

МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
Навчально-науковий інститут управління, психології та безпеки
Кафедра менеджменту та економічної безпеки

МОТИВАЦІЯ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ
ПІДПРИЄМСТВА

кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти
2 курсу денної форми навчання
Олега ГРИЦАНА

Науковий керівник
доцент, кандидат педагогічних наук
Мар'яна ЯЦИК

Рецензент
доцент, кандидат економічних наук
Надія МАРУШКО

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

«__» _____ 2024 р., протокол №__

Завідувач кафедри менеджменту та
економічної безпеки

(підпис)

Львів
2024

АНОТАЦІЯ

ГРИЦАН О. Мотивація в системі економічної безпеки підприємства. – Рукопис.

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

У першому розділі з'ясовано зміст мотивації праці в системі забезпечення економічної безпеки підприємства та світовий досвід мотивації персоналу. У другому розділі проведено загальну характеристику функціонування аграрних підприємств України під час воєнного стану, здійснено аналіз ТОВ «Фенікс Агро Трейд» та його фінансово-господарської діяльності. У третьому розділі запропоновано методи та інструменти удосконалення системи мотивації у ТОВ «Фенікс Агро Трейд».

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

Ключові слова: мотивація, економічна безпека, безпека, аграрний ринок, війна.

ABSTRACT

HRYTSA O. Motivation in the system of economic security of the enterprise. Manuscript.

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

In the first chapter, the content of work motivation in the system of ensuring the economic security of the enterprise and the global experience of personnel motivation are clarified. In the second chapter, a general description of the functioning of agricultural enterprises of Ukraine during the martial law was carried out, an analysis of «Phoenix Agro Trade» LLC and its financial and economic activities was carried out. In the third chapter, methods and tools for improving the motivation system at Phoenix Agro Trade LLC are proposed.

Based on the processing of theoretical and practical materials, appropriate conclusions were drawn and specific proposals were made.

Key words: motivation, economic security, security, agricultural market, war.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА.	6
1.1. Зміст мотивації праці	6
1.2. Мотивація в системі забезпечення економічної безпеки підприємства	11
1.3. Світовий досвід мотивації персоналу	14
Висновки до першого розділу	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ФЕНІКС АГРО ТРЕЙД» В СИСТЕМІ ЙОГО ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ	17
2.1. Загальна характеристика функціонування аграрних підприємств України під час воєнного стану	17
2.2. Аналіз товариства та його фінансово-господарської діяльності	25
2.3. Аналіз системи мотивації персоналу товариства в системі забезпечення його економічної безпеки	36
Висновки до другого розділу	42
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ФЕНІКС АГРО ТРЕЙД» В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ	44
3.1. Формування мотиваційної стратегії товариства як засіб зміцнення економічної безпеки	44
3.2. Удосконалення методів нематеріальної мотивації товариства	50
Висновки до третього розділу	53
ВИСНОВКИ	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	57

ВСТУП

Актуальність теми. Повномасштабне військове вторгнення призвело до того, що українські бізнес-організації здійснюють підприємницьку діяльність в умовах певної невизначеності. Кожна людина перебуває у стані тривожності та стресу, що впливає на її працездатність. Керівникам потрібно не забувати, що персонал потрібно постійно мотивувати, щоб забезпечувати високу продуктивність праці, від якої залежить успішна діяльність підприємства. Підтримка працівників та створення сприятливого середовища колективі сприятиме досягненню стратегічних завдань та очікуваних результатів від трудової діяльності персоналу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням питань мотивації праці здійснювали чимал науковців, зокрема А. Колот, Л. Боденчук, В. Васюта, Я. Гуменюк, А. Ковальчук, Г. Мутерко, С. Скаковська, Н. Турло. Проте питання мотивації персоналу в умовах воєнного стану в системі економічної безпеки потребує більш детальнішого дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження особливостей мотивації в системі економічної безпеки підприємства.

Завданням кваліфікаційної роботи є:

- з'ясувати зміст мотивації праці;
- охарактеризувати мотивацію в системі забезпечення економічної безпеки підприємства;
- з'ясувати світовий досвід мотивації персоналу;
- здійснити загальну характеристику функціонування аграрних підприємств України під час воєнного стану;
- проаналізувати фінансово-господарську діяльність товариства;
- провести аналіз системи мотивації персоналу в системі забезпечення його економічної безпеки;
- запропонувати формування мотиваційної стратегії товариства як засіб зміцнення його економічної безпеки;

- запропонувати удосконалення методів нематеріальної мотивації товариства.

Об'єктом дослідження вплив мотивації на економічну безпеку підприємства.

Предметом дослідження є мотивація персоналу ТОВ «Фенікс Агро Трейд».

Методи дослідження. За допомогою методів аналізу і синтезу здійснено теоретичний аналіз мотивації в системі економічної безпеки підприємства. Методи систематизації нормативної та наукової інформації, SWOT-аналіз використовувались для аналізу аграрного ринку. Статистичні методи, факторний аналіз були використані для аналізу фінансово-господарської діяльності товариства; графічний – для наочного відображення результатів.

Інформаційною базою дослідження є наукові публікації вчених з питань мотивації та економічної безпеки, фінансові документи ТОВ «Фенікс Агро Трейд», інформаційні дані з мережі Інтернет, власні розрахунки автора.

Інформація про практичне значення роботи полягає в тому, що запропоновані методи удосконалення нематеріальної мотивації персоналу впроваджені в систему управління персоналом ТОВ «Фенікс Агро Трейд».

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел. Кваліфікаційна робота містить 16 рисунків, 17 таблиць, 44 позиції використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Зміст мотивації праці

Українські підприємства здійснюють підприємницьку діяльність в кризових умовах. І в такому періоді, високої актуальності набуває ефективне управління персоналом через призму мотивації.

Термін «мотивація» бере свій початок від латинського слова «movere», що означає рухати. Під мотивацією розуміють ту внутрішню силу волі людини, яка стимулює до вчинків, спрямованих на досягнення мети та цілей, як у професійній, так і в повсякденній життєвій діяльності. Мотивація повинна спонукати працівників до діяльності, що сприятиме задоволенню особистих цілей та цілей організації [35, с.61].

Варто зазначити, що існує як і внутрішня, так і зовнішня мотивація людини. Внутрішня мотивація – це мотивація, що походить від внутрішніх стимулів індивідуума. Коли людина здійснює дії через те, що вони приносять їй задоволення, задовольняють особисті інтереси або являють собою виклик, який необхідно подолати. Зовнішня мотивація виникає завдяки зовнішнього впливу, тригерами для цього є зовнішні стимули. Певна поведінка проявляється тільки в тому випадку, якщо з нею пов'язані певні переваги (винагорода) або уникнення недоліків(покарання) [35, с.61].

Одним з основоположників наукового трактування поняття «мотивація» можна вважати засновника «Наукового менеджменту» Ф. В. Тейлора, Він писав, що неможливо протягом довгого часу примушувати робітника працювати старанніше, ніж середній працівник в його середовищі, якщо не гарантувати йому значної та постійної прибавки в оплаті. Тобто, Ф. В. Тейлор

вважав, що достойна та справедлива матеріальна винагорода виступає як основний мотив для продуктивної трудової діяльності [35, с.61].

Кожен співробітник потребує підвищеної уваги для продуктивної діяльності, що в свою чергу забезпечить економічну стабільність підприємства. І, щоб така продуктивність виникала, кожен працівник повинен мати особисту внутрішню та зовнішню мотивацію.

В наукових джерелах відсутнє одностайне трактування терміну «мотивація». Основні погляди дослідників щодо розуміння суті «мотивації» розглянуто в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Основні підходи до визначення терміну «мотивація»

Автор	Трактування
Н. Богацька [5]	Є внутрішнім та зовнішнім спонуканням суб'єкта діяльності до певної дії з метою отримання конкретних результатів
С. Занюк [5]	Сукупність факторів, що визначають діяльність людини (мотиви, потреби, ситуативні чинники, що визначають поведінку людини).
А. Колот [16]	Сукупність зовнішніх і внутрішніх сил, які спонукають до діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації.
І. Мушкін [35]	Функція керівництва, що створює у підлеглих стимули до праці з максимальним прибутком для підприємства.
О. Кузьмін, О. Мельник [35]	Вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників до роботи (діяльності), спрямованої на досягнення особистих або організаційних цілей.

Продовження табл. 1.1

В. Сладкевич [5]	Вплив, який спонукає людину до певних дій; процес свідомого вибору людиною того чи іншого виду дій, зумовлений комплексним впливом внутрішніх і зовнішніх факторів.
С. Шапіро [16]	Процес свідомого вибору людиною того чи іншого типу поведінки, визначеного комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) чинників.

Джерело: складено автором за матеріалами [5, 16, 35]

Проведений аналіз наукових праць щодо розуміння сутності «мотивація», дає підстави зробити висновок, що це певна взаємодія як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, що спрямовані на дію само-мотивації, та виникнення певного стимулювання у кожного працівника, що сприятиме зростанню продуктивності праці.

Ключовими елементами сутності поняття «мотивація» є те, що це:

- функція керівництва;
- процес стимулювання до праці;
- стан людини;
- сукупність зовнішніх та внутрішніх рушійних сил, що спонукають до діяльності;
- комплекс чинників психологічної або фізіологічної природи [35, с.65].

Основними напрями формування системи мотивації є:

- стратегія формування кадрового потенціалу;
- виявлення основних потреб співробітників у рамках трудової діяльності;
- розробка мотиваційного пакету;
- регулярний моніторинг результативності діючої системи мотивації;
- внесення змін у разі розбіжності результатів моніторингу із стратегічними цілями підприємства [26, с.40].

Мотиваційний процес розпочинається із наявності потреби, яка створює спонукання (мотив) до дії, спрямованої над досягнення мети та отримання бажаної винагороди (рис. 1.1.) [26, с.40].

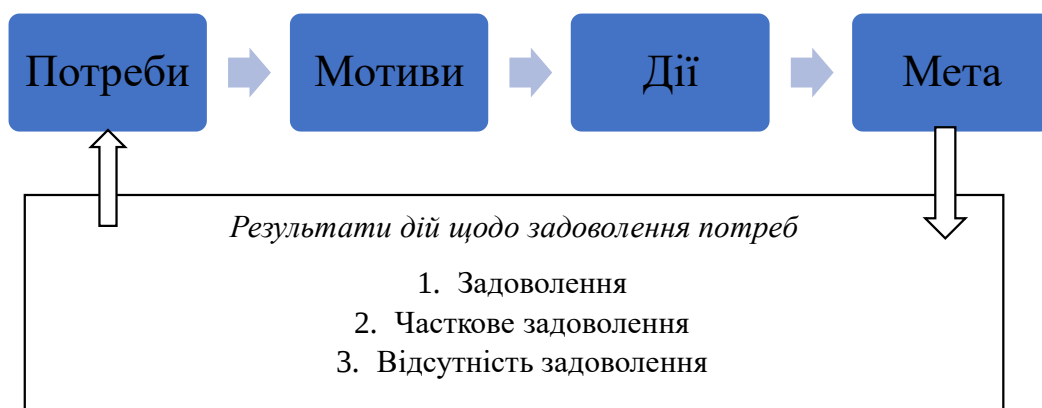


Рис. 1.1. Процес мотивації [26]

Система мотивації на рівні підприємства повинна базуватися на таких вимогах:

- надання однакових можливостей щодо зайнятості та посадового просування за критерієм результативності праці;
- узгодження рівня оплати праці з її результатами та визнання особистого внеску в загальний успіх;
- створення належних умов для захисту здоров'я, безпеки праці та добробуту всіх працівників;
- забезпечення можливостей для зростання професійної майстерності, реалізації здібностей працівників;
- підтримування в колективі атмосфери довіри й зацікавленості в реалізації загальної мети [11, с.271].

Варто зазначити, що роль керівництва при формуванні мотивації у працівників є досить важливою. Управлінці будь-якого рівні повинні розуміти та знати, які є потреби у кожного члена колективу, та створювати умови забезпечення цих потреб.

При побудові системи мотивації керівники повинні враховувати не тільки взаємозв'язок мотивів людини, але і їх мінливу природу. Ці зміни необхідно розуміти та вчасно на них реагувати. Практичне втілення системи мотивації та стимулювання працівників обов'язково відбувається завдяки використанню широкого кола методів: організаційно-виробничих, соціально-економічних, адміністративних, інформаційно-роз'яснювальних, соціально-психологічних, правових (рис. 1.2.) [11, с.272].

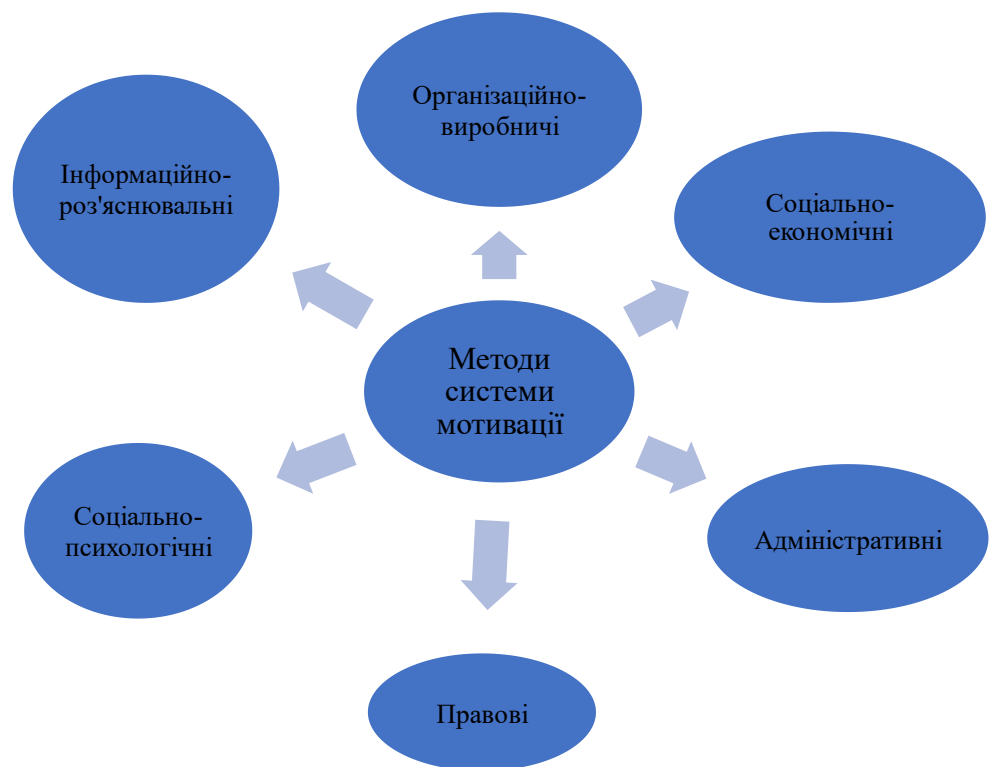


Рис. 1.2. Класифікація методів мотивації праці на підприємствах [11]

Економічні методи відіграють основну роль в мотивації працівників, і до них відносяться [5, с.43]:

- зміни в окладах, бонусах, винагородах і преміях, пов'язаних з результатами інноваційної діяльності;
- зміни у виплатах, пов'язаних з участю в прибутку організації;
- участь у капіталі та отримання дивідендів (придбання акцій за пільговими цінами, безкоштовне придбання акції організації);

- додаткові виплати, пов'язані з субсидуванням операційних витрат, пов'язаних з роботою, оплатою транспортних послуг, витрат на відрядження, зв'язок тощо;
- виділення коштів на медичні програми;
- організація харчування;
- покриття витрат на навчання працівників;
- пільгові кредити на будівництво житла, придбання товарів та послуг;
- інші виплати та винагороди, пов'язані з результатами інноваційної діяльності.

1.2. Мотивація в системі забезпечення економічної безпеки підприємства

Ефективно сформована мотивація персоналу повинна сприяти підприємству досягати стратегічних цілей підприємства. В період повномасштабної війни, коли відбулась міграція населення та мобілізація, українські бізнес-організації зіштовхнулись з дефіцитом кадрів, що становить певну загрозу для їхньої діяльності. Система економічної безпеки підприємства повинна забезпечити нейтралізацію та мінімізацію цих загроз.

Мотивація забезпечує основу для безпекової та адаптивної робочої сили, яка може процвітати під тиском та в умовах постійних змін. Залучені та вмотивовані працівники з більшою ймовірністю позитивно сприйматимуть зміни, впроваджуватимуть інновації та просуватимуть організацію вперед [40, с.454].

Економічна безпека підприємства обумовлена впливом зовнішнього середовища, яке в умовах ринкової економіки постійно змінюється і ніколи не залишається стабільним. Саме з точки зору захисту підприємства від негативного впливу зовнішнього та внутрішнього середовища і розглядається зміст категорії економічної безпеки підприємства [36, с.187].

В наукових джерелах існують кілька підходів до розуміння суті економічна безпека підприємства (рис. 1.3.).



Рис. 1.3. Класифікація методів мотивації праці на підприємствах [36]

Економічна безпека підприємства – це стан найефективнішого використання корпоративних ресурсів для запобігання загроз і забезпечення стабільного функціонування підприємства в умовах сьогодення і в майбутньому [36, с.189].

Основними функціональними завданнями економічної безпеки підприємства є [36, с.189]:

- забезпечувати високу фінансову ефективність роботи, фінансову стійкість та незалежність підприємства;
- досягати високого рівня кваліфікації персоналу та його розумового потенціалу;
- захищати усі аспекти діяльності підприємства;

- ефективно організовувати безпеку персоналу підприємства.

Ознаками стану економічної безпеки вважають: стабільність, стійкість, високу платоспроможність та здатність до розвитку; відсутність збитків; високу ділову активність; достатню рентабельність і конкурентоспроможність; якісну реалізацію всіх планів та угод. Настання будь-якої несприятливої ситуації для підприємства сприяє ризикам його функціонування, що відображає можливість формування передумов для негативного впливу факторів на економіку підприємства [36, с.190].

Мотивацію персоналу потрібно формувати та визначати у мотиваційній стратегії, яка є елементом стратегічного управління та забезпечення економічної безпеки підприємства.

Мотиваційна стратегія повинна передбачати методи мотивації, які можуть задовольняти основні стимули персоналу до трудової активності. При розробці мотиваційної стратегії доцільно дотримуватися основних підходів, які визначені в існуючих теоріях мотивації та їх практичному використанні в організаціях [27, с. 99].

Здійснюючи формування мотиваційної системи на підприємстві потрібно дотримуватись таких принципів [40, с. 41]:

- справедливості та відкритості;
- винагороди за досягнення результату;
- основний мотив – винагорода. Баланс винагороди – санкції мають бути розподілені на користь винагороди;
- різноманітність нематеріальних факторів мотивації;
- розширення зон відповідальності та свободи у прийнятті рішень;
- підкреслення зв'язку між індивідуальним внеском та успіхами підприємства.

Розглянемо у таблиці 1.2 вплив мотивації персоналу на систему забезпечення економічної безпеки підприємства.

Таблиця 1.2

Вплив мотивації персоналу на систему забезпечення економічної безпеки підприємства

Зниження внутрішніх ризиків через залученість співробітників	Підвищення продуктивності та ефективності	Посилення корпоративної культури та лояльності
Мотиваційний менеджмент покращує загальну атмосферу на роботі та залученість співробітників, що безпосередньо впливає на зниження ризиків пов'язаних з внутрішнім шахрайством, витоком інформації або навмисними діями, які можуть шкодити компанії. Мотивовані співробітники менше схильні до саботажу і більше зацікавлені у стабільності та успіху підприємства	Мотивовані співробітники часто працюють ефективніше, що веде до підвищення загальної продуктивності підприємства. Висока продуктивність зменшує витрати і підвищує конкурентоспроможність на ринку, що є критично важливим для економічної безпеки, оскільки забезпечує підприємству стабільні доходи та можливість інвестувати в подальший розвиток	Сильна корпоративна культура, яка сприяє відкритості, чесності та взаємоповазі, може значно знизити ризики внутрішніх конфліктів та зловживань. Мотиваційний менеджмент, що підтримує ці цінності, забезпечує лояльність співробітників, що важливо для захисту комерційних таємниць та інтелектуальної власності компанії. Лояльні співробітники менш схильні до дій, які можуть нашкодити підприємству

Джерело: складено автором за матеріалами [35, с.456]

Як бачимо, визнання та винагорода є важливими складовими мотивації персоналу.

1.3. Світовий досвід мотивації персоналу

Так, як мотивація персоналу є одним із найважливіших чинників продуктивності праці, українським підприємствам актуально переглянути та запозичити світовий досвід управління мотивацією праці.

З усього різноманіття моделей систем мотивації персоналу у ринковій економіці можна виділити японську, американську та шведську моделі [3, с.167].

Японська модель характеризується випередженням росту продуктивності праці щодо росту рівня життя населення, в тому числі рівня заробітної плати. З метою заохочення підприємницької активності держава не вживає серйозних заходів із контролю за майновим розшаруванням суспільства. Існування такої моделі можливе тільки за високого розвитку в усіх членів суспільства національної самосвідомості, пріоритету інтересів нації над інтересами конкретної людини, готовності населення йти на певні матеріальні жертви заради добробуту країни [3, с.168].

Американська модель мотивації праці, з точки зору вчених, спрямована на максимальне заохочення підприємництва та збагачення економічно активного населення країни. Вона базується на психологічних і соціокультурних цінностях нації, таких як прагнення до особистого добробуту громадян та економічного розвитку країни в цілому. Тому американські підприємства активно використовують економічні методи мотивування своїх працівників, що поєднують як відрядну, так і погодинну системи оплати праці, і преміювання, як додаткова форма оплати праці (премії, компенсаційні виплати; спеціальні премії, що не залежать від якості їх роботи) [14, с.97].

Шведська модель мотивації праці відзначається сильною соціальною політикою, спрямованою на скорочення майнової нерівності через перерозподіл національного доходу на користь менш забезпечених верств населення. Шведські профспілки на переговорах про переукладання колективних трудових договорів проводять політику так званої солідарної заробітної плати, що ґрунтується на таких принципах, як рівна оплата за рівну працю, скорочення розриву між розмірами мінімальної та максимальної зарплати. Політика солідарної заробітної плати спрямована на вирішення низки цільових завдань. Насамперед вона, поряд із ринковою конкуренцією,

додатково стимулює постійне оновлення виробництва на основі останніх досягнень науки й техніки [3, с.169].

Висновки до першого розділу

В сучасних реаліях здійснення підприємницької діяльності, українські суб'єкти господарювання здійснюючи управління підприємством, повинні здійснювати певні заходи щодо досягнення загального успіху діяльності. І, таким фактором, що має здатність збільшувати продуктивність праці та підвищити економічні показники функціонування підприємства виступає мотивація праці. Без мотивації ефективна робота є неможливою. Мотиваційні фактори включають елементи певних потребів та мотивів. Управлінці будь-якого рівня повинні розуміти та знати, які є потреби у кожного члена колективу, та створювати умови забезпечення цих потреб.

Визначено, що в наукових працях як українських, так і зарубіжних дослідників з'ясування змісту поняття «мотивація» займає ключове місце, проте немає одного визначеного терміну. Встановлено, що мотивація – це певна взаємодія як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, що спрямовані на дію само-мотивації, та виникнення певного стимулювання у кожного працівника, що сприятиме зростанню продуктивності праці.

В умовах сучасних викликів мотивація праці повинна здійснювати стимулювання персоналу до своєчасного та якісного виконання покладених завдань; сприяти формуванню та зміцненню сприятливого психологічного клімату серед усіх членів команди та зменшувати плинність творчих та креативних працівників.

Встановлено, що в процесі забезпечення кадрової безпеки підприємства мотиваційна стратегія є надзвичайно важливим елементом в системі стратегічного управління мотивацією персоналу. Українським підприємствам варто запозичити певні позитивні елементи світової мотивації праці для досягнення успіху.

АНАЛІЗ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ФЕНІКС АГРО ТРЕЙД» В СИСТЕМІ ЙОГО ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

2.1. Загальна характеристика функціонування аграрних підприємств України під час воєнного стану

Повномасштабне військове вторгнення в Україну спричинило появу ряду негативних чинників та загроз для діяльності українських аграрних підприємств, такі як окупація та замінування земель, релокація підприємств, знищення виробничих потужностей, погіршення логістики, блокування ринку збуту аграрної продукції.

Згідно з даними USDA, до війни Україна забезпечувала 46% світового експорту соняшникової олії, 9% експорту пшениці, 17% ячменю та 12% кукурудзи на світових ринках. Відповідно до аналізу NASA Harvest, приблизно 22% сільськогосподарських угідь України, у тому числі 28% озимих і 18% ярих культур, знаходиться під контролем росії [21]. За оцінками KSE (Київської школи економіки) непрямі втрати сільського господарства через війну станом на грудень 2023 року оцінені в 31,5 млрд доларів, а прямі збитки оцінені в 8,7 млрд доларів. Тож, загальні збитки сягають розміру 40,2 млрд доларів [37].

Частково або повністю знищено понад 84 тис. одиниць обладнання та техніки, орієнтована вартість яких становить 2,9 млрд доларів. Пошкоджено або зруйновано зерносховища загальною місткістю 9,4 млн тонн. Вартість тваринницьких ресурсів, втрачених сільськогосподарськими виробниками, становить приблизно 362 млрд доларів [37].

За даними Міністерства аграрної політики та продовольства України, через війну площа земель під посіви 2022 року зменшилася на 3,5 млн га в зоні активних бойових дій. Військова агресія росії унеможливила функціонування морських портів України, через які здійснювалося близько 90% експорту

сільськогосподарської продукції. За даними міністерства, сьогодні залізничним транспортом перевозять до 20 тис. тонн зерна за день, раніше ж через морські порти проходило близько 150 тис. тонн [21].

Розглянемо в таблиці 2.1 місце України на світових ринках аграрної продукції до війни.

Таблиця 2.1

Місце України на світових ринках аграрної продукції у 2021 році

Назва продукту	Місце на світовому ринку	Обсяги експорту	Частка світового ринку
Олія соняшникова	1	5,1 млн т	46%
Соняшковий шрот	1	4,2 млн т	45%
Просо	1	168,4 тис. т	37%
Ячмінь	3	5,7 млн. т	13%
Кукурудза	3	24,7 млн т	13%
Ріпак	3	2,7 млн. т	10%
Пшениця	5	20,1 млн. т	10%
Мед	5	57,8 тис т	8%
Волоський горіх	5	35,8 тис т	7%
Соя	6	1,1 млн т	1%

Джерело: складено автором за матеріалами [37]

Як бачимо, найбільшу частку експорту до війни складала соняшникова олія – 46%; соняшковий шрот – 45%; просо – 37%; ячмінь – 13%; кукурудза – 13%; ріпак – 10%; пшениця – 10%; мед – 8%; волоський горіх – 7%; соя – 1%.

Щоб зрозуміти здатність української сільськогосподарської продукції до конкурентоздатності проаналізуємо обсяги випуску продукції рослинництва та тваринництва протягом 2021-2023 років (рис. 2.1.).

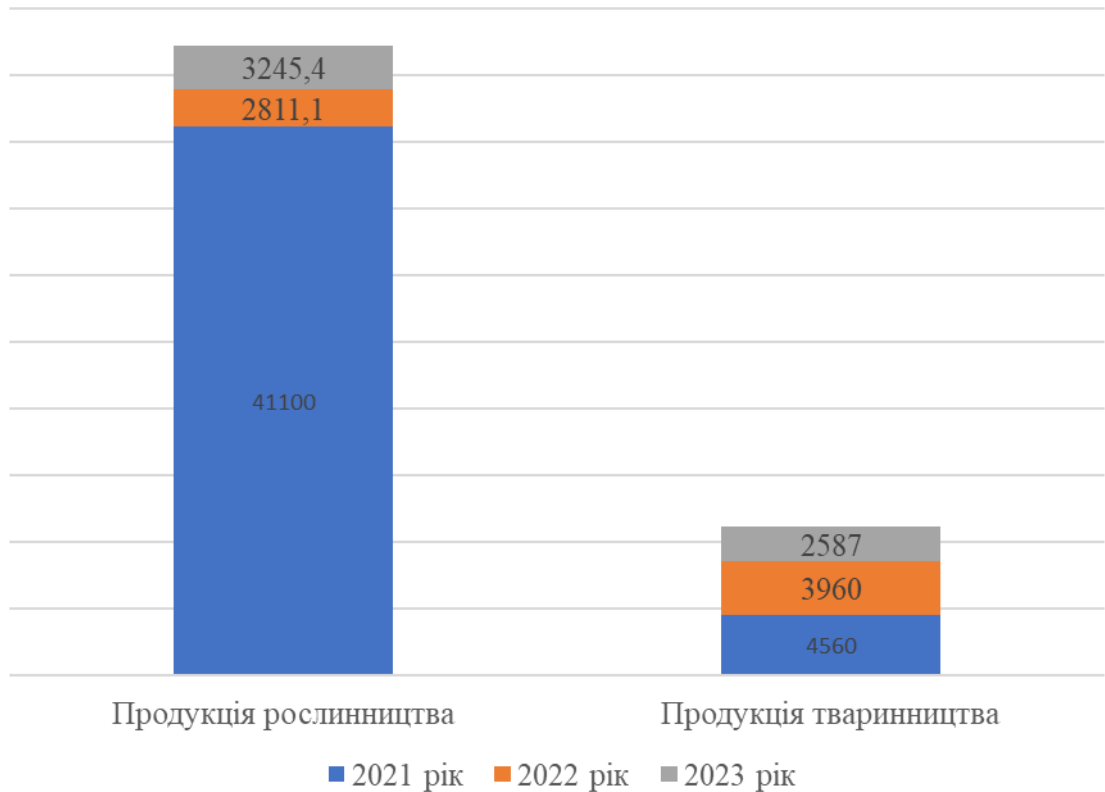


Рис. 2.1. Випуск продукції рослинництва та тваринництва в Україні протягом 2021-2023 років [32]

Як свідчать, статистичні дані продукція рослинництва є основною часткою виробництва українського сільського господарства.

Так, у 2021 році рослинництво складало 82% від загального виробництва сільськогосподарської продукції, а у 2022 році – 77%. Такі зміни пов'язані з тим, що Україна знайшла ринки збуту зернових культур, що дало змогу посилити експортний потенціал аграрних підприємств. А в цілому Україна склала стійкий імідж житниці Європи, що дозволило їй ефективно конкурувати на ринках зерна [37, с. 53]. У 2023 році українські аграрії зібрали зернових та зернобобових культур на 10% більше, олійних на 18%. В основному це пов'язано з високою врожайністю культур.

Відобразимо на рис. 2.2. структуру аграрного експорту України за січень-липень 2023 року.

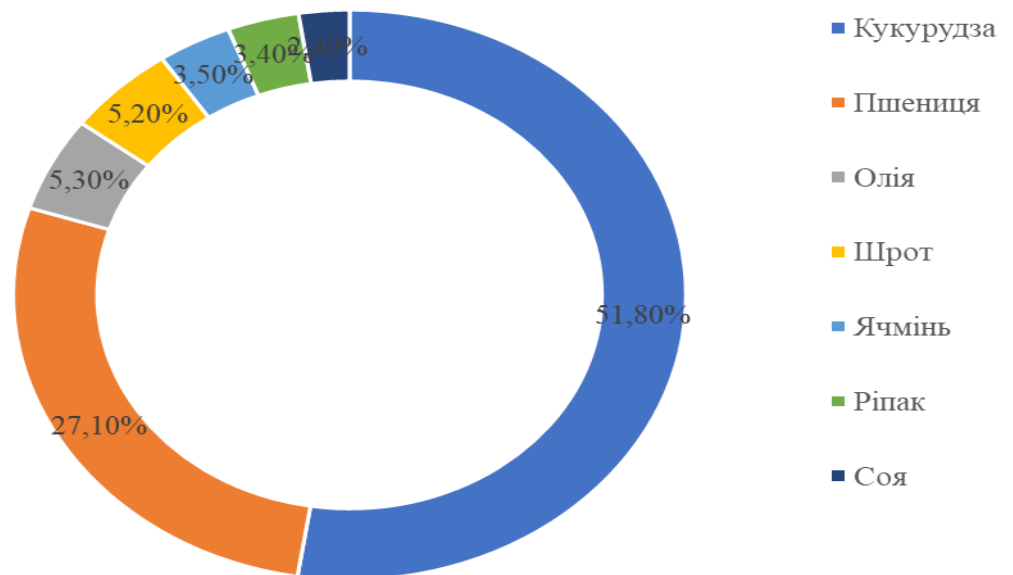


Рис. 2.2. Структура аграрного експорту України за січень-липень 2023 року [13]

Спостерігаємо, що у 2023 році лідерами аграрного експорту в Україні були кукурудза та пшениця.

У довоєнному 2021 році на експорт продукції рослинництва припадало 15,5 млрд доларів, чи 56% загального галузевого експорту, насамперед за рахунок зернової групи. За оцінками науковців Інституту аграрної економіки, обсяги експорту за 2022 рік могли б стати рекордними для України за всю історію незалежності, але через втрату логістики та виробництва у зв'язку з повномасштабною агресією РФ, експорт товарів був на 35% менше порівняно із 2021 роком [13].

У 2023 році експортовано 67,5 млн тонн агропромислової продукції різних видів, що на 15% перевищує показник 2022 року. Разом з тим, експортний виторг у 2023 році склав 21,9 млрд доларів, що на 8% менше від показника 2022 року через падіння цін майже на всі види агропродукції проти попереднього року та дорогу експортну логістику [2].

Відобразимо на рис. 2.3. географію аграрного експорту України за січень-липень 2023 року.

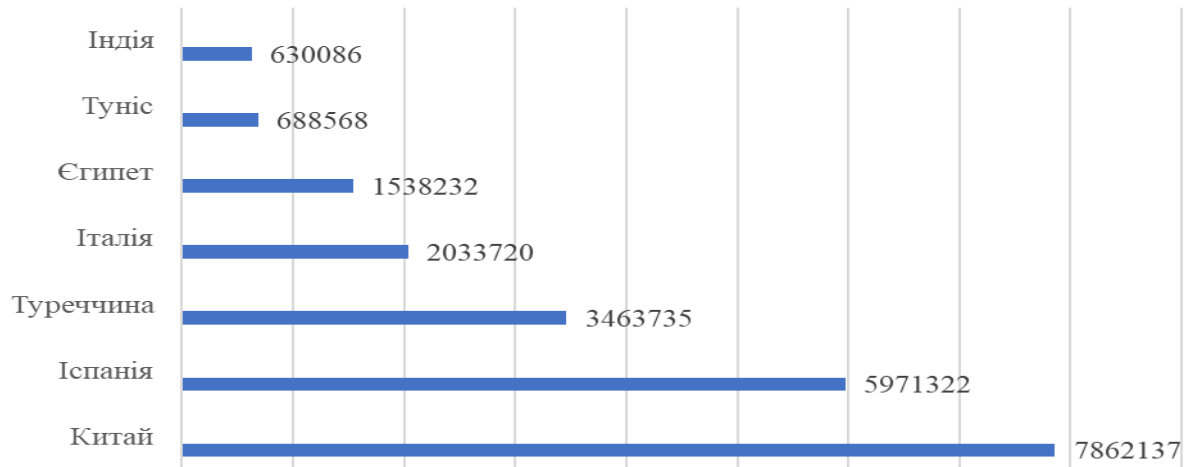


Рис. 2.3. Географія аграрного експорту України за січень-липень 2023 року [13]

Протягом 2023 року Україна експортувала левову частку аграрної продукції в Китай та Іспанію.

Релокація підприємств, зменшення виробництва, суттєві пошкодження та втрата майна зменшило фінансову платоспроможність українських аграрних підприємств. Розглянемо в таблиці 2.2 структуру джерел фінансування українських аграрних підприємств.

Таблиця 2.2

Структура джерел фінансування сільськогосподарських підприємств України, %

Рік	Питома вага			
	Власний капітал	Довгострокові зобов'язання і забезпечення	Поточні зобов'язання і забезпечення	Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття
2020	54,17	6,79	39,03	0,01

Продовження табл. 2.2

2021	59,23	6,48	34,29	0,00
2022	56,22	6,91	36,86	0,00

Джерело: складено автором за матеріалами [37]

Спостерігаємо у 2022 році збільшення довгострокових зобов'язань і забезпечень на 14,32%. Поточні зобов'язання і забезпечення зросли у 2022 році на 15,38% у порівнянні з попереднім роком. Як бачимо, частка власного капіталу вказує про нормальний стан фінансової стійкості аграрних підприємств.

На ефективну фінансову діяльність аграрних підприємств здійснюють ряд певних факторів (рис. 2.4.)



Рис. 2.4. Фактори впливу на фінансову діяльність аграрних підприємств

Важливими факторами, що здійснюють вплив на фінансову діяльність аграрних підприємств є залежність від кліматичних умов та земельних ресурсів, сезонність роботи та постійний рівень високого ризику, спричиняють потребу в залучення зовнішніх фінансових ресурсів.

Обмеженість аграрних підприємств у фінансовому забезпеченні спричиняє порушення їх фінансової безпеки, особливо це проявляється у використанні застарілої матеріально-технічної бази, застосування якої знижує якість продукції та підвищує її матеріаломісткість [31, с.195].

Зовнішній фактор впливу, як наявність програм державної підтримки розвитку сільського господарства сприяє аграрним підприємствам модернізувати техніку та обладнання; використовувати сучасні технології; динамічно розвиватись; збільшити ефективність виробництва. Державна фінансова підтримка може надаватись у прямій та непрямій формі. Формами прямої підтримки може бути надання гранту та безвідсоткового кредиту. Наприклад, у 2023 році були випадки надання мінеральних добрив фермерським господарствам на безоплатній основі.

Формою непрямої державної підтримки аграрних підприємств може бути надання певних податкових пільг.

Здійснивши певний аналіз діяльності аграрних підприємств України проведемо SWOT-аналіз їхнього функціонування (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**SWOT-аналіз функціонування аграрних підприємств в умовах
війни**

Сильні сторони	Слабкі сторони
Внутрішні фактори	
– Сприятлива географія; – Кліматичні умови; – Наявний земельний капітал; – Виробничі потужності; – Потужний експортний потенціал;	– Замінування земель; – Знищені виробничі та складські потужності; – Ускладнений експорт;

Продовження табл. 2.3

	– Зростання цін на паливо та насіння; – Ускладнений доступ до кредитних та інвестиційних ресурсів; – Неможливість стратегічного довгострокового прогнозування через непередбачуваний характер військових дій.
Зовнішні фактори	
Можливості	Загрози
– Стійкий попит; – Акцентування покриття внутрішніх потреб у рамках продовольчої безпеки; – Інноваційний розвиток сільськогосподарського виробництва; – Технологічність; – Сталий розвиток галузі; – Державна підтримка за сприяння міжнародних організацій у відновленні; – Посилення переробних циклів для забезпечення внутрішніх потреб та вихід на ринок із готовими виробами з доданою вартістю	– Втрата позицій на світових ринках; – Тривалі активні військові дії; – Надзвичайні лиха, які можуть суттєво погіршити стан земельних фондів (наприклад, аварія на ЗАЕС); – Відсутні зернові коридори, ембарго сусідніх країн; – Зростання інфляції; – Тривалий період відновлення

Джерело: складено автором за матеріалами [37]

Здійснений аналіз свідчить про те, що українські аграрні підприємства здійснюють підприємницьку діяльність в кризових умовах. Активні бойові дії та систематичні ракетні обстріли унеможливають довгострокове стратегічне планування діяльності та розвитку.

2.2. Аналіз товариства та його фінансово-господарської діяльності

ТОВ «Фенікс Агро Трейд» – це сучасне аграрне підприємство, що займається вирощуванням продукції рослинництва. Компанія здійснюючи підприємницьку діяльність дотримується принципів законності та відповідальності, використовує інструменти добросовісної конкуренції. Основна інформація про діяльність товариства відображена в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Основна інформація про діяльність ТОВ «Фенікс Агро Трейд»

Повне найменування юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю «Фенікс Агро Трейд»
Скорочена назва	ТОВ «Фенікс Агро Трейд»
Код ЄДРПОУ	45536958
Контактна інформація	84484, Україна, Львівська обл., Стрийський р-н., с. Великі Дідушичі, вул. Гошівська 30.
Уповноважена особа	Яцик Світлана Іванівна
Електронна пошта	stryil@gmail.com
Телефон	0648562356
Вид діяльності	Основний: 01.11 – вирощування зернових культур (крім рису) бобових культур і насіння олійних культур; Інші види діяльності: вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів

Джерело: складено автором за матеріалами [44]

Основною місією діяльності ТОВ «Фенікс Агро Трейд» є виготовлення і реалізація якісної та екологічної продукції рослинництва на український та європейський ринки. У вересні 2024 року товариство брало участь в

загальнонаціональному конкурсі та отримало відзнаку «Знак якості», що є досить вагомою перевагою в конкурентній боротьбі.

Основними цінностями ТОВ «Фенікс Агро Трейд» є:

- *якість продукції*. Товариство на постійній основі здійснює аналіз ґрунту та насіння, адже турбується, щоб відповідали згідностандартних вимог. Так як ТОВ «Фенікс Агро Трейд» здійснює експорт тпшениці та кукурудзи, то у липні товариство пройшло сертифікацію та отримало підтвердження якості продукції вимогам міжнародного стандарту ISO 9001:2015 «Системи менеджменту якості вимоги» (ДСТУ ISO 9001:2015 «Системи управління якістю. Вимоги»). Визначимо основну структуру виробничих факторів якості продукції ТОВ «Фенікс Агро Трейд» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Структура виробничих факторів якості продукції

ТОВ «Фенікс Агро Трейд»

Фактори першого порядку	Фактори другого порядку	Фактори третього порядку
1. Обладнання	1.1. Технічні характеристики	-
	1.2. Умови експлуатації	-
	1.3. Налаштування	-
2. Матеріали	2.1. Полімерна сировина	2.2.1. Вхідний контроль
		2.2.1. Наявність асортименту
	2.2. Термопластичні литтєві і екструзійні матеріали	2.2.2. Вхідний контроль
		2.2.2. Наявність формату

Продовження табл. 2.5

3.Технологія	3.1. Дотримання технологій	3.1.1. Наявність регламентуючих документів
		3.1.2. Контроль та коригування техпроцесу
	3.2. Дотримання вимог до вихідної інформації	3.2.1. Наявність вимог до вихідних файлів
		3.2.2. Перевірка файлів
4. Вимірювання	4.1. Наявність та використання засобів контролю	4.1.1. Наявність приладів
	4.2. Правильність та ефективність методів контролю	4.2.1 Наявність методики та регламенту контролю
5. Персонал	5.1. Організація праці та виробництва	5.1.1. Умови праці
	5.2. Кваліфікація	
	5.3. Мотивація	

Джерело: складено автором за даними звітності

Як бачимо, що основними виробничими факторами якості продукції ТОВ «Фенікс Агро Трейд» є матеріал, технології, обладнання, персонал та вимірювання.

- *безпека персоналу*. Керівництво товариства, в період війни, ставить в пріоритет забезпечення фізичної та психологічної безпеки працівників;

- *позитивний імідж*. ТОВ «Фенікс Агро Трейд» є доволі «молодим» підприємством, проте не зважаючи на це має досить достатній успіх серед споживачів. Товариство здійснює кожного місяця донати на ЗСУ т забезпечує підтримку військових ветеранів.

ТОВ «Фенікс Агро Трейд» має власний логотип, усі працівники виконують свої обов'язки одязі корпоративного стилю (зелені футболки із зображенням птахи фенікс), сільськогосподарська техніка також має емблему товариства.

Варто відзначити, що у ТОВ «Фенікс Агро Трейд» є досить міцна сформована організаційна культура, товариство є стійким до змін та має зосередженість на розвитку внутрішнього фокусу.

Особливістю діяльності ТОВ «Фенікс Агро Трейд» є те, що земля є основним засобом виробництва. Товариство на підставі договори оренди землі використовує земельні ділянки для вирощування продукції. ТОВ «Фенікс Агро Трейд» має в користуванні земельний банк площею 350 га.

Розглянемо структуру асортименту продукції, яку вирощує ТОВ «Фенікс Агро Трейд» (рис. 2.5.).

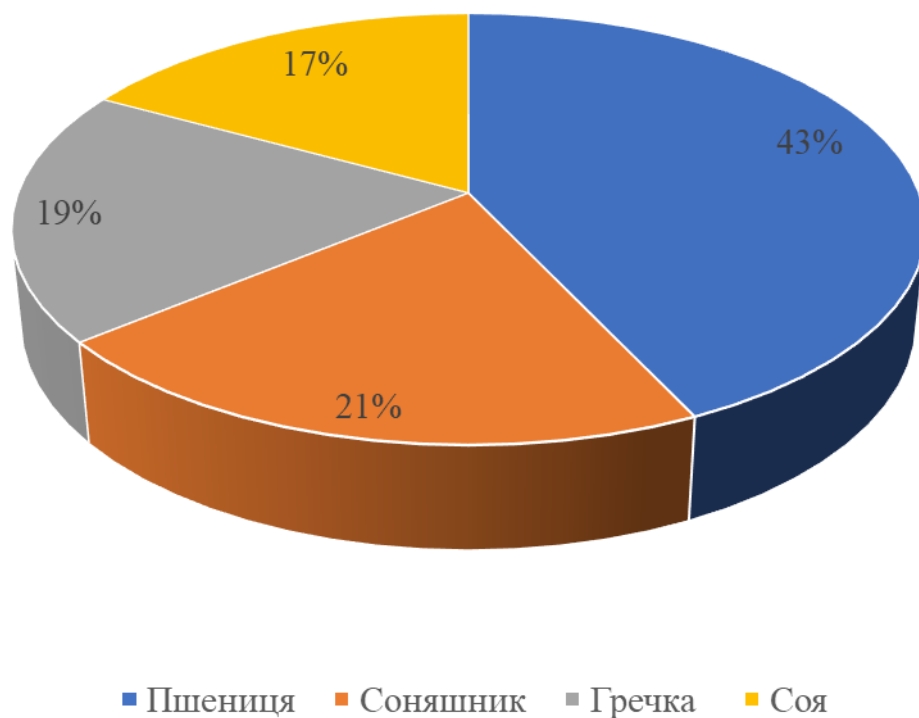


Рис. 2.5. Структура асортименту продукції ТОВ «Фенікс Агро Трейд»
Розроблено автором

Як бачимо, пшениця та соняшник складають основну частку у вирощуванні культур, 43% та 21% відповідно; гречка – 19%; соя – 17%.

Основними конкурентами ТОВ «Фенікс Агро Трейд» на аграрному ринку є:

- ФГ «Дідушицьке»;
- ТОВ «Скеля»;
- ТОВ «Обрій»;
- ТОВ «Агро Зерно».

Загальне керівництво ТОВ «Фенікс Агро Трейд» здійснює директор, якому є підпорядковані управлінці середнього рівня. Накази та розпорядження директора товариства є обов'язковими до виконання усіма працівниками.

Організаційну структуру товариства представимо на рис. 2.6.

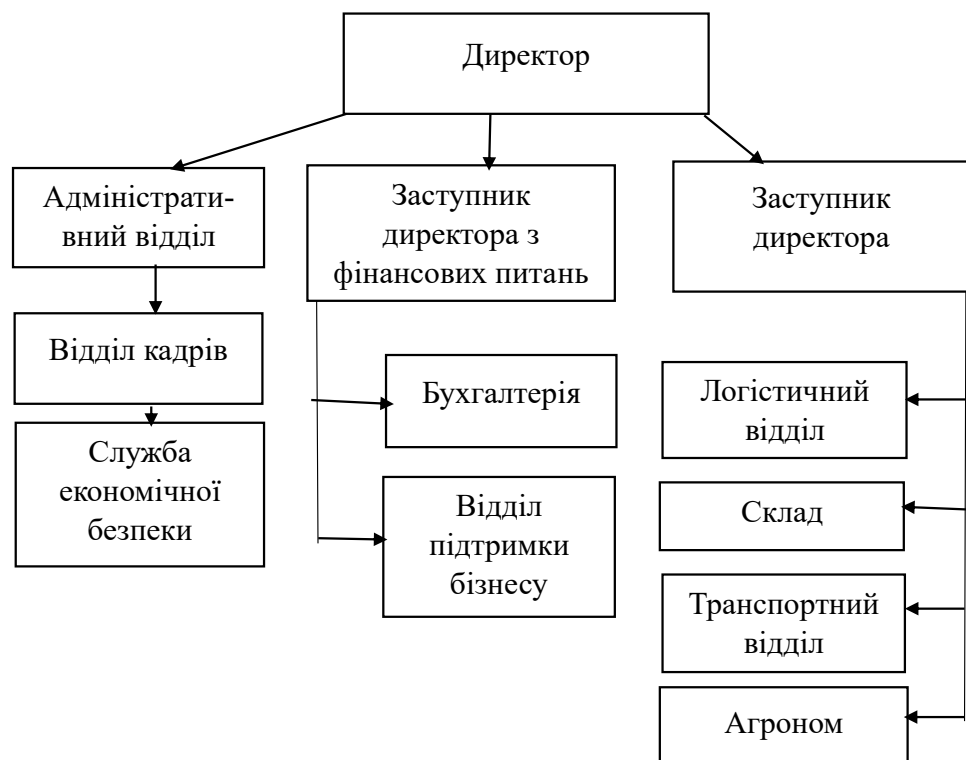


Рис. 2.6. Організаційна структура ТОВ «Фенікс Агро Трейд»

Розроблено автором

Як бачимо, організаційна структура ТОВ «Фенікс Агро Трейд» є лінійно-функціональною. Кожен працівник має деталізовані функціональні обов'язки, що затверджуються наказом директора.

Розглянемо детальніше структуру служби економічної безпеки ТОВ «Фенікс Агро Трейд» (рис. 2.7.).



Рис. 2.7. Структура служби економічної безпеки ТОВ «Фенікс Агро Трейд»

Розроблено автором

Основними завданнями служби економічної безпеки є захист майнових та економічних інтересів товариства від різного роду загроз, як внутрішніх, так і зовнішніх, та здійснювати заходи щодо їх виявлення та усунення.

Здійснимо аналіз основних господарських показників діяльності ТОВ «Фенікс Агро Трейд» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Аналіз основних господарських показників діяльності**ТОВ «Фенікс Агро Трейд»**

Назва показника	Роки		Відхилення, + -
	2022	2023	
1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	99232	101465	+2233
2. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	71420	76456	+5036
3. Валовий прибуток, тис. грн.	30544	31765	+1221
4. Інші операційні доходи, тис. грн.	17414	10545	-6869
5. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	28	30	+2
6. Адміністративні витрати, тис. грн.	14741	15349	+608
7. Витрати на збут, тис. грн.	17455	18165	+710
8. Інші операційні витрати, тис. грн.	48215	49856	+1641
9. Доходи від участі в капіталі, тис. грн.	0	0	0
10. Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування (прибуток), тис. грн.	746	798	+52
11. Фінансові результати від звичайної діяльності (прибуток), тис. грн.	465	470	+5
10. Чистий прибуток, тис. грн.	154	176	+22

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності

Дані з таблиці вказують, що протягом аналізованого періоду ТОВ «Фенікс Агро Трейд» здійснювало ефективну господарську діяльність. У 2023 році дохід від реалізації продукції товариства складав 101465 тис. грн., що на 2233 тис. грн. більше, ніж у 2022 році.

Спостерігаємо позитивну динаміку зростання собівартості реалізованої продукції у 2023 році на 7% у порівнянні з попереднім роком. Валовий прибуток товариства у 2023 році складав 31765 тис. грн., що на 4% більше, ніж у 2022 році. Зростання розміру чистого прибутку на 14% у 2023 році свідчить, що товариство ефективно використовує усі засоби та ресурси.

Розглянемо структуру доходів ТОВ «Фенікс Агро Трейд» (рис. 2.8.).



Рис. 2.8. Структура доходів ТОВ «Фенікс Агро Трейд»

Розроблено автором

Чистий дохід від реалізації продукції рослинництва є основою чистого доходу ТОВ «Фенікс Агро Трейд» та становить 75%; чистий дохід від орендної

діяльності складає 10%; чистий прибуток від діяльності з розвитку нерухомості – 9%; інший чистий дохід – 6%.

Розглянемо динаміку основних фінансових показників діяльності ТОВ «Фенікс Агро Трейд» (рис. 2.9.).

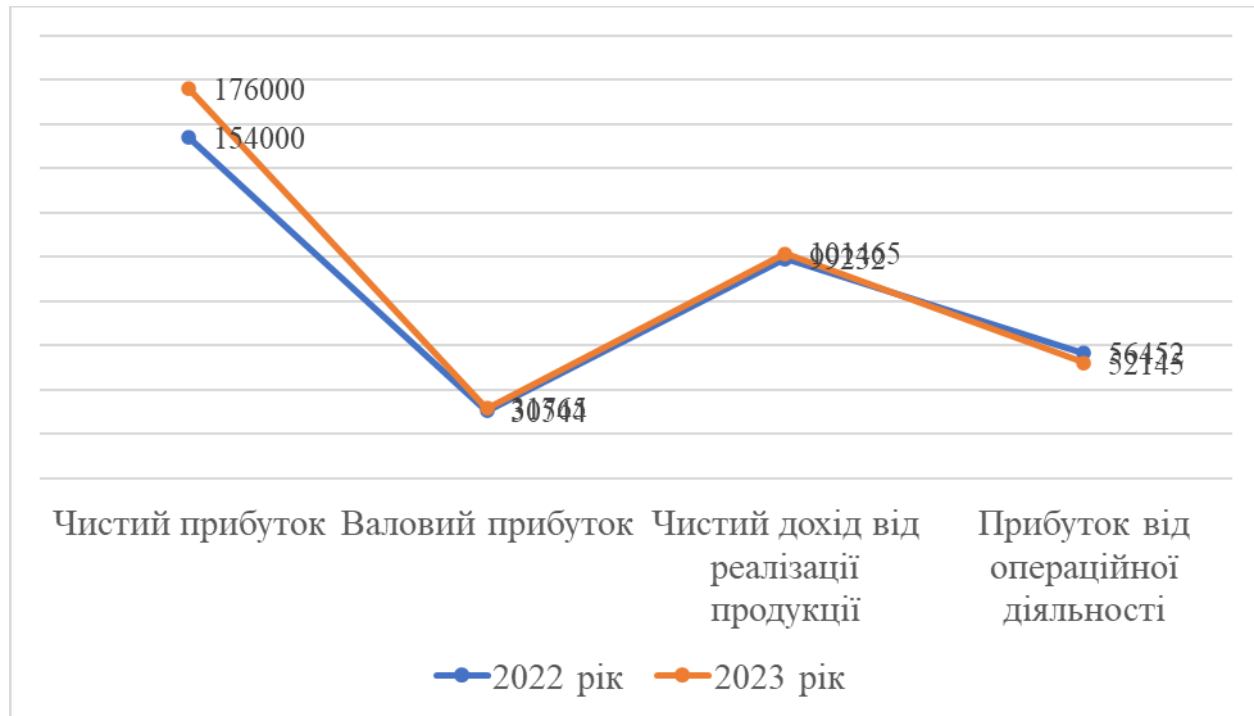


Рис. 2.9. Динаміка основних фінансових показників діяльності
ТОВ «Фенікс Агро Трейд»

Розроблено автором

Фінансові показники відображають позитивну динаміку здійснення господарської діяльності товариства.

Здійснимо аналіз основних витрат на вирощування продукції рослинництва товариства (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Аналіз основних витрат на вирощування продукції рослинництва
ТОВ «Фенікс Агро Трейд»**

Види витрат	2022	2023
1. Прямі витрати тис. грн, в тому числі,:	265895,9	337200

Продовження табл. 2.7

- насіння на посадковий матеріал, тис. грн.	41762,4	53648,8
- мінеральні добрива, тис. грн.	44262	63742
- пальне і мастильні матеріали, тис. грн.	93557,5	117354
- електроенергія, тис. грн.	86314	102456
2. Прямі витрати на оплату праці, тис. грн.	275586	338275
3. Інші прямі витрати, тис. грн, в тому числі:	582590	618234
- оренда плата за земельні ділянки, тис. грн.	501345	554023
- амортизація, тис. грн.	81245	64211
4. Загально-виробничі витрати, тис. грн	77485	24135,1
Всього витрат, тис. грн.	1201556,9	1317844,1

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності

В загальній структурі витрат на вирощування продукції рослинництва ТОВ «Фенікс Агро Трейд» спостерігаємо, що прямі витрати складають 49%, і основу цих витрат складають витрати за оренду плату земельних ділянок; прямі витрати – 22%; загальновиробничі витрати – 6%; прямі витрати на оплату праці – 23%.

Здійснимо аналіз показників рентабельності ТОВ «Фенікс Агро Трейд»

Таблиця 2.8

Аналіз показників рентабельності ТОВ «Фенікс Агро Трейд»

Показники	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення
Рентабельність активів,%	7,5	9,2	+1,7
Рентабельність власного капіталу, %	24,4	26	+1,6
Рентабельність оборотних активів, %	18,45	22,5	+4,05

Продовження табл. 2.8

Чиста маржа, %	6,80	7,65	+0,85
Рентабельність загальних активів, %	16,25	17,02	+0,77
Валова рентабельність собівартості, %	28,41	36,4	+7,99
Рентабельність операційних витрат, %	45,6	54,1	+8,5
Чиста рентабельність витрат, %	10,01	14,20	+4,19

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності

Показники рентабельності активів зросли у 2023 році на 1,7%, що свідчить про збільшення ефективності використання активів товариства.

Розглянемо показники ділової активності ТОВ «Фенікс Агро Трейд» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Аналіз показників ділової активності ТОВ «Фенікс Агро Трейд»

Показники	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення
Оборотність загальних активів	1,3	1,6	+ 0,3
Оборотність робочого капіталу	25,6	33,4	+ 7,8
Оборотність дебіторської заборгованості	4,2	4,8	+0,6

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності

Як вказують показники ділової активності протягом аналізованого періоду ТОВ «Фенікс Агро Трейд» було ліквідним та здійснювало рентабельну діяльність.

2.3. Аналіз системи мотивації персоналу товариства в системі забезпечення його економічної безпеки

В умовах воєнного стану надзвичайно важко забезпечувати ефективну систему мотивацію персоналу для здійснення продуктивної діяльності. Українським роботодавцям необхідно не забувати, що в період постійного стресу та напруженості, потрібно змінювати методи та інструменти мотивації.

Здійснимо аналіз структури персоналу ТОВ «Фенікс Агро Трейд» (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Аналіз структури персоналу ТОВ «Фенікс Агро Трейд»

Показник	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення
Чисельність штатних працівників, осіб, в т. ч.:	28	30	+2
- керівники	6	9	+3
- фахівці	8	8	0
- технічні службовці	3	1	-2
- робітники	11	12	+1

Джерело: складено автором за даними звітності

Спостерігаємо, що у ТОВ «Фенікс Агро Трейд» є позитивна динаміка збільшення кількості працюючих у 2023 році. Категорія робітників складає 40% в загальній структурі персоналу, і це пов'язано звидом діяльності товариства.

Визначимо віковий склад персоналу ТОВ «Фенікс Агро Трейд» (рис. 2.10.).

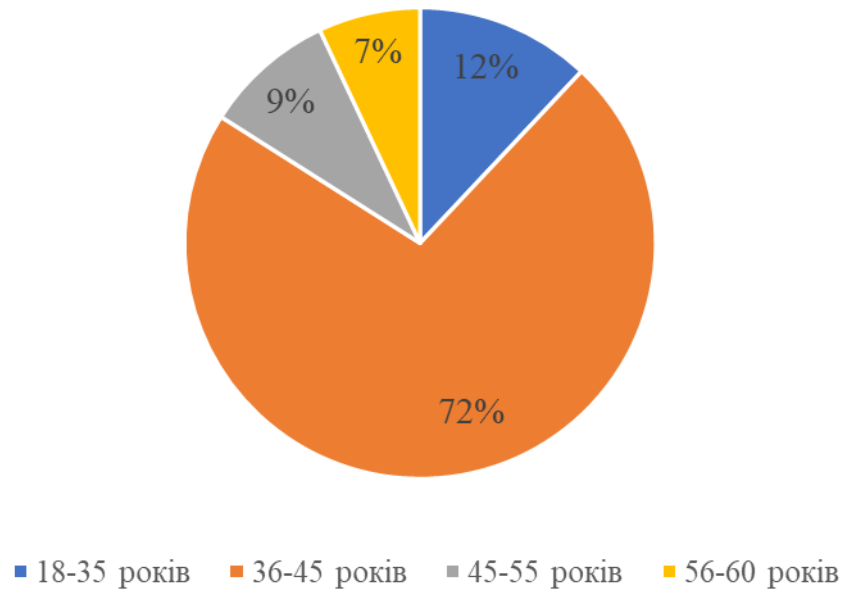


Рис. 2.10. Віковий склад персоналу ТОВ «Фенікс Агро Трейд»

Розроблено автором

Аналіз вікового складу персоналу ТОВ «Фенікс Агро Трейд» свідчить, що середній вік складає 36-45 років, і питома вага складає 72%. Це люди молодого віку, який досить продуктивним, що вказує про ефективну кадрову політику товариства. Питома вага працівників віку 18-35 років складає 12%, віком 44-55 років – 9%, віком 56-60 років – 7%.

Проаналізуємо структуру персоналу товариства за рівнем освіти (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

**Аналіз структури персоналу ТОВ «Фенікс Агро Трейд»
за рівнем освіти**

Показник	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення
Чисельність штатних працівників, осіб, в т. ч.:	28	30	+2
- бакалаври (неповна вища освіта)	14	15	+1

Продовження табл. 2.11

- магістри, спеціалісти, PhD (вища освіта)	5	4	-1
- інші рівні освіти (середня спеціальна і загальна середня)	9	11	+2

Джерело: складено автором заданими звітності

Питома вага кваліфікованих працівників товариства становить 63%.

Коефіцієнт плинності кадрів є надзвичайно важливим показником в мотиваційній системі товариства, і розрахуємо його за допомогою формули:

1. Коефіцієнт плинності кадрів ($K_{пл}$):

$$K_{пл} = Ч_{зв} / Ч_{соб} \quad (2.1)$$

де:

$Ч_{зв}$ = кількість звільнених працівників, осіб;

$Ч_{соб}$ = середньооблікова чисельність працівників, осіб.

$$K_{пл2023} = 3 / 30 = 0,1$$

Значення показника плинності кадрів вказує, що товариству необхідно спрямувати зусилля на зміцнення морального клімату в колективі.

Показник продуктивності ($\Pi_{п}$) праці свідчить про її ефективність, розрахуємо за формулою

$$\Pi_{п} = O_{п} / Ч_{соб} \quad (2.2)$$

де:

O_{Π} = обсяг наданих послуг, грн.;

$Ч_{\text{собр}}$ = середньооблікова чисельність працівників, осіб.

$$\Pi_{\Pi 2023} = 9600 / 30 = 417,4 \text{ тис. грн.}$$

Продуктивність праці характеризується зростанням, і це є позитивною ознакою кадрової політики товариства.

Мотиваційна система є надзвичайно важливим фактором в організації управління персоналом ТОВ «Фенікс Агро Трейд». Товариство використовує інструменти матеріальної та нематеріальної форми мотивації.

Система мотивації на рівні підприємства базується на певних вимогах, зокрема:

- рівні можливості для статусу і просування по службі н основі результатів роботи;
- відповідність винагороди результатам і визнанню особистого внеску в загальний успіх. Це передбачає справедливий розподіл доходу відповідно до ступеня зростання продуктивності;
- створення в компанії умов для забезпечення здоров'я, безпеки та добробуту всіх працівників відповідно до чинного законодавства;
- забезпечення умов для професійного розвитку та реалізації компетенцій працівників. Це означає створення програм професійного розвитку, перепідготовки та навчання;
- підтримка атмосфери довіри в колективі, прагнення до досягнення спільних цілей та можливість двосторонньої комунікації між керівництвом та працівниками [42].

Матеріальні стимули є основними в системи мотивації працівників ТОВ «Фенікс Агро Трейд». Розглянемо основні витрати на оплату праці та винагороди персоналу товариства (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

**Показники витрат на оплату праці та винагорода персоналу
ТОВ «Фенікс Агро Трейд»**

Показник	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення
Загальні витрати на персонал, тис. грн.	856,248	997,365	+141,117
Фонд заробітної плати, тис. грн.	324,21	452,10	+127,89
Середня заробітна плата, тис. грн.	18	22	+4
Фіксована винагорода включаючи премії та одноразові надбавки, тис. грн.	56231	59345	+3114
Надбавки за понаднормову роботу, тис. грн.	48445	52698	+4253
Внески на соціальне страхування, тис. грн.	125	131	+6
Фонд стимулювання працівників, тис. грн., в т.ч.:	146066	185116	+39050
преміювання за результатами роботи	65968	72145	+6177
нагородження до професійних свят	26541	29444	+2903
виплати у зв'язку з виходом на пенсію	35236	38965	+3729
виплати за інноваційний проєкт	18321	44562	+26241

Джерело: складено автором за даними звітності

Як свідчать дані таблиці, ТОВ «Фенікс Агро Трейд» на постійній основі здійснює матеріальне стимулювання працівників як за понаднормову роботу (така оплата є можливістю для працівника отримати додаткові кошти), так і виплату премій, нагородження до професійних свят, виплати у зв'язку з виходом на пенсію, виплати за інноваційний проєкт.

Варто зазначити, що оплата заробітної плати складається з основної та додаткової. Виплата основної заробітної плати здійснюється за виконання встановлених функціональних обов'язків та за встановленим розміром

посадового окладу. Додаткова заробітна плата передбачає доплату за роботу в нічну зміну, виконання обов'язків за тимчасово відсутнього працівника, сумлінне виконання функціональних обов'язків.

ТОВ «Фенікс Агро Трейд» застосовує інструменти нематеріальної мотивації, основними з яких є: гнучкий графік роботи; сприятливі умови праці; підтримка креативних та інноваційних ідей працівників; подяка; навчання персоналу.

ТОВ «Фенікс Агро Трейд» добре розуміє, що кваліфікований персонал є запорукою успіху, то передбачає виплату премії у випадку, коли працівник пройде навчання на тренінгах чи участі у воркшопах, що буде підтверджено сертифікатами (не менше 10).

Товариство також використовує методи демотивації, зокрема штрафи та позбавлення премії (за неналежне та несвоєчасне виконання покладених обов'язків, систематичні запізнення, порушення трудової дисципліни).

Для визначення якості системи мотивації персоналу ТОВ «Фенікс Агро Трейд» здійснили опитування працівників щодо факторів їхнього задоволення системою мотивації (рис. 2.11.).

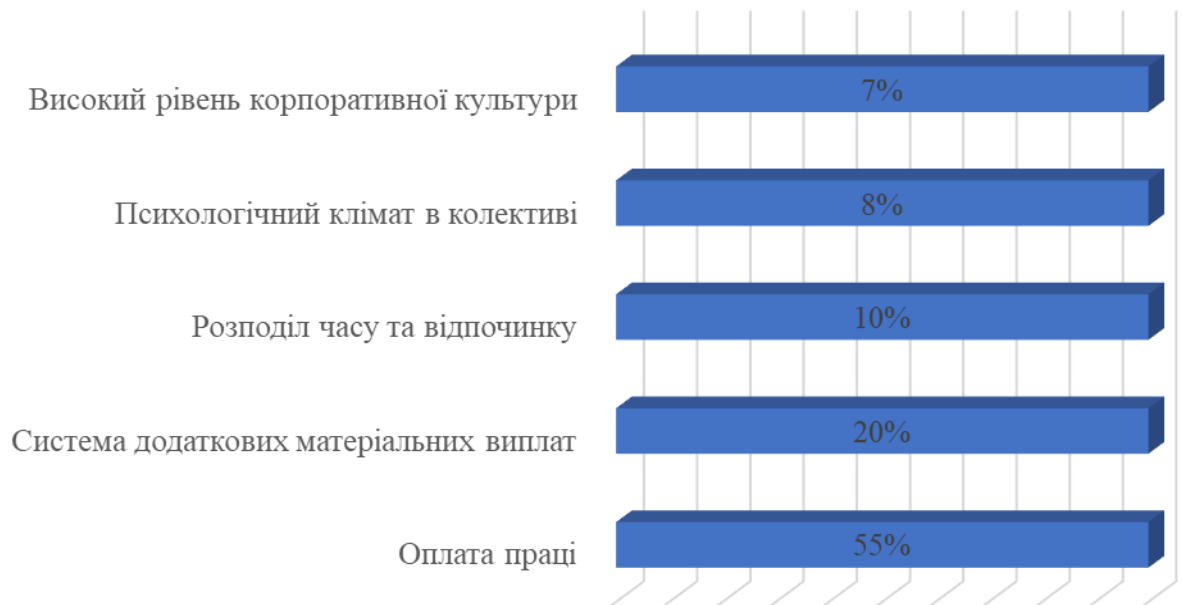


Рис. 2.11. Фактори задоволеності персоналу ТОВ «Фенікс Агро Трейд» діючою системою мотивації

Як бачимо, більша частина працівників товариства задоволені факторами матеріальної мотивації: системою оплати праці – 55%; системою додаткових матеріальних виплат – 20%. Фактори нематеріальної мотивації займають також вагоме місце серед персоналу товариства, зокрема: розподіл часу та відпочинку – 10%; психологічний клімат в колективі – 8%; високий рівень корпоративної культури – 7%.

Розрахуємо коефіцієнт мотивації ($K_{\text{мот}}$) персоналу ТОВ «Фенікс Агро Трейд»:

$$K_{\text{мот}} = Z_{\text{плфакт}} / Z_{\text{плринк}} \quad (2.3)$$

де:

$Z_{\text{плфакт}}$ – фактична зарплата на підприємстві, грн.;

$Z_{\text{плринк}}$ – ринкова зарплата грн.;

$$K_{\text{мот}} = 22000 / 20000 = 1,1$$

Проведені розрахунки вказують проте, що товариство проводить ефективні мотиваційні заходи, адже значення показника коефіцієнта мотивації > 1 .

Висновки до другого розділу

Аграрні підприємства відчули надзвичайно негативний вплив війни – втрату та замінування територій, пошкодження техніки, врожаю, релокацію, знищення виробничих потужностей, порушення ланцюгів постачання, неможливість вивезення експортної продукції. Проте, український аграрний ринок незважаючи на всі виклики зовнішнього середовища, спричинені військовими діями, має розвинений продовольчий комплекс та займає доволі

міцну позицію на міжнародному ринку в низці ключових агропродовольчих товарів.

У довоєнний період Україна була лідером щодо експорту зернових культур у світі. Сьогодні, незважаючи на труднощі, Україна не покидає лідерські позиції щодо експорту зерна та соняшникової олії на світові ринки. Варто зазначити, що аграрні підприємства показали високу стійкість та адаптивність до небезпек та ризиків воєнного часу.

Для розвитку повоєнної економіки відновлення усіх потужностей аграрного сектору є просто необхідним. Сучасний агробізнес повинен розвивати власні конкурентні переваги та займати стійкі позиції на ринку.

ТОВ «Фенікс Агро Трейд» – це сучасне аграрне підприємство, що займається вирощуванням продукції рослинництва. Система управління товариством є доволі ефективною, про що свідчать показники його фінансової та господарської діяльності.

ТОВ «Фенікс Агро Трейд» є привабливим для працівників, адже застосовує дієву систему мотивації, про що свідчить зростання показників продуктивності праці. Інструменти матеріальної мотивації мають значну перевагу для працівників товариства.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ФЕНІКС АГРО ТРЕЙД» В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

3.1. Формування мотиваційної стратегії товариства як засіб зміцнення економічної безпеки

Мотивація персоналу ТОВ «Фенікс Агро Трейд» має вирішувати чіткі завдання – забезпечувати своєчасне виконання функціональних обов'язків кожним працівником, зростання продуктивності праці, зменшити плинність кадрів та зміцнювати психологічний клімат в колективі.

У ТОВ «Фенікс Агро Трейд» відсутня мотиваційна стратегія персоналу, тому доцільно її сформулювати та реалізувати в системі управління персоналом.

Мета стратегічного планування полягає в покращенні реакції підприємства на динаміку ринку та поведінку конкурентів. Ключовим напрямом стратегічного планування є аналіз як внутрішніх можливостей організації, так і зовнішніх конкурентних сил та пошук шляхів використання зовнішніх можливостей з урахуванням специфіки підприємства. Тобто, стратегічне планування сприяє забезпеченню інтересів господарюючих суб'єктів та є однією із умов їх розвитку [22].

Для досягнення стратегічних цілей підприємства необхідно впроваджувати систему мотивації, яка б максимально задовольняла потреби та інтереси кожного працівника, давала можливість членам командид досягати поставленої мети та зробити свій внесок у розвиток компанії. Рівень активності персоналу, його креативність та продуктивність залежить від очікування того, [27].

Активізація діяльності персоналу в напрямку її удосконалення безпосередньо залежить від рівня її залученості, яка характеризується взаємовідносинами організації з її співробітниками. Залучення персоналу відбувається через систему мотивації за допомогою реалізації внутрішніх стимулів працівників, найголовнішими серед яких вважається розширення прав та обов'язків. Залученість персоналу, більшою мірою, залежить від керівників організації, адже високий рівень та віра в конкретного працівника сприяє фізичній, емоційній та інтелектуальній стійкості, мотивує персонал працювати з максимальною віддачею, докладати додаткових зусиль для досягнення результату, проявляти ініціативу, вносити пропозиції, працювати в інноваційних проєктах та забезпечувати стратегічні переваги організації на ринку товарів та послуг [27].

Мотиваційна стратегія ТОВ «Фенікс Агро Трейд» повинна передбачати певний алгоритм дій в сфері мотивації персоналу, що має на меті збільшити трудовий внесок кожного працівника для підвищення ефективної діяльності підприємства. Мотиваційна стратегія повинна включати перелік актуальних методів мотивації, які б стимулювали персонал та активної трудової діяльності. Формуючи мотиваційну стратегію товариству варто дотримуватися основних підходів, які є визначені в теоріях мотивації та забезпечити практичне застосування (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Практичне використання окремих теорій мотивації у
ТОВ «Фенікс Агро Трейд»**

Теорія мотивації	Зміст теорії мотивації	Практичне спрямування
Теорія потреб А. Маслоу	Всі потреби людини даються їй від народження і що такі інстинктоїдні потреби організовані вієрархічну структуру: - фізіологічні потреби; - потреби в захисті і безпеці;	Організація повинна сприяти задоволенню первинних потреб співробітників, що дасть поштовх рухатися вгору по піраміді, а отже, бути більш

		Продовження табл. 3.1
	- потреби у відчутті потреби і кохання; - потреби у самоповазі; - потреби у самоактуалізації, або потреби власного вдосконалення.	ефективними, творчими та креативними; здійснювати аналіз найважливіших потреб для кожної особистості та пропонувати різні стимули, щоб допомогти їм по черзі задовольнити кожну потребу та просунутися вгору ієрархією.
Теорія набутих потреб Д. Мак-Клеланда	Головні потреби, які впливають на поведінку індивіда та мушують його діяти: - досягнення (бажання досягти поставлених цілей, виконати складні завдання, перевершити інших); - влади (формується під впливом навчання та життєвого досвіду, проявляється у прагненні індивіда контролювати інших людей, ресурси і процеси); - співучасті (пошук і встановлення дружніх взаємин з людьми, вміння уникати ризикових ситуацій та невизначеності).	Теорію набутих потреб можна реалізувати шляхом підвищення складності завдань підлеглим, які ґрунтуються на зусиллях, щоробить працю цікавішою, проте варто уникати ситуацій високого та низького ризику; залучення працівників до співпраці, щоб кожен відчував себе частиною колективу; делегування керівних повноважень співробітникам та можливість відчувати ними відповідальності за прийняття рішень та виконання роботи. При цьому менеджер повинен важливо корегувати свій стиль і підхід до кожного члена команди таким чином, щоб шляхом мотивації отримати від них максимальну віддачу для досягнення цілей організації.

Джерело: складено автором за матеріалами [27]

Формування мотиваційної стратегії у ТОВ «Фенікс Агро Трейд» необхідно здійснювати з врахуванням та дотриманням певних принципів:

- довготривалості;
- системності;
- адаптивності;
- мотивованих інтересів;
- захисту інтересів.

У мотиваційній стратегії ТОВ «Фенікс Агро Трейд» для забезпечення його економічної безпеки необхідно виокремити методи мотивації з чітким розподілом на стратегічні, тактичні та операційні.

Як стратегічні методи можна використовувати навчання персоналу у перспективі його кар'єрного зростання та водночас підкріплювати їх операційними економічними методами виплати премій чи надбавок. Для забезпечення належного рівня економічної безпеки усі ці методи необхідно використовувати в комплексі та зберігати баланс між ними, адже активне використання економічних методів може спричинити загрози у забезпеченні фінансової безпеки, а їх недостатня кількість може перетворитись із можливості скорочення небезпек на загрози кадровій безпеці. Прийнятті управлінських рішень, при обґрунтуванні сценаріїв стратегічного розвитку та прогнозуванні можливого опору змінам, має передувати використання того чи іншого методу мотивації через обов'язкове оцінювання можливого впливу на працівників з позиції стимуляторів та дестимуляторів стратегічного розвитку підприємства та підрозділів, в яких вони працюють [1].

На особливу увагу, у формуванні мотиваційної стратегії заслуговують заходи щодо забезпечення ризик-орієнтованого мислення, оскільки саме рід мислення та поведінки персоналу залежить ступінь розвитку підприємствата стан забезпечення його економічної безпеки. Ризик-орієнтоване мислення – елемент культури управління безпекою розвитку підприємства, що спрямоване на формування управлінських компетенцій всіх рівнів управління

підприємством для оцінки і аналізу рівня ризиків та виявлення й реалізації можливостей в досягненні стратегічних та тактичних цілей діяльності підприємства [1].

В мотиваційній стратегії товариства повинні бути визначені основні стимули трудової активності працівників:

- заробітна плата та додаткові фінансові стимули. Рівень заробітної плати є важливим чинником, що впливає на почуття задоволеності працею. Для того, щоб вона була конкурентоспроможною необхідно регулярно здійснювати моніторинг зарплат у своїй галузі та намагатися встановлювати розмір заробітної плати для своїх працівників не нижче середньоринкової, виплачувати справедливі розміри премій [27];

- комфортні умови праці. Робочий простір має бути оазою, в якій приємно працювати, реалізовувати ідеї, спілкуватися з командою за чашкою чаю. Грамотно організоване робоче місце є комплексним питанням, тобто сукупністю чинників зручності, до яких належать: свобода офісного простору, ергономічний комфорт, емоційне та екологічне благополуччя, фізичний добробут [27];

- можливості навчання та кар'єрного росту. Менеджер повинен створювати сприятливе середовище для розвитку «hard skills», «soft skills» працівника. Для цього необхідно урізноманітнювати та ускладнювати завдання, сприяти їх вирішенню через навчання та підвищення кваліфікації. Процес побудови кар'єри повинен бути керованим, а його ефективність – вимірюваною [27];

- комунікація. Можливість перебувати в постійному діалозі з командою та кожним працівником; розуміти мету діяльності організації, цілісне бачення загального процесу та визначення своєї ролі у досягненні спільної мети; презентувати колективу ідеї та пропозиції, а також отримувати зворотній відгук про роботу, визнання, похвалу. Працівникам важливо влаштовувати

тимбілдинги, організовувати привітання із професійними та іншими святами, проживати яскраві емоції спільних досягнень [27].

Визначимо модель мотиваційної стратегії персоналу ТОВ «Фенікс Агро Трейд» (рис. 3.1.).

Трейд» (рис. 3.1.).

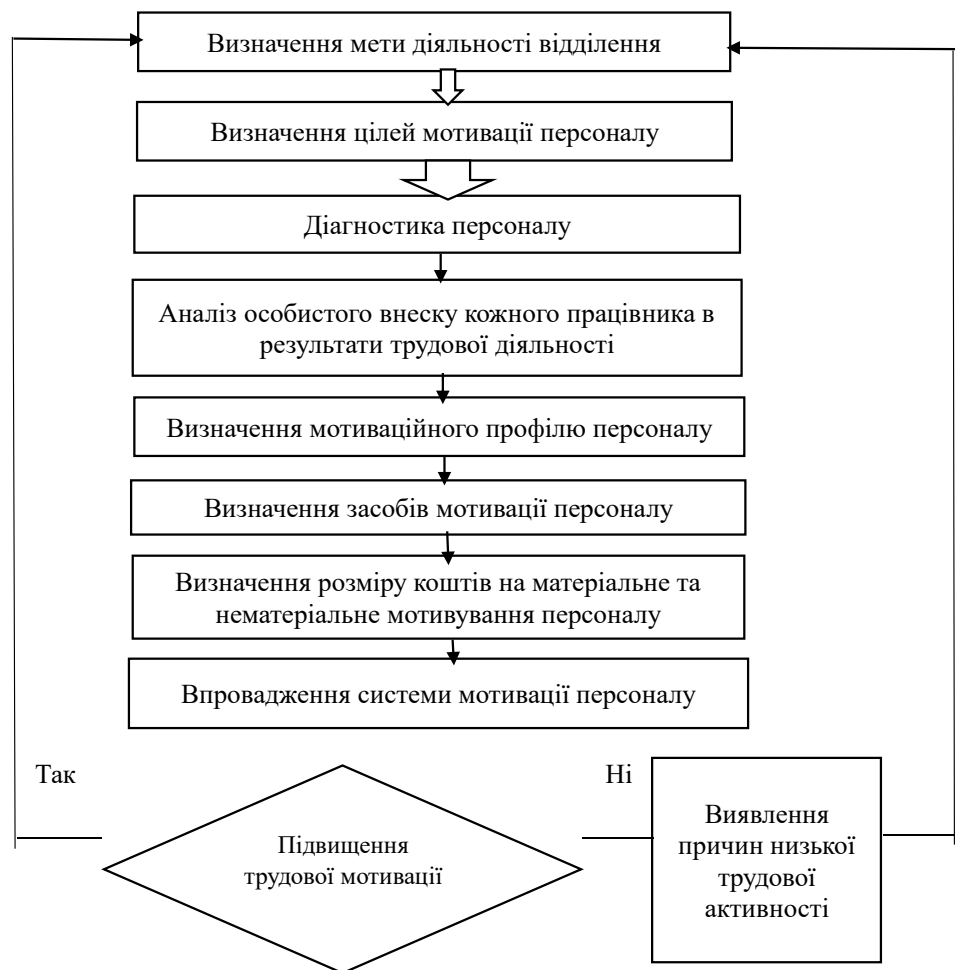


Рис. 3.1. Модель мотиваційної стратегії персоналу
ТОВ «Фенікс Агро Трейд»

Розроблено автором

Запропонована модель мотиваційної стратегії ТОВ «Фенікс Агро Трейд» повинна формуватись з урахуванням цілей мотивації та реалізовуватись в кілька послідовних етапів.

3.2. Удосконалення методів нематеріальної мотивації товариства

Війна здійснила негативний вплив на життя кожної людини, в тому числі і на мотивації до роботи. В умовах підсиленої напруги та стресу керівництву ТОВ «Фенікс Агро Трейд» необхідно звернути увагу на зміну підходів до нематеріальних методів мотивації.

Так, як сьогодні в Україні війна, кожний працівник товариства потребує забезпечення базових потреб захисту. Керівництву ТОВ «Фенікс Агро Трейд» необхідно забезпечити впершу чергу безпечні умови праці, що є в сьогоdnішніх умовах важливим інструментом мотивації. До таких заходів відносяться:

- підготовка бомбосховища або місць для укриття, облаштування їх всім необхідним та вільний доступ до евакуаційних шляхів;
- проведення інструктажів щодо поведінки під час повітряної тривоги, надання першої допомоги [козак].

Визначимо основні інструменти підвищення нематеріальної мотивації персоналу товариства (табл. 3.2).

Топ-менеджери товариства повинні враховувати зміни зовнішнього середовища та підсилити заходи щодо актуалізації методів нематеріальної мотивації.

Таблиця 3.2

Основні інструменти підвищення нематеріальної мотивації ТОВ «Фенікс Агро Трейд»

Інструмент мотивації	Опис інструментів
Постійна відкрита комунікація. Наради та мітинги	Комунікація допомагає підтримувати високий рівень довіри до менеджера та попереджати можливу паніку. Персональні зустрічі з менеджером. Такий підхід допомагає зрозуміти, що відбувається в команді, поділитись персональними думками щодо роботи і особистого.

Продовження табл. 3.2

Фокус на фізичне та ментальне здоров'я команди	Впровадження практик, які спрямовані на підтримання здорового сну, психологічні консультації. Навчання команди щодо відмови від думскролінгу, вимикати сповіщення на телефонах після певного часу, а волонтерам нагадують про побудову чіткого графіка роботи. Розділення часу на відпочинок, роботу, волонтерство тощо.
Релокаційний бонуси	Опції авансу та «заморозки» виплат: за бажанням члена команди.
Тренінги для розвитку лідерства та робота з цінностями	Командам знати цілі. Це підтримує енергію, адже зрозуміло, що життя й робота тривають. Коли люди бачать картинку майбутнього, до якої йдуть, відчують, що керівники в це щиро вірять, – це мотивує та надає сенс.
Довіра до ТОП-менеджменту	Покажіть своїй команді, що вони можуть на вас покластися, поділіться своїм баченням. Залишайтеся відкритими щодо проблем проекту, труднощів, щоб команда могла довіряти вам і вашим рішенням. Допомагайте їм справлятися зі складними завданнями, давайте власні рекомендації

В умовах війни варто управлінцям ТОВ «Фенікс Агро Трейд» піклуватися про психологічний стан працівників, який має високий вплив на продуктивність праці. Тому необхідно здійснити заходи щодо забезпечення психологічної підтримки працівників (рис. 3.2.) та коучинг персоналу.

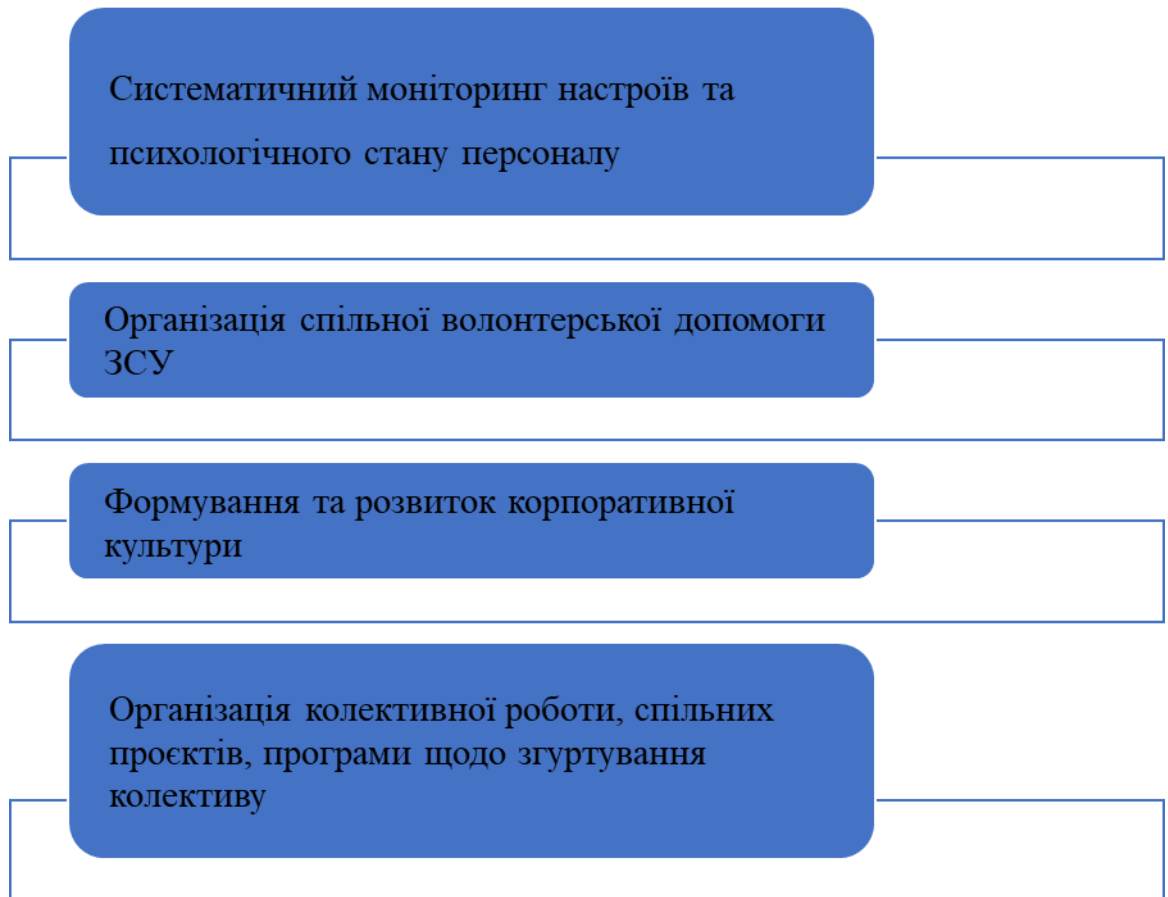


Рис. 3.2. Заходи щодо забезпечення психологічної підтримки працівників ТОВ «Фенікс Агро Трейд» [24]

Коучинг є інструментом управління та мотивації, що сприяє розвитку як окремих співробітників і відділів, так і розвитку підприємства в цілому. Коучинг – це технологія, яка сприяє формуванню внутрішньої мотивації та є важливим інструментом у системі мотивування [23].

ТОВ «Фенікс Агро Трейд» варто запровадити технологію коучингу, що забезпечить колективу виразити потреби у професійній самореалізації та допоможе визначити особистий внесок кожного працівника для досягнення спільної мети (табл. 3.3.).

Таблиця 3.3

**Карта оцінки мотиваційних факторів для персоналу ТОВ «Фенікс
Агро Трейд» після застосування коучингу**

Фактори мотивації	Оцінка, бали					
	1	2	3	4	5	6
Професійне зростання						6
Високий ступінь самостійності					6,4	
Можливість успіху та визнання					5,7	
Можливість власної самореалізації				4,3		
Стиль керівництва						5,5
Відносини з колегами				5,8		
Цікавий зміст роботи					5,2	

Джерело: складено автором

Спостерігаємо, що застосування коучингу призведе до зростання важливості ролі факторів мотивації працівників ТОВ «Фенікс Агро Трейд».

Висновки до третього розділу

Запропоновано модель мотиваційної стратегії ТОВ «Фенікс Агро Трейд», яка повинна формуватись на довгостроковий період з урахуванням цілей мотивації та реалізовуватись в кілька послідовних етапів.

Воєнний стан завдав нищівного удару діяльності українському бізнесу, тому більшість підприємств спрямували зусилля на вирішення фінансових проблем.

ТОВ «Фенікс Агро Трейд» рекомендуємо звернути увагу на розвиток методів нематеріальної мотивації та раціонально їх використовувати.

Психіка кожного працівника, особливо під час війни, коли присутня постійна тривожність, є дуже вразливою, тому запропоновано заходи щодо зміцнення психологічної підтримки товариства та визначено основні інструменти підвищення нематеріальної мотивації персоналу, такі як фокус на фізичне та ментальне здоров'я команди, постійна відкрита комунікація, релокаційні бонуси, тренінги для розвитку лідерства, довіра до топ-менеджменту.

Рекомендовано використовувати технологію коучингу як інструмент зміцнення нематеріальної мотивації ТОВ «Фенікс Агро Трейд», щоб сприяти працівникам більш ефективній професійній самореалізації.

ВИСНОВКИ

Різкі зміни, які відбуваються у зовнішньому середовищі вимагають підприємства адаптуватися до нових реалій та використовувати сучасні механізми управління, особливо для забезпечення економічної безпеки підприємства, без якої неможливий його розвиток. Забезпечення безпекових аспектів у системі управління підприємством є обов'язковою умовою його функціонування.

Проведено аналіз наукових джерел щодо трактування терміну «мотивація», погляди дослідників різняться. Одні вчені стверджують, що мотивація персоналу полягає в задоволенні тільки матеріальних потреб співробітника, інші ж – не тільки матеріальних, але й нематеріальних. Встановлено, що під час війни змінилися пріоритети в мотиваційних заходах, і основними з них є такі як створення безпечного середовища, психологічна підтримка, гнучкий графік роботи та достойна оплата праці. І, вмотивовані працівники є запорукою досягнення успіху підприємством, адже працюють значно краще для досягнення місії та цілей, що відображається на підвищенні продуктивності праці.

Досліджено, що система мотивації персоналу повинна бути частиною стратегії управління підприємства, і передбачати взаємодію між собою певних елементів (система оплати праці, професійне визнання тощо) та складатись із балансу внутрішньої та зовнішньої мотивації, що забезпечуватиме економічну безпеку підприємства.

Визначено, що економічна безпека підприємства – це стан захищеності всіх систем підприємства. Під час військових дій суб'єкти господарювання стикаються з певними викликами та загрозами, і робота з їх нейтралізації та усунення – це безпека бізнесу компанії. Управлінський персонал повинен систематично здійснювати моніторинг ризиків та детально їх аналізувати, щоб забезпечувати ефективну діяльність товариства та його економічну безпеку.

Здійснено аналіз діяльності українсько аграрного ринку, і з'ясовано, що аграрні підприємства ведуть бізнес в дуже складних умовах, адже повномасштабне військове вторгнення спричинило втрату територій, техніки, урожаю, логістичних коридорів. Проте, аграрії адаптувались до умов діяльності в умовах викликів, і Україна й сьогодні, є лідером на світовому ринку щодо експорту пшениці та соняшникової олії.

ТОВ «Фенікс Агро Трейд» є частиною українського ринку, так як займається вирощуванням та реалізацією зернових культур. Компанія здійснюючи підприємницьку діяльність дотримується принципів законності та відповідальності та займає міцну конкурентну позицію на ринку.

Досліджено, що протягом аналізованого періоду ТОВ «Фенікс Агро Трейд» здійснювало ефективну господарську діяльність, про що свідчать зростання фінансових показників та собівартості реалізованої продукції. Аналіз показників дідової активності та рентабельності показав, що ТОВ «Фенікс Агро Трейд» було ліквідним та здійснювало рентабельну діяльність.

З'ясовано, що загальна чисельність працюючих у ТОВ «Фенікс Агро Трейд» мала тенденцію до збільшення, і в структурі персоналу переважає категорія робітників – 40%. Значення показника плинності кадрів засвідчив, що товариству необхідно спрямувати зусилля на зміцнення морального клімату в колективі. Встановлено, що ТОВ «Фенікс Агро Трейд» використовує інструменти матеріальної та нематеріальної форми мотивації. Матеріальні стимули є основними в системі мотивації працівників товариства.

Запропоновано для зміцнення економічної безпеки ТОВ «Фенікс Агро Трейд» сформуванню та впроваджувати у практичній діяльності мотиваційну стратегію, в якій потрібно визначити алгоритм дій в сфері підвищення мотивації персоналу та перелік актуальних методів мотивації.

Рекомендовано зміцнити нематеріальну мотивацію товариства за допомогою створення безпечних умов праці, надання психологічної підтримки, фокусу на збереженні фізичного та ментального здоров'я та застосування коучингу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О. В., Ковальчук А. М. Забезпечення економічної безпеки підприємства через мотивацію персоналу до стратегічних змін. *Проблеми економіки*. 2020. №4 (46). С. 126-133. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-4-126-133>.
2. Аграрний сектор України у 2023 році: складові стійкості, проблеми та перспективні дослідження. Національний Інститут Стратегічних Досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/ahraryy-sektor-ukrayiny-u-2023-rotsi-skladovi-stiykosti-problemy-ta> (дата звернення: 09.09.2024).
3. Биба В. В. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск 10. С. 166-171. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/31.pdf (дата звернення: 10.09.2024).
4. Бліхар В., Верескля М., Михаліцька Н. Офіс-менеджмент: навчально-методичний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 348 с.
5. Боденчук Л., Лютфалієва Л., Беженар К. Мотивація праці як засіб підвищення ефективності роботи підприємства. 2024. *Цифрова економіка та економічна безпека*. №2 (11). С. 41-44. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.11-6> (дата звернення: 12.09.2024).
6. Бондар Т.В., Краснонос А.С. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 57. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3235/3158> (дата звернення: 09.08.2024).
7. Борисюк О. М., Клюка А. І. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління в умовах війни. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія*

- психологічна. 2022. Вип. 1. С. 10-16. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/5966>.
8. Бублій М. П. Управління персоналом як процес створення та вдосконалення структурних елементів системи управління банківською установою. *Теорія та практика державного управління*. 2013. Вип. 4. С. 132–139. URL: http://www.irbis0&S21STN=1&21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=T pdu_2013_4_23.
 9. Васюта В. Б., Юхно В. П. Мотивація фахівців ризико-небезпечних професій. *Scientific strategies in the context of global challenges. ISPC-SSCGC 2024: proceedings of the I International sci.-pract. conf.*, April, 16, 2024, Warsaw. К.: ГО «МАН», 2024. С. 114–115. URL : <https://man.org.ua/conferences.html>.
 10. Верескля М.Р., Михаліцька Н.Я., Караїм О. О. Молодіжна міграція в умовах російсько-української війни: ризики та загрози національній безпеці. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна: збірник наукових праць* / головний редактор В.І. Франчук. Львів: ЛьвДУВС, 2022. Вип. 2. С. 24-33. URL: <http://journals.lvduvs.lviv.ua/index.php/economy/article/view/616>.
 11. Воронцова М. М., Крахмальова Н. А. Мотивація персоналу як інструмент удосконалення діяльності підприємства. *II всеукраїнська наукова Інтернет-конференція «Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи»*. 2017. С. 270-277. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/9937>.
 12. Герасименко О., Потапенко А. Домінанти мотивації персоналу в контексті трансформацій ринку праці України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. №49. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-46> (дата звернення: 15.09.2024).
 13. Гуменюк Я. М. Аграрний експорт України: аналіз та стратегічне планування. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 53. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-93> (дата звернення: 17.09.2024).

- 14.Денисенко М. П., Мельник Л. С. Міжнародний досвід мотивації персоналу в умовах сучасної економіки. *Вчені записки Університету «КРОК»*.2019. №3(55). С.94-100. URL: 10.31732/2663-2209-2019-55-94-100.
- 15.Загородня А. С. Підвищення рівня управління економічною безпекою підприємств в умовах ризиків та загроз. *Економіка та суспільство*. № 54. 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2727> (дата звернення: 16.09.2024).
- 16.Заставнюк Л. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 45. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-54> (дата звернення: 10.10.2024).
- 17.Замроз М., Кульчицька Л. Формування механізму соціально-економічної мотивації персоналу підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. №13. С. 83-84. URL: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.13.9>
- 18.Денисенко М. П., Мельник Л. С. Міжнародний досвід мотивації персоналу в умовах сучасної економіки. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. №3. (55). С. 94–100. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-55-94-100>.
- 19.Ігнат'єва І. А., Лебідь Д. А. Проблемні питання мотивації персоналу в умовах воєнного стану та шляхи їх вирішення. *Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу в умовах економіки відновлення»*, 18-19 квітня 2023 р. / відп. ред. та упоряд. В. В. Храпкіна, К. В. Пічик; Національний університет «Києво-Могилянська академія» [та ін.]. Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія». 2023. Т. 1. С. 351-353.
- 20.Келманович О. І. Вплив факторів на показники фінансово-економічної безпеки підприємства в системі конвергенції трансформаційних змін. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2023. №4(84). С. 48-53. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/handle/123456789/6809>.

21. Ковальчук Н. Джерела формування фінансових ресурсів сільськогосподарських підприємств України в умовах воєнного стану. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. 2024. Вип. I (93). С. 192-204. URL: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2024-1.93.14>.
22. Ковальчук А. М. Стратегічний підхід до формування мотиваційного управління економічною безпекою підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 6, Том 2. С. 104-109. URL: 10.31891/2307-5740-2019-276-6(2)-104-109.
23. Когут І. Аналіз факторів мотивації, які впливають на команди в інноваційних проєктах під час кризи та війни. *Економіка та суспільство*. 2022. №40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1456>. (дата звернення: 10.10.2024).
24. Козак К. Б., Корсікова Н. М., Петренко Ю. О. Управління мотивацією персоналу в умовах поспандемії та воєнного стану. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Том 14, Випуск 4. С. 26-34. URL: 10.15673/fie.v14i4.2426.
25. Лаврик О. Л., Булига Т. О. Система мотивації діяльності персоналу як чинник досягнення фінансово-економічної безпеки підприємства. *Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: О. В. Ярошук (голов. ред.) та ін. – Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка»*. 2017. Том 27. №4. С. 225-229. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/download/1451/1200>.
26. Мельник А. О., Петренко О. О. Антикризове управління персоналом підприємства на засадах мотивації. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2024. №3. С. 39-43. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/33014>.

27. Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р. Мотиваційна стратегія в управлінні персоналом. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. №19. С.95-101. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.19.95>.
28. Михаліцька Н.Я., Яцик М.Р. Лідерство та комунікації в організації: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 512 с.
29. Мігура А. Як підтримати та мотивувати співробітників у воєнний час. 2022. URL: <https://happymonday.ua/ru/yak-pidtrymaty-ta-motyvuvaty-spivrobitnykiv> (дата звернення: 10.11.2024).
30. Мутерко Г., Михальов Д. Особливості мотивації персоналу підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. №60. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-141> (дата звернення: 12.10.2024).
31. Олександренко І. В. Управління фінансовою діяльністю сільськогосподарських підприємств в Україні. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2024. №2. С. 194-201. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-194-201>.
32. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 01.10.2024).
33. Павлов К. В., Павлова О. М., Федашко Т. П., Шмаровоз О. В., Коритко М. В. Удосконалення системи мотивації персоналу на прикладі АТ «УКРПОШТА». *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2024. № 4. С. 41-49. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/56838>.
34. Полятикін С. Мотивація в системі управління зеленими інвестиціями аграрних підприємств. *Управління змінами та інновації*. 2024. №9. С. 80-84. URL: <https://doi.org/10.32782/CMI/2024-9-16>.
35. Сайко В. Р. Дослідження поняття «мотивація» в контексті управління персоналом. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2023. Випуск 36. С.60-69. URL: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7723519>.

36. Скаковська С. С., Савіна Н. Б., Грещак М. Ю. Аспекти формування системи економічної безпеки підприємства. *Вісник НУБГП. Серія «Економічні науки»*. 2022. Випуск 4(100). С.186-196. URL: <https://doi.org/10.31713/ve4202217>.
37. Томчук О.В. Проблеми конкурентоспроможності аграрних підприємств України під час воєнного стану. *Економіка і організація управління*. 2023. №4 (52). С.49-58. URL: 10.31558/2307-2318.2023.4.6. (дата звернення: 18.10.2024).
38. Турло Н., Осадчук О. Стан ринку праці та мотивація персоналу в Україні в умовах воєнного стану. *Економічний простір*. 2024. №191. С.97-103. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-18>.
39. Устіловська А. С. Мотивація персоналу як один з основних інструментів успішного управління персоналом. *Молодий вчений*. 2017. № 4.4 (44.4). URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/4.4/26.pdf> (дата звернення: 20.06.2022).
40. Чорненька О. Б., Підгородецький І. М., Лукашук В. А. Мотиваційний менеджмент в системі забезпечення економічної безпеки промислових підприємств. *«Наукові інновації та передові технології» (Серія «Управління та адміністрування», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Психологія», Серія «Педагогіка»)*. 2024. №5 (33). С. 452-459. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-14\(28\)-](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-14(28)-)
41. Що таке резильєнтність, або Як мотивувати й надавати сил команді під час війни? 2022. URL: <https://hrliga.com/index.php?module=neop=view&id=24098> (дата звернення: 20.10.2024).
42. Як працює аграрний бізнес в умовах війни. URL: <https://zn.ua/ukr/ariculture/jakpratsjuje-ahrarnij-biznes-v-umovakh-vijni.htm> (дата звернення: 20.10.2024).
43. Яцик М. Р., Михаліцька Н. Я. Розвиток малого підприємництва в Україні у період воєнного стану: інструменти фінансової та кадрової безпеки.

Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна: збірник наукових праць / головний редактор В.І. Франчук. Львів: ЛьВДУВС, 2023. Вип. 2. 45-54 с. URL: <http://journals.lvduvs.lviv.ua/index.php/economy/article/view/2023-11-30>.

44. Яцик М. Р. Михаліцька Н. Я. Основні аспекти стратегії управління персоналом в умовах невизначеності. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. №11 (39). С. 969-980. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/69_2022/13.pdf.