновком теорії Портера-Лоулера до ділової практики є задоволення і продуктивне завдання.

На додаток до теоретичних досліджень корисний також прямий досвід розвинутих країн для підвищення інтересу працівників до результатів роботи та посилення мотивації праці. Засобами підтримки соціального миру для команд у розвинених країнах як фактора, що підвищує інтерес співробітників до фінансового успіху корпорації, є система мотивації через розподіл прибутку [15]. При використанні цієї системи дохід працівників ділиться на дві частини: постійну та змінну. Початкова частина (основна заробітна плата) визначається під час процесу контракту з тарифами в колективному договорі. Щодо другої частки - між урядом та представниками працівників підписується спеціальний контракт. Зазвичай це реєструється в податковій інспекції, щоб компанія отримувала певні податкові пільги, пов'язані з чинністю контракту. Основні типи систем розподілу прибутку включають системи виплат премій, системи оцінки послуг, системи доходу на основі прибутку, системи колективного стимулювання та системи оплати праці.

Згідно досвіду Великобританії, США та Японії, взаємозв'язок між збільшенням та внеском окремих працівників незрозумілий, чи існує система участі на основі балансу. Як результат, часто запускаються системи стимулювання, які пов'язані з результатами безпосередньої виробничої діяльності (економія, скорочення виробничих витрат, об'ємне виробництво

тощо). Таким чином, система розподілу прибутку стає системою розподілу доходу.

Багато досліджень та накопичення практичного досвіду показують, що існує певна нелінійна залежність між діяльністю людини та результатом цієї діяльності. Спочатку, чим більше діяльності ви будете робити, тим більше результатів ви отримаєте. Після кількох дій результати будуть повільними або не змінюватимуться. Цей етап можна розглядати як різновид оптимальних видів діяльності, коли досягаються найкращі результати. Результати роботи починають знижуватися, коли рівні активності перевищують оптимальний поріг. Тому керівник повинен знаходити оптимальну активність своїх підлеглих, а не максимальну. Що важливо, діяльність поєднується з керівними принципами, які відповідають людським потребам та організаційним цілям. Зрештою, люди можуть наполегливо і активно працювати, але не усвідомлювали головну ціль, оскільки вправи на спілкування є низькими в організаціях і нерозуміння завдання.

До внутрішніх загроз фінансовій та фінансовій безпеці підприємців належать: Незаконні або негативні дії іншого персоналу, що загрожують функціонуванню підприємницького духу. Порушення систем захисту інформації, які були створені з доступом, обмежуються третіми особами. Порушення порядку використання технічних засобів. Порушення інших правил, таких як режими безпеки, ведення діловодства, створення передумов для реалізації злочинних елементів або незаконних цілей інших зацікавлених сторін. Кадровий, організаційний та інформаційний супровід управління потенціалом підприємства в контексті внутрішніх та зовнішніх загроз [10].

Зовнішні загрози у сфері підприємництва включають: Спеціальні служби для іноземних працівників для отримання інформації про економічні процеси у сфері підприємництва для здійснення антиконкурентних заходів. Для поліпшення умов конкурентів служби безпеки вітчизняних та міжнародних організацій мають ринки збуту або властивості конкурентів. Незаконні

організовані злочинні групи та особи, що займаються заволодінням майном суб'єкта господарювання [10].

Функціональний підхід І. Л. Плетникова визначає, чи є це умовою, яка захищає його діяльність від зовнішніх і внутрішніх загроз та здатність адаптуватися до існуючих умов, що не впливають на її діяльність [11]. Коротше кажучи, цей підхід визначає поняття як здатність діяти в мінливих умовах ринку.

На основі проведених досліджень можна сформулювати унікальне визначення цього поняття. Фінансова та фінансова безпека компанії є складовою, безперебійною короткостроковою та довгостроковою виробничо-збутовою діяльністю у складних та мінливих ринкових умовах для забезпечення легкої та довготривалої копії. Дозволяє бігати. Перевага цього визначення полягає в тому, що воно поєднує різні позитивні аспекти вищезазначеного підходу та враховує такі параметри, як ризик, прибуток та час.

Стосовно розділів, згаданих у визначенні, функціональні елементи фінансово-економічної безпеки компанії є однією з основних сфер фінансово-економічної безпеки, зміст яких коливається в широких межах [12]. Загалом, фінансова та фінансова безпека компанії включає такі підсистеми:

- 1) Фінанси;
- 2) Персонал;
- 3) Техніко-технічні.

На рис. 1.4 Детальні деталі кожного з цих елементів типової системи безпеки.

Головною метою корпоративної фінансової безпеки є забезпечення стабільної та найбільш ефективної діяльності на даний момент та забезпечення достатнього потенціалу для подальшого розвитку.

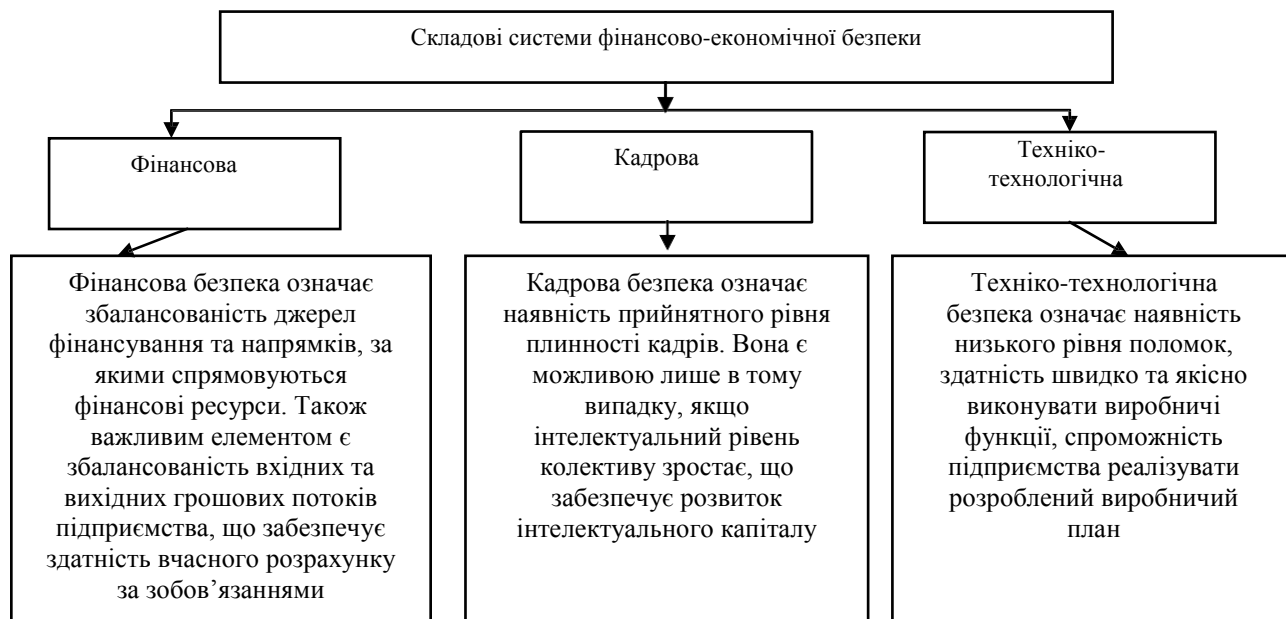


Рис. 1.4. Складові системи фінансово-економічної безпеки суб'єкта господарювання*

Цієї мети можна досягти, якщо:

- Забезпечити високу фінансову ефективність компанії.
- Зберігати фінансову стабільність та незалежність корпорацій.
- Досягти високої конкурентоспроможності.
- Забезпечити ліквідність активів.
- Зберігати належний рівень ділової активності.
- Забезпечити захист корпоративної інформації та полів конфіденційності.
- Безпека капіталу та майна компаній та ефективних організацій для комерційних інтересів.

Техніко-технічні фактори визначаються технічним рівнем виробництва товарів і послуг, технологією та організацією, показниками ефективності, технічними характеристиками обладнання та рівнем використання, умовами виробництва, матеріально-технічною базою.

Складові персоналу включають рівень кваліфікації співробітників, організацію системи управління персоналом, спрямування та якість системи підвищення кваліфікації, навчання та мотивації, відповідні пропозиції та інноваційні ініціативи, подані співробітниками, між працівниками та

підрозділами. Визначається характером та рівнем взаємодії, ефективністю використання персоналу та показниками дорожнього руху [13].

Цей спосіб розуміння фінансово-економічної безпеки може компенсувати негативні наслідки кризи. Криза є одним з головних факторів, що створює перспективи розвитку для багатьох українських компаній, які, як правило, усвідомлюють екологічну невизначеність, але часто є стабільним бізнесом. Ми розуміємо важливість аспектів фінансової та фінансової безпеки як факторів розвитку.

Визначивши поняття фінансово-економічної безпеки, ми зосереджуємося на таких компонентах компанії, як виробничі та збутові операції, пов'язані із зовнішнім середовищем компанії. Отже, спілкування з ключовими партнерами, особливо споживачами, конкурентами та постачальниками.

Отже, наступним напрямком дослідження має бути вивчення впливу цих факторів на фінансову безпеку, фінансові показники, силу, сферу впливу, прогнозування впливу та інші компанії.

Висновки до 1 розділу

1 Розглянуто найбільш поширену та науково досліджену теорію мотиваційних процедур. Мотивація є важливою загальною функцією управління, без ефективної управлінської діяльності, а бути виконавчим директором немислимо. Загалом адміністративні рішення повинні враховувати потреби організації та потреби державних службовців, пов'язані з результатами діяльності.

2 Залежно від цілей компанії слід формувати стимули та мотивацію для довгострокових та короткострокових працівників. Отже, немає різниці між працівниками та керівниками, і кожна сторона знає, чого вони хочуть і що отримують. Це свідчить про розуміння колективних потреб. А саме компанії, які виплачують низьку заробітну плату кваліфікованим працівникам, можуть не

пояснити необхідну суму, оскільки очевидно, що це не так. Отже, мотиви та стимули, що формуються між працівниками та роботодавцями, не призводять до конфліктів між пов'язаними сторонами.

З Можна сказати, що продуктивність залежить від мотивації. Однак ця залежність дуже складна і неоднозначна. Крім того, вплив внутрішньої та зовнішньої мотивації, на яку вони прагнуть досягти кінцевого результату, полягає в отриманні гірших результатів, ніж у тих, хто не має мотивації бути ефективним. Не існує чіткого взаємозв'язку між мотивацією та кінцевим результатом діяльності, оскільки результат роботи спричинений багатьма іншими факторами, такими як навички працівника, навички та професійні навички, правильне розуміння завдання, середовища тощо. Бо це впливає на реальність.

РОЗДІЛ 2. РОЛЬ СУЧАСНОГО РІВНЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В КОНТЕКСТІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Фінансово-економічна характеристика товариства з обмеженою відповідальністю «Еллада 19» м. Дніпро

Продовольчі товари є одним із видів товарів, що користуються підвищеним попитом населення, тому не дивно, що підприємці прагнуть зайняти нішу в цьому бізнесі. Водночас продукти харчування потребують до себе особливої уваги щодо якості, умов зберігання, санітарно-гігієнічних норм тощо.

Відповідно до Правил роздрібної торгівлі продовольчими товарами, затверджені наказом Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України від 11.07.2003 №185 роздрібний продаж продовольчих товарів здійснюється через стаціонарну дрібнороздрібну торговельну мережу – палатки, кіоски, торговельні автомати, пересувну торговельну мережу – автомагазини, авто-причепи, візки, лотки, бочки, цистерни тощо.

ТОВ «Еллада 19» є вузькоспеціалізованим підприємством. Основний вид діяльності підприємства, це неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами. Головною метою підприємства є отримання та максимізація прибутку. Всі витрати підприємства покриває за рахунок власних доходів чому сприяє його самокупність і самофінансування.

ТОВ «Еллада 19» що розташована в м. Дніпро займається оптово-роздрібним продажем продуктів харчування, алкогольних напоїв та тютюнових виробів, має певну кількість торгових точок та складів-магазинів для збуту продукції. Компанія займає велику частку ринку що орієнтована як на покупця в певних локальних відрізках міста так і на фірми чи покупці що мають за мету придбання великої кількості товарів. Мережа магазинів що нараховує більше десяти торговельних точок розташованих у місті Дніпро працюють за системою

«крамниця біля дому» що орієнтовані на покупців що мешкають біля торгівельних точок. Точки роздрібної торгівлі мають великий асортимент товарів що постійно змінюється спираючись на якість продукції та побажання покупців.

Метою компанії є створення та створення нових напрямків, вдосконалення та розширення асортименту реалізованої продукції, збільшення продажів, покращення обслуговування споживачів, підвищення рівня робочого обладнання та спеціалістів, що працюють на підприємстві, нових магазинів. Створювати та покращувати умови праці.

Значення робіт та послуг які виконує компанія полягає в тому що – постачає якісну продукцію на ринок збуту на вигідних умовах та у зручний час, що особливо важливо для оптових покупців та покупців–компаній що розвиваються та потребують продукції яку пропонує ТОВ «Еллада 19».

Продовольчі товари є одним із видів товарів, що користуються підвищеним попитом населення, тому не дивно, що підприємці прагнуть зайняти нішу в цьому бізнесі. Водночас продукти харчування потребують до себе особливої уваги щодо якості, умов зберігання, санітарно-гігієнічних норм тощо.

Положення щодо правил продажів і дотримання якості продтоварів наведено в багатьох нормативних актах і вони повинні обов'язково виконуватися.

Підприємство здійснює облік всієї своєї діяльності, контроль за ходом реалізації продукції і послуг, веде оперативний бухгалтерський облік і статистичну звітність в порядку встановленому законодавством.

Основні функціональні сфери виробничо-комерційної діяльності ТОВ «Еллада 19»:

- закупівля, реалізація товарів народного споживання і продукції виробничо-технічного призначення;
- здійснення діяльності по веденню власного реєстру власників іменних акцій;

- торгово-закупівельна, посередницька діяльність;
- надання громадянам, підприємствам і організаціям інформаційних, виробничих, науково-технічних і комерційних послуг;
- виробництво, закупівля, переробка, реалізація продуктів харчування;
- оптова, роздрібна і комісійна торгівля;
- надання транспортних послуг підприємствам, установам, організаціям і приватним особам на території України;
- надання консалтингових послуг;
- рекламна діяльність;
- участь у все українських ярмарках та виставках, організація і участь в спеціалізованих виставках;
- участь в засобах масової інформації, видавнича діяльність, виробництво поліграфічної а також сувенірної продукції;
- організація і проведення виставок, аукціонів, презентацій;
- організація і проведення курсів, семінарів, лекцій з тематики, не забороненої чинним законодавством;
- добродійна діяльність.

Асортимент продукції комбінату нараховує понад 120 найменувань і може бути розділений на наступні укрупнені групи:

- сухі сніданки (кукурудзяні пластівці, фігурні вироби з добавками, подушечки);
- харчові концентрати (супи, киселі та ін.);
- сухарі панірувальні;
- кондитерські вироби (вафлі);
- кава натуральна розчина;
- кава натуральна гранульована;
- напої розчинні (кавові, ячмінні);
- напої розчинні з рослинними добавками.

Величина прибутку залежить від рівня забезпеченості підприємства майном. В таблиці 2.1. представлена динаміка окремих складових активів підприємства.

Таблиця 2.1

Оцінка майна ТОВ «Еллада 19», тис. грн.

№ з/п	Види активів (майна)	2 015р.	2 016р.	2 017р.	2 018р.	2 019р.	Відношення у % 2019 р. до 2015 р.
	Майно - усього	1857,0	3243,0	6275,0	3561,0	3055,0	164,51
1	Необоротні активи	890,0	1478,0	2561,0	2169,0	2871,7	322,66
1.1	Основні засоби	890,0	1478,0	2561,0	2169,0	2871,7	322,66
2	Оборотні активи	967,0	1765,0	3714,0	1392,0	1465,0	151,50
2.1	Оборотні виробничі фонди	865,0	1525,0	3201,0	1291,0	1336,0	154,45
2.1.1	Виробничі запаси	393,0	829,0	1558,0	164,0	399,0	101,53
2.2	Фонди обігу	103,0	239,0	514,0	102,0	129,0	125,24
2.2.1	Товари	36,0	28,0	37,0	12,0	3,0	8,33
2.2.2	Поточна дебіторська заборгованість	65,0	192,0	469,0	86,0	87,0	133,85
2.2.3	Грошові кошти і поточні фінансові інвестиції	2,0	19,0	8,0	4,0	39,0	1950,00
2.2.4	Інші оборотні активи	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-

Проаналізувавши стан майна підприємства можна зробити наступні висновки, що в 2019р. порівняно с 2015р. даний показник збільшився на 64,51%.

В свою чергу основні засоби зросли на 77,87%, що в майбутньому може призвести до покращення діяльності на підприємстві. У 2019 році порівняно с 2014р. товари зменшилась на 97%%. Грошові кошти і фінансові інвестиції збільшились в 19,5 рази все це може сприятиме максимізації прибутку.

Проблема управління конкурентоспроможністю підприємства є однією з вагомих проблем у сучасних умовах розвитку економіки, яка відображається інтеграційними процесами, значною конкуренцією, ліберальними торговельними умовами, підвищеними вимогами до якості продукції.

В таблиці 2.2. представлена динаміка джерел формування майна підприємства.

Таблиця 2.2

Оцінка капіталу господарюючого суб'єкта за 2015-2019 рр., тис. грн.

№ з/п	Види пасивів (капіталу)	2015р.	2016р.	2017р.	2018р.	2019р.	Відношення у % 2019 р. до 2015 р.
	Капітал- усього	1857,0	3243,0	6275,0	3561,0	3055,0	164,51
1.	Власний капітал	1696,0	2975,0	6171,0	2440,0	2899,0	170,93
1.1.	Статутний капітал	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	100,00
2.	Зобов'язання	161,0	268,0	104,0	1121,0	156,0	96,89
2.1.	Забезпечення наступних витрат і платежів	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-
2.2.	Довгострокові зобов'язання	115,0	2,0	3,0	2,0	2,0	1,74
2.3.	Поточні зобов'язання	46,0	266,0	101,0	1119,0	154,0	334,78
2.3.1.	Кредиторська заборгованість	43,0	43,0	44,0	602,0	150,0	348,84

На підприємстві вході аналізу було виявлено зростання власного капіталу 64,51%. У 2019 році порівняно з 2015р. кредиторська заборгованість зросла на 50,0%.

Зобов'язання в цілому збільшилися на 56,0%, за рахунок зростання поточних зобов'язань (підприємство брало короткострокові кредити). По даним двох таблиць можна зробити позитивний висновок про діяльність господарства.

Нарахування амортизації зросло у зв'язку з збільшенням кількості основних засобів. Темпи зростання, приросту – погіршилися.

Таблиця 2.3

Оцінка руху та функціонального стану основних засобів товариства

№ з/п	Показник	2015р.	2016р.	2017р.	2018р.	2019р.	Відношен-ня у % (відхилен-ня,+;-) 2019 р. до 2014р.
1	Вартість основних засобів на початок року	1059,0	1378,0	2328,0	4463,0	3904,0	368,65
2	Надійшло за рік	263,0	247,0	884,0	179,0	29,0	11,03
3	Вибуло за рік	0,0	2,0	7,0	5,0	0,0	0
4	Вартість основних засобів на кінець року	1378,0	2328,0	4463,0	3904,0	3835,0	278,30
5	Нараховано амортизації за рік	123,0	393,0	1095,0	-191,0	481,0	391,06
6	Знос основних засобів: а) на початок року	383,0	506,0	899,0	1994,0	1803,0	470,76
	б) на кінець року	506,0	899,0	1994,0	1803,0	2284,0	451,38
7	Річний приріст (+) або зменшення (-), тис. грн	319,00	950,00	2135,0 0	-559,00	-69,00	-21,63
8	Темп зростання (зниження), %	130,12	168,94	191,71	87,47	98,23	-31,89
9	Темп приросту (зменшення), %	30,12	68,94	91,71	-12,53	-1,77	-31,89
10	Коефіцієнт оновлення, %	19,09	10,61	19,81	4,59	0,76	-18,33
11	Коефіцієнт вибуття, %	0,00	0,15	0,30	0,11	0,00	0,00
12	Період оновлення (можливого повного вибуття), років	5,24	9,56	5,13	22,36	132,24	127,00
13	Коефіцієнт заміни (простого відтворення), %	0,00	0,81	0,79	2,79	0,00	0,00
14	Коефіцієнт розширення (розширеного відтворення), %	121,29	384,62	241,52	-312,29	237,93	-359,22
15	Період обороту, років	9,91	4,72	3,10	-21,90	8,04	81,21
16	Коефіцієнт зносу, %:а) на початок року	36,17	36,72	38,62	44,68	46,18	10,01
	б) на кінець року	47,78	65,24	85,65	40,40	58,50	10,72
17	Коефіцієнт придатності, %:а) на початок року	63,83	63,28	61,38	55,32	53,82	-10,01
	б) на кінець року	52,22	34,76	14,35	59,60	41,50	-10,72

Провівши аналіз руху та функціонування основних засобів підприємства, що наведено в таблиці 2.3 можна зробити висновки, що їх надходження у

2019р. порівняно з 2015 роком зросло на 178,3% отже підприємство покращило своє забезпечення основними засобами.

Таблиця 2.4

Фінансові результати діяльності ТОВ «Еллада 19», тис. грн.

Показник	2015р.	2016р.	2017р.	2018р.	2019р.	Відношення у % 2019 р. до 2015р.
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2299,00	3463,00	7787,00	5051,00	5303,00	230,67
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1916,00	2886,00	6489,00	4209,00	4640,00	242,17
У % до доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	83,34	83,34	83,33	83,33	87,50	4,16
а) собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг);	1630,00	2159,00	5121,00	3583,00	4265,00	261,66
б) адміністративні витрати;	124,00	164,00	895,00	905,00	1100,50	887,50
в) витрати на збут;	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
г) інші операційні витрати.	33,00	39,00	65,00	57,00	45,00	136,36
Валовий прибуток (збиток)	286,00	727,00	1368,00	626,00	375,00	131,12
У % до чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	14,93	25,19	21,08	14,87	8,08	-6,85
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	129,00	524,00	782,00	274,00	130,00	100,78
Фінансові та інвестиційні доходи	198,00	195,00	551,00	304,00	483,00	243,94
Фінансові та інвестиційні витрати	85,00	49,00	752,00	62,00	93,00	109,40
Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	242,00	670,00	1267,00	475,00	520,00	214,88
Надзвичайні доходи	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-
Надзвичайні витрати і податки з надзвичайного прибутку	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-
Чистий прибуток (збиток)	242,00	670,00	1267,00	475,00	520,00	214,88
У % до прибутку (збитку) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	10,53	19,35	16,27	9,40	9,81	-0,72
У % до валового прибутку (збитку)	84,62	92,16	92,62	75,88	138,67	54,05

Коефіцієнт зносу збільшився у 2019 порівняно з 2015 роком на 10,01в.п., а коефіцієнт придатності зменшився на 10,72в.п., що говорить те, що в господарстві багато застарілих основних засобів. В таблиці 2.4 представлена динаміка фінансових результатів діяльності ТОВ «Еллада 19».

Аналіз фінансових результатів свідчить про те, що дохід підприємства збільшився на 130,67%. У 2019 році порівняно з 2015 роком валовий прибуток зріс на 89 тис. грн. Прибуток від операційної діяльності зріс на 1 тис.грн., доходи від фінансової та інвестиційної діяльності зросли на 285 тис.грн., а тіж витрати зросли тільки на на 8 тис. грн., в цілому дані показники впливають позитивно на фінансовий стан підприємства.

В таблиці 2.5 представлена динаміка показників фінансової стійкості. Оцінка фінансової стійкості господарюючого суб'єкта дала наступні результати, що в 2019 році порівняно з 2015 роком коефіцієнт концентрації залученого капіталу зменшився на 41,1%. Коефіцієнт маневреності власного капіталу зменшився, коефіцієнт забезпечення оборотних коштів, коефіцієнт реальної вартості у майні основних засобів, коефіцієнт забезпеченості запасів також зменшились. Ці показники мають негативну динаміку.

Оцінивши ліквідність, платоспроможність та оборотність оборотних активів підприємства (таблиця 2.6) робимо висновки, що у 2019 році порівняно з 2015 роком високоліквідні активи зросли в 19,5 раза. Коефіцієнт абсолютної ліквідності мав дуже маленьке значення у 2015 році і 2019 році він збільшився на 482,5%. Коефіцієнт загальної платоспроможності збільшився на 69,79%.

Чистий дохід від реалізації продукції збільшився. Середньорічна вартість оборотних активів зросла на 31,72%, причому ефективність використання оборотних засобів зросла (коефіцієнт обертання оборотних активів збільшився на 83,85%). В цілому підприємство є ліквідним, платоспроможним і достатньо забезпечене активами.

Проаналізувавши ділову активність (Додаток А) робимо висновки, що загальний коефіцієнт обертання капіталу збільшився на 37,41%. У 2019 році порівняно з 2015 роком коефіцієнт обертання оборотних активів збільшився на

Оцінка фінансової стійкості господарюючого суб'єкта

№ з/п	Показник	Нормативне значення	2015р.	2016р.	2017р.	2018р.	2019р.	Відношення у % 2019 р. до 2015 р.
1. Показники структури капіталу								
1.1	Коефіцієнт автономії	>0,5	0,91	0,92	0,98	0,69	0,95	103,90
1.2	Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	<0,5	0,09	0,08	0,02	0,31	0,05	58,90
1.3	Коефіцієнт фінансування	>1	10,53	11,10	59,34	2,18	18,58	176,41
1.4	Коефіцієнт фінансового ризику	<1	0,09	0,09	0,02	0,46	0,05	56,69
1.5	Коефіцієнт довгостроково-вого залучення позикових коштів	Зменшення	0,06	0,00	0,00	0,00	0,00	1,09
1.6	Коефіцієнт структури залученого капіталу	Збільшення	0,71	0,01	0,03	0,00	0,01	1,79
2. Показники стану оборотних активів								
2.1	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Збільшення	921,00	1499,00	3613,00	273,00	29,30	3,18
2.1	Коефіцієнт забезпеченості оборотних коштів	>0,1	0,95	0,85	0,97	0,20	0,02	2,10
2.2	Коефіцієнт забезпеченості запасів	>0,5	1,02	0,97	1,12	0,21	0,02	2,14
2.3	Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів	Збільшення	0,00	0,01	0,00	0,01	1,33	61295,22
3. Показники стану основного капіталу								
3.1	Коефіцієнт реальної вартості майна	Збільшення	0,92	1,59	1,75	0,54	0,81	88,54
3.2	Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні	Збільшення	0,47	0,44	0,39	0,59	0,51	108,12
3.3	Коефіцієнт накопичення амортизації	Збільшення	0,37	0,39	0,45	0,46	0,60	162,19
3.4	Коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів	Збільшення	1,09	1,19	1,45	0,64	0,51	46,95

83,85%. Коефіцієнт обертання готової продукції і товарів збільшився на 76,63%, а коефіцієнт власного капіталу збільшився на 63,81%.

Відповідно до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності», затвердженого наказом Міністерства фінансів України від 07.02.2013 №73 (НП(С)БО 1) [43], оборотні активи підприємства – це «гроші та їх еквіваленти, що не обмежені у використанні, а також інші активи, призначені для реалізації чи споживання протягом операційного циклу чи протягом дванадцяти місяців з дати балансу, а важливими елементами, які впливають на ліквідність балансу є дебіторська заборгованість, запаси та, особливо, грошові кошти підприємства». Відповідно до НП(С)БО 1 [43], грошові кошти (гроші) – «готівка, кошти на рахунках у банках та депозити до запитання». Грошові кошти підприємства, як найліквідніші активи, включають готівку в касі, кошти на рахунках в банках, електронні гроші, які емітуються у відкрито циркулюючій системі, депозити до запитання та кошти в дорозі. Як правило, для підприємств промисловості, даний елемент оборотних активів є найменш вагомим в їх структурі, що відображає сучасний фінансовий стан багатьох підприємств.

Дебіторська заборгованість складає біле половини величини всіх оборотних активів та на деяких підприємствах досягає 80-90% й формується, в основному, з дебіторської заборгованості покупців (замовників) за поставку товарів, надання послуг або виконанні роботи, тому управління саме дебіторською заборгованістю підприємства пов'язано з оптимізацією її розміру та забезпеченням інкасації заборгованості покупців (замовників) за розрахунками за реалізовану продукцію або надані послуги чи виконані роботи.

Коефіцієнт обертання поточної дебіторської заборгованості збільшився на 43,70% підприємство веде раціональну політику на ринку та у взаємозв'язках з контрагентами про що говорить його добра ділова активність.

Оцінка ліквідності, платоспроможності та оборотності оборотних активів, тис.
грн.

№ з/п	Показник	Нормативне значення	2 015р.	2 016р.	2 017р.	2 018р.	2 019р.	Відношення у % (відхилення, +/-) 2019 р. до 2015 р.
1.	Оцінка ліквідності							
1.1	Високоліквідні активи (A1)	≥П1	2,00	19,00	8,00	4,00	39,00	1950,00
1.2	Середньоліквідні активи (A2)	≥П2	65,00	192,00	469,00	86,00	87,00	133,85
1.3	Низьколіквідні активи (A3)	≥П3	901,00	1553,00	3238,00	1303,00	1339,00	148,61
1.4	Найбільш строкові зобов'язання (П1)	≤A1	5,00	4,00	6,00	4,00	4,00	80,00
1.5	Короткострокові зобов'язання (П2)	≤A2	3,00	223,00	58,00	518,00	5,00	166,67
1.6	Довгострокові зобов'язання (П3)	≤A3	115,00	2,00	3,00	2,00	2,00	1,74
2.	Оцінка платоспроможності							
2.1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	≥0,2	0,04	0,07	0,08	0,00	0,25	582,47
2.2	Проміжний коефіцієнт покриття	≥0,7	1,46	0,79	4,72	0,08	0,82	56,17
2.3	Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	≥2	21,02	6,64	36,77	1,24	9,51	45,25
2.4	Коефіцієнт загальної платоспроможності	Збільшення	11,53	12,10	60,34	3,18	19,58	169,79
3.	Оцінка оборотності оборотних активів							
3.1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	-	1916,0	2886,00	6489,00	4209,00	4640,00	242,17
3.2	Середньорічна вартість оборотних активів	-	1084,5	1366,00	2739,50	2553,00	1428,50	131,72
3.3	Коефіцієнт обертання оборотних активів	збіл	1,77	2,11	2,37	1,65	3,25	183,85
3.4	Коефіцієнт завантаження оборотних активів	Змен	0,57	0,47	0,42	0,61	0,31	54,39
3.5	Тривалість одного обороту оборотних активів, днів	Змня	204	170	152	218	111	54

Комплексна оцінка фінансового стану підприємства (Додаток Б) показує, що господарство тримається в розряді господарств класу А, це підприємства, які є фінансово стійким.

Комплексна оцінка фінансового стану підприємства узагальнює отримані в процесі аналізу дані, розраховані коефіцієнти і дозволяє зробити аргументовані висновки про фінансовий стан підприємства сприяє встановленню за різними оцінними показниками його резервів щодо поліпшення фінансового стану.

Відповідно до П(С)БО 10 [4], Дебіторська заборгованість – «сума заборгованості дебіторів підприємству на певну дату», яка поділяється на довгострокову (сума дебіторської заборгованості, яка не виникає в ході нормального операційного циклу та буде погашена після дванадцяти місяців з дати балансу) та поточну дебіторську заборгованість (сума дебіторської заборгованості, яка виникає в ході нормального операційного циклу або буде погашена протягом дванадцяти місяців з дати балансу).

Отже, проведена фінансово-економічна характеристика ТОВ «Еллада 19» підтверджує, що підприємство є ліквідним та платоспроможним, фінансово стійким, рентабельним та забезпеченим основними та оборотними засобами. Крім того має вигідне географічне положення, та площі з родючими ґрунтами.

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

Економічна безпека товариства з обмеженою відповідальністю – обмежується певними ресурсними умовами (поточними та сучасними можливостями), діловими можливостями, стабільною діяльністю та динамічним науковим, технічним та соціальним розвитком, внутрішніми та зовнішніми побічними ефектами (внутрішніми та зовнішніми). Гарантоване найбільш ефективне використання для запобігання загрозам.

Необхідність постійного забезпечення фінансового забезпечення, оскільки кожен суб'єкт може об'єктивно скористатися завданням для того, щоб функціональна стабільність досягла головної мети діяльності. Рівень фінансової безпеки компанії залежить від того, наскільки ефективно керівництво та працівники з метою запобігання загрозам з метою усунення побічних ефектів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Причинами поганого фінансового забезпечення є:

1) Свідома або несвідома поведінка окремих посадових осіб та суб'єктів (державних установ, міжнародних організацій, компаній (організацій) – конкурентів).

2) Узгодженість об'єктивних умов (фінансова ситуація на корпоративному ринку, наукові відкриття та технологічний розвиток, гідність влади тощо).

Залежно від стану суб'єкта, негативні впливи на фінансову безпеку можуть бути об'єктивними та суб'єктивними.

Побічні ефекти, які не викликані бажаннями кожної компанії чи працівника, вважаються об'єктивними.

Суб'єктивний вплив викликаний неефективною діяльністю всіх компаній або їх відповідних працівників (як правило, менеджерів та функціональних менеджерів).

Основною місією корпоративної фінансової безпеки є забезпечення стабільних та найбільш ефективних операцій зараз та з високим потенціалом для майбутнього розвитку. Основні позиції фінансової безпеки такі:

- Забезпечити високу фінансову ефективність, фінансову стабільність та корпоративну (організаційну) незалежність.

- Забезпечити технічну незалежність та усвідомити конкурентоспроможність суб'єктів господарювання з високим технічним потенціалом.

- Реалізація ефективного (ефективного) корпоративного управління (організаційного) управління та організаційної структури.

- Досягти високого рівня кваліфікації персоналу, інтелектуального потенціалу та відповідної ефективності досліджень НДДкР та розробок компанії.

- Мінімізувати вплив виробничо-господарської діяльності на навколишнє середовище.

- Високоякісний правовий захист для всіх аспектів діяльності компанії (організації).

- Обов'язково захистити інформаційне поле, конфіденційність компанії та досягти рівня інформаційної підтримки, необхідного для всіх корпоративних підрозділів та організаційних підрозділів.

Основні функціональні цілі визначають формування необхідних структурних елементів та загальну схему фінансового забезпечення. Типову структуру функціональних складових економічної безпеки з коротким описом їхньої сутності показано на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Основні позиції економічної безпеки підприємства

Алгоритм проведення функціонального аналізу заходів щодо забезпечення необхідного рівня економічної безпеки підприємства (ЕБП):

1. Визначення структури негативних впливів за функціональними складовими ЕБП, розподіл об'єктивних та суб'єктивних негативних впливів.
2. Фіксація здійснених превентивних заходів з попередження негативних впливів за всіма складовими ЕБП.
3. Оцінка ефективності вжитих заходів з точки зору нейтралізації негативних впливів за кожною складовою ЕБП.
4. Визначення причин недостатньої ефективності заходів, здійснених для подолання вже наявних та можливих негативних впливів на ЕБП.
5. Виявлення неусунених та очікуваних впливів на рівень ЕБПі тих, що можуть з'явитися в майбутньому.
6. Опрацювання рекомендацій щодо усунення існуючих негативних впливів на ЕБП та запобігання можливим таким впливам.
7. Оцінка вартості кожного з пропонованих заходів щодо усунення негативних впливів на рівень ЕБПі та визначення відповідальних за їх реалізацію.

Загальна схема процесу забезпечення фінансової безпеки включає такі дії, які виконуються послідовно та колективно:

- 1) Створення необхідних корпоративних ресурсів (капіталу, персоналу, прав, інформації, технологій та обладнання).
- 2) Загальні стратегічні прогнози та планування економічної безпеки з функціональними компонентами.
- 3) Стратегічне планування фінансово-господарської діяльності компанії (організації).
- 4) Загальний тактичний план фінансового забезпечення з функціональними компонентами.
- 5) Тактичне планування фінансово-господарської діяльності компанії (організації).

б) Оперативне управління корпоративною фінансово-господарською діяльністю (організаціями).

Тільки виконавши необхідну кількість дій (кроків), ви зможете досягти належного рівня фінансової безпеки.

Служби фінансово-економічної безпеки (сектори) компанії є спеціалізованими підрозділами, які є частиною організаційної структури, і їх діяльність створює відповідні рівні фінансово-економічної безпеки та виробництва. І мета полягає в тому, щоб нейтралізувати основні загрози, які можуть очікувати бізнес під час економічної діяльності. ..

Співробітники служби фінансової безпеки повинні мати кваліфікований та професійно підготовлений персонал, який продовжує виконувати цю діяльність, особливо в економічних та юридичних дисциплінах. Як свідчить практика діяльності служб економічної безпеки підприємства, перевага часто віддається колишнім працівникам правоохоронних органів (МВС, СБУ, прокуратури, податкової поліції, контрольно-ревізійних підрозділів) з відповідним досвідом роботи і високими морально-діловими якостями [6, с. 141].

Такі відділи, як правило, включають економістів, юристів, ризик-менеджерів, техніків, маркетологів, програмістів та інших бізнес-професіоналів (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Структура служби економічної безпеки підприємств

Однак вітчизняна практика не є звичайною для створення таких служб. Це одне з головних питань управління фінансовою та економічною безпекою, і рівень його низький.

Служби фінансової безпеки компанії повинні функціонувати у двох режимах: звичайному та екстремому. За звичайних обставин, що відповідають характеру профілактичних та профілактичних функцій, якщо не існує значної загрози фінансовій та фінансовій безпеці бізнесу, буде проведена профілактична робота щодо запобігання йому, а також усім службовим підрозділам та діяльності всіх проведених компаній.

2.3. Оцінка рівня та ефективності використання персоналу підприємства

Аналіз показників праці в компаніях є одним із шляхів вдосконалення практики планування та управління в секторі праці. Сюди входить вивчення рівня та динаміки окремого показника, які тісно пов'язані між собою і залежать від усіх рівнів та змін динаміки. Аналіз економічної діяльності відіграє важливу роль у вдосконаленні організації заробітної плати та забезпеченні того, що вона безпосередньо залежить від кінцевих результатів виробництва, кількості та якості. В процесі аналізу підготуйтеся до підвищення ефективності та підвищення заробітної плати, впроваджуючи прогресивні форми важливих стимулів, управління працею та систематичне споживання.

При аналізі статусу зайнятості компанії вирішуйте такі завдання:

- оцінка робочої сили компанії та її сектору.
- визначити структуру загальних кваліфікаційних структур та кваліфікацій та структур, що мають відношення до виробництва сучасних науково-технічних рівнів та організацій.
- встановити забезпеченість виробництва трудовими ресурсами.

Проаналізуємо динаміку трудових ресурсів в ТОВ «Еллада 19» м. Дніпро (табл. 2.5).

Динаміка чисельності працівників в ТОВ «Еллада 19»

Рік	Чисельність працівників, чол.	Абсолютний приріст, чол.		Темп зростання, %		Темп приросту, %		абсолютне значення 1% приросту, чол
		базисний	ланцюговий	базисний	ланцюговий	базисний	ланцюговий	
2015	18	0	4	100,0	-	0	-	-
2016	22	4	37	120,22	120,22	20,22	20,22	1,83
2017	23	5	1	126,23	105,00	26,23	5,00	2,2
2018	19	1	4	107,10	84,85	7,10	-15,15	2,31
2019	18	0	1	102,19	95,41	2,19	-4,59	1,96

Особливу увагу слід приділяти методам розрахунку середніх показників рядів динаміки, які є узагальнюючою характеристикою його абсолютних рівнів, абсолютної швидкості та інтенсивності зміни рівнів рядів динаміки.

Середній абсолютний приріст розраховується за формулою:

$$\bar{\Delta} = \frac{\sum \Delta_{ланц}}{n-1} = \frac{4}{4} = 1 \text{чол.}, \quad (2.1)$$

де n – число членів ряду.

Згідно отриманих результатів чисельність працівників має тенденцію до збільшення в середньому на 1 чоловіка щорічно.

Для характеристики темпів зростання та приростів за весь період, охоплений рядом динаміки, обчислюють середній темп зростання та темп приросту.

Середній темп зростання обчислюють за формулою:

$$\bar{T}_p = \sqrt[n-1]{\frac{y_n}{y_0}} = \sqrt[4]{\frac{18}{18}} = 1,0054. \text{ або } 100,54\%, \quad (2.2)$$

Середній темп приросту обчислюють за формулою

$$\bar{T}_{np} = \bar{T}_p - 100\% = 100,54 - 100 = 0,54 \% \quad (2.3)$$

Отже, чисельність працівників має тенденцію до збільшення в середньому за період 2015-2019 роки щорічне зростання склало 0,54 %, або 1 особа, найбільше збільшення чисельності спостерігається за період 2018-2019 роки, коли щорічно рівень показника збільшувався на 20-26 %.

Проаналізуємо оцінку забезпечення ТОВ «Еллада 19» трудовими ресурсами (табл. 2.6)

Таблиця 2.6

Оцінка забезпечення трудовими ресурсами ТОВ «Еллада 19»

Показник	2015р.	2016р.	2017р.	2018р.	2019р.	Зміна 2019р. проти 2015р.
Середньооблікова чисельність працюючих, осіб	18	22	23	19	22	4
управлінський персонал:	4	3	3	3	3	-1
питома вага, %	22,2	13,6	13,0	15,7	13,6	-5,6
керівники	3	3	3	3	3	0
питома вага, %	16,6	13,6	13,0	15,7	13,6	0
спеціалісти	2	2	2	2	2	0
питома вага, %	11,1	9,1	8,7	10,5	11,1	0
службовці	1	1	1	1	1	0
питома вага, %	5,5	4,5	4,3	5,2	5,5	0
робочий персонал (робітники):	7	11	12	7	10	-1
питома вага, %	38,8	50,0	52,1	36,8	45,4	-5,5
зокрема допоміжні робітники	2	2	2	3	2	0
питома вага, %	5,8	9,2	8,9	16,1	16,9	5,1

Питома вага управлінського персоналу має тенденцію до зниження. В 2016 проти 2017 року чисельність управлінського персоналу не змінилася, а в структурі працюючих зменшилася на 0,3 відсоткові пункти. Чисельність робітників збільшилася на 4 чоловіка, а їх частка в загальній чисельності – на 0,3 %. Зменшення чисельності працюючих відбулося за категорією «керівники» та «службовці» на 2 та 1 чоловіка відповідно, при зростанні кількості спеціалістів на 3 особи. Так тенденція свідчить про підвищення рівня кваліфікації працівників, так як збільшується кількість галузевих спеціалістів при зменшенні керівного складу.

Крім кількісного забезпечення підприємства трудовими ресурсами, важливим є аналіз якісного складу працівників, який характеризується

загальноосвітнім і професійно-кваліфікаційним рівнями, градацією за віком і статтю (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Якісний склад трудових ресурсів ТОВ «Еллада 19»

Класифікація ознаки	2015р.		2016р.		2017р.		2018р.		2019р.	
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %
Середньоспискова чисельність працюючих	18	100	22	100	23	100	19	100	18	100
За статтю:										
чоловіки	6	35,1	7	34,6	9	38,8	7	39,9	7	40,1
жінки	12	64,9	15	65,4	14	61,2	12	60,1	11	59,9
Стаж роботи:										
до 1 року	4	2,2	6	2,9	10	4,2	2	3,8	7	3,7
1-5 років	5	11,6	3	10,8	3	15,4	3	16,4	3	18,2
5-10 років	9	4,9	13	5,8	10	6,5	14	7	8	7,2

Позитивно характеризує якість трудових ресурсів той факт, що більшість працівників має стаж роботи понад десять років (їх частка протягом досліджуваного періоду становила 70,9-81,3 %). За статтю найбільшу частку упродовж 2015-2019 рр становили жінки. Частка працівників підприємства з вищою освітою щороку підвищується, і в 2019 році становила 18,5 %. Питома вага працівників пенсійного віку у 2015-2019 рр перебувала в межах 45,0-47,8 %.

Наступним етапом, що доповнює аналіз динаміки і складу працівників є аналіз руху персоналу, який передбачає детальне вивчення процесів, пов'язаних з прийомом та звільненням працівників підприємства. Для проведення аналізу руху персоналу (табл. 2.8) доцільно використовувати такі аналітичні показники, як коефіцієнти: оновлення персоналу, що розраховується відношенням загальної кількості прийнятих на роботу до середньоспискової чисельності персоналу; звільнення персоналу, що визначається відношенням загальної кількості звільнених з роботи до середньоспискової чисельності персоналу;

плинності персоналу – обчислюється відношенням кількості звільнених з усіх причин до середньоспискової чисельності персоналу.

Таблиця 2.8

Аналіз руху працівників ТОВ «Еллада 19»

Коефіцієнт	Рік					Відхилення 2019 від 2015
	2015	2016	2017	2018	2019	
Оновлення	0,10	0,20	0,14	0,10	0,12	0,02
Звільнення	0,12	0,24	0,13	0,13	0,11	-0,01
Плинності	0,12	0,19	0,13	0,12	0,10	-0,02
Загального обороту	0,19	0,43	0,28	0,23	0,23	0,04

На рис. 2.1. динаміка оновлення та звільнення працівників представлена більш наочно.

З табл. 2.8 видно, що коефіцієнт плинності протягом досліджуваного періоду знаходився в межах норми, спостерігається тенденція і до його зниження. Ефективність використання виробничого персоналу значною мірою визначається ступенем механізації виробничих процесів. У ТОВ «Еллада 19» рівень механізації становить 66,2 %, зокрема основного виробництва 73,2 %. Треба зазначити недостатній рівень механізації допоміжного виробництва.

Таким чином, з проведеного аналізу забезпечення підприємства трудовими ресурсами випливає, що склад його персоналу характеризується досить якісним рівнем. Свідченням цього є достатній рівень кваліфікації працівників, значний досвід роботи більшої частини працюючих. Проведені розрахунки плинності кадрів доповнюють аналіз і дають змогу дійти висновку, що склад трудового колективу на досліджуваному підприємстві характеризується стабільністю.

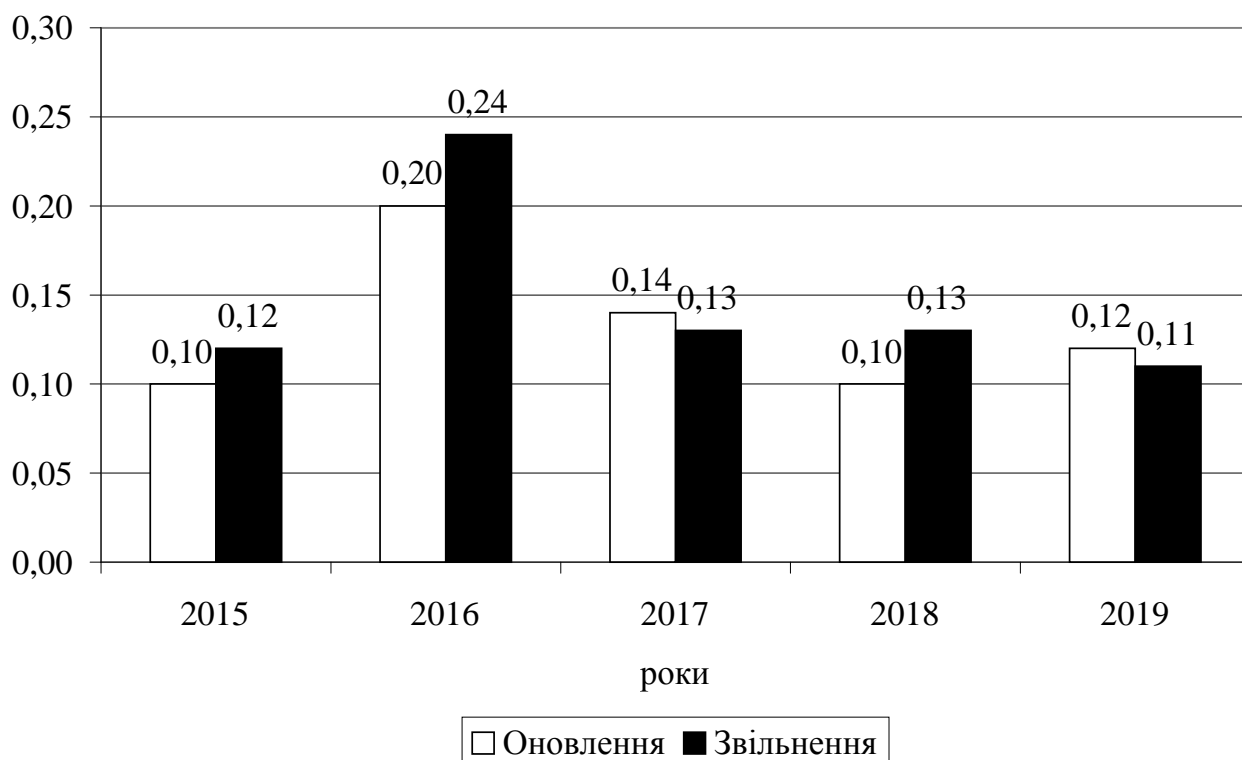


Рис. 2.1. Динаміка оновлення та звільнення працівників ТОВ «Еллада 19»

Ефективність управління трудовими ресурсами значно залежить від рівня організації праці, розподілу кооперації і нормування праці, тому необхідним є доповнення аналізу використання трудових ресурсів системою показників, які характеризують їх рівень, що стане об'єктом наших наступних досліджень.

Показники ефективності праці - це, як правило, продуктивність праці, яка, як і всі показники ефективності, відображає відношення прибутковості до собівартості, в даному випадку результат праці та праці.

Рівень продуктивності праці визначається багатьма факторами, особливо середньою кваліфікацією робітників, рівнем розвитку науки і техніки, соціальним поєднанням виробничих процесів, розмірами та ефективністю виробничих потужностей, природними умовами. Рівень продуктивності праці визначається відношенням загального обсягу виробництва до витрат праці, тому він може зростати лише за таких умов: Збільшення загального обсягу виробництва за певних витрат на оплату праці. Зниження витрат на оплату

праці при безперервному виробництві, одночасному збільшенні виробництва та зменшенні витрат на оплату праці.

2.4. Дослідження системи мотивації на підприємстві в контексті управління фінансово-економічної безпеки підприємства

Продуктивність праці та заробітна плата потрапляють у залежну економічну категорію. Зв'язок відображає рівень реакції між зростанням заробітної плати та продуктивністю. Чим вищий рівень розвитку продуктивності, тим більше можливостей підвищити заробітну плату працівникам компанії, і навпаки. За цих обставин компанія має можливість виконати кращу копію та випустити достатню кількість продукції за найнижчою ціною за рахунок збільшення матеріального стимулювання.

Пошук і аналіз резервів зростання продуктивності праці стосовно інформації, отриманої під час вимірювання та оцінки рівня продуктивності праці, отриманого на всій території підприємства та в кожному виді робіт, особливо максимального рівня продуктивності праці. На основі порівнянь із наявною інформацією. Щоб знайти ці резерви, нам потрібно заохотити талановитих представників різних дисциплін, які мають загальний погляд на основи і можуть бачити майбутнє. Використання резервів повинно базуватися на максимальній ефективності при мінімальних витратах. Через все, що менеджер хоче збільшити продуктивність, на підприємство накладаються програми управління продуктивністю. Управління продуктивністю є складним і важливим завданням, коли всі дисциплінарні та розмірні організації планують досягти успіху. Реалізація цього завдання залежить від співпраці економістів та менеджерів на всіх етапах програми.

Для ефективного господарювання необхідно дотримуватися випереджаючих темпів зростання продуктивності праці у порівнянні з її оплатою. Як відомо, зростання продуктивності праці формує реальні

передумови підвищення її оплати. При цьому засоби на оплату праці необхідно використовувати таким чином, щоб темпи росту продуктивності праці випереджували темпи росту її оплати. Тільки при такій умові складаються можливості для нарощування темпів розширеного відтворення, зниження собівартості продукції, збільшення прибутку. Розглянемо співвідношення темпів росту продуктивності та оплати праці (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Співвідношення темпів зростання продуктивності та оплати праці

Показник	2015р.	2016р.	2017р.	2018р.	2019р.	2019р. до 2015р., %
Дохід від продажу товарів, тис. грн.	8552,3	14762	23600,8	23620	28532,2	333,62
Середньорічна сума оплати праці, тис. грн.	215	367	448	461	506	234,87
Середньорічна чисельність працівників, осіб	18	22	23	19	18	102,19
Продуктивність праці на 1 середньорічного робітника, грн.	46,73	67,10	102,17	120,51	152,58	326,48
Середньорічна оплата праці на 1 робітника, тис. грн.	11,77	16,70	19,41	23,54	27,06	229,84
Індекс продуктивності праці	-	1,436	1,523	1,180	1,266	-
Індекс оплати праці 1 робітника	-	1,419	1,162	1,213	1,150	-
Коефіцієнт співвідношення оплати праці і продуктивності праці	-	0,988	0,763	1,028	0,908	-

Отримані показники вказують, що на підприємстві простежується залежність між продуктивністю та її оплатою. Тобто, при збільшенні продуктивності праці заробітна плата також зростає. Для більш детального аналізу побудуємо економетричну та регресійну модель залежності продуктивності праці від її оплати. На рис. 2.3 представлений графік кореляційно-регресійної залежності між вказаними ознаками проведений за допомогою ПЕОМ.

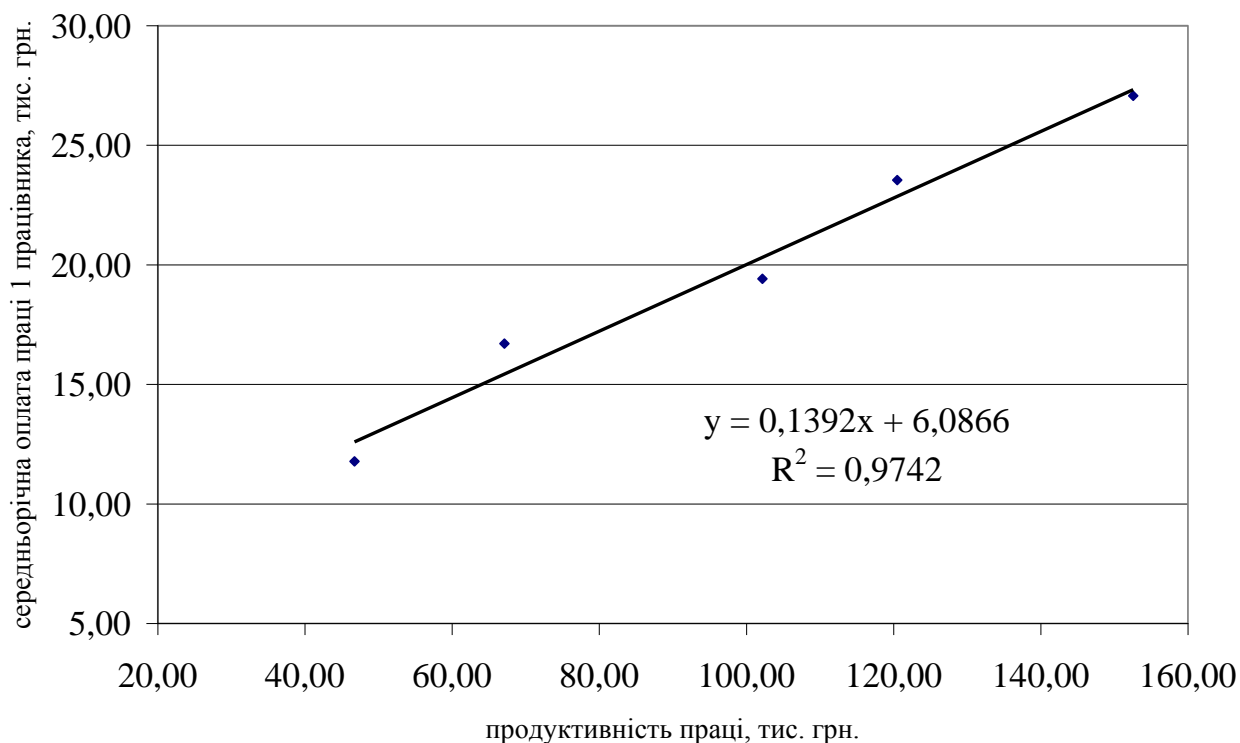


Рис. 2.3. Економетрична модель залежності заробітної плати від продуктивності праці в ТОВ «Еллада 19»

Отриманні рівняння вказують, що зі зростанням продуктивності праці рівень її середньорічної оплати також зростає. При прогнозуванні рівня продуктивності праці та її оплати доцільним є використання параметрів тренду, так як коефіцієнт апроксимації, отриманий при розрахунку залежності факторів наблизений до одиниці.

Визначивши найбільш впливові фактори підвищення продуктивності праці, менеджерам потрібно вибрати правильний шлях до покращення існуючої ситуації. Світова практика використовує багато ефективних способів підвищення продуктивності праці. Сюди входять проектування витрат, розробка та впровадження нових технологій, контроль якості, програми стимулювання вдосконалення обладнання, ультрасучасне управління людськими ресурсами, роботизована інженерія, автоматизація роботи, спрощення документів, розробка та перегляд відповідальності тощо. Однак корпоративне управління не тільки залежить від підвищення продуктивності праці, але також вимагає втручання держави в соціально-економічні процеси.

Це покращить ефективність праці, створить ефективні умови використання праці та покращить управління заробітною платою. Коефіцієнт заробітної плати за заробітну плату праці та виробничі витрати (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Динаміка показників рівня мотивації в ТОВ «Еллада 19»

Показник	2015р.	2016р.	2017р.	2018р.	2019р.	2019р. до 2015р., %
Середньорічна кількість працівників, осіб	18	22	23	19	18	102,19
Середньомісячна заробітна плата 1 працівника, грн.	981,2	1391,9	1617,8	1961,9	2255,3	229,84
Виробничі затрати всього, тис. грн.	8 552,3	14762,0	23600,8	23620,0	28532,2	333,62
в тому числі на оплату праці	215,8	367,7	448,6	461,5	506,9	234,87
Питома вага оплати праці в виробничих затратах, %	25,20	24,89	19,00	19,54	17,74	-7,46

Питома вага оплати праці в виробничих затратах зменшилася на 7,46 в.п. і становить на 17,74 %. Вважається, що чим менша оплата праці, тим вища собівартість продукції, так як падає продуктивність праці, і навпаки. Таким чином, у практиці господарювання підприємства значна частка його витрат виділяється на утримання та розвиток персоналу. В ТОВ «Еллада 19» частка витрат на оплату праці в структурі загальних витрат зменшилася. Тому заробітна плата, основною функцією якої являється стимулювання продуктивності праці, відтворення робочої сили і вирішення соціальних проблем, потребує перегляду і удосконалення. Найсильнішим стимулом працівників ТОВ «Еллада 19» була і залишається заробітна плата. Відомо, що для аналізу оплати праці на підприємстві використовуються різні методи економічного аналізу. Узагальнивши та критично осмисливши їх, нами відібрані основні, які найкраще дозволяють реально оцінити ситуацію, і доступні для застосування й сприйняття працівниками економічних служб. До них належать:

- традиційні статистичні методи: абсолютні, відносні, середні показники; групування; порівняння; табличний; графічний; ряди динаміки; балансовий;
- економіко-математичні методи: індексний, елімінування (абсолютних, відносних різниць і ланцюгових підстановок); інтегральний; логарифмічний; кореляційний; регресійний.

В табл. 2.12 наведено: ланцюгові індекси; індекси, де за базове значення продуктивності праці і її оплати взято середньоарифметичне за вказаний період.

Таблиця 2.12

Індекси зростання середньорічної продуктивності праці і заробітної плати в
ТОВ «Еллада 19»

Рік	Середньо-місячна зарплата	Продуктивність праці	Ланцюговий індекс			Базисний індекс		
			I_{nn}	I_{cz}	К	I_{nn}	I_{cz}	К
2015	981,2	46,73	-	-	-	1,000	1,000	1,000
2016	1 391,9	67,10	1,436	1,419	1,012	1,436	1,419	1,012
2017	1 617,8	102,17	1,523	1,162	1,310	2,186	1,649	1,326
2018	1 961,9	120,51	1,180	1,213	0,973	2,579	1,999	1,290
2019	2 255,3	152,58	1,266	1,150	1,101	3,265	2,298	1,420

Аналіз ланцюгових індексів заробітної плати показує її зміну як в один, так і в інший бік. Така нестабільна динаміка приводить до того, що трендова модель мало відповідає вихідним даним. У той же час, індекс зарплати розрахований з базового значення, представленого середнім арифметичним, показує постійне зростання зарплати.

Ланцюговий індекс продуктивності праці також змінюється в різні сторони, але базовий індекс показує, що середнє значення продуктивності праці коливається в межах 1, що є допустимим.

Середній коефіцієнт співставлення індексів зарплати й продуктивності як для ланцюгових, так і для базисних показників приблизно дорівнює 1,1. Це значення не є оптимальним, тому керівництво підприємства повинно

намагатися не скорочувати зростання зарплати, що досить важко зробити через їх невеликий розмір, а досягати зростання продуктивності.

Заробітна плата всіх працівників підприємства в сумі дає фонд оплати праці (ФОП). Потрібно відмітити, що не всі виплати входять у ФОП. Зокрема, виплати соціального спрямування (лікарняні за рахунок фонду соціального страхування, благодійні допомоги, що не перевищують розмір прожиткового мінімуму) не входять до ФОП, тому при визначенні заробітної плати окремого працівника потрібно бути уважним, щоб не включити ці виплати до ФОП.

Аналіз ФОП проводять у таких розрізах: по категоріях працівників та по структурних підрозділах підприємства. На підприємстві виділяють основних (постійних) працівників і зовнішніх або тих, що працюють за трудовими угодами (тимчасових). Основні працівники мають постійний оклад, у випадку відрядної форми оплати праці для них можна визначити середню кількість продукції, яку вони виробляють за певний проміжок часу, і таким чином привести їх зарплату до постійної величини. Зовнішні працівники виконують тимчасову роботу, і тому їх зарплата входить у ФОП тимчасово. Таким чином, в ФОП можна виділити постійну складову (заробітна плата основних працівників) і тимчасову (зовнішніх, працюючих за трудовими угодами).

Аналіз використання фонду оплати праці починається з визначення його абсолютного відхилення $\Delta\text{ФОП}$, яке дорівнює різниці між фондом оплати праці у звітному та базовому періодах. Подальшим напрямом аналізу фонду оплати праці є вивчення причин абсолютного відхилення. При цьому досліджується вплив, як правило, двох основних факторів: зміна середньоспискової чисельності (кількісний фактор) і зміна середньої заробітної плати (якісний фактор). Для розрахунку впливу даних факторів доцільно використати методи абсолютних та відносних різниць, а також економіко-математичні методи: інтегральний та логарифмічний. Запишемо розрахункові

формули для кожного з методів і розрахуємо вплив факторів за матеріалами ТОВ «Еллада 19».

Проаналізуємо домінуючі фактори, що вплинули на зміну фонду оплати праці за 2015-2019 рр. (табл. 2.13). Протягом досліджуемого періоду в ТОВ «Еллада 19» спостерігається постійне зростання фонду оплати праці.

Таблиця 2.13

Розрахунок впливу середньоспискової чисельності і середньомісячної зарплати на фонд оплати праці ТОВ «Еллада 19», грн

Рік	ΦOP_0	ΦOP_1	Всього	у тому числі	
			$\Delta \Phi OP$	$\Delta \Phi OP_q$	$\Delta \Phi OP_z$
2015	–	2154,80	–	–	–
2016	2154,80	3674,70	1519,90	435,67	1084,23
2017	3674,70	4484,60	809,90	183,74	626,17
2018	4484,60	4614,50	129,90	-679,48	809,38
2019	4614,50	5060,90	446,40	-211,89	658,29

Отже, продуктивність праці – це динамічний показник, який змінюється під впливом факторів. Ви можете підвищити економічну ефективність своєї компанії, готові збільшити продуктивність. У той же час важливу роль відіграють мотивація, кваліфікація та використання новітніх технологій. В Україні дослідження щодо підвищення продуктивності праці ще не проводяться, тому необхідно використовувати міжнародний досвід, вдосконалити нормативно-правову базу та змінити чинне законодавство у секторі праці.

Для оцінки ефективності використання фонду оплати праці можна застосовувати такі показники: вартість реалізованої продукції на одну гривню заробітної плати; прибуток на одну гривню заробітку. Ці показники розраховуються як для окремих структурних підрозділів, так і для підприємства в цілому. У процесі аналізу необхідно вивчити динаміку цих показників, виконання плану по їх рівню, що дозволить виявити наскільки ефективно

використовуються кошти на заробітну плату. В таблиці 2.14 наведено розрахунок цих показників за 2015-2019 рр.

Таблиця 2.14

Динаміка показників ефективності використання фонду оплати праці в
ТОВ «Еллада 19»

Показник	2015р.	2016р.	2017р.	2018р.	2019р.	2019р. до 2015р., +,-
Фонд оплати праці, тис. грн.	215,80	367,70	448,60	461,50	506,90	2154,80
Обсяг реалізації, тис. грн.	1245,2	1448,6	2226,9	1862	2112,1	12453,2
Прибуток, тис. грн.	309	235,8	-163,7	209	-381,8	3092
Обсяг преалізації на одну гривню заробітної плати, грн.	5,78	3,94	4,97	4,04	4,17	5,78
Темп приросту ланцюговий, %		-31,78	25,93	-18,71	3,43	
Темп приросту базовий, %		-31,78	-14,09	-30,16	-27,77	
Прибуток на одну гривню заробітної плати, грн.	1,43	0,64	-0,36	0,45	-0,75	1,43
Темп приросту ланцюговий, %		-55,27	-156,75	-224,39	-266,48	
Темп приросту базовий, %		-55,27	-125,39	-68,42	-152,57	

Згідно даних таблиці 2.14 у 2015-2019 рр. спостерігаються погіршення ефективності використання фонду оплати праці. Отже, прибуток і обсяг реалізованої продукції падали, відповідно до цього ланцюгові і базові темпи приросту зменшувалися. Резерви необхідно шукати за допомогою розробки та впровадження нових технологій та підвищенні за рахунок цього ефективності використання фонду оплати праці, але за умови, що в недалекій перспективі це стане рентабельним.

Отже, однією з основних стратегій підвищення ефективності компанії є створення сильних талантів для компанії та вдосконалення управління. Однак при неадекватному рівні знань та здатності менеджерів та професіоналів компанії приймати рішення про формування та використання робочої сили за певних умов діяльності компанії, фактичної роботи працівників. Ви не можете оцінити потреби. Поліпшення економічного становища компанії неможливе без

ефективного та раціонального використання корпоративної праці. Для того, щоб окремі компанії та економіка функціонували ефективно, необхідно враховувати людський фактор. Отже, основним стратегічним напрямком підвищення ефективності виробництва оптових компаній є формування потужних людських ресурсів та ефективне управління.

Система мотивації роботи є однією з ключових складових корпоративної системи управління персоналом, а також системи фінансового забезпечення підприємницької діяльності. Соціально-економічна основа для посилення дій та зусиль корпоративного персоналу щодо підвищення продуктивності праці, безумовно, є мотивацією для роботи. Система мотивації представляє низку супутніх інструментів, які надихають співробітників або службовців на досягнення спільних цілей кожної компанії.

У сучасному стані підприємства швидко виникає питання мотивів роботи. Постійні зміни в конкурентному середовищі, законодавчій базі, інтеграція у міжнародний простір та зміни на ринку праці не лише забезпечують стабільне фінансове становище суб'єкта господарювання, а й допомагають формувати інноваційні та творчі підходи. Проблеми мотивації праці, які можуть вплинути на розвиток підприємницької діяльності, потребують перегляду.

Межа між нарощуванням потенціалу та банкрутством, ремонтом та пошкодженням, прогресом та стагнацією, багатством та бідністю визначається людськими ресурсами та мотивами, що стосуються соціальних, економічних, правових та організаційних питань. Це головний фактор. І нарешті, перемагають ті, хто має більш ефективну систему мотивації.

Система мотивації на корпоративному рівні повинна базуватися на певних вимогах. А саме стандарти продуктивності забезпечують рівні можливості для праці та просування по службі. Вирівняйте рівень винагороди з результатами, визнаючи особистий внесок за загальний успіх,

Забезпечує частку прибутку залежно від рівня прибутковості продуктивності. Створити належні умови для захисту здоров'я, безпеки та добробуту всіх працівників. Можливість двостороннього спілкування між

керівниками та працівниками, бажаними підтримувати атмосферу довіри до колективу та досягнення спільних цілей.

Незважаючи на важливість розвитку високотехнологічних секторів для вітчизняної економіки, такі фактори, як загальна економічна нестабільність, поганий добробут, інфляція та інтенсивна міжнародна конкуренція призвели до кризи багатьох авіакомпаній. Рівень фінансової безпеки дуже низький.

Існує багато важливих відмінностей для забезпечення фінансової безпеки компанії, і особливу увагу слід приділити керівництву та власникам держави та її працівникам. Бо зараз, власне, це визначає становище держави у суспільстві світу, як показник економічного розвитку, та стимулює економіку науки. Кожна компанія хоче наполегливо працювати для компанії, створювати позитивний імідж серед споживачів та здійснювати високий контроль за допомогою кваліфікованих робітників, що викликає занепокоєння конкурентів. .. Коротше кажучи, для ефективного контролю якості потрібні елементи, які дозволяють компанії ремонтувати, розробляти та функціонувати. Доведено, що заходи планування для забезпечення високих штатних стандартів повинні включати постановку цілей, планування та надання керівникам та мотивацію персоналу до вдосконалення. З вищевикладеного, найважливішу роль у процесі управління економічною безпекою має відігравати комплексна система мотивації персоналу як економічна безпека кожної компанії.

Механізми мотивації включають різноманітні економічні та соціально-моральні засоби соціально-моральних засобів, що спонукають до праці. Матеріальні та моральні стимули відіграють важливу роль в оцінці мотивації праці у вітчизняній економіці. Висока роль у вимірі матеріальних та моральних стимулів до продуктивної праці: грошові винагороди, ставки, додаткові витрати, премії, підвищення кваліфікації, складні та відповідальні навантаження, компанії встановлюють рівень подорожей із вартістю. Почніть, дуже важливо знайти речі, які мотивують конкретну людину в даний час з певними потребами.

Розумний роботодавець може врахувати індивідуальні потреби працівника та переконати їх у тому, що ця потреба справді задоволена в компанії. Коли підлеглі почуваються відповідальними за свою роботу та її наслідки, отримання справедливої заробітної плати, беручи внесок кожного працівника на державну службу, буде мотивувати їх працювати.

Щоб забезпечити функціонування ефективного та вдосконаленого механізму мотивації праці, потрібно: Поєднати фізичні та моральні інвестиції в персонал. Створити безпечні та комфортні умови праці для персоналу. Створіть умови для зростання своєї кар'єри. Створіть у компанії відділ кадрової безпеки. Впроваджуйте стратегічні кадрові плани в кожній компанії. Коригувати ринкові умови, розвиток бізнесу та прибуток корпоративних працівників. Диференціювати величину доходу працівників, що виконують різні функції.

Отже, ці мотиваційні механізми можуть забезпечити стабільну, найбільш ефективну та потенційну діяльність підприємства для майбутнього розвитку.

Висновки до 2 розділу

1. Грошові кошти підприємства, як найліквідніші активи, включають готівку в касі, кошти на рахунках в банках, електронні гроші, які емітуються у відкрито циркулюючій системі, депозити до запитання та кошти в дорозі. Як правило, для підприємств промисловості, даний елемент оборотних активів є найменш вагомим в їх структурі, що відображає сучасний фінансовий стан багатьох підприємств. Дебіторська заборгованість складає біле половини величини всіх оборотних активів та на деяких підприємствах досягає 80-90% й формується, в основному, з дебіторської заборгованості покупців (замовників) за поставку товарів, надання послуг або виконанні роботи, тому управління саме дебіторською заборгованістю підприємства пов'язано з оптимізацією її розміру та забезпеченням інкасації заборгованості покупців (замовників) за розрахунками за реалізовану продукцію або надані послуги чи виконані роботи.

2. Співробітники Служби економічної безпеки повинні мати кваліфікований та професійно підготовлений персонал, який продовжує здійснювати цю діяльність, особливо в галузі економіки та права. Як свідчить практика діяльності служб економічної безпеки підприємства, перевага часто віддається колишнім працівникам правоохоронних органів (МВС, СБУ, прокуратури, податкової поліції, контрольно-ревізійних підрозділів) з відповідним досвідом роботи і високими морально-діловими якостями.

3. Склад його персоналу характеризується досить якісним рівнем. Свідченням цього є достатній рівень кваліфікації працівників, значний досвід роботи більшої частини працюючих. Проведені розрахунки плинності кадрів доповнюють аналіз і дають змогу дійти висновку, що склад трудового колективу на досліджуваному підприємстві характеризується стабільністю. Ефективність управління трудовими ресурсами значно залежить від рівня організації праці, розподілу кооперації і нормування праці, тому необхідним є доповнення аналізу використання трудових ресурсів системою показників, які характеризують їх рівень, що стане об'єктом наших наступних досліджень.

4. Продуктивність праці – це динамічний показник, який змінюється під впливом факторів. Ви можете підвищити економічну ефективність своєї компанії, готові збільшити продуктивність. У той же час важливу роль відіграють мотивація, кваліфікація та використання новітніх технологій. В Україні дослідження щодо підвищення продуктивності праці ще не проводяться, тому необхідно використовувати міжнародний досвід, вдосконалити нормативно-правову базу та змінити чинне законодавство у секторі праці.

5. Мотивація є невід'ємною частиною фінансового забезпечення компанії та охоплює всі частини компанії, від фінансової до кадрової політики. Це пояснюється тим, що зараз компаніям доводиться терпіти кінець ситуації фінансової нестабільності. Неясно, коли закінчиться невизначеність на фінансовому та валютному ринках.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА НАПРЯМКІВ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Система мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства

Матеріальна мотивація є однією з найефективніших форм, включаючи зарплати, премії та премії. Однак реальний досвід показує, що виплати будь-якої заробітної плати недостатньо для досягнення високої мотивації працівників.

Для більшості компаній найбільш прийнятною є загальна система мотивації персоналу. Іншими словами, це загальноприйняте всіма працівниками. Однак зарубіжна практика показала можливість передавати мотивацію для груп (конкретні категорії персоналу) та окремих працівників (цінні працівники).

Мотиваційні системи перетворюють принципи, стимули, мотиви, цінності, очікування та поведінкові реакції як різні фактори з лінійного дискретного стану в повторюваний процес [2, с. 52]. Класифікація найпоширеніших методів мотивації персоналу (за способом впливу, предметом, напрямком впливу, місцем походження, економічним змістом, функціональним призначенням)

Безпосередньо в систему мотивації персоналу, встановлення взаємозв'язку між цілями компанії, цілями структурних підрозділів та окремими цілями компанії, а також ефективність роботи з оплати праці працівників компанії. І це дуже залежить від продуктивності (рис. 3.1).

Формування системи мотивації персоналу повинно базуватися на застосуванні принципів складності, систем, правил, цілей, орієнтації на результати, простоти та ясності, відкритості та цілей.

Одним з головних факторів підвищення продуктивності праці є оптимізація системи мотивації персоналу. Використання ефективної мотиваційної моделі в компанії забезпечує зацікавленість працівників у підвищенні продуктивності праці та розширенні потенціалу робочої сили.

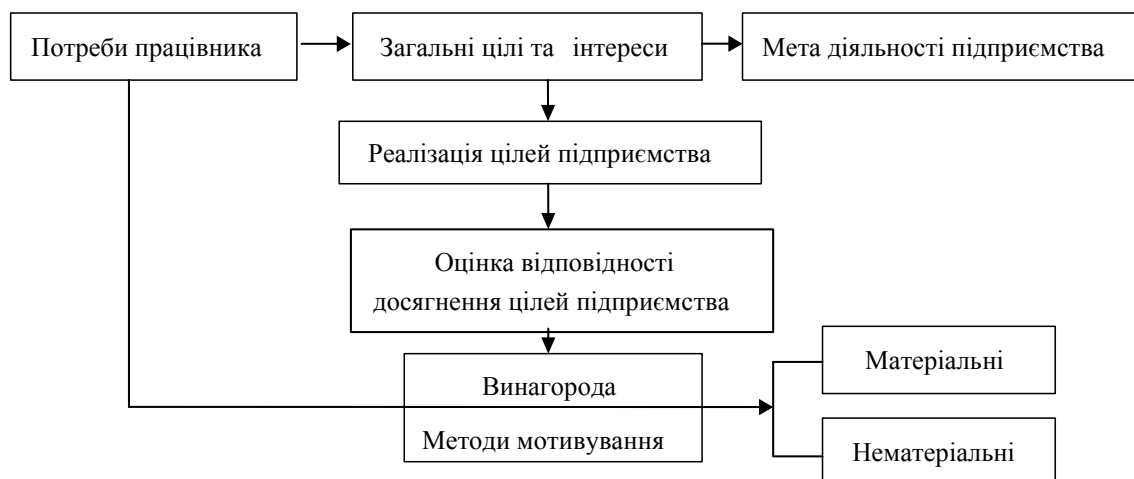


Рис. 3.1. Типова модель системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства

Згідно з дослідженнями, у структурі мотиваційної системи більшості персоналу вітчизняних компаній переважають форми мотивації працівників, а нереальні форми знаходяться на низькому рівні. Оскільки пріоритетом сучасних компаній є отримання найбільшого прибутку та досягнення лідируючої позиції на ринку, всебічно створити ефективну систему мотивації працівників. Я вважаю, що доцільно забезпечити хороший підхід (рис. 3.2).

Загальновизнаними є умови для отримання та виплати премій працівникам, оскільки було встановлено, що система преміювання відіграє важливу роль у системі матеріальної мотивації (причина). Крім того, ми пропонуємо взяти досягнення в управлінні сучасними компаніями: фахівців для професійного успіху та досягнень; за високу продуктивність, безперебійне виробництво для робітників. Премії, квартальні та річні премії працівникам, які мають найкращі результати за квартал (рік).

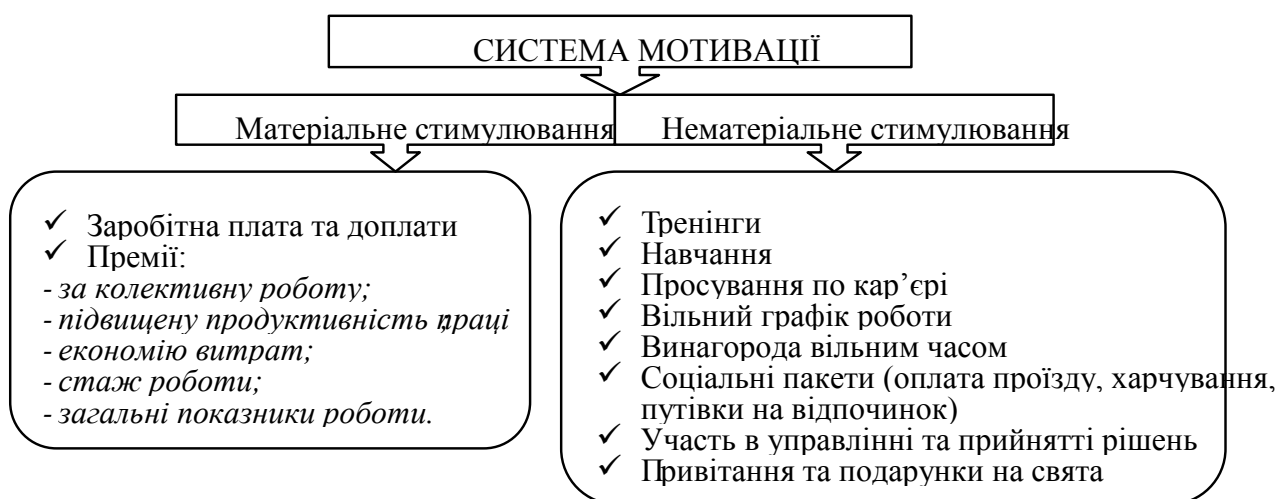


Рис. 3.2. Методи вдосконалення системи мотивації персоналу на сучасних підприємствах

Дослідження показують, що за сучасних обставин, навіть якщо застосовується найбільш раціональний підхід до розрахунку заробітної плати та фактичної виплати, подальше збільшення заробітної плати (премії) має короткочасний мотиваційний ефект, тому різні додавання цін та премій недостатньо ефективні для забезпечення високої мотивації персоналу. Адаптований до нових рівнів заробітної плати. Забезпечення реалізації нематеріальних компонентів мотиву є пріоритетом.

Для підвищення продуктивності праці персоналу сучасного підприємства ми рекомендуємо використовувати методи консультування та групової роботи. Насправді освіта включає наймання досвідчених і талановитих працівників, які працюють на подібних посадах. Наставники можуть активно використовувати науку для спілкування з молодшими колегами, розуміння важливості компанії та підвищення відповідальності. Це збільшить продуктивність нових працівників та мотивацію талановитих кадрів. Крім того, працівники та професіонали можуть приєднуватися до робочих груп для розвитку навичок, підвищення продуктивності праці, ведення діяльності компанії та створення відповідальності за кількісні та якісні наслідки виробництва.

Як ефективний мотиваційний інструмент, ми рекомендуємо вам запровадити пакет соціальних послуг, який включає: Забезпечує можливість працівникам отримувати нові знання та вдосконалювати свої навички. Давати подарунки працівникам. Організації корпоративного відпочинку та відпочинку; витрати на роботу; державні нагороди відображаються у показниках результативності, особистих винагородах за досягнення. Оплата найкращого працівника путівки (реабілітації). Загалом, запровадження соціальних пакетів компенсує працівникам витрати, пов'язані з виконанням функціональних функцій, покращенням здоров'я працівників та підвищенням ефективності.

На додаток до мотиваційних ефектів, ми вважаємо, що організації професійного навчання та програми навчання персоналу також забезпечують навчання працівників та розвиток професійних навичок. Це особливо корисно для навчання та знань з робочих процесів працівників-початківців, включаючи здобуття загальної інформації (теоретичне навчання) та безпосереднє навчання (на робочому місці). Ви також повинні регулярно намагатися дізнатись знання своїх співробітників за допомогою тестів або усних співбесід.

На основі проведеного дослідження ми створили типову модель для підвищення мотивації сучасного корпоративного персоналу, яку переставлено на рис. 3.3.

Ми впевнені, що впровадження цієї моделі, яка підвищує мотивацію персоналу, особливо основні та додаткові стимули, забезпечить позитивні результати для корпоративного персоналу. Зауважте, що система винагород є невід'ємною частиною мотиваційних засобів і включає зарплати та надбавки, премії та виплати.

Це елементи системи, що визначають ефективність роботи працівників. Розробіть корпоративну стратегію, яка також може бути засобом мотивації, включаючи підвищення стилю та культури компанії, розробку моральних стимулів для працівників або використання нереальних методів мотивації.

Отже, згідно з теоретичними та практичними дослідженнями щодо мотивації людських ресурсів у сучасному корпоративному управлінні, сучасна

система мотивації для вітчизняних компаній є формою мотивації, основна увага приділяється заробітній платі. Характеризується домінуючим використанням.

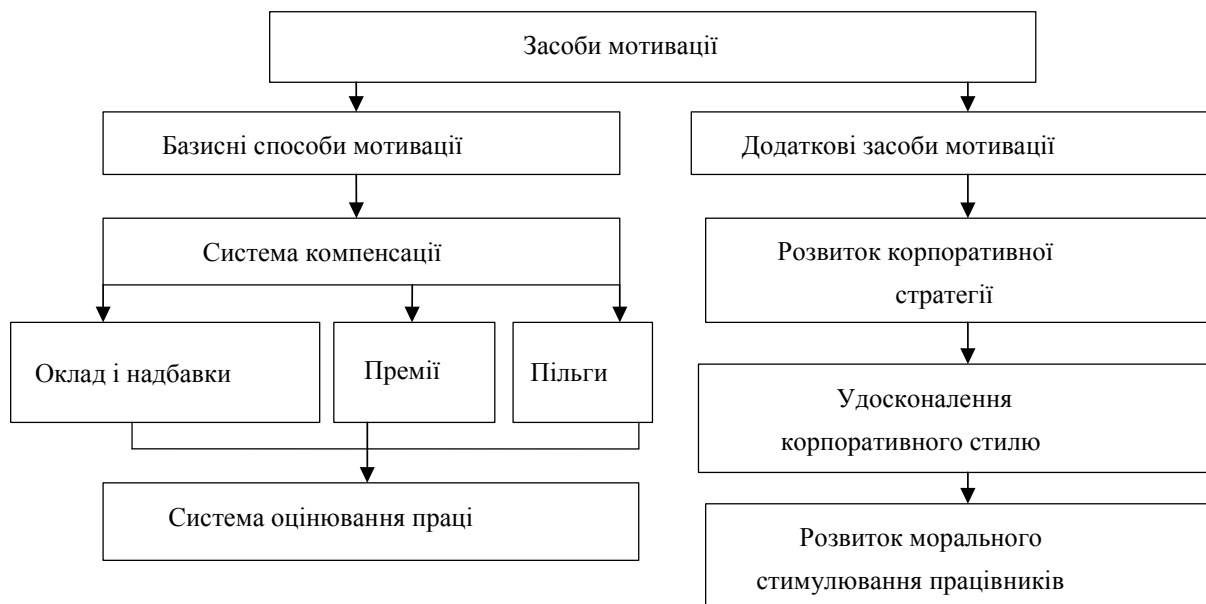


Рис. 3.3. Типова модель удосконалення засобів мотивації персоналу на сучасних підприємствах

Основним завданням керівництва є з'ясування інтересів та потреб усіх працівників. Це гарантує створення оптимальної системи мотивації персоналу.

В рамках вдосконалення системи мотивації персоналу в сучасному управлінні підприємством ми запропонували наступні кроки. Оптимізуйте систему преміювання з точки зору переглядів та умовних надбавок. Застосовуйте методи керівництва та робочі групи для підвищення продуктивності праці. Використовуйте кращу модель мотивації персоналу.

3.2. Впровадження мотиваційного моніторингу на підприємстві

Компаніям, які працюють у конкурентному середовищі за ринковими системами управління, потрібно знайти та розширити свою «нішу» на ринку товарів та послуг, вивчити нові типи економічної поведінки та постійно перевіряти свою конкурентоспроможність. Дотримуйтесь. Тому внесок

кожного працівника у цільовий показник компанії слід щодня збільшувати, і одним із головних завдань кожного суб'єкта є пошук ефективного способу управління робочою силою, який полягає у посиленні людських факторів. А саме. У той же час наявність працівників, які мають належну підготовку, навички та досвід, не гарантує високої ефективності. Активні робочі машини – це мотивація.

Однак ринкова економіка, яка створює умови для мотивації праці, не забезпечує автоматично. Шлях до ефективного управління людьми полягає у розумінні ваших потреб та мотиваційних вказівок. Просто знайте, що змусило його зробити, і яким мотивом стала активність, яка могла б зробити систему існуючою та ефективним способом управління. Отже, використовуючи найефективніші засоби впливу на поведінку людини, його робота є функцією сучасного управління.

На нашу думку, вивчення процесів корпоративної мотивації вимагає особливої уваги до розвитку соціально-економічного моніторингу, і на їх основі робиться акцент на моніторингу мотиваційного процесу в корпоративному управлінні або моніторингу. Основною метою мотиваційного моніторингу є збір, дослідження та підготовка інформації для прийняття рішень щодо мотивації та аналізу персоналу на різних рівнях корпоративного управління. Першим завданням моніторингу мотивації є виявлення початкових та поточних мотиваційних процесів. Тому моніторинг повинен базуватися на систематичній класифікації мотиваційних процесів. Через зміну характеру мотиваційного процесу моніторинг дозволяє цю класифікацію модифікувати та коригувати. Другим завданням моніторингу мотивації є аналіз взаємозв'язку між явними та неявними мотиваційними процесами та виявлення різних контрольованих мотиваційних факторів, що визначають шлях. Динамічно розвинутий мотиваційний процес, в принципі, характеризується не тільки кількісними властивостями, але і переліком якісно мінливих факторів, що змінюються. Це формулює мотиваційний менеджмент, а єдиною можливістю підвищити ефективність у цій галузі є накопичення показників, що відображають вплив

конкретних факторів на процес, що розглядається. Виходячи з цього, основні напрямки моніторингу мотивації в компанії повинні включати: Нагороди за результати роботи (економічні аспекти). Демографічні та загальні (соціальні) процеси; індивідуальне (психологічне) усвідомлення. Вибір типу мотиваційного моніторингу дозволяє вибрати відповідний спосіб збору та аналізу інформації. Ви можете розрізнити кілька категорій мотиваційного моніторингу, які можуть систематично визначати накопичення їх (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Класифікація мотиваційного моніторингу

Класифікаційна		Зміст класифікаційної групи
ознака	група	
Вид мотивації	Економічний	Зарплата, премія, надбавка до зарплати
	Соціальний	Вік, освіта, соціальний клас
	Психологічний	Темперамент, сприйняття, інтерес
Мотиваційний чинник	Індивідуальний	Характеристики особистості: цінності, цілі, вік, темперамент, кваліфікація
	Внутрішній	Кадрова політика, організаційна структура, неформальне лідерство
	Зовнішній	Політичний лад, рівень життя населення, інфраструктура ринкового сегмента
Етап мотиваційного циклу	Потреб	Матеріальні, соціальні, творчі
	Мотивів	За силою, за причиною виникнення
	Цілей	Особисті, колективні
	Результатів	Досягнення мети, підвищення ефективності
Масштаб проведення	Локальний	Неповне охоплення об'єкта дослідження
	Суцільний	Повне охоплення об'єкта дослідження
Періодичність проведення	Разовий	1-2 рази за звітний період
	Поточний	Постійне збирання й оброблення інформації
	Прогресивний	Зростання чи зниження частоти проведення

Запропонована класифікація дозволяє компаніям керувати моніторингом корпоративної мотивації, створювати настанови щодо впровадження, розробляти систему методів збору та аналізу інформації та робити її доступною для компаній для моніторингу. Ресурси можна чітко розподілити та ефективно використовувати.

За цих обставин постійний моніторинг, аналіз та моніторинг мотивації – це система короткострокових прогнозів ключових мотиваційних процесів для підготовки, використання та контролю рішень у мотиваційних структурах управління. Це може бути посилення, яке вам потрібно. У цьому сегменті ми рекомендуємо підрозділ моніторингу встановити, що компанія дійшла висновку про соціально-економічну інформацію. Ви можете створити нестандартні (спеціальні) типи моніторингу, які зосереджуються на конкретних проблемних сферах щодо мотиваційних рішень.

У межах дослідження було проведено моніторинг плинності в ТОВ «Еллада 19» з метою розробки заходів щодо мотивації лояльності персоналу. Виконання цієї роботи, узагальнення та аналіз набутого досвіду дозволяють сформулювати такі методичні рекомендації щодо моніторингу плинності персоналу для розробки системи мотивації.

На першому етапі побудови і впровадження системи мотивації в ТОВ «Еллада 19» бажано провести аналіз чинників плинності, щоб ліквідувати «слабкі ланки» в роботі з персоналом.

Оцінку плинності персоналу можна проводити у двох метричних групах, кількісній та якісній. Кількісні показники відображають кількість вибулих фахівців. Якісні показники відображають структуру добровільного звільнення. З якого відділу фахівець покине компанію. З якої причини він буде випущений? Зверніть увагу, що плинність кадрів є відносною і залежить від багатьох зовнішніх та внутрішніх факторів бізнесу, таких як характеристики певного регіону чи компанії, наявність фрілансерів на ринку та поточний попит. Будь ласка, дайте мені.

Аналіз факторів плинності кадрів дає реальну можливість розробити та оптимізувати систему мотивації для підвищення ефективності та стійкості людей у компанії. Це особливо важливо, якщо компанія або відділ збільшує продажі, які не працюють, і добровільно усуває відомих та досвідчених фахівців.

Для накопичення інформації за якісними показниками плинності персоналу доцільно проводити співбесіду із співробітниками, що добровільно звільняються з ТОВ «Еллада 19». Завдяки спостереженням можна отримати інформацію по «больових точках» підприємства, після чого в систему мотивації співробітників включають заходи з нейтралізації або ліквідації чинників, що провокують дисфункціональну плинність.

Отже, перше співбесіда збирає інформацію про чотири основні фактори, що знижують ефективність роботи співробітників при пошуку нової роботи. Відносини з колегами; перспективи зростання, можливості кар'єрного росту; умови для успіху. Якщо моніторинг плинності персоналу визначає ті самі фактори, вам слід змінити умови праці, пов'язані зі збільшенням скорочень. Наприклад, це може бути напружений конфлікт з керівником. Причини такої ситуації часто дуже різні. Негативні неформальні лідери в команді. Підготуйте їх до критики керівництва. Неефективний стиль управління головою. Інтенсивність роботи в бізнесі в цій галузі дуже висока. Працювати доводиться з усіх причин. У першому випадку керівник і керівник відділу кадрів може приватно поговорити з неформальним керівником або перейти в інший підрозділ. У другому випадку керівникам надається підтримка у створенні ефективного стилю управління. Третій – це дизайн роботи, щоб уникнути надзвичайних ситуацій і занадто багато. В результаті заходів щодо коригування текучості працівники залишаються стабільними в компанії, що може вплинути на ефективність персоналу та, зрештою, бізнес.

Потрібно враховувати потенціал продажів, а також фактичні продажі. Придбання реальних звільнень є реальним, і потенціал обороту як форма потенціалу, коли він ще працював у компанії, але вона збирається вийти на пенсію і активно шукати нову роботу. Такі пошуки можуть тривати від місяців до півтора і більше років, тому є достатньо часу, щоб уникнути обороту та стабільності та мотивувати «ліквідних» працівників.

Відстежуючи потенційну плинність персоналу, своєчасні та рутинні заходи безпеки можуть стабілізувати та мотивувати працівників. Ці запобіжні

заходи пропонуються на основі двох факторів: задоволеності працівника та того, чи потрібно шукати нову роботу чи ні. Відбір чотирьох груп працівників базується на принципі лояльності (рис. 3.4) виконується анонімним опитуванням, проведеним працівниками обслуговуючого персоналу.

До першої стабільної групи належать працівники, яким подобається працювати в компанії і які неохоче шукають нову роботу. Якщо у групі велика кількість ключових працівників та службовців, компанія створить ефективну систему мотивації персоналу.

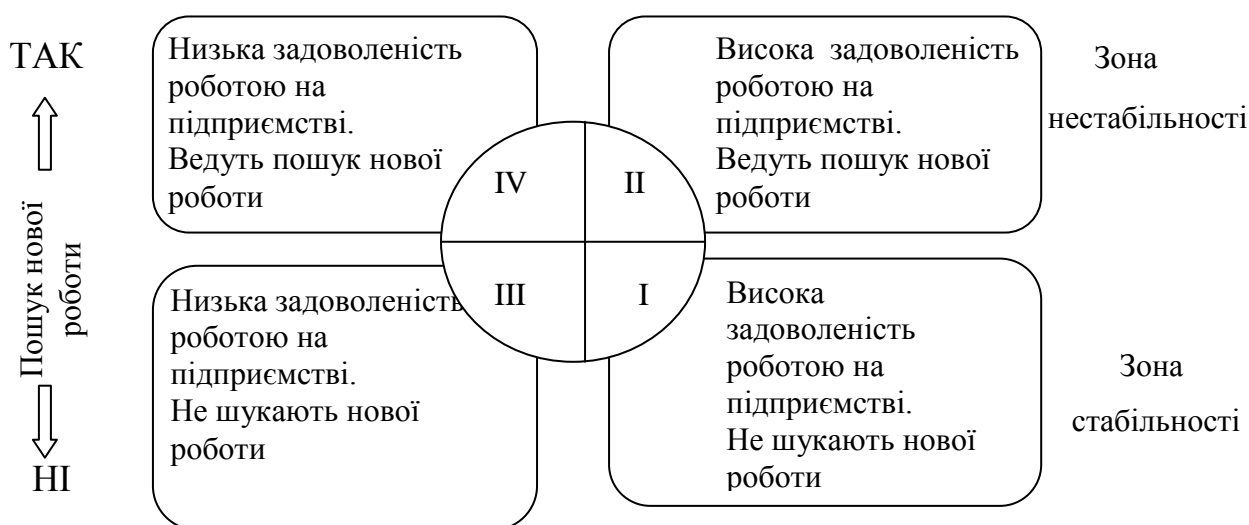


Рис. 3.4. Структура персоналу за оцінкою лояльності

Співробітники другої групи, як правило, отримують задоволення від роботи в компанії, але потрапляють до категорії нестабільних. Причинами знайти нову роботу для нього може бути переїзд в інший район чи місто через сімейні обставини, відносну хворобу тощо. Причини плинності персоналу не пов'язані з діяльністю компанії і не можуть бути виключені при створенні системи мотивації персоналу. Крім того, однією з типових причин зниження лояльності працівників у цій групі є набуття дипломів про вищу або середню освіту, результати діяльності та перспективи зростання компанії. Зростає потреба в об'єктивній оцінці.

Незважаючи на свою стабільність, третя група не обов'язково володіє основними талантами компанії, і її часто називають «баластом». Сюди входять «складність» незадоволених працівників, невпевненість у собі, вік, страх перед змінами та інші, які не дуже кваліфіковані і не шукають нової роботи, оскільки на них не претендують на ринку праці. До цієї групи можуть входити «нейтральні» – основні інтереси визначаються особистим життям, сім'єю, вихованням дітей, захопленнями та захопленнями.

Четверта нестабільна група включає працівників, які незадоволені роботою на підприємстві та активно шукають роботу. У найпоширеніших випадках професіонали мають освіту та впевненість у запитах ринку. Мовляв, не всіх з них слід звільнити з цієї групи, лише виявивши, що їхні творіння будуть звільнені. Однак потенційний ризик «втратити» цих талановитих фахівців дуже високий, і, зокрема, система мотивації повинна бути стабільною.

Аналіз результатів – це звіт кадрової служби керівництву компанії. У звіті описується структура персоналу відповідно до рівня лояльності та висвітлюються потенційні фактори оборотності для кожної групи. На додаток до аналізу структури потенційного обороту групою працівників, анкета повинна визначати фактори, що сприяють задоволенню та незадоволенню респондентів. Ця інформація є основною для розвитку та оптимізації мотивації корпоративного персоналу (фаза роботи номер два). Залежно від потенційних факторів збуту вам потрібно створити мотиваційні інструменти, спрямовані на підвищення лояльності та стабілізації персоналу.

Після проведення опитування та розробки засобів стабілізації та мотивації дуже важливо продумати дві ситуації. По-перше, вам потрібно дати своїм співробітникам відгук про свої висновки протягом тижня після опитування. Тобто ви повинні опублікувати короткий звіт, що містить отримані результати та аналіз запропонованих стабілізаційних заходів. У цьому випадку, наприклад, негативна інформація про потенційний товарообіг може бути вилучена з публічного звіту, щоб не призвести до значного збільшення кількості працівників. Однак інформацію про заходи стабілізації слід

розкривати, оскільки вона підтримує інтерес працівників до подальших досліджень та допомагає розробити ефективну мотиваційну систему. По-друге, і що важливо, недостатньо створити та опублікувати звіт про свої висновки. Важливо розпочати реалізацію ситуації, коли цінність мотивації стабільна для працівників, а адекватний бюджет доступний вчасно без затримок.

З результатів опитування, проведеного материнською компанією, були зроблені наступні висновки щодо мотивації персоналу компанії. Стабільна та задоволена група працівників становила 44% усіх респондентів. Задоволений, але знайти роботу – 12%. Група працівників, незадоволених тим, що не знаходять роботу, становить 18% усіх респондентів. Група мобільних службовців, які незадоволені роботою в компанії та активно шукають роботу – 26% респондентів

Слід зазначити, що кількість стабільних та лояльних працівників у першій групі становить понад 40% від загальної кількості персоналу. Цей показник є позитивним для розвитку бізнесу. Група номер два складає лише понад 10% від загальної кількості працівників і не є важливою для нормальної роботи компанії. Водночас два останні показники не вважаються оптимістичними. Отже, кількість працівників «баласту» в групі 3 перевищує допустимий рівень у 10%. Це свідчить про зниження ефективності, зниження мотивації та негативний вплив на інших працюючих фахівців. Прикрим показником є кількість потенційно впливових працівників із групи з чотирьох. Ця кількість становить понад 20% від загальної кількості персоналу, що перевищує середній стабільний рівень продажів компанії (5-7%).

Перші стабільні та віддані співробітники групи зосереджуються на наступному робочому стані компанії (список надається пріоритет, визначений в опитуванні): хороші стосунки в команді (52% респондентів цієї групи); проблеми керівництва щодо працівників (18% респондентів); весела робота (12%); корпоративна стабільність (8%). Працівники другої лояльної та нестабільної групи вказують на умови, що знижують стабільність. Низькі перспективи корпоративного зростання (48% респондентів у цій групі) і не

мають об'єктивного методу підвищення ефективності (18% респондентів). Третій нечесний та нестабільний працівник групи показав ситуацію, яка знизила лояльність: немає регламентованого робочого дня, доводиться часто залишатися після закінчення роботи (36%); не було можливості запросити членів сім'ї на канікули чи корпоративні заходи (18%). Нарешті, співробітники чотирьох нечесних та нестабільних груп відзначили такі фактори: незадовільна робота, багато щоденних завдань (30% респондентів); низькі перспективи корпоративного зростання (28%); відсутність регулярного навчання корпоративних працівників (26%); низький контакт голови (12%); конкуренція в команді (10% респондентів)

Через існування позитивних стосунків та зміцнення колективу важливо для першого працівника групи, у компанії проводяться регулярні тренінги з питань слухання, рекомендуються корпоративні семінари щодо нових проблем, зустрічі працівників на робочих місцях та позакласні заходи. Особливу увагу слід приділити підтримці корпоративних традицій для зміцнення корпоративних та сімейних цінностей. Ми рекомендуємо проводити співбесіди з ключовими працівниками, щоб зібрати додаткову інформацію про команду управління проблемами форматування, яку можна зробити. Як результат, ви можете зрозуміти, як і коли змінювати компенсаційний пакет. Оскільки більше 10% респондентів заявили, що хочуть зробити свою роботу цікавішою, їм потрібно опитувати співробітників, щоб знайти нові напрямки та творчі завдання для своєї роботи. Для працівників групи 2, яким потрібен спосіб визначити перспективи працевлаштування та цілі зростання, ми рекомендуємо провести додаткові співбесіди, щоб підтвердити розвиток кар'єри в компанії. Працівники третьої групи повинні організувати свої робочі дні, тому рекомендується оцінювати компетенції, а фахівці обіцяють чіткіше визначити трудові обов'язки та правила праці. Більше того, якщо це відповідає корпоративним корпоративним стандартам, доцільно організувати та відвідувати корпоративні вечірки не лише працівниками, а й їхніми сім'ями (наприклад, за рахунок домашнього бюджету). Слід створити спеціальні

мотиваційні та стабілізаційні умови для працівників четвертої мобільної групи компанії. По-перше, з точки зору важливості цієї групи, вона розглядається як фактор, який не задовольняється змістом твору та існуванням монотонного та одноманітного твору. Група працівників 4 запропонувала скласти систему для оцінки об'єктивно щодо ваших здібностей та результатів роботи, щоб поступитися місцем хорошій кар'єрі.

Мотивація – це пропозиція провести тренінг з командоутворення, інтегрувати корпоративну діяльність, оптимізувати відносини з керівництвом та зменшити рівень конфлікту в корпоративному секторі.

3.3. Розробка системи контролю мотиваційного механізму системи менеджменту для управління фінансово-економічною безпекою на підприємстві

Застосовуючи мотиваційні механізми до стратегічного управління компанією, ви можете оцінити напрямок і спосіб керування компанією на ринку та способи досягнення її цілей. Впровадити механізми мотивації до стратегічного управління компанією для створення умов, якими компанії можуть реалізовувати ці стратегії.

Складність полягає в тому, що навіть якщо компанія вибирає правильну стратегію, це не створює серйозних проблем під час її реалізації. Можливо, фактори у внутрішньому та зовнішньому середовищі компанії залишаються незмінними або є цілком передбачуваними. Таким чином, корпоративне управління може визначити, наскільки ефективним є мотиваційний механізм стратегічного управління компанією, наскільки успішно компанія досягає своїх цілей і чи може компанія досягти цих цілей. Ми приймаємо серйозні проблеми при прийнятті рішень. З якихось причин компанії не можуть скорегувати чи змінити свою поведінку.

На відміну від звичайного стратегічного контролю, основною метою контролю механізму мотивації стратегічного управління компанії є зосередження уваги на реалізації правильних чи неправильних стратегій та реалізації стратегій за допомогою механізмів стратегічного мотивації. Що вирішити. Корпоративне управління для досягнення цілей. Отже, були створені та побудовані системи управління механізмами мотивації стратегічного управління корпорацією.

Для того, щоб система контролю механізму мотивації корпоративного стратегічного управління була ефективною, вона повинна відповідати багатьом вимогам. Найважливішими вимогами до інформаційного забезпечення при створенні системи управління механізмом мотивації корпоративного стратегічного управління є:

- своєчасність: інформація повинна бути отримана своєчасно, щоб прийняти відповідні рішення для координації стратегічних механізмів управління керівництвом компанії;
- правильність: інформація повинна містити точні та відповідні дані про те, що відстежується та що вказує на стан процесу;
- точність: інформація повинна вказувати точний час отримання та точний пов'язаний час.

Крім того, створюючи систему контролю для механізму мотивації корпоративного стратегічного управління, потрібно визначити типи засобів контролю, які необхідно впроваджувати на різних рівнях управління в роздрібній мережі.

На рівень організації або компанії в першу чергу впливає стратегічне управління, і основна увага приділяється підтримці балансу між різними типами бізнесу. На відомчому рівні широко розповсюджений тактичний контроль, зосереджений на увазі менеджерів для підвищення конкурентоспроможності корпорацій. У процесі тактичного контролю, як правило, контролюється рівень витрат і частка ринку. Функціональні рівні в першу чергу характеризуються оперативним та тактичним контролем, а

система контролює щоденні або тижневі показники ефективності, такі як кількість замовлень та кількість скарг. Отже, можна зрозуміти основні етапи контролю мотиваційних механізмів стратегічного управління компанією (ММСУП) (рис. 3.5).

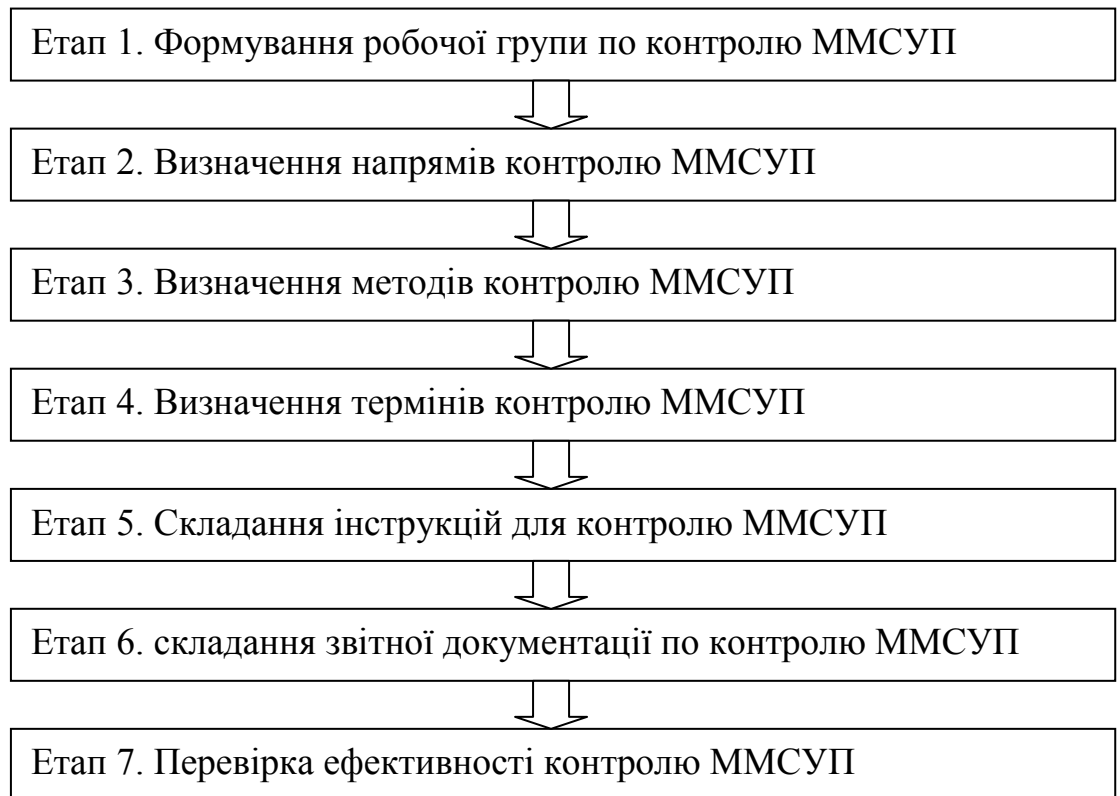


Рис. 3.5. Основні етапи контролю мотиваційного механізму стратегічного управління підприємством

Першим кроком є визначення списку людей на всіх рівнях управління, на які покладається керівництво.

Другий етап визначає пріоритетні завдання в корпоративній галузі та присвоює їм рейтинг, що підлягає валідації.

На третьому етапі ми створимо основні показники управління та способи їх розрахунку.

На четвертому етапі вам потрібно розділити час контролю на конкретні періоди і виконати контроль.

П'ятий етап містить перелік задокументованих дій, які послідовно виконуються під час процесу контролю.

На шостому етапі ми заповнюємо спеціальну форму для управління та подаємо її вчасно.

На сьомому етапі ми порівнюємо бажані результати з точки зору точності контролю та своєчасності.

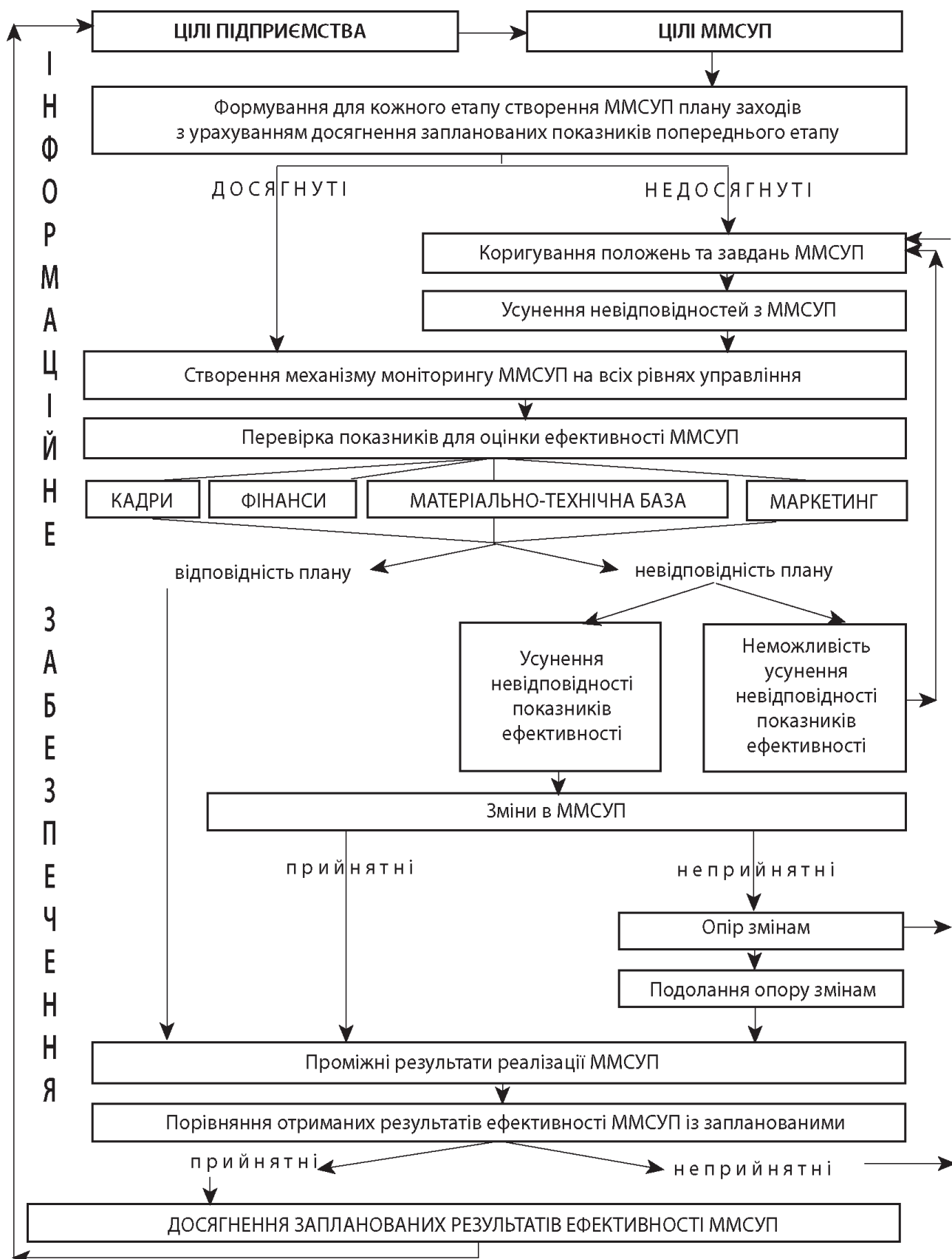
Мотивація стратегічного управління компанією з механізмом зворотного зв'язку: Ефективна система оцінки та контролю забезпечує інформацію про початковий розвиток стратегії, а також про процес реалізації стратегічного плану.

Впровадження та контроль механізмів мотивації стратегічного управління компанією як процесу, що триває. Після реалізації цього механізму слід своєчасно контролювати та оцінювати його реалізацію. Важливою умовою є вибір відповідних критеріїв для визначення мотиваційного механізму, обраного для стратегічного управління компанією з точки зору стратегічного аналізу. Це пояснюється тим, що, перш за все, доцільність, кількість труднощів та зусилля, щоб забезпечити, щоб цей механізм був фактично реалізований, і те, що може бути прийняте, є результатом механізму, є ціллю компанії. Це визначає діапазон, якого слід дотримуватися (рис. 3.6).

На етапах впровадження та контролю механізмів мотивації стратегічного управління є багато проблем з об'єктивних причин. Крім того, процес проектування вимагає певної кількості часу (часом важливого). Тим часом, корпоративне середовище може змінитися, і деякі плани можуть бути «застарілими» ще до їх виконання.

Підкресліть такі типові процеси для впровадження механізмів мотивації стратегічного управління для корпоративних питань:

- Суперечність між мотиваційними механізмами стратегічного управління компанією та організаційною структурою компанії.



ММСУП - мотиваційний механізм стратегічного управління підприємством.

Рис. 3.6. Схема контролю за реалізацією мотиваційного механізму стратегічного управління підприємством

- Брак або менше певних навичок і потребує компенсації. Менеджери неохоче змінюють свій стиль роботи та набувають нових навичок. Ця проблема виникає на етапі створення робочої групи з управління та на етапі визначення напрямку, методів та умов управління мотиваційними механізмами корпоративного стратегічного управління.

- Вища керівна група компанії не в змозі повністю розібратися з ситуацією, оскільки інформаційно-комунікаційна система може не відповідати вимогам нового керівництва і не може виміряти правильні зміни.

- Це питання стосується усіх етапів контролю мотиваційних механізмів стратегічного управління компанією.

- Застосовує стратегічні механізми мотивації управління для компаній, включаючи зміни, що включають невизначеність та ризик, посилюють тривожність у керівництві та можуть бути безвідповідальними за прийняття ризикованих рішень. Дотримуйтесь. Ця проблема може бути відображена у формуванні робочої групи, а також на етапах формулювання інструкцій, методів та умов управління, а також у розробці інструкцій з управління.

- Методи управління, які можуть бути використані в структурних схемах, таких як програми нагородження та розробка структури управління, можуть не досягти стратегічних цілей.

Система контролю мотиваційних механізмів корпоративного стратегічного управління повинна бути своєчасною. Принцип цієї програми забезпечує належний час регулювання та коригуючі дії при зміні впливу зовнішніх факторів та внутрішніх для компанії або невідповідностей у проміжних показниках ефективності.

Система контролю мотиваційних механізмів корпоративного стратегічного управління повинна бути точною. Ці принципи включають уникнення помилок при розрахунку показників результативності або їх швидке усунення.

Система контролю мотиваційних механізмів для стратегічного управління компанією повинна бути об'єктивною. Цей принцип має таке саме

ставлення, як і всі об'єкти контролю мотиваційних механізмів корпоративного стратегічного управління.

Система контролю мотиваційних механізмів корпоративного стратегічного управління повинна бути повною. Цей принцип забезпечує комплексну оцінку мотиваційних механізмів стратегічного управління компанією та її внесок у реалізацію всіх структурних підрозділів.

За допомогою цих принципів процес контролю мотиваційних механізмів стратегічного управління компанією може бути завершений швидше і загалом можна уникнути труднощів.

Висновки до 3 розділу

1. Дослідження показують, що в сучасних ситуаціях, навіть якщо насправді застосовується найбільш раціональний підхід до розрахунку заробітної плати та виплат, наступне збільшення заробітної плати (премія) має короточасний мотиваційний ефект. Додаткові витрати та премії недостатньо ефективні, щоб забезпечити високу мотивацію персоналу. Тепер працівники пристосуються до нових заробітних плат. Забезпечення реалізації незначущих мотивної складової є пріоритетом. Для підвищення продуктивності праці персоналу сучасного підприємства ми рекомендуємо використовувати методи консультування та групової роботи. Насправді освіта включає наймання досвідчених і талановитих працівників, які працюють на подібних посадах.

2. Мотивація ефективних зусиль працівників включає одне з важливих напрямків у системі внутрішнього контролю. Вони доповнюють управління, яке включає створення та реалізацію запланованих завдань, робочих інструкцій та інших настанов та положень, наказів, розпоряджень та інших, і використовують цю форму та спеціальний спосіб забезпечення морального та матеріального. Управління непряме, непряме на користь працівників, які хочуть досягти високих результатів.

3. Впроваджуючи мотиваційні механізми для корпоративного стратегічного управління, слід використовувати системи, що використовуються для управління організацією. Ця система відповідає за те, який відділ, яка інформаційна система потрібна для моніторингу впровадження механізмів мотивації стратегічного управління для компаній, які потребують навчання працівників тощо. Вирішити.

4. Отже, щоб уникнути проблем контролю за реалізацією мотиваційних механізмів для стратегічного управління компанією, слід дотримуватися таких принципів: Система контролю мотиваційних механізмів для стратегічного управління компаніями повинна бути зрозумілою. Цей принцип полегшує ідентифікацію затверджених систем контролю робочих груп та працівників у всій компанії. Дотримання цього принципу зменшує складність та зменшує зусилля працівників щодо його застосування. Система контролю мотиваційних механізмів для стратегічного управління компанією повинна бути гнучкою. Ці принципи включають можливість впровадження систем контролю, одночасно змінюючи вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на діяльність компанії.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Управління мотивацією та стимулами персоналу є одним із факторів ефективності управління персоналом. А саме, співвідношення цільових показників працівників до цільових показників організації та витрат на персонал. Система мотивації, звичайно, складається з двох основних блоків. Матеріальне стимулювання та нематеріальне стимулювання. Найважливішими є такі важливі мотиваційні фактори, як заробітна плата, премії, грошові премії, фінансова допомога та розподіл прибутку. Основним ефектом, досягнутим за допомогою нереальних стимулів, є підвищення рівня лояльності та зацікавленості працівників компанії, а також зменшення витрат на компенсацію трудових витрат працівників.

2. ТОВ «Еллада 19» є вузькоспеціалізованим підприємством. Основний вид діяльності підприємства, це неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами. Головною метою підприємства є отримання та максимізація прибутку. Всі витрати підприємства покриває за рахунок власних доходів чому сприяє його самокупність і самофінансування. ТОВ «Еллада 19» що розташована в м. Дніпро займається оптово-роздрібним продажем продуктів харчування, алкогольних напоїв та тютюнових виробів, має певну кількість торгових точок та складів-магазинів для збуту продукції. Компанія займає велику частку ринку що орієнтована як на покупця в певних локальних відрізках міста так і на фірми чи покупці що мають за мету придбання великої кількості товарів.

3. Ефективність управління трудовими ресурсами значно залежить від рівня організації праці, розподілу кооперації і нормування праці, тому необхідним є доповнення аналізу використання трудових ресурсів системою показників, які характеризують їх рівень, що стане об'єктом наших наступних досліджень. Узагальнюючим показником ефективності використання робочої сили є продуктивність праці, що, як і всі показники ефективності, характеризує

співвідношення результатів та витрат, у даному випадку – результатів праці та витрат праці.

4. Рівень продуктивності праці зумовлюється багатьма факторами, зокрема, середнім ступенем вправності робітника, рівнем розвитку науки та технологічного її застосування, суспільною комбінацією виробничого процесу, розмірами й ефективністю засобів виробництва, природними умовами. Чисельність працівників підприємства ТОВ «Еллада 19» складає 18 осіб. Чисельність працівників має тенденцію до збільшення в середньому на 1 особу щорічно. Позитивно характеризує якість трудових ресурсів той факт, що більшість працівників має стаж роботи понад десять років (їх частка протягом досліджуваного періоду становила 70,9-81,3 %). За статтю найбільшу частку упродовж 2015-2019 рр. становили жінки. Частка працівників підприємства з вищою освітою щороку підвищується, і в 2019 р. становила 18,5 %.

5. У 2019 році порівняно з 2015 роком продуктивність праці 1 середньооблікового працівника збільшилась по підприємству на 105,84 тис. грн. або в 3,26 рази. Зокрема в галузі рослинництва продуктивність праці зросла в 2,86 рази, а в галузі тваринництва в 3,5 рази. Це свідчить, що підприємство ефективно використовує робочу силу на підприємстві, тобто спостерігається тенденція до підвищення зацікавленості робітників у результатах своєї роботи. На підприємстві простежується залежність між продуктивністю та її оплатою. Тобто, при збільшенні продуктивності праці заробітна плата також зростає.

6. Питома вага оплати праці в виробничих затратах зменшилася на 10,5 в.п. і становить на 30,3 %. Таким чином, у практиці господарювання ТОВ «Еллада 19» не значна частка його витрат виділяється на утримання та розвиток персоналу. Тому заробітна плата, основною функцією якої являється стимулювання продуктивності праці, відтворення робочої сили і вирішення соціальних проблем, потребує перегляду і удосконалення. Протягом досліджуємого періоду в ТОВ «Еллада 19» спостерігається постійне зростання

фонду оплати праці. У всіх періодах зміна зарплати давала більше вплив на ТОВ, що насамперед пов'язано з постійними законодавчими змінами мінімальної заробітної плати.

7. Теорія і практика мотивації людини в сучасних компаніях базується на концепції мотиваційних механізмів корпоративного управління (персоналу). Це розглядається як механізм дії щодо мотивації корпоративних працівників за допомогою матеріальних і соціальних стимулів та корпоративних цінностей для забезпечення найбільш ефективних результатів. Основою рішень щодо вдосконалення мотиваційних механізмів є інформація для прийняття та аналізу рішень щодо реалізації мотивації персоналу на різних рівнях корпоративного управління.

8. Найновіші інструменти для збору, дослідження та підготовки цієї інформації – це моніторинг мотиваційного процесу в корпоративному управлінні або моніторинг. Аналізуючи та досліджуючи плинність персоналу за допомогою мотиваційного моніторингу в основній компанії, ми можемо виділити чотири групи персоналу в цій компанії. Стабільна та задоволена група працівників становила 44% усіх респондентів. Задоволені, але тим, що знайти роботу, 12%, група працівників, які не задовольняють тих, хто не знаходить роботи, становить 18% усіх респондентів, а група співробітників, незадоволених мобільною роботою в компанії, бере участь у пошуку активних проектів – 26% респондентів. Розглядаючи демотивуючі фактори, виявлені кожною групою, формується напрямок розвитку мотиваційних механізмів, спрямованих на зменшення потенційної плинності кадрів.

9. Опитування покращують ефективність бізнесу, впроваджують активну політику щодо персоналу та працюють шляхом моніторингу, розробки та впровадження плинності персоналу в програмах управління трансфером персоналу та вдосконалення механізмів мотивації для корпоративного управління. Перевірено як краща компанія на ринку.

10. Впровадження та контроль механізмів мотивації стратегічного управління компанією як процесу, що триває. Після реалізації цього механізму

слід своєчасно контролювати та оцінювати його реалізацію. Важливою умовою є вибір відповідних критеріїв для визначення мотиваційного механізму, обраного для стратегічного управління компанією з точки зору стратегічного аналізу. По-перше, це, мабуть, величина труднощів та зусиль для того, щоб забезпечити, щоб цей механізм був фактично застосовним та прийнятним, як результат механізму, фінансового та визначення мотивації, досягнутий у контексті управління фінансовою безпекою.

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.
4. Бабіна Н.О. Управління економічною безпекою підприємства в умовах кризового розвитку. Економіка та управління. 2014. № 1. С.81-85 .
5. Бардась А.В. Менеджмент: навчальний посібник / А.В. Бардась, М.В. Бойченко, А.В. Дудник ; Нац. гірн. ун-т. - Дн-ськ : Герда, 2014. - 344 с.
6. Барановський О. І. Фінансова безпека в Україні (методологія оцінки та механізм забезпечення) / О. І. Барановський. – К.: КНТЕУ, 2014. – 759 с.
7. Белік В.Д. Розвиток мотиваційної системи управління на підприємствах харчової промисловості / В.Д. Белік // Економічний форум. - 2014. - № 4. - С. 259-263.
8. Белова О.І. Формування схеми контролю мотиваційного механізму стратегічного управління підприємством / О.І. Белова // Бізнес Інформ. - 2013. - № 5. - С. 328-333.
9. Белокуров В. В. Структура функциональных составляющих экономической безопасности предприятия [Электронный ресурс] / В. В. Белокуров. – Режим доступа : <http://www.safetyfactor.ru>.
10. Богиня Д.П. Трудовий менталітет у системі мотивації праці / Д.П. Богиня, М.В. Семикіна. - Кіровоград: Поліграф-Терція, 2010. - С. 122.

11. Блохин, В.Н. Социально-экономическое развитие сельских сообществ: состояние, проблемы, перспективы / В.Н. Блохин // Вестник МГУ им. А.А. Кулешова. – 2020. – № 1. (55). – С. 76–82.

12. Боковня А.Е. Мотивация – основа управления человеческими ресурсами (теория и практика формирования мотивирующей организационной среды и создания единой системы мотивации компании): [монография] / А.Е. Боковня. - Москва : ИНФРА-М, 2011. - 141 с.

13. Бондар В. Д. Еволюція мотивації як функції управління [Електронний ресурс] / В. Д. Бондар // Наукові записки [Національного університету "Острозька академія"]. Сер. : Культура і соціальні комунікації. - 2010. - Вип. 2. - С. 175-185. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Nznuoaksk_2010_2_23.pdf

14. Вечеря С. В. Мотивація персоналу як складова механізму управління підприємством. [Електронний ресурс] / С. В. Вечеря // Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Сер. : Економіка, аграрний менеджмент, бізнес. - 2013. - Вип. 181(6). - С. 269-274. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/nvnau_econ_2013_181\(6\)_45.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/nvnau_econ_2013_181(6)_45.pdf)

15. Волкова В.В. Система мотивації персоналу як основа успішного управління персоналом / В. В. Волкова //Управління розвитком. - 2014. - № 15. - С. 101-103.

16. Галіцин В. Д. Системи моніторингу / Київський національний економічний ун-т. - К.: КНЕУ, 2016. - 231с.

17. Головчук Ю. О., Довгань Ю. В. Врахування ефекту невизначеності при

формуванні ефективної бізнес-стратегії підприємства. Ефективна економіка. 2019. № 12. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7475>.

18. Горьовий В.П. Менеджмент фермерських господарств / В.П. Горьовий, С.В. Тимчук; Уманський нац. ун-т садівництва. - К.: Центр учбової літератури, 2014. - 366 с.

19. Гриньова В.М. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства: монографія / В. М. Гриньова, І. А. Грузіна. - Харків : ІНЖЕК, 2007. - 184 с.
20. Живко З. Б. Механізм управління системою економічної безпеки підприємства / З. Б. Живко // Науковий вісник Ужгородського університету. Сер. : Економіка. – 2014. – Вип. 3. – С. 37-42.
21. Дарченко Н.Д. Мотиваційний моніторинг як інструмент управління плинністю кадрів / Н. Д. Дарченко // Бізнес Інформ. - 2013. - № 12. - С. 208-213.
22. Дашко І. М. Комплексна оцінка ефективної мотивації персоналу при соціально-економічному механізмі управління трудовим потенціалом підприємств харчової промисловості / І. М. Дашко // Формування ринкових відносин в Україні. - 2013. - № 8. - С. 160-164.
23. Демидова Н.В. Как повысить результативность труда сотрудников: практ. пособие / Н. В. Демидова. - М. : Дашков и К°, 2010. - 224 с.
24. Дидык В.Л. Менеджмент персонала: учебное пособие / В.Л. Дидык и др. - Кр. Рог : Чернявский Д. А., 2013. - 284 с.
25. Доброскок А. С. Мотиваційний аспект розвитку професіоналізму менеджера [Електронний ресурс] / А. С. Доброскок // Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія: Педагогічні та психологічні науки. - 2013. - № 2. - С. 310-319. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/znpnparv_ppn_2013_2_34.pdf
26. Дрогомирецька М. І. Мотивація праці як інструмент ефективного управління персоналом сучасної організації / М. І. Дрогомирецька // Вісник Одеського національного університету. Економіка. - 2013. - Т. 18, Вип. 1 (1). - С. 97-101.
27. Економічна енциклопедія: У трьох томах / Ред. кол. С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – Т. – Київ: Видавничий центр «Академія», 2000. – 864 с.
28. Збрицька Т. П. Кар'єрне планування як інструмент управління трудовою мотивацією молодих фахівців [Електронний ресурс] / Т.П. Збрицька, В. А. Гержик // Вісник соціально-економічних досліджень. - 2014. - Вип. 1. - С. 18-22. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vsed_2014_1_5.pdf

29. Ковальчук О. А. Економіко-математичне моделювання управління мотиваційним процесом персоналу [Електронний ресурс] / О. А. Ковальчук, О. Д. Ситнік // Вісник Дніпропетровського університету. Сер.: Економіка. - 2013. - Т. 21, вип. 7(4). - С. 268-273. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/vdumov_2013_21_7\(4\)_42.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/vdumov_2013_21_7(4)_42.pdf).

30. Ковальчук Н. О. Підходи щодо оцінювання фінансово-економічної безпеки вітчизняних підприємств / Н. О. Ковальчук, А. Г. Корбутяк // Бізнес-Інформ. – 2014. – № 10. – С. 249-255.

31. Козаченко Г. В. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: монографія / Г. В. Козаченко, В. П. Понамарьов, О. М. Ляшенко. – К. : Лібра, 2003. – 280 с.

32. Кошовий Б.-П. О. Мотиваційні концепції потреб в управлінні демотивацією персоналу малих підприємств / Б.-П. О. Кошовий // Економіка. Фінанси. Право. - 2014. - № 1. - С. 29-32.

33. Кузьмін О. Є. Взаємозв'язок понять «мотивація» та «мотивування» у системі мотивування персоналу підприємств / О. Є. Кузьмін, О. М. Бодарецька // Бізнес Інформ. - 2015. - № 1. - С. 347-352.

34. Кулинич Т.В. Управління персоналом вітчизняних підприємств з урахуванням трудової мотивації [Електронний ресурс] / Т. В. Кулинич // Вісник Вінницького політехнічного інституту. - 2014. - № 5. - С. 91-95. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/vvpi_2014_5_16.pdf.

35. Кулаженко В. В. Економічна безпека підприємства: аналіз поглядів / «Вісник Київського національного університету технологій та дизайну» - К.:КНУТД 2018 р. - № 5 (55) - С. 164-168.

36. Курманська В.Д. Мотивація персоналу у системі управління людськими ресурсами в сучасних умовах господарювання / В.Д. Курманська // Ринок праці та зайнятість населення. - 2014. - № 3. - С. 26-29.

37. Круглянко А. В. Ефективність стратегічного управління підприємством як передумова успішності його інтеграції у процеси

трансграничного співробітництва / А. В. Кругляно // Сучасний стан та перспективи розвитку туризму : Матеріали Міжнародної науково - практичної конференції, м. Чернівці, 2 - 4 травня 2018 р. - Чернівці : ПБКФ «Технодрук», 2018. - 288 с.

38. Кругляно А. В. Підходи до оцінки ефективності стратегічного управління підприємством / А. В. Кругляно // Вісник ЧТЕІ КНТЕУ. – Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ, 2018. – Вип. I-II (65-66). Економічні науки. – 464 с.

39. Логвиненко М. І., Фінансово-економічна безпека підприємства: деякі аспекти термінології / М. І.Логвиненко, А. М. Борисова // Форум права. – 2013. – № 1. – С. 618-621.

40. Крюкова І. О. Фінансова архітектура інноваційного розвитку підприємства АПК / І. О. Крюкова // Соціально-економічний розвиток України в умовах трансформаційних змін: виклики, тенденції, перспективи : [колективна монографія]. – Полтава : ТОВ НВП «Укпромторгсервіс», 2013. – С. 43-52.

41. Мадых А.А. Факторы мотивации персонала в реализации функций управления предприятием [Электронный ресурс] / А. А. Мадых //Стратегія і механізми регулювання промислового розвитку. - 2013. - 2013. - С. 141-151. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/sim_2013_2013_13.pdf

42. Менеджмент: навч. посібник для вищої школи / за ред. С. І. Михайлова. - 2-ге вид., випр. та доп. - К. : Центр учбової літератури, 2012. - 536 с.

43. Методичні рекомендації щодо розрахунку рівня економічної безпеки України: Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 29.10.2013 р.№1277 / Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1277731-13#Text>.

44. Мойсеєнко І. П., Марченко О.М. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства, О. М. Марченко. –Львів : ЛьвДУВС, 2011. –380 с.

45. Мотивація та соціальний захист персоналу: монографія / Дніпроп. держ. фін. акад. ; за заг. ред. А. Г. Бабенка. - Дн-ск : ДДФА, 2011. - 400 с.
46. Нехланова А.М. Стратегический менеджмент в АПК: учебное пособие для студентов вузов / А. М. Нехланова, М. Б. Туманова; Ассоц. «Агрообразование». - М. : КолосС, 2012. - 311, [1] с.
47. Одегов Ю.Г. Мотивация трудовой деятельности: учебно-практ. пособие / Ю.Г. Одегов, А. А. Федченко, Е. С. Дашкова. - М. : Альфа-Пресс, 2009. - 336 с.
48. Ортинський В. Л. Економічна безпека підприємств, організацій та установ: навч. посібник / [В. Л. Ортинський, І. С. Керницький та ін.] – К.: Правова єдність, 2009. – 544 с.
49. Письменна М.С. Системний підхід до мотивації управлінського персоналу [Електронний ресурс] / М. С. Письменна // Науковий вісник НЛТУ України. - 2014. - Вип. 24.9. - С. 375-383. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/nvnltu_2014_24.9_67.pdf
50. Скриль В.В. Ефективне використання мотиваційного механізму в системі управління персоналом на підприємстві / В.В. Скриль, Т.О. Галайда // Економічний форум. - 2015. - № 1. - С. 294-300.
51. Сергійв Р.Д. Впровадження мотиваційного моніторингу на підприємстві / Сергійв Р.Д., Г.Є. Павлова // Облікова, фінансова та управлінська діяльність підприємств в умовах нестійкої економіки: колективна монографія / за заг. ред. І. П. Приходька – Дніпро: Пороги, 2020. – С. 37-47.
52. Сергійв Р.Д. Розробка системи контролю мотиваційного механізму системи менеджменту підприємства/ Г.Є. Павлова, Сергійв Р.Д. // 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. 63-65.
53. Скорук О.В. Економічна безпека держави: сутність, складові елементи та проблеми забезпечення / О.В. Скорук // Науковий вісник

Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. — 2016. — Вип. 6 (3). — С. 39—42.

54. Тургиев А.К. Охрана труда в сельском хозяйстве: учебное пособие для среднего профобразования / А.К. Тургиев. - 2-е изд., стер. - М.: Академия, 2011. - 255 с.

55. Управління персоналом: навчально-методичний посібник / О. Є. Кузьмін [и др.]. ; Нац. ун-т "Львів. політехніка". - Львів : Львів. політехніка, 2011. - 236 с.

56. Хмурова В.В. Менеджмент підприємницької діяльності: навч. посібник / В.В. Хмурова ; Київ. нац. ун-т технологій та дизайну. - К.: Центр учбової літератури, 2013. – с.284.

57. Хрипун В. М. Мотивація і стимулювання менеджерами трудової активності працівників аграрних фірм [Електронний ресурс] / В. М. Хрипун // Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва. - 2013. - Вип. 83. - С. 282-288. - Режим доступу:http://nbuv.gov.ua/j-pdf/zhpumus_2013_83_47.pdf

58. Чайка Г.Л. Праця менеджера в системі управління: навчальний посібник для вищої школи / Г. Л. Чайка. - К. : Знання, 2011. - 470 с.

59. Чкан А. С. Самоменеджмент як головний інструмент системи мотиваційного менеджменту на підприємстві [Електронний ресурс] / А. С. Чкан, І. В. Ганза // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). - 2014. - № 1. - С. 261-266. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/znptdau_2014_1_52.pdf

60. Шапиро С.А. Основы трудовой мотивации: учебное пособие для вузов / С.А. Шапиро. - М. : КноРус, 2012. - 256 с.

61. Экономика сельского хозяйства: учеб. пособие / под ред. Н.А. Попова. - М.: Магистр: ИНФРА-М, 2010. - 398 с.

62. Хоменко О. А. Роль фінансової безпеки підприємств агропромислового

комплексу у економічному розвитку держави / О. А. Хоменко // Науковий вісник Херсонськ. держ. ун-ту.-2015. – Вип. 12(3). – С.50-53.

63. Хлисту́н О. А. Формування змісту фінансово-економічної безпеки підприємств агропродовольчої сфери / О. А. Хлисту́н // Вісник Чернігівськ. держ. технологічного ун-ту. – 2014. – №2(74). – С. 187-195.

64. Тамбовцев В. Л. Теории институциональных изменений: [учеб. пособие] / В. Л. Тамбовцев. – М. : Инфра-М, 2009. – 160 с.

65. Теоретичні та прикладні аспекти забезпечення фінансово-економічної безпеки держави : монографія / [Кубецька О. М., Неклеса О. В., Остапенко Т. М., Палешко Я. С., Санакоєв Д. Б.]. – Дніпро : Видавець Біла К. О., 2020. –105с.

66. Трухан О. Л. Наукова інтерпретація функцій стратегічного управління підприємствами. Вісник Хмельницького національного університету : Економічні науки.2010. № 1, Т. 2. С. 29-35.

67. Шостак Л. В. Фінансово-економічна безпека підприємства / Л. В. Шостак, О. О. Помазун // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2012. – № 38. – С. 144-146.

68. Юй Дзянбо. Направление оценки уровня финансово-экономической безопасности на строительных корпоративных предприятиях / Юй Дзянб // Економічні студії. – 2014. – № 4 (04).– С. 95-98.

69. Франчук В. І. Особливості організації системи економічної безпеки акціонерних товариств в умовах трансформаційної економіки : монографія / В. І. Франчук. – Львів: ЛДУВС, 2010. – 440 с.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А
Оцінка ділової активності господарюючого суб'єкту

№ з/п	Показник	2 015р.	2 016р.	2 017р.	2 018р.	2 019р.	Відношення у % (відхилення ,+;-) 2019 р. до 2015 р.
<i>Вихідна інформація, тис. грн</i>							
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1916,00	2886,00	6489,00	4209,00	4640,00	242,17
2	Операційні витрати	1188,00	2012,00	4380,00	3141,00	3153,00	265,40
3	Середньорічна вартість капіталу	1877,00	2550,00	4759,00	4918,00	3308,00	176,24
4	Середньорічна вартість необоротних активів	792,50	1184,00	2019,50	2365,00	2520,35	318,03
5	Середньорічна вартість оборотних активів	1084,50	1366,00	2739,50	2553,00	1428,50	131,72
6	Середньорічна вартість оборотних виробничих фондів	958,00	1195,00	2363,00	2246,00	1313,50	137,11
7	Середньорічна вартість готової продукції і товарів	30,00	32,00	32,50	24,50	7,50	25,00
8	Середньорічна величина поточної дебіторської заборгованості	63,00	128,50	330,50	277,50	86,50	137,30
9	Середньорічна вартість власного капіталу	1584,00	2335,50	4573,00	4305,50	2669,50	168,53
10	Середньорічна величина кредиторської заборгованості	59,00	43,00	43,50	323,00	376,00	637,29
<i>Показники ділової активності</i>							
11	Загальний коефіцієнт обертання капіталу	1,02	1,13	1,36	0,86	1,40	137,41
12	Фондовіддача необоротних активів, грн	2,42	2,44	3,21	1,78	1,84	76,15
13	Коефіцієнт обертання оборотних активів	1,77	2,11	2,37	1,65	3,25	183,85
14	Тривалість одного обороту оборотних активів, днів	204	170	152	218	111	54
15	Коефіцієнт обертання оборотних виробничих фондів	2,00	2,42	2,75	1,87	3,53	176,63
16	Тривалість одного обороту оборотних виробничих фондів, днів	180	149	131	192	102	57
17	Коефіцієнт обертання готової продукції і товарів	63,87	90,19	199,66	171,80	618,67	968,68
18	Тривалість одного обороту готової продукції і товарів, днів	6	4	2	2	1	10
19	Коефіцієнт обертання поточної дебіторської заборгованості	30,41	22,46	19,63	15,17	53,64	176,38
20	Тривалість одного обороту поточної дебіторської заборгованості, днів	12	16	18	24	7	57
21	Коефіцієнт обертання власного капіталу	1,21	1,24	1,42	0,98	1,74	143,70
22	Тривалість одного обороту власного капіталу, днів	298	291	254	368	207	70
23	Коефіцієнт обертання кредиторської заборгованості	20,14	46,79	100,69	9,72	8,39	41,65
24	Тривалість одного обороту кредиторської заборгованості, днів	18	8	4	37	43	240

