

Хмельницький національний університет
Міністерство освіти і науки України

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

Лутюк Василь Іванович

УДК 005.32:005.934:658

ДИСЕРТАЦІЯ

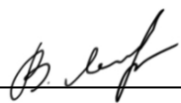
**Мотиваційна складова управління забезпеченням діяльності
підприємства**

073 – Менеджмент

07 – Управління та адміністрування

Подається на здобуття ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело



Лутюк В.І.

(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник: Гавловська Наталія Іванівна, доктор економічних наук,
професор

АНОТАЦІЯ

Лутюк В. І. Мотиваційна складова управління забезпеченням діяльності підприємства. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії зі спеціальності 073 «Менеджмент». – Хмельницький національний університет, Хмельницький, 2026.

Дисертаційна робота присвячена вирішенню наукового завдання, що полягає у розробленні теоретичних, науково-методичних і практичних основ формування та розвитку мотиваційної складової управління забезпеченням діяльності підприємства.

У вступі обґрунтовано актуальність дисертаційної роботи, сформульовано мету, завдання, предмет, об'єкт і методи дослідження, викладено наукову новизну та практичне значення отриманих результатів, окреслено особистий внесок здобувача, наведено дані про апробацію результатів дослідження і публікації.

У першому розділі «Теоретичні основи формування мотиваційної складової управління забезпеченням діяльності підприємства» досліджено базові категорії безпеки та забезпечення діяльності підприємства, здійснено теоретичне обґрунтування забезпечення діяльності підприємства як об'єкта управління, визначено сутність мотивації в управлінні забезпеченням діяльності підприємства.

Зміст поняття «забезпечення діяльності підприємства» розглянуто з позицій об'єктно-суб'єктного підходу, що створює когнітивне підґрунтя забезпечення діяльності підприємства завдяки яскраво вираженому прагматичному аспекту. Імперативними поняттями об'єктно-суб'єктного підходу є поняття «об'єкт безпеки», «суб'єкт захисту» та «способи захисту». Виявлення потенційних або реальних загроз стану або функціонуванню конкретних виділених об'єктів безпеки конкретизує заходи із запобігання

шкоди діяльності підприємства у різноманітних формах.

Результати аналізу змістових та процесуальних теорій мотивації, виявили обмеження їхніх концепцій у поясненні мотивації працівників до забезпечення діяльності підприємства. Тому сутність мотивації працівників підприємства до забезпечення його функціонування пояснено із використанням концепції мікросоціології, теорії обміну та поведінкової парадигми.

У другому розділі «Аналітичне забезпечення мотиваційної складової управління забезпеченням діяльності підприємств харчової промисловості» проведено діагностику макросередовища функціонування підприємств харчової промисловості, здійснено аналіз діяльності підприємств харчової промисловості в контексті формування мотиваційних детермінант забезпечення їх функціонування, визначено принципи формування та функціонування механізму мотивації персоналу до забезпечення діяльності підприємств харчової промисловості.

Проведений у дисертації аналіз макросередовища дозволив визначити, що умови функціонування підприємств харчової промисловості характеризуються нестабільністю та хвилеподібною динамікою ключових макроекономічних показників. Валовий внутрішній продукт упродовж 2013–2024 рр. демонструє зростання з певними періодами спаду, що зумовлені кризовими явищами, зокрема наслідками пандемії та війни. Після стрімкого падіння у 2022 р. спостерігається поступове відновлення економічної активності суб'єктів господарювання. Це свідчить про наявність адаптаційних можливостей підприємств, але водночас підтверджує високий рівень зовнішніх ризиків, що обумовлює необхідність управління забезпеченням діяльності підприємств.

За досліджуваний період у харчовій галузі спостерігаються періоди як зростання, так і стагнації виробництва, що пов'язано з ресурсними обмеженнями та змінами попиту. Водночас у кризові періоди зберігається підвищений попит на продукцію галузі як критично важливу для

продовольчої безпеки країни. Така ситуація формує специфічне мотиваційне середовище для персоналу, орієнтоване на дотримання стандартів безпечності та якості.

Дослідження інституційного середовища функціонування підприємств дозволяє зробити висновок про наявність високого рівня невизначеності та значного регуляторного тиску на бізнес. Більшість підприємств відзначає непередбачуваність державної політики, високі податки та адміністративні бар'єри, а перевірки та надмірний контроль з боку державних органів, формують складні умови функціонування підприємств. З одного боку, це забезпечує дотримання стандартів безпечності, а з іншого – підвищує витрати та знижує передбачуваність діяльності суб'єктів господарювання. У таких умовах посилюється роль внутрішньоорганізаційних механізмів забезпечення, зокрема мотивації персоналу.

Соціально-кадрова складова макросередовища свідчить про суттєві трансформації ринку праці, зокрема скорочення чисельності зайнятого населення та дефіцит трудових ресурсів. Одночасно відбувається скорочення кількості штатних працівників, що підвищує навантаження на наявний персонал. Це негативно впливає на якість виконання робіт і дотримання стандартів безпеки. У таких умовах особливої актуальності набуває формування ефективної мотиваційної політики підприємства.

Аналіз оплати праці та заборгованості із заробітної плати засвідчив наявність суперечливих тенденцій. З одного боку, відбувається зростання середньомісячної заробітної плати, що сприяє посиленню матеріальної мотивації персоналу. З іншого боку, зростає заборгованість із виплат, що свідчить про фінансові проблеми підприємств. Це негативно впливає на поведінкові установки працівників і може знижувати їх зацікавленість у дотриманні вимог безпеки. Таким чином, рівень і стабільність оплати праці є ключовими детермінантами мотивації персоналу.

Аналіз діяльності підприємств харчової галузі показав загальне зростання обсягів виробництва та реалізації продукції, що свідчить про розвиток галузі та

її адаптацію до кризових умов. Водночас це зростання супроводжується випереджаючим збільшенням витрат, що підвищує ресурсомісткість виробництва та формує витратний тиск. Нестійкість прибутковості та обмежений рівень рентабельності вказують на наявність фінансових ризиків. Це обумовлює необхідність формування мотиваційних механізмів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності, оскільки особливого значення набуває управління поведінкою персоналу в кризових умовах.

Розроблений у дисертації механізм управління мотиваційною складовою забезпечення діяльності підприємств харчової галузі ґрунтується на трансформації примусової мотивації у внутрішньо-усвідомлену. Його ключовим елементом є забезпечення балансу вигод у соціально-економічному обміні між працівником і підприємством. Механізм передбачає використання інструментів формування причинно-наслідкових зв'язків, зокрема візуалізації залежності «дія – наслідок», аналізу інцидентів та прив'язки показників ефективності до параметрів безпеки. Важливою складовою є також корекція когнітивних спотворень через навчання, демонстрацію наслідків ризиків та формування культури безпечної поведінки. У результаті розробка та практичне впровадження механізму забезпечує підвищення усвідомленості, відповідальності та залученості персоналу до забезпечення діяльності підприємства.

У третьому розділі «Моделювання та оцінювання мотиваційної складової управління забезпеченням діяльності підприємства» здійснено ідентифікацію та структурування мотиваційної складової у системі забезпечення діяльності підприємства, реалізовано моделювання мотиваційних процесів в забезпеченні діяльності підприємства, проведено оцінювання результативності мотиваційної складової управління забезпеченням діяльності підприємства.

У результаті реалізації дослідження встановлено, що виявлення мотивів працівників до праці базується на використанні комплексу методів, зокрема співбесід, інтерв'ю, анкетування та спостереження за поведінкою. Застосування таких інструментів дозволяє визначити інтереси, потреби та

очікування працівників щодо діяльності на підприємстві з конкретизацією глибинних мотивів поведінки. Важливим є аналіз професійних і соціальних характеристик працівників для виявлення їхніх схильностей і можливостей. Процес виявлення очікуваних вигод передбачає обов'язкову взаємодію з працівниками або за участі менеджерів, або сторонніх фахівців. Це формує специфічні особливості процесу ідентифікації мотиваційних чинників.

Комплексне формування усвідомлення причинно-наслідкових зв'язків поведінки працівників є ключовим елементом впливу на їх поведінку у системі забезпечення діяльності підприємства. Це досягається через візуалізацію залежності між діями та їх наслідками, що дозволяє наочно демонструвати вплив поведінки на результати діяльності. Аналіз інцидентів сприяє встановленню причин і наслідків порушень та формує системне мислення працівників. Важливим елементом є також прив'язка показників ефективності діяльності працівників до параметрів безпеки та якості. Залучення персоналу до контролю та вдосконалення процесів підвищує їхню участь в забезпеченні діяльності підприємства.

У роботі доведено, що побудова механізму мотивації передбачає використання багатокритеріального підходу з формуванням певних особливостей для різних категорій персоналу. Для цього застосовуються сигмоїдні моделі, які дозволяють описати залежності між показниками мотивації та результатами діяльності. Розв'язання задачі здійснюється у формі оптимально-балансуючого рішення на основі Парето-ефективності. Такий підхід забезпечує узгодження інтересів власника підприємства та працівників. Водночас ефективність отриманого рішення залежить від стабільності зовнішніх та внутрішніх факторів.

Розроблений у дисертації підхід щодо моделювання мотиваційних процесів в забезпеченні діяльності підприємства, передбачає необхідність регулярного оновлення вхідних даних у разі зміни умов функціонування підприємства. Такий підхід дозволяє забезпечити актуальність управлінських рішень у сфері мотивації та економічної безпеки підприємства. Апробація

моделі та оцінювання результативності мотиваційної складової здійснено на основі поєднання показників матеріальної та нематеріальної мотивації. Для цього використовуються функції від багатьох змінних, побудовані на основі сигмоїдних моделей. Окремі функції формуються для керівників, фахівців і робітників, що враховує специфіку кожної категорії персоналу. Визначення параметрів моделей здійснюється на основі емпіричних даних, отриманих у процесі оцінювання. Такий підхід дозволяє комплексно оцінити вплив мотиваційних чинників на забезпечення діяльності підприємства.

Отримані результати оцінювання показують, що ефективність різних інструментів мотивації є неоднорідною та залежить від їх змісту. Нематеріальні фактори мотивації у ряді випадків демонструють вищу результативність порівняно з матеріальними. Водночас окремі показники нематеріальної мотивації мають суб'єктивний характер, що впливає на результати оцінювання. Застосування різних комбінацій мотиваційних чинників дозволяє визначити оптимальні варіанти їх поєднання. Це створює основу для підвищення ефективності управління забезпеченням діяльності підприємства та прийняття управлінських рішень на основі моделювання відповідних процесів і аналізу отриманих результатів.

Ключові слова: управління, персонал, мотивація, економічна безпека, підприємство, ризик, загроза, мотиваційні чинники, процеси, праця, інструменти, управлінські рішення.

ABSTRACT

Lutiuk V. I. The motivational component of managing the safeguarding of enterprise activities. – Qualification scientific work as a manuscript.

Dissertation for obtaining the Doctor of Philosophy degree in specialty 073 «Management». – Khmelnytskyi National University, Khmelnytskyi, 2026.

The dissertation is devoted to solving a scientific problem, which consists in the development of theoretical, scientific-methodical and practical foundations for the formation and development of the motivational component of managing the safeguarding of enterprise activities.

In the introduction, the relevance of the dissertation is substantiated, the purpose, objectives, subject, object and research methods are formulated, the scientific novelty and practical significance of the obtained results are presented, the personal contribution of the applicant is outlined, and data on the approbation of the research results and publications are provided.

In the first chapter «Theoretical foundations of the formation of the motivational component of managing the safeguarding of enterprise activities», the basic categories of security and safeguarding of enterprise activities are investigated, the theoretical substantiation of safeguarding enterprise activities as an object of management is carried out, and the essence of motivation in managing the safeguarding of enterprise activities is determined.

The content of the concept «safeguarding of enterprise activities» is considered from the standpoint of the object-subject approach, which creates a cognitive basis for safeguarding enterprise activities due to a clearly expressed pragmatic aspect. The imperative concepts of the object-subject approach are the concepts of «security object», «protection subject» and «methods of protection». Identification of potential or real threats to the state or functioning of specific identified security objects specifies measures to prevent damage to enterprise activities in various forms.

The results of the analysis of content and process theories of motivation revealed the limitations of their concepts in explaining employees' motivation to safeguard enterprise activities. Therefore, the essence of employees' motivation to safeguard the functioning of the enterprise is explained using the concept of microsociology, exchange theory and the behavioral paradigm.

In the second chapter, «Analytical Support for the Motivational Component of Managing the Securing of Food Industry Enterprises' Activities», the macro-

environment of the functioning of food industry enterprises is diagnosed, the activities of food industry enterprises are analyzed in the context of shaping the motivational determinants for securing their functioning, and the principles of forming and operating the mechanism for motivating personnel to secure the activities of food industry enterprises are identified..

The macroenvironment analysis conducted in the dissertation made it possible to determine that the conditions of functioning of food industry enterprises are characterized by instability and wave-like dynamics of key macroeconomic indicators. Gross domestic product during 2013–2024 shows growth with certain periods of decline caused by crisis phenomena, in particular the consequences of the pandemic and the war. After a sharp decline in 2022, a gradual recovery of economic activity of business entities is observed. This indicates the presence of adaptive capabilities of enterprises, but at the same time confirms a high level of external risks, which determines the need to manage the safeguarding of enterprise activities.

During the studied period, the food industry experienced both periods of growth and stagnation of production, which is associated with resource constraints and changes in demand. At the same time, during crisis periods, there remains an increased demand for industry products as critically important for the country's food security. This situation forms a specific motivational environment for personnel focused on compliance with safety and quality standards.

The study of the institutional environment of enterprise functioning allows concluding that there is a high level of uncertainty and significant regulatory pressure on business. Most enterprises note the unpredictability of state policy, high taxes and administrative barriers, while inspections and excessive control by state authorities form difficult conditions for enterprise functioning. On the one hand, this ensures compliance with safety standards, and on the other hand, increases costs and reduces predictability of business activity. Under such conditions, the role of internal organizational safeguarding mechanisms, in particular personnel motivation, increases.

The socio-personnel component of the macroenvironment indicates significant transformations in the labor market, in particular a reduction in the employed population and a shortage of labor resources. At the same time, there is a reduction in the number of staff, which increases the workload on existing personnel. This negatively affects the quality of work performance and compliance with safety standards. Under such conditions, the formation of an effective motivational policy of the enterprise becomes especially relevant.

The analysis of wages and wage arrears revealed contradictory trends. On the one hand, there is an increase in the average monthly wage, which contributes to strengthening the material motivation of personnel. On the other hand, wage arrears are increasing, which indicates financial problems of enterprises. This negatively affects employees' behavioral attitudes and may reduce their interest in complying with safety requirements. Thus, the level and stability of wages are key determinants of personnel motivation.

The analysis of the activities of food industry enterprises showed a general increase in production and sales volumes, which indicates the development of the industry and its adaptation to crisis conditions. At the same time, this growth is accompanied by a faster increase in costs, which increases the resource intensity of production and creates cost pressure. The instability of profitability and a limited level of profitability indicate the presence of financial risks. This determines the need to form motivational mechanisms aimed at improving efficiency, as the management of personnel behavior in crisis conditions becomes particularly important.

The mechanism developed in the dissertation for managing the motivational component of safeguarding the activities of food industry enterprises is based on the transformation of forced motivation into internally conscious motivation. Its key element is ensuring the balance of benefits in the socio-economic exchange between the employee and the enterprise. The mechanism involves the use of tools for forming cause-and-effect relationships, in particular visualization of the «action – consequence» dependence, incident analysis and linking performance indicators to safety parameters. An important component is also the correction of

cognitive distortions through training, demonstration of risk consequences and the formation of a culture of safe behavior. As a result, the development and practical implementation of the mechanism ensures an increase in awareness, responsibility and involvement of personnel in safeguarding enterprise activities.

In the third chapter «Modeling and evaluation of the motivational component of managing the safeguarding of enterprise activities», identification and structuring of the motivational component in the system of safeguarding enterprise activities are carried out, modeling of motivational processes in safeguarding enterprise activities is implemented, and evaluation of the effectiveness of the motivational component of managing the safeguarding of enterprise activities is performed.

As a result of the research, it was established that the identification of employees' motives for work is based on the use of a set of methods, in particular interviews, questionnaires and observation of behavior. The use of such tools makes it possible to determine employees' interests, needs and expectations regarding their activities at the enterprise with the specification of deep behavioral motives. The analysis of professional and social characteristics of employees is important to identify their inclinations and capabilities. The process of identifying expected benefits involves mandatory interaction with employees either with the participation of managers or external specialists. This forms specific features of the process of identifying motivational factors.

The comprehensive formation of awareness of cause-and-effect relationships of employees' behavior is a key element of influencing their behavior in the system of safeguarding enterprise activities. This is achieved through visualization of the relationship between actions and their consequences, which allows clearly demonstrating the impact of behavior on performance results. Incident analysis contributes to establishing the causes and consequences of violations and forms systemic thinking of employees. An important element is also linking employee performance indicators to safety and quality parameters. Involvement of personnel in monitoring and improving processes increases their participation in

safeguarding enterprise activities.

The work proves that the construction of a motivation mechanism involves the use of a multi-criteria approach with the formation of certain features for different categories of personnel. For this purpose, sigmoid models are used, which allow describing the relationships between motivation indicators and performance results. The solution of the problem is carried out in the form of an optimally balancing solution based on Pareto efficiency. This approach ensures the alignment of the interests of the enterprise owner and employees. At the same time, the effectiveness of the obtained solution depends on the stability of external and internal factors.

The approach developed in the dissertation to modeling motivational processes in safeguarding enterprise activities involves the need for regular updating of input data in case of changes in the conditions of enterprise functioning. This approach allows ensuring the relevance of managerial decisions in the field of motivation and economic security of the enterprise. Approbation of the model and evaluation of the effectiveness of the motivational component are carried out based on a combination of indicators of material and non-material motivation. For this purpose, functions of many variables built on the basis of sigmoid models are used. Separate functions are formed for managers, specialists and workers, which takes into account the specifics of each category of personnel. The determination of model parameters is carried out on the basis of empirical data obtained during the evaluation process. This approach allows comprehensively assessing the impact of motivational factors on safeguarding enterprise activities.

The obtained evaluation results show that the effectiveness of various motivation tools is heterogeneous and depends on their content. Non-material motivation factors in some cases demonstrate higher effectiveness compared to material ones. At the same time, some indicators of non-material motivation have a subjective nature, which affects the evaluation results. The use of different combinations of motivational factors allows determining optimal options for their combination. This creates a basis for improving the effectiveness of managing the

safeguarding of enterprise activities and making managerial decisions based on modeling of relevant processes and analysis of the obtained results.

Keywords: management, personnel, motivation, economic security, enterprise, risk, threat, motivational factors, processes, labor, tools, managerial decisions.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації

1. Лутюк В. Теоретичний базис моделювання процесів функціонування механізму мотивації персоналу до забезпечення діяльності підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2026. Т. 352, № 2. С. 92–96. (0,45 умов. друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних:** Index Copernicus, Google Scholar, НБУ ім. В. І. Вернадського.

2. Лутюк В., Гавловська Н., Рудніченко Є. Функція мотивації в управлінні забезпеченням діяльності підприємства : теоретичне підґрунтя. *Development Service Industry Management*. 2025. № 2. С. 85–94. (1,1 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у дослідженні теоретичних конструкції щодо мотивації в управлінні забезпеченням діяльності підприємства з використанням концептів теорій мікросоціології, теорії обміну та поведінкової парадигми – 1,0 умов. друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних:** Index Copernicus, Google Scholar, НБУ ім. В. І. Вернадського.

3. Лутюк В., Гавловська Н. Убезпечення діяльності підприємства : зміст, складові та принципи. *Development Service Industry Management*. 2024. № 1. С. 66–73. (0,89 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у дослідженні змісту та складових забезпечення діяльності підприємства як комплексного процесу, перебіг якого охоплює усі функціональні види

діяльності підприємства та діяльність усіх його структурних підрозділів – 0,84 умов. друк. арк.). *Індексується і реферується в базах даних*: Index Copernicus, Google Scholar, НБУ ім. В. І. Вернадського.

4. Гавловська Н., Лутюк В., Рудніченко Є. Механізм мотивації персоналу при формуванні інвестиційної політики підприємства харчової промисловості та забезпеченні його діяльності. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. Т. 332, № 4. С. 517–522. (0,59 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у дослідженні механізму мотивації персоналу до забезпечення діяльності підприємства – 0,41 умов. друк. арк.). *Індексується і реферується в базах даних*: Index Copernicus, Google Scholar, НБУ ім. В. І. Вернадського.

5. Лутюк В., Гавловська Н. Убезпечення діяльності підприємства як об'єкт управління. *Development Service Industry Management*. 2023. № 3. С. 48–52. (0,94 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у дослідженні розширення меж забезпечення економічної безпеки підприємства та введення поняття «убезпечення діяльності підприємства» – 0,88 умов. друк. арк.). *Індексується і реферується в базах даних*: Index Copernicus, Google Scholar, НБУ ім. В. І. Вернадського.

Праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

6. Лутюк В., Гавловська Н. Сучасна безпекологія: теоретичний базис. *Економіко-соціальні відносини в галузі фізичної культури та сфері обслуговування* : тези доп. VI Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Львів, 9–10 травня 2024 р.) / за заг. ред. Н. Павленчик. Львів : ЛДУФК ім. Івана Боберського, 2024. С. 38–41. (0,12 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у дослідженні теоретичного базису безпекології – 0,1 умов. друк. арк.).

7. Лутюк В. І., Гавловська Н. І. Інтелектуальний капітал працівника: погляд з позиції безпекології. *Формування та перспективи розвитку підприємницьких структур в рамках інтеграції до європейського простору* : матеріали VII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Полтава, 26 березня 2024 р.). Полтава : ПДАУ, 2024. С. 224–226. (0,1 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у дослідженні основ безпекології та управління персоналом – 0,08 умов. друк. арк.).

8. Лутюк В. І., Гарбузюк О. О. Механізм мотивації персоналу до забезпечення діяльності підприємства: умови, результати та перспективи впровадження. *Модернізація економіки: сучасні реалії, прогностичні сценарії та перспективи розвитку* : матеріали VII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Херсон – м. Хмельницький, 17–18 квітня 2025 р.) / за ред. Н. В. Шандової, Н. М. Олійник. Херсон : ФОП Вишемирський В. С., 2025. С. 281–284. (0,12 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у дослідженні особливостей механізму мотивації персоналу до забезпечення діяльності підприємства – 0,1 умов. друк. арк.).

9. Лутюк В. І. Комплексне сполучення мотивації персоналу та забезпечення діяльності підприємства. *Підприємництво та стратегічні напрями розвитку бізнес-процесів в умовах глобальних викликів* : зб. матеріалів V Міжнар. наук.-практ. екон. форуму (м. Хмельницький, 4–5 грудня 2025 р.). Хмельницький : ХНУ, 2025. С. 256–259. (0,14 умов. друк. арк.).

ЗМІСТ

	с.
Вступ	18
1 Теоретичні основи формування мотиваційної складової управління убезпеченням діяльності підприємства	25
1.1 Дослідження базових категорій безпеки та забезпечення діяльності підприємства	25
1.2 Теоретичне обґрунтування забезпечення діяльності підприємства як об'єкта управління	47
1.3 Сутність мотивації в управлінні забезпеченням діяльності підприємства	66
Висновки до першого розділу	86
2 Аналітичне забезпечення мотиваційної складової управління убезпеченням діяльності підприємств харчової промисловості	89
2.1 Діагностика макросередовища функціонування підприємств харчової промисловості	89
2.2 Аналіз діяльності підприємств харчової промисловості в контексті формування мотиваційних детермінант забезпечення їх функціонування	107
2.3 Принципи формування та функціонування механізму мотивації персоналу до забезпечення діяльності підприємств харчової промисловості	124
Висновки до другого розділу	144
3 Моделювання та оцінювання мотиваційної складової управління убезпеченням діяльності підприємства	147
3.1 Ідентифікація та структуризація мотиваційної складової у системі убезпечення діяльності підприємства	147
3.2 Моделювання мотиваційних процесів в забезпеченні діяльності підприємства	161
3.3 Оцінювання результативності мотиваційної складової управління убезпеченням діяльності підприємства	180

	17
Висновки до третього розділу	206
Висновки	209
Список використаних джерел	213
Додатки	232

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Реалії функціонування вітчизняних підприємств, що пов'язані з війною та новими викликами, обумовлюють необхідність формування системи економічної безпеки нового формату. Традиційні інструменти та методи, які були дієвими до початку повномасштабної війни, не працюють достатньо ефективно в нових умовах. Значна кількість підприємств припинила свою діяльність, або значно зменшили обсяги виробництва, що пов'язано не тільки з ризиками суто воєнного характеру, а і нестачею персоналу внаслідок міграції та необхідністю захисту країни. Значення персоналу в забезпеченні функціонування підприємств суттєво зростає, а якість управлінських рішень та їх оперативність стають запорукою «виживання» підприємства.

Значна кількість дослідників констатує демотивацію та «професійне вигорання» працівників, що негативно позначається на результатах діяльності підприємств і потребує нових методів та шляхів залучення і мотивації працівників. В забезпеченні діяльності промислових підприємств саме удосконалення процесів мотивації працівників дозволяє отримати відповідний результат у мінімально можливий строк. Для економічної безпеки кадрова складова завжди відігравала вирішальне значення, а в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища без ефективної команди менеджерів та висококваліфікованих фахівців практично неможливо сформувати дієву систему забезпечення економічної безпеки підприємства.

Проблематику мотивації працівників до забезпечення діяльності підприємства досліджують науковці як у сфері менеджменту, так і у сфері економічної безпеки, серед них доцільно виділити праці таких як: Ареф'єва О. В., Баксалова О. М., Вахлакова В. В., Гавловська Н. І., Дідик А. М., Зось-Кіор М. В., Іляш О. І., Канеман Д., Калашнікова С. А., Козаченко Г. В., Кравчик Ю. В., Мельник С. І., Любохинець Л. С., Назарчук Т. В.,

Погорелов Ю. С., Рудніченко Є. М., Скіннер Б. Ф., Тульчинська С. О., Франчук В. І., Храпкіна В. В., Шаульська Л. В. За наявності достатньо великої кількості наукових напрацювань, недостатньо дослідженими залишаються питання забезпечення діяльності підприємств харчової промисловості, що і обумовлює актуальність дослідження.

Наукове завдання дослідження полягає у розробленні теоретичних, науково-методичних і практичних основ формування та розвитку мотиваційної складової управління забезпеченням діяльності підприємства.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертація виконана згідно з планами наукових досліджень Хмельницького національного університету у межах науково-дослідної теми: «Формування стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства» (номер державної реєстрації: 0125U003350), де автором розроблено та апробовано науково-методичний підхід до моделювання мотиваційних процесів в забезпеченні діяльності підприємства.

Мета і завдання дослідження. *Метою* дисертаційної роботи є наукове обґрунтування теоретико-методичних положень і розроблення практичних рекомендацій щодо формування та розвитку мотиваційної складової управління забезпеченням діяльності підприємства.

Для досягнення обраної мети визначено та вирішено такі *завдання*:

- удосконалити понятійно-категоріальний апарат безпекології мікрорівня;
- уточнити особливості визначення об'єктності управління у безпекології;
- розробити науково-методичний підхід щодо трансформації примусової мотивації у внутрішньо-усвідомлену мотивацію працівника;
- визначити детермінанти мотивації забезпечення діяльності підприємств;
- удосконалити механізм мотивації персоналу до забезпечення діяльності підприємства;
- розробити науково-методичний підхід щодо моделювання мотиваційних процесів в забезпеченні діяльності підприємства.

Об'єкт дослідження – процес формування та розвитку мотиваційної складової управління забезпеченням діяльності підприємства.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та прикладні засади формування та розвитку мотиваційної складової управління забезпеченням діяльності підприємства.

Методи дослідження. Теоретико-методологічним базисом дисертації є положення теорії управління, економічної безпекології мікрорівня, змістових та процесуальних теорій мотивації, теорій мікросоціології, теорії обміну та поведінкової парадигми, а також наукові праці провідних зарубіжних і вітчизняних учених з управління підприємством, забезпечення безпеки його діяльності, мотивації працівників та виконання функції мотивації в управлінні підприємством. У дослідженні використано: *проблемний аналіз* (в обґрунтуванні доцільності вивчення забезпечення як нового функціонального виду діяльності підприємства, використання нових підходів до мотивації персоналу в забезпеченні діяльності підприємства); *контекстуальний підхід, монографічний аналіз* (в аналізі змісту понять «безпека», «безпека діяльності підприємства», «забезпечення діяльності підприємства», «мотивація до праці», «мотивація працівника (персоналу)», «стимулювання працівника», «спонукання працівника»); *захисний підхід* (у визначенні сутності забезпечення діяльності підприємства та змісту безпекозабезпечувальної діяльності підприємства); *об'єктно-суб'єктний підхід* (в розкритті сутності та складових забезпечення діяльності підприємства як її функціонального виду); *метод порівняння* (при виявленні відповідності забезпечення діяльності підприємства загальним ознакам, за наявності яких об'єкт може вважатися об'єктом управління); *функціонально-процесний підхід* (в аналізі функцій управління забезпеченням діяльності підприємства); *метод акцентуації* (в обґрунтуванні визнання функції мотивації в управлінні забезпеченням діяльності підприємства однією з головних); *механістичний підхід, дескрипторний аналіз* (у формуванні принципів засад дії механізму мотивації персоналу до забезпечення діяльності підприємств харчової промисловості); *економіко-статистичний й*

порівняльний аналіз (для деталізації трансформацій макроекономічного середовища та оцінювання діяльності підприємств харчової промисловості); *системно-структурне та процесне моделювання* – для моделювання мотиваційних процесів в забезпеченні діяльності підприємства.

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правові акти, актуальна вітчизняна та зарубіжна наукова література, офіційні статистичні дані, фінансова звітність і первинна документація підприємств, результати опитування персоналу підприємств, матеріали досліджень автора.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у теоретико-методичному обґрунтуванні основних положень і рекомендацій з формування та розвитку мотиваційної складової управління забезпеченням діяльності підприємства. Основні наукові положення, які отримані особисто автором і визначають їх наукову новизну, полягають у наступному:

удосконалено:

– науково-методичний підхід щодо моделювання мотиваційних процесів в забезпеченні діяльності підприємства, який на відміну від існуючих, передбачає розробку сигмоїдних моделей які враховують потенційні нелінійні зв'язки і нелінійний вплив складових мотивації на задоволеність персоналу та дозволяє оцінити вплив мотиваційних чинників на забезпечення діяльності підприємства;

– механізм мотивації персоналу до забезпечення діяльності підприємства, який на відміну від існуючих, передбачає принципові засади дії такого механізму, що ґрунтуються на взаємовигідному обміні інтелектуального капіталу працівників на вигоди, які вони розраховують отримати у певній формі за використання їхнього інтелектуального капіталу підприємством, що зацікавлено в забезпеченні його об'єктів безпеки;

– науково-методичний підхід щодо трансформації примусової мотивації у внутрішньо-усвідомлену мотивацію працівника, який на відміну від існуючих, базується на використанні інструментів, що спрямовані на формування адекватного сприйняття взаємозв'язків між власною поведінкою працівника та

результатами діяльності підприємства, і дозволяють забезпечити подолання когнітивних спотворень, які знижують ефективність безпекозабезпечувальної поведінки працівників;

набули подальшого розвитку:

– понятійно-категоріальний апарат безпекології мікрорівня щодо сутності поняття «убезпечення діяльності підприємства», яке на відміну від існуючих понять, запропоновано розуміти як сукупність взаємопов'язаних та взаємозумовлених у просторі та часі ресурсно забезпечених безпекозабезпечувальних дій суб'єктів захисту, результатом яких є безпечний стан об'єктів безпеки підприємства, між якими існують щільні зв'язки, відносини та взаємовплив. Такий підхід використовується для позначення безпечного виконання функцій підприємства (виробництва, обслуговування виробництва, управління та функцій, що забезпечують загальні умови процесу відтворення) шляхом виконання безпекозабезпечувальних дій;

– науково-методичний підхід щодо визначення об'єктності управління забезпеченням діяльності підприємства, де на відміну від існуючих підходів, встановлено відповідність процесу забезпечення сформованій сукупності ознак, за наявності яких об'єкт вважається об'єктом управління, вплив на який здійснюється за сукупністю функцій управління, зміст яких визначено з урахуванням наскрізного характеру забезпечення діяльності підприємства, компетенцій та обов'язковості виконання рішень щодо безпекозабезпечувальних дій;

– визначення детермінант мотивації забезпечення діяльності підприємств, що на відміну від існуючих підходів, передбачає типологізацію підприємств за економічними детермінантами формування мотивації забезпечення їх діяльності та дозволяє визначити особливості переходу до внутрішньо-усвідомленої мотивації працівників.

Практичне значення одержаних результатів полягає у використанні результатів дослідження у вигляді методичних розробок і практичних рекомендацій у процесі формування та розвитку мотиваційної складової

управління забезпеченням діяльності підприємства. Сформовані теоретичні висновки, науково-практичні рекомендації та інші прикладні результати дослідження, які представлені у дисертаційній роботі, використовуються у практичній діяльності: ТОВ «Білдан» (довідка про впровадження від № 326 від 23.12.2025 р.), ТОВ «Хмельницьк-млин» (довідка про впровадження № 174 від 21.04.2026 р.), ТОВ «Хлібодар» (довідка про впровадження № 223 від 20.04.2026 р.).

Теоретичні узагальнення, наукові розробки та методичні рекомендації автора використовуються в освітньому процесі Хмельницького національного університету під час викладання дисциплін: «Адміністративний менеджмент» та «Менеджмент» (довідка про впровадження № 122/33 від 20.04.2026 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є одноосібно виконаною науковою працею, у якій вирішено наукове завдання розробки теоретичних, науково-методичних і практичних основ формування та розвитку мотиваційної складової управління забезпеченням діяльності підприємства. Основні положення дисертації, наукові результати, висновки, пропозиції та рекомендації, які виносяться на захист, опубліковані у фахових наукових виданнях згідно чинних вимог. З наукових праць, що виконані у співавторстві, у дисертації використано ідеї та положення, запропоновані особисто автором.

Апробація результатів дисертації. Основні теоретичні та науково-методичні положення, практичні рекомендації, висновки, а також отримані наукові результати дисертаційної роботи доповідалися автором і отримали позитивну оцінку на таких науково-практичних конференціях: VI Міжнародній науково-практичній конференції «Економіко-соціальні відносини в галузі фізичної культури та сфері обслуговування» (м. Львів, 9–10 травня 2024 р.); VII Міжнародній науково-практичній конференції «Формування та перспективи розвитку підприємницьких структур в рамках інтеграції до європейського простору» (м. Полтава, 26 березня 2024 р.); VII Міжнародній

науково-практичній конференції «Модернізація економіки: сучасні реалії, прогнозні сценарії та перспективи розвитку» (м. Херсон – м. Хмельницький, 17–18 квітня 2025 р.); V Міжнародному науково-практичному економічному форумі «Підприємництво та стратегічні напрями розвитку бізнес-процесів в умовах глобальних викликів» (м. Хмельницький, 4–5 грудня 2025 р.).

Публікації. Відповідно до теми дисертаційної роботи опубліковано 9 наукових праць, загальним обсягом 4,45 друк. арк., з яких особисто автору належить 4,0 друк. арк., у тому числі: 5 статей у наукових фахових виданнях України обсягом 3,97 друк. арк. (особисто автору належить 3,58 друк. арк.); 4 наукові публікації, що додатково відображають результати дослідження, загальним обсягом 0,48 друк. арк. (особисто автору належить 0,42 друк. арк.).

Структура і обсяг роботи. Дисертація складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг наукової роботи становить 261 сторінка. Робота містить: 44 таблиці; 22 рисунки, з яких 16 охоплюють повні сторінки; анотацію на 14 сторінках; список використаних джерел складається із 190 позицій, які охоплюють 19 сторінок; 6 додатків, розміщених на 28 сторінках. Обсяг основного тексту дисертації становить 184 сторінки.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ СКЛАДОВОЇ УПРАВЛІННЯ УБЕЗПЕЧЕННЯМ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Дослідження базових категорій безпеки та забезпечення діяльності підприємства

В останні десятиліття для вітчизняних підприємств поруч із забезпеченням прибутковості значно актуалізувалася ще одна мета діяльності – забезпечення безпеки діяльності. Ці цілі тісно взаємопов'язані і у сукупності формують комплексну мету функціонування підприємства – досягнення прибутковості за умов забезпечення належного рівня безпеки діяльності (абсолютної безпеки будь-якого об'єкта, у тому числі підприємства, не існує). Прагнення досягти комплексної мети діяльності може певною мірою негативно позначитися на прибутковості діяльності підприємства, зокрема через додаткові витрати на безпекозабезпечувальну діяльність, відмову від реалізації окремих проєктів. Водночас такий підхід підвищує ймовірність отримання стабільного прибутку, навіть за умов його відносного зменшення.

Безпека є важливою у багатьох сферах суспільних відносин у будь-якій країні, є потребою і людини, і спільноти людей, і соціально-економічної системи будь-якого рівня. Зміст поняття «безпека» у вітчизняній словниковій літературі розкрито як стан, коли кому-, чому-небудь ніщо не загрожує [146]. Безпека (англ. security) як загальнонаукова категорія має різні тлумачення, що різняться, хоча у низці випадків і незначно, за ступенем повноти розкриття змісту та сукупністю використовуваних ознак. Найпоширеніші визначення змісту категорії «безпека» надано у табл. 1.1.

Поняття «безпека» у різноманітних значеннях (воєнна безпека, громадська безпека і порядок, державна безпека, національна безпека) визначається у Законі України «Про національну безпеку України» [120].

Таблиця 1.1 – Найпоширеніші визначення змісту категорії «безпека»*

Визначення змісту	Обмеження визначення
Стан захищеності життєво важливих інтересів особистості, соціально-економічної системи від внутрішніх та зовнішніх загроз [46]	Захищеність – це характеристика стану об'єкта безпеки, яка відображає результати його захисту від зовнішніх та внутрішніх загроз і змінюється у часі Відсутні ознаки, за якими можна судити про наявність чи відсутність захищеності об'єкта безпеки
Стан захищеності життєво важливих інтересів особи, суспільства і держави від зовнішньої та внутрішньої загрози [166, с. 204]	Захищеність як характеристику стану об'єкта безпеки складно оцінити (навіть з використанням квазі-кількісних показників), що спричиняє суб'єктивність оцінки стану захищеності
Внутрішня здатність об'єкта протистояти загрозам, забезпечуючи реалізацію власних інтересів і цілей при збереженні існуючих або досягненні бажаних параметрів, без нанесення шкоди іншим об'єктам у коротко- та довгостроковій перспективі [159, с. 72]	Відсутні ознаки, за якими можна судити про наявність чи відсутність здатності в об'єкта безпеки протистояти загрозам Здатність об'єкта протистояти загрозам з одночасним забезпеченням реалізації власних інтересів і цілей при збереженні існуючих або досягненні бажаних параметрів, без нанесення шкоди іншим об'єктам складно оцінити (навіть з використанням квазі-кількісних показників) Дії об'єкта безпеки у протистоянні загрозам доволі часто можуть призвести до ненавмисного нанесення шкоди іншим об'єктам
Умови перебування складної системи, за яких дія зовнішніх та внутрішніх чинників не призводить до явищ, що вважаються небезпечними [36, с. 4]	Достатньо загальний характер визначення, адже умови такого перебування складної системи (об'єкта) потребують уточнення щодо кожної конкретної системи
Відсутність загроз життєво важливим інтересам об'єкта [4]	Оцінка життєво важливих інтересів об'єкта є суб'єктною і, відповідно, суб'єктивною Доволі складно встановити зв'язок впливу тих чи інших загроз життєво важливим інтересам об'єкта Відсутність загроз життєво важливим інтересам об'єкта безпеки є нереальною ситуацією. Загрози є завжди (якщо не реальні, то потенційні)
Відсутність небезпеки для об'єкта, що є наслідком його захищеності від суб'єкта небезпеки (небезпечної дії, явища, процесу тощо) [99, с. 20]	Навряд чи відсутність небезпеки для об'єкта є наслідком його захищеності. Адже захищеність відображає результати його захисту від зовнішніх та внутрішніх загроз, а відсутність небезпеки
Захист від небезпеки на системному рівні [154, с. 11]	Безпека є результатом захисту
<i>Авторське визначення – стан об'єкта, за якого він володіє необхідними ресурсами та спроможністю їх використати для протидії реалізації загроз та усунення їх наслідків</i>	

*сформовано автором на підставі опрацювання літературних джерел

У загальному сенсі безпека об'єкта є результатом захисту від реалізації

реальних або потенційних загроз (іноді захист від потенційних загроз необхідно розпочинати, не очікуючи їхньої реалізації), яка спричиняє небезпечні ситуації, шкоду або інші негативні наслідки. У часткових контекстах безпека може означати безпеку особистості, безпеку діяльності суб'єктів підприємницької діяльності, безпеку її функціональних видів (безпеку даних, безпеку фінансів та ін.). Безпека є предметом дослідження у багатьох науках (технічних, природничих, суспільно-гуманітарних та ін.).

У соціально-філософській та соціологічній думці одними з перших до системного аналізу проблеми безпеки і виживання держави, суспільства та окремого індивіда в контексті їхньої взаємодії вдалися автори теорії «суспільного договору», що народилася в епоху Просвітництва (Т. Гоббс, Дж. Локк і Ж.-Ж. Руссо) [116, с. 223; 63, с. 46], теоретичні засади якої окреслив ще Аристотель, який розглядав питання співіснування держави та її громадян [68]. Головною ідеєю теорії «суспільного договору» є ідея взаємної згоди та важливості законного уряду, легітимності влади держави над особистістю. За цією теорією люди збираються разом, щоб створити суспільство та погоджуються дотримуватися певних правил і норм в обмін на захист і підтримку з боку уряду [114]. Незважаючи на часте використання у наш час поняття «суспільний договір» політологами, журналістами, громадськими діячами, соціологами, істориками, воно залишається доволі абстрактним, оскільки жодних фізичних доказів існування суспільного договору немає – це не документ, який можна задекларувати, підписати і матеріально засвідчити. Фактично, це неписаний кодекс правил для співіснування влади та суспільства, за умовного укладення якого, народ делегує певну частку своїх прав і свобод управлінням, які можуть розпоряджатися ними на законодавчому рівні, в обмін серед інших позицій на забезпечення безпеки життя, діяльності, розвитку людей, спільнот, підприємництва та підприємств [114].

Змістової наповненості визначення категорії «безпека» набуває лише за умови зазначення конкретного об'єкта безпеки. Таких об'єктів чимало: підприємництво, діяльність підприємства, соціально-економічної системи тощо.

У проведеному дослідженні конкретним об'єктом безпеки є безпека діяльності підприємства. Вибір об'єкта безпеки зумовлено таким:

- діяльність підприємства охоплює всі процеси і операції, які виконуються для досягнення її цілей (отримання прибутку) шляхом задоволення потреб споживачів та клієнтів (розроблення продукту, його виробництво та просування на ринку, комунікації із всіма причетними до діяльності підприємства суб'єктами зовнішнього середовища тощо);

- види діяльності підприємств різноманітні (виробництво продукції, виконання робіт, надання послуг);

- діяльність підприємства є сукупністю її функціональних видів (виробнича, обслуговуюча, збутова, маркетингова, фінансова тощо), кожен з яких може стати об'єктом загрози, реалізація котрої спроможна вплинути на безпеку інших функціональних видів діяльності підприємства;

- успішність та результативність діяльності підприємства оцінюється переважною мірою його фінансовими показниками, але їхнє значення залежить від того, чи перебуває підприємство у стані безпеки, чи такий стан порушений.

Надання забезпеченню безпеки діяльності підприємства статусу мети діяльності зумовлено значними змінами у зовнішньому та внутрішньому середовищі діяльності підприємств. Зміни, що відбулися і відбуваються в економіці майже всіх розвинених країн, зумовили актуальність забезпечення безпеки у всіх видах діяльності підприємства. Значна частка цих змін становить загрози діяльності підприємства, реалізація яких, якщо їм не протистояти, може викликати серйозні негативні зміни в діяльності підприємства, від усунення яких або адаптації до них підприємство може зазнати суттєвої шкоди.

Зміни негативного характеру як наслідки реалізації загроз можуть виникати у будь-якому виді діяльності підприємства – у виробничій, фінансовій, економічній, технічній, технологічній, зовнішньоекономічній, інноваційній тощо, а джерелом загроз діяльності підприємства можуть бути не лише навмисні або ненавмисні дії суб'єктів зовнішнього середовища, а й зміни у законодавстві, поява принципово нових продуктів та технологій, а також такі

обставини, як розпочата рф війна в Україні.

Поняття «безпека діяльності підприємства» є багатостороннім. Для розкриття його змісту використано захисний підхід. Захисний підхід поширений в економічній безпекології у різних контекстах його застосування (наприклад, [13, 47, 106, 145]), а останнім часом активно висвітлюється і у навчальній літературі (наприклад, [42, 43, 56, 89 та ін.]). Захисний підхід в економічній безпекології має процесний характер, що передбачає послідовне виконання дій за відповідними етапами, і орієнтований на:

- передбачення появи потенційних загроз та динаміки розвитку реальних загроз;
- запобігання потенційним загрозам та обмеження реалізації реальних загроз (за можливості), яка може викликати негативні зміни в діяльності підприємства (його функціях, операціях, активах, процесах, комунікаціях тощо);
- розроблення, ресурсне забезпечення та системне виконання комплексу дій, що у сукупності становить один з напрямів безпекозабезпечуваної діяльності підприємства.

Зміст етапів використання захисного підходу економічної безпекології надано у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Зміст етапів захисного підходу економічної безпекології*

Елемент захисного підходу	Зміст елемента
1	2
Передбачення	<p>Розпізнавання характеру загроз (потенційні або реальні, реальні, що актуалізувалися, або реальні, що вже реалізуються)</p> <p>Аналіз розвитку реальних загроз (встановлення етапу розвитку загрози)</p> <p>Виявлення джерел загроз</p> <p>Прогнозування наслідків реалізації загроз</p> <p>Виявлення ресурсів та можливостей підприємства усунути загрозу, відтермінувати її актуалізацію або пригальмувати розвиток, пом'якшити наслідки реалізації загрози</p> <p>Оцінювання ризику перетворення потенційної загрози на реальну, пришвидшення розвитку реальної загрози, погіршення наслідків реалізації загрози</p> <p>Уникнення невиправданого ризику</p>

Кінець таблиці 1.2

1	2
Запобігання	<p>Розроблення комплексу взаємопов'язаних ресурсно забезпечених дій, керованих з єдиного центру, спрямованих на уникнення загроз, відтермінування її актуалізації або гальмування розвитку, пом'якшення наслідків реалізації загрози</p> <p>Вживання запобіжних заходів (наприклад, встановлення охоронної сигналізації, проведення тренувань з поведінки у надзвичайних ситуаціях, ретельна перевірка партнерів з бізнесу тощо)</p> <p>Моніторинг стану внутрішнього середовища підприємства з метою виявлення джерел потенційних загроз діяльності підприємства, недопущення їхнього перетворення на реальні загрози та їхньої реалізації</p> <p>Відстеження впливу дій підприємства із захисту від реалізації загроз його діяльності на безпеку діяльності бізнес-партнерів та міста, де розташовано підприємство</p>
Діяльність	<p>Системне виконання комплексу взаємопов'язаних ресурсно забезпечених дій, спрямованих на уникнення загроз, відтермінування її актуалізації або гальмування розвитку, пом'якшення наслідків реалізації загрози</p> <p>Постійний контроль за виконанням комплексу взаємопов'язаних дій, спрямованих на захист від реалізації загроз діяльності підприємства, за станом ресурсного забезпечення таких дій та їхньою результативністю</p> <p>Коригування складу та послідовності виконання дій, спрямованих на захист від реалізації загроз діяльності підприємства, їхнього ресурсного забезпечення та очікуваних результатів їхнього здійснення</p>

*сформовано автором із використанням [4]

Імперативними поняттями поширеного в економічній безпекології захисного підходу є поняття «загроза», «захист», «захищеність». Ці поняття часто згадуються в наукових публікаціях з економічної безпеки підприємства, де слугують свого роду реперними точками, на яких ґрунтується логіка викладу напрацювань автора. Проте ці поняття нерідко вважаються інтуїтивно зрозумілими, хоча це не так.

Для економічної безпекології як новітньої наукової системи властива нестійкість понятійно-категоріального апарату, що є наслідком поширення в ній контекстуального підходу, який дозволяє розглядати зміст понять «загроза», «захист», «захищеність» з позицій і переконань дослідника, у рамках певного підходу або в контексті виконуваного дослідження (контекстуальний підхід є результатом операціоналізації положень контекстуалізму П. Унгера [190]). Тому доцільним є окреслення позиції автора щодо змісту понять «загроза», «захист», «захищеність» (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Зміст понять «загроза», «захист», «захищеність», прийнятий у дослідженні*

Поняття	Зміст поняття
Загроза	Процеси та явища, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі діяльності підприємства, навмисні або ненавмисні дії суб'єктів зовнішнього середовища, що можуть за наявності певних умов негативно вплинути на діяльність підприємства у вигляді неминучого виникнення в ній змін негативного характеру (<i>власне визначення</i>)
Захист	Система заходів, спрямованих на ліквідацію, уповільнення реалізації загроз об'єкту або на пом'якшення наслідків реалізації загроз (<i>власне визначення</i>)
Захищеність	Стан об'єкта, в якого є ресурси та можливість їх використати для протидії реалізації загроз та усунення наслідків їхньої реалізації (<i>власне визначення</i>)

Примітка: зміст поняття «загроза» складено за результатами узагальнення [9, 30, 31, 41, 48, 71, 73, 129, 130, 139, 158]

*сформовано автором

Зміст поняття «безпека діяльності підприємства» з позицій захисного підходу визначено в такий спосіб: стан матеріальних та нематеріальних ресурсів та можливостей підприємства долати повною мірою або частково негативні зміни в його діяльності, що є результатом реалізації реальних загроз діяльності підприємства шляхом здійснення сукупності безпекозабезпечувальних ресурсно забезпечених дій у межах системи резервування, системи захисту (розпізнавання шкідливих дій, виявлення потенційних та ступеня розвитку реальних загроз). За такого стану матеріальних та нематеріальних ресурсів та можливостей підприємство може деяким чином впливати на реалізацію загрози у вигляді гальмування її розвитку або навіть ліквідації та зменшення шкідливості наслідків реалізації загроз, що забезпечує стійкість його діяльності.

Стійкість діяльності підприємства у контексті її безпеки розглядається як спроможність підприємства зберігати заданий режим за всіма напрямками діяльності шляхом усунення негативних наслідків змін, які є результатом реалізації реальних загроз (наприклад, таких як зміни законодавства, поява нових технологій та продуктів, дії конкурентів, у тому числі недобросовісні, втрата клієнтів або споживачів тощо).

Безпека діяльності підприємства є комплексним поняттям, що складається з кількох видів безпеки, забезпечення яких є необхідним для кожного підприємства у всіх функціональних видах діяльності та процесах, що у сукупності та взаємопов'язаності складають його діяльність (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Складові безпеки діяльності підприємства*

Складові	Зміст складових
Майнова безпека	Наявність необхідного обладнання та інфраструктури, що забезпечують безперервну та ритмічну діяльність підприємства, збереження майна та інтелектуальної власності підприємства, організація експлуатації складних технічних пристроїв з дотриманням вимог їхньої безаварійної роботи, протидія крадіжкам майна, його навмисному або ненавмисному пошкодженню
Фізична безпека	Заходи проти пожеж та аварій, охорона та впровадження на підприємстві технічних засобів контролю, своєчасне виявлення і припинення спроб несанкціонованого проникнення на охоронювані об'єкти підприємства,
Інформаційна безпека (кібербезпека)	Високий рівень захищеності інформації, баз даних підприємства, звітних даних, техніко-технологічної документації завдяки системному захисту від несанкціонованого доступу, зламу, втрати або крадіжки даних (встановлення складних паролів та періодична їхня зміна, шифрування даних, регулярне оновлення програмного забезпечення, навчання співробітників з питань безпеки в Інтернеті)
Безпека праці	Впровадження політики і процедур безпеки для уникнення нещасних випадків, травм та захворювань, порушень вимог з охорони праці працівниками при виконанні роботи, створення безпечних умов праці (навчання з питань безпеки, надання необхідного захисного спорядження, регулярне оцінювання ризиків робочих місць)
Екологічна безпека	Впровадження політики і дотримання вимог щодо допустимих обсягів викиду до навколишнього середовища шкідливих відходів виробництва, попередження надзвичайних техногенних ситуацій
Економічна безпека	Стан економіки підприємства, в якому підприємство з використанням власних ресурсів спроможне виявляти загрози у всіх видах його діяльності, уникати їх, нівелювати їхній вплив, пом'якшувати або долати наслідки реалізації загроз, що, зокрема, забезпечує сталість фінансового стану підприємства, його ринкової позиції та ланцюжка поставок

*сформовано автором із використанням [7, 12, 29, 50, 131]

Щодо складових безпеки діяльності підприємства можливі й інші погляди, але метою у даному випадку не є надання повного переліку складових, а, радше, демонстрація множинності та розмаїття видів безпеки, забезпечення якої є актуальним для всіх функціональних видів діяльності підприємства. З

наданих у табл. 1.4 видів безпеки діяльності підприємства в економічній та управлінській науці увагу приділено саме економічній безпеці, сукупність теоретичних положень, принципів, способів оцінювання та забезпечення якої становлять сьогодні систематизовані знання новітньої наукової системи – економічної безпекології. В економічній безпекології мікрорівня забезпечення економічної безпеки у наш час перетворилося на мейнстрим безпекозабезпечувальної діяльності підприємства.

Всі зміни негативного характеру, що є наслідком реалізації загроз у всіх видах безпеки діяльності підприємства, безпосередньо або опосередковано, одразу або з плином часу, значною або незначною мірою позначаються на його економічній безпеці – послаблюють її і знижують її рівень.

Наукові розвідки із забезпечення економічної безпеки підприємства здійснюються вже тривалий час, проте знайомство з їхніми результатами показало, що за всієї їхньої змістовності поки ще відсутній системний погляд на цей процес. Тривалий час в економічній безпекології мікрорівня домінувала думка, що економічну безпеку підприємства забезпечують переважною мірою економіко-правові та організаційні заходи, а тому значну увагу приділяли посиленню стабільності фінансової діяльності, конкурентоспроможності підприємства та його ресурсам. Технічні й охоронні заходи (матеріальних та нематеріальних ресурсів) вважалися вторинними (або допоміжними) і у забезпеченні економічної безпеки не розглядалися, іноді згадувалися в оглядовій формі. Проте з часом у зазначеному погляді на забезпечення економічної безпеки виявилися обмеження, зокрема з'ясувалося, що на економічну безпеку підприємства спроможні вплинути (й іноді суттєво) раптові, неочікувані події в діяльності підприємства, на перший погляд, не пов'язані або слабо пов'язані із економічною безпекою підприємства. Наприклад:

– наслідком тривалої неувagi в дотриманні вимог пожежної безпеки може стати пожежа, через яку підприємство може втратити майно або його частину (будівлі, обладнання, запаси готової продукції, сировини та матеріалів тощо);

– недотримання вимог до безпеки праці може призвести до виплат коштів постраждалим від нещасного випадку на виробництві з вини посадових осіб підприємства, а наслідком несвоєчасного оновлення програмного забезпечення може стати втрата баз даних або їх злам.

– неуважний аналіз постачальників може призвести до затримання поставок необхідних матеріалів і, відповідно, до порушення термінів поставок продукції підприємства, надання ним послуг та виконання робіт;

– недостатня перевірка фінансового стану споживачів продукції (робіт та послуг) підприємства може призвести до затримання оплати і виникнення великої дебіторської заборгованості.

Зазначені наслідки реалізації загроз діяльності підприємства мають вартісну форму, а тому значною мірою сприяють послабленню економічної безпеки підприємства, псуванню його іміджу та зменшенню інвестиційної привабливості. Звідси випливає висновок про необхідність більш широкого погляду на забезпечення економічної безпеки підприємства шляхом доповнення комплексу традиційних заходів економіко-правового і організаційного характеру страхових, охоронних, режимних, пожежних та ін. видів захисних заходів, які спрямовані на виявлення та попередження змін в діяльності підприємства, що спроможні негативно вплинути на його стан та результати діяльності, викликати непродуктивні витрати та навіть шкоду, тобто послабити економічну безпеку підприємства.

Більш широкий погляд на економічну безпеку підприємства забезпечує використання поняття «убезпечення діяльності підприємства», тобто для позначення забезпечення безпеки діяльності підприємства, що має комплексний характер, доречним є уведення терміна «убезпечення діяльності підприємства». Останнім часом убезпечення діяльності стає дедалі актуальнішим для вітчизняних підприємств, що насамперед зумовлено воєнними діями, пов'язаними з відсіччю збройній агресії РФ проти України, наслідками цих дій для країни та впливом на діяльність вітчизняних підприємств. Це новий вид діяльності для переважної більшості вітчизняних підприємств, що зумовлює

необхідність його докладного розгляду на системній основі. Його актуалізація зумовлена також сталими змінами в діяльності підприємства, які виникли, сформувалися та зміцнилися під впливом несприятливих процесів та явищ, що відбувалися у бізнес-середовищі вітчизняних підприємств ще у передвоєнні роки:

– у зовнішньому середовищі - зростання конкуренції (далеко не завжди добросовісної) на національному та зарубіжних ринках, періодичне виникнення дефіциту певних видів ресурсів, зміна уподобань клієнтів та споживачів, зміни у способах та формах державного регулювання економіки, негативні явища у суспільстві на кшталт корупції, рейдерства тощо;

– у внутрішньому середовищі – нестача працівників низки професій та спеціальностей необхідної кваліфікації, яка загострилася через воєнні дії в країні, зміни в організаційній поведінці працівників та їхній мотивації до праці.

Для розкриття змісту поняття «убезпечення діяльності підприємства» використано об'єктно-суб'єктний підхід, запропонований О. Ілляшенко і використаний нею при конкретизації структурної тріади «об'єкти - суб'єкти – способи» [57, с. 106–107]. Об'єктом безпеки в об'єктно-суб'єктному підході, за О. Ілляшенко, є такий елемент системи «підприємство», зміна стану та використання якого через реалізацію загроз елементу негативно позначиться на економічній безпеці підприємства у вигляді виникнення непередбачуваних непродуктивних витрат, шкоди, втрати клієнтської та ресурсної баз тощо.

Об'єкти безпеки підприємства у дійсності тісно пов'язані, хоча на поверхні такий зв'язок є неочевидним. Наприклад, упущення в організації охорони майна підприємства, його захисту від пожеж та інших надзвичайних подій, недосконалий захист інформаційної бази підприємства, зрив контрагентами термінів виконання своїх зобов'язань спроможні послабити економічну безпеку підприємства, іноді дуже суттєво.

Пов'язаність об'єктів захисту підприємства може мати різний характер, тобто інтенсивність зв'язків між ними може бути різною – від високої до незначної [57, с. 107–108].

Визначення конкретного неділимого об'єкта безпеки системи дозволяє встановити суб'єкта захисту, до компетенції якого належить захист об'єкта, а також вибрати способи захисту. За О. Ілляшенко, суб'єкти захисту визначають, виконують та координують різноманітні заходи із захисту об'єктів безпеки. Їхня безпекозабезпечувальна діяльність визначається особливостями об'єкта безпеки, станом комунікаційного менеджменту на підприємстві, наявними можливостями та ресурсами для виконання заходів із захисту об'єктів безпеки [57, с. 106–107, 113–118].

Способи захисту як елемент тріади «об'єкти - суб'єкти – способи» як завершальний елемент використовуються у забезпеченні економічної безпеки підприємства [57, с. 118–120]. Об'єктно-суб'єктний підхід, пропонується О. Ілляшенко, створює когнітивне підґрунтя для убезпечення діяльності підприємства завдяки яскраво вираженому прагматичному аспекту.

З позицій об'єктно-суб'єктного підходу убезпечення діяльності підприємства – це сукупність взаємопов'язаних та взаємозумовлених у просторі та часі ресурсно забезпечених безпекозабезпечувальних дій суб'єктів захисту, результатом яких є безпечний стан об'єктів безпеки підприємства, між якими існують щільні зв'язки, відносини та взаємовплив. Безпечний стан об'єктів захисту підприємства, що у сукупності закладає підґрунтя для його безпечного стану, що описується з використанням оцінних показників економічної безпеки підприємства, є умовою як сталої діяльності, так і розвитку підприємства.

Щодо наданого визначення змісту поняття «убезпечення діяльності підприємства» слід зазначити таке:

- у визначенні змісту поняття відображено організаційні відносини суб'єктів захисту, які, за [57, с. 118], складаються у ході дотримання сукупності правил, стандартів, процедур, алгоритмів та норм, що об'єктивізують комплексний підхід до убезпечення діяльності підприємства;

- надане визначення базується на принципах процесного підходу, що надає змогу управляти численними зв'язками суб'єктів захисту і взаємодіючими процесами у захисті об'єктів безпеки підприємства. Тоді

убезпечення діяльності підприємства необхідно розглядати як систему взаємопов'язаних процесів, кожен з яких має свого власника, свої цілі, ресурси та результати;

– за наданого визначення виникає необхідність раціонального сполучення функціонального та процесного підходів до забезпечення діяльності підприємства, адже незважаючи на обґрунтовані переваги процесного підходу в управлінні переважною більшістю українських підприємств дотепер міцно зберігається функціональний підхід, що зосереджений на виконанні функцій підприємства та функцій управління ним і передбачає незмінну виробничу структуру підприємства та жорстку вертикальну структуру в організації управління ним.

Саме з огляду на останнє зауваження в забезпеченні діяльності підприємства виникає специфічна ситуація – ситуація колізійності в процесі спільної діяльності працівників, що виконують безпекозабезпечувальні заходи:

– за функціональним підходом суб'єкти захисту діють у межах їхньої компетенції (як правило, компетенції структурного підрозділу), тобто у межах правил та норм, які впливають з неї, а тому по-своєму інтерпретують свою участь у процесах забезпечення діяльності підприємства, що призводить до виникнення суперечностей і навіть проблемних ситуацій;

– за процесним підходом суб'єкти захисту є учасниками процесів з забезпечення діяльності підприємства.

Можлива ситуація колізійності в забезпеченні діяльності підприємства потребує:

– встановлення співвідношення участі суб'єктів захисту, узгодженого вибору способів захисту з урахуванням їхніх особливостей, ступеня розвитку загроз об'єктам безпеки та їхнього впливу на інші об'єкти безпеки;

– постійного коригування взаємодії суб'єктів захисту у часі та просторі;

– доповнення функціонального підходу до управління підприємством елементами процесного підходу, завдяки чому в забезпеченні діяльності підприємства виникає ситуація подвійного підпорядкування суб'єктів

захисту: за основним їхнім призначенням – відповідно до організаційної структури підприємства, за виконанням безпекозабезпечувальних дій – власнику відповідного процесу (якщо процес передбачає участь кількох суб'єктів захисту).

Об'єкти захисту в забезпеченні діяльності підприємства можна виділити з використанням кількох підходів:

– за постулатами процесного підходу об'єктами захисту є технологічний процес, процеси матеріально-технічного постачання, процеси розрахунків з кредиторами та дебіторами тощо;

– за постулатами результативно-діяльнісного підходу об'єктами захисту є результати попередньої діяльності підприємства (ринкова позиція, ділова репутація, конкурентні переваги, кваліфікація працівників за окремими групами тощо);

– за постулатами системного підходу об'єктами захисту є елементи системи «підприємства», яку побудовано за технологічними, функціональними та організаційними критеріями.

З використанням зазначених підходів в забезпеченні діяльності підприємства можна виділити різну кількість об'єктів захисту, наприклад:

– продукція підприємства, персонал, комерційні таємниці та внутрішня інформація, інтелектуальна власність, фінансові ресурси, основні оборотні та виробничі фонди, нематеріальні активи, репутація підприємства [17];

– інтереси організації, відображені у місії, стратегії та цілях, які виявляються у відносинах з державними органами, партнерами, посередниками, громадськістю і засобами масової інформації [44, с. 123–124];

– інформаційні ресурси з обмеженим доступом, засоби та системи комп'ютеризації діяльності підприємства [133];

– технічні засоби та системи охорони й захисту матеріальних та інформаційних ресурсів [133].

Об'єктів захисту не має бути забагато або дуже мало. Надмірна або недостатня кількість об'єктів захисту спроможна суттєво вплинути і на перебіг

убезпечення діяльності підприємства, і на його якість та результативність. Отже, обґрунтування виділення об'єктів захисту підприємства є важливим завданням в забезпеченні діяльності підприємства, від результатів вирішення якого залежить результативність забезпечення загалом.

Об'єктно-суб'єктний підхід до забезпечення діяльності підприємства надає можливість віднести виділені об'єкти захисту до зони відповідальності певного суб'єкта захисту. Такими суб'єктами захисту можуть виступити структурні підрозділи підприємства, до компетенції керівників яких має увійти (або вже входить) безпечне функціонування (або безпечний стан) об'єктів захисту. Тобто забезпечення діяльності підприємства зумовлює необхідність не лише виконання функцій того чи іншого структурного підрозділу, а саме безпечне виконання його функцій, щоб помилки або прорахунки в діяльності структурного підрозділу не вплинули негативно на безпеку діяльності підприємства та зрештою його економічну безпеку.

Поняття «забезпечення діяльності підприємства» за обсягом є ширшим, ніж поняття «забезпечення економічної безпеки підприємства».

Проблематиці забезпечення економічної безпеки підприємства у сучасних публікаціях з економічної безпекології мікрорівня приділено протягом усього часу становлення цієї наукової системи значну увагу. Словосполучення «забезпечення економічної безпеки підприємства» зустрічається як самостійний вираз (наприклад, [1, 26, 29, 38, 74, 118, 141, 151]), так і у комбінаціях з іншими дефініціями (за П. Фісуненком, «механізм забезпечення економічної безпеки підприємства», «система забезпечення економічної безпеки підприємства», «організація системи забезпечення економічної безпеки підприємства», «комплексне забезпечення економічної безпеки підприємства» [152]).

Майже всі дослідники виходять із загального змісту поняття «забезпечення», що охоплює весь спектр заходів (організаційних, контрольних, охоронних, захисних тощо), що вживаються для досягнення цілей діяльності підприємства (загальних, за функціональними видами діяльності або за структурними підрозділами). Забезпечення економічної безпеки підприємства в

узагальненому вигляді розглядається як процес, який «передбачає сукупність послідовних та обґрунтованих дій», «створення сприятливих умов», «метою якого є досягнення стану підприємства, що характеризується як економічно безпечний» [152], у вигляді заходів з протидії реалізації загрозам діяльності підприємства для забезпечення її стійкості в умовах нестабільності внутрішнього та зовнішнього середовища.

У зазначеному розумінні забезпечення економічної безпеки підприємства йдеться, по суті, про попередження або ліквідацію наслідків реалізації загроз діяльності підприємства, що достатньо складно здійснити без виявлення та конкретизації їхнього джерела, тобто за невизначеності об'єкта, у стані або функціонуванні якого відбулися (або можуть відбутися) зміни негативного характеру через реалізацію загроз.

Убезпечення діяльності підприємства становить таку організацію його діяльності, в якій щодо функціонування конкретних виділених об'єктів безпеки за призначенням обов'язково додаються елементи безпекозабезпечувальної діяльності. Тобто в забезпеченні діяльності підприємства забезпечення економічної безпеки стає не просто окремим завданням його діяльності, а перетворюється на її органічну складову. Виявлення потенційних або реальних загроз стану або функціонуванню конкретних виділених об'єктів безпеки конкретизує заходи із запобігання (недопущення) шкоди діяльності підприємства у різноманітних формах.

З розглянутих позицій забезпечення діяльності за своїм значенням становиться невід'ємною складовою управління підприємством, в якому всі рішення щодо його діяльності мають ухвалюватися з урахуванням їхнього впливу на безпеку об'єктів захисту. Причому відсутність загрози об'єктам захисту має стати одним з критеріїв поруч з такими, як ефективність та економічність ухвалення та реалізації управлінських рішень стосовно всіх аспектів діяльності підприємства.

Убезпеченню діяльності підприємства як процесу, перебіг якого охоплює усі функціональні види діяльності підприємства та діяльність усіх його

структурних підрозділів, притаманна комплексність. Складові забезпечення діяльності підприємства як комплексного процесу надано на рис. 1.1.

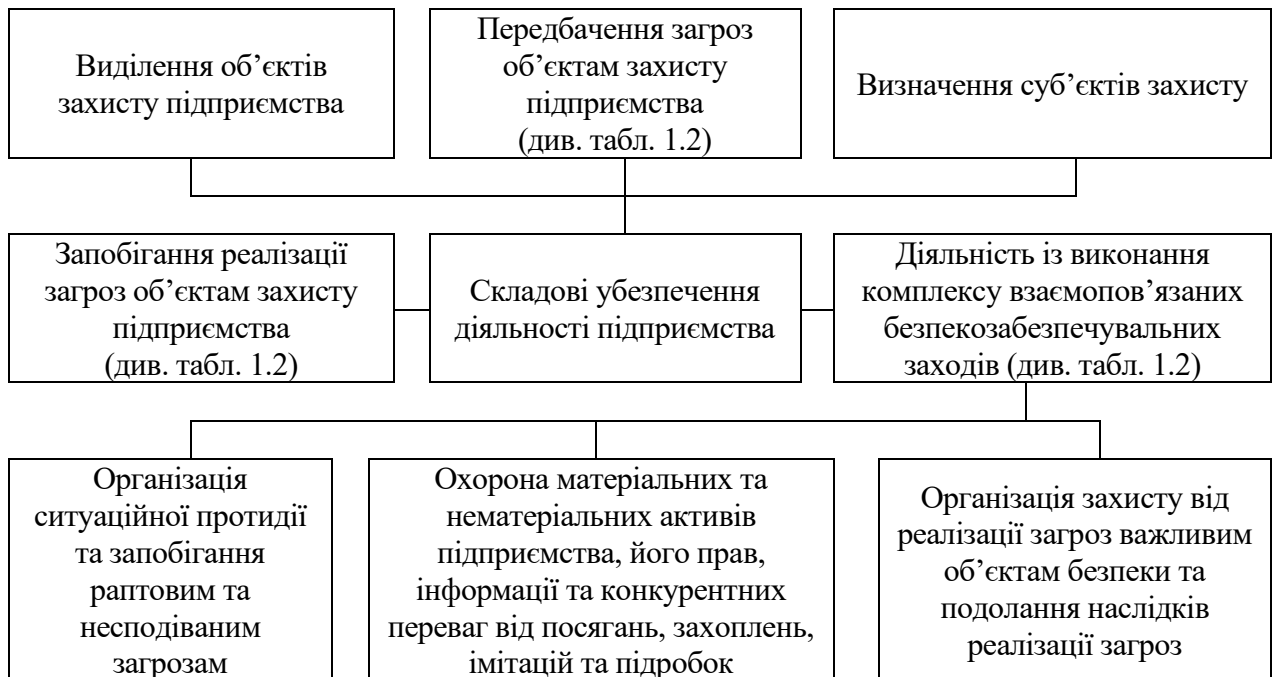


Рисунок 1.1 – Складові забезпечення діяльності підприємства*

*побудовано автором

Забезпечення діяльності підприємства охоплює весь спектр безпекозабезпечувальних заходів, у тому числі превентивних. Перелік основних груп безпекозабезпечувальних заходів надано на рис. 1.2.

Таким чином, поняття «забезпечення діяльності підприємства» за обсягом є ширшим, ніж поняття «забезпечення економічної безпеки підприємства»:

– забезпечення діяльності підприємства – це комплекс процесів, результатом збалансованого перебігу яких є певний рівень економічної безпеки підприємства;

– результат забезпечення діяльності підприємства закладається різноманітними підпроцесами, які у сукупності становлять діяльність підприємства;

– забезпечення діяльності підприємства – це процес, у підпроцесах якого

беруть участь (або вимушені брати участь) всі працівники підприємства, тому що дії з убезпечення виконуються паралельно з діями, які становлять функціонал працівників.

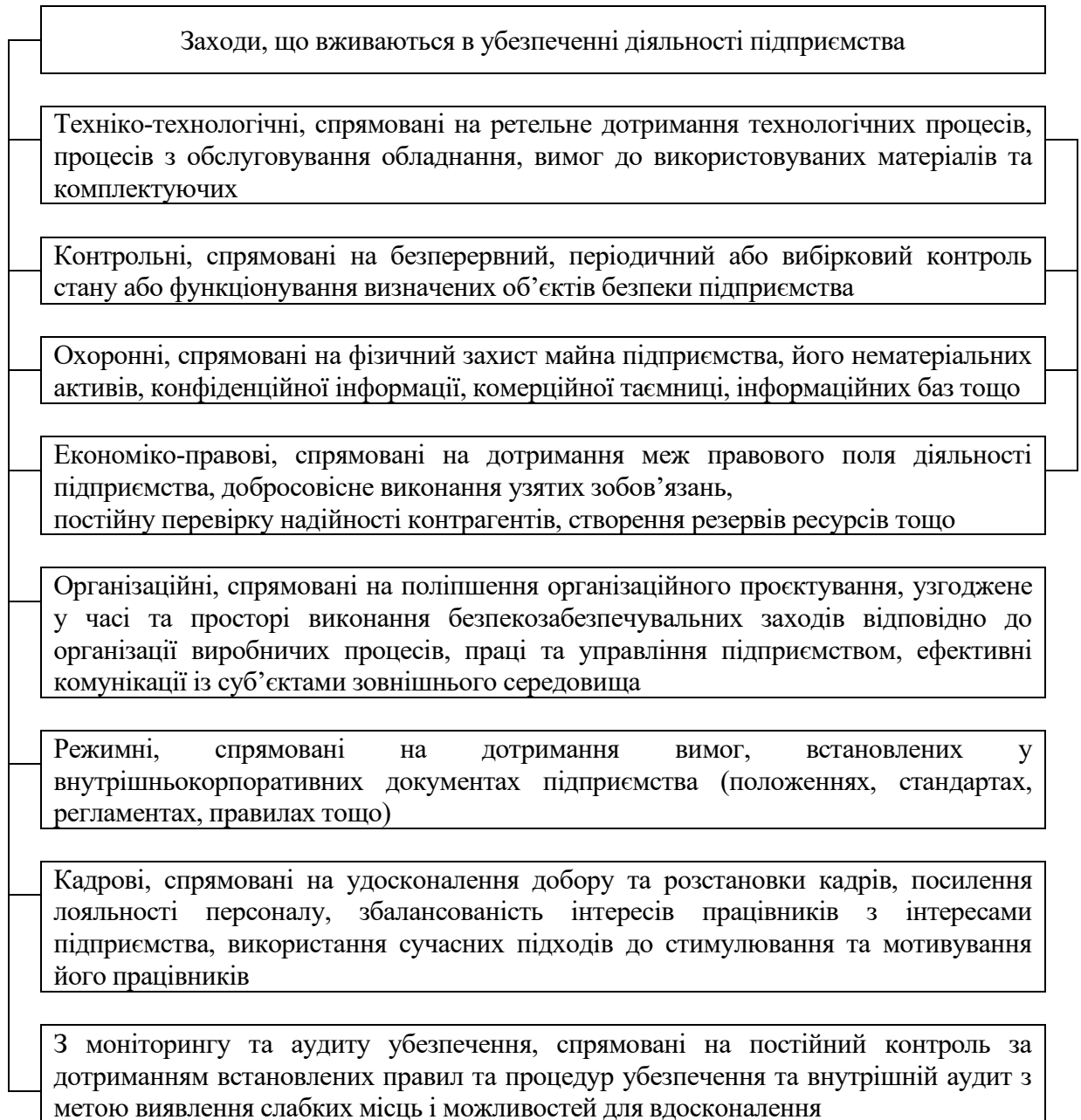


Рисунок 1.2 – Заходи, що вживаються в убезпеченні діяльності підприємства*

*побудовано автором

Убезпечення діяльності підприємства як процес має перебігати відповідно до встановлених принципів, які відображають базові орієнтири та вимоги, за дотримання яких цей процес може бути результативним. Принципи убезпечення

діяльності підприємства зумовлюють формування його інструментальної бази (методи та методики як результат їхньої операціоналізації, моделі, алгоритми тощо). Принципи й методи забезпечення діяльності підприємства, за [152], відіграють евристичну та методологічну роль, що дають змогу отримати цілісне уявлення про зв'язки безпекозабезпечувальних заходів за напрямками забезпечення. Порушення принципів забезпечення діяльності підприємства призводить, перш за все, до додаткових втрат ресурсів, обсяги яких загалом у наш час у сучасних підприємств обмежені.

Склад принципів забезпечення діяльності підприємства сформовано за результатами узагальнення сучасних поглядів щодо принципових основ економічної безпекології мікрорівня, аналіз яких надано в [11, 77, 128, 152, 162, 179]. Принципи забезпечення діяльності підприємства нечисленні, що надає змогу контролювати їхнє дотримання.

Прийняті у дослідженні принципи забезпечення діяльності підприємства надано у табл. 1.5.

Таблиця 1.5 – Принципи забезпечення діяльності підприємства*

Принципи	Зміст принципу
Законності	Заходи з забезпечення діяльності підприємства не мають суперечити нормам чинного законодавства, корпоративного устрою та нормам соціальної відповідальності
Пріоритетності	Критерії забезпечення є домінуючими при ухваленні рішень різноманітного характеру в діяльності підприємства
Комплексності	Заходи з забезпечення діяльності підприємства мають охоплювати всі функціональні види діяльності, всі рівні організаційної та виробничої структури підприємства, системні та інфраструктурні процеси
Узгодженості	Заходи з забезпечення діяльності підприємства мають бути узгоджені за часом, локалізацією, послідовністю виконання, можливим спільним виконанням та використовуваними ресурсами
Безперервності	Забезпечення діяльності підприємства має здійснюватися безперервно, стільки, скільки здійснюється управління підприємством
Економності	Витрати на заходи з забезпечення діяльності підприємства мають бути зіставними з розміром шкоди та втрат від реалізації загроз
Подвійної природи об'єкта захисту	Будь-який об'єкт захисту підприємства може одночасно виступати, власне, як об'єкт захисту та як джерело загроз іншим об'єктам захисту

*сформовано автором із використанням [54, 55, 75, 91, 123, 140, 152]

Убезпечення діяльності підприємства становить предмет його безпекозабезпечувальної діяльності, що є одним з видів звичайної діяльності підприємства, до якої за НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» належить будь-яка основна діяльність підприємства, а також операції, що її забезпечують або виникають внаслідок її проведення [100]. Тобто звичайна діяльність підприємства – це повсякденні операції та процеси, які підприємство виконує для забезпечення свого функціонування і виробництва продукції, виконання робіт або надання послуг (виробництво продукції, надання послуг, управління фінансами та персоналом, маркетинг, логістика та інші аспекти бізнесу).

Зміст поняття «безпекозабезпечувальна діяльність підприємства» з використанням конвергентно-прагматичного підходу [19] розкрито в такий спосіб: сукупність взаємопов'язаних та взаємозумовлених дій, усвідомлене та скоординоване виконання яких визначається потребою забезпечення діяльності підприємства настільки, наскільки це дозволяють умови, що склалися у внутрішньому та зовнішньому середовищі. І саме така потреба, що останніми роками стала нагальною і послугувала поштовхом до спонукання до безпекозабезпечувальної діяльності [19].

Безпекозабезпечувальна діяльність забезпечує безпеку не лише основних функціональних видів його діяльності (такі як виробнича, маркетингова, фінансова тощо), як це показано в [19], а й безпеку процесів в інших видах діяльності підприємства (техніко-технологічна, охоронна, організаційна тощо), тобто комплекс заходів безпекозабезпечувальної діяльності спрямований на забезпечення безпеки і працівників, і виробничого процесу, і майна, і навколишнього середовища.

Безпекозабезпечувальна діяльність підприємства здійснюється за кількома основними напрямками, за кожним з яких можна виділити часткові напрями, кожен з яких складається із сукупності конкретних заходів із забезпечення діяльності підприємства (табл. 1.6).

Таблиця 1.6 – Основні та часткові напрями безпекозабезпечувальної діяльності підприємства*

Основні напрями	Часткові напрями
1	2
Безпека праці	<p>Впровадження нормативів та стандартів з безпеки праці</p> <p>Організація і проведення інструктажів та навчань з безпеки для працівників</p> <p>Забезпечення захисту праці (робочий одяг, засоби індивідуального захисту та ін.)</p> <p>Проведення регулярних перевірок безпеки робочих місць та приміщень, роботи сигналізації та інших систем безпеки</p> <p>Проведення інструктажів та навчань персоналу на випадок виникнення надзвичайних ситуацій</p>
Майнова безпека	<p>Постійний контроль за станом матеріальних активів підприємства</p> <p>Запровадження відеоспостереження для моніторингу безпеки на території підприємства</p> <p>Дотримання термінів проведення технічного обслуговування та ремонту обладнання</p> <p>Уведення персональної відповідальності за поломку обладнання з причин його недбалого використання</p> <p>Постійний контроль за станом запасів на складі з метою недопущення їхнього зіпсування та розкрадання</p>
Технологічна безпека	<p>Постійний контроль за дотриманням норм технологічних процесів</p> <p>Посилення контролю якості вхідних матеріалів, контролю продукції або процесу при виконанні або після завершення технологічної операції, приймального контролю</p> <p>Уведення персональної відповідальності за порушення вимог технологічних процесів, що призвело до погіршення якості продукції, виконаних робіт та наданих послуг і, відповідно, до фінансових втрат підприємства</p>
Фінансова безпека	<p>Постійний контроль за дотриманням термінів та повнотою розрахунків з контрагентами підприємства</p> <p>Постійний контроль за дотриманням термінів та повнотою розрахунків з оплати праці та з бюджетом</p> <p>Постійний контроль за розміром дебіторської та кредиторської заборгованості, недопущення її збільшення</p> <p>Постійний контроль за розміром власного капіталу підприємства, недопущення зниження співвідношення його активів та зобов'язань нижче 1</p>
Інформаційна безпека	<p>Розмежування доступу співробітників до відповідних баз даних за рівнями та їхніх дій з даними інформаційних баз</p> <p>Встановлення системи контролю доступу співробітників</p> <p>Регулярне оновлення паролів доступу співробітників за певним рівнем до даних інформаційних баз</p> <p>Регулярні перевірки дій співробітників з даними інформаційних баз</p> <p>Захист від несанкціонованого доступу до інформації та даних</p> <p>Регулярне оновлення програмного та апаратного забезпечення для підвищення рівня кібербезпеки</p>

Кінець таблиці 1.6

1	2
Безпека зовнішніх комунікацій	Постійний контроль за платоспроможністю споживачів продукції підприємства, клієнтів, що отримують його послуги Постійний контроль за дотриманням постачальниками термінів та умов поставки, передбачених у договорах з ними Формування реєстру недобросовісних постачальників та неблагонадійних споживачів і клієнтів Формування реєстру потенційних постачальників
Екологічна безпека	Постійний контроль за виконанням вимог нормативно-правових документів щодо мінімізації впливу виробництва на довкілля Додержання вимог екологічного законодавства Розроблення планів дій у випадку техногенних аварій, надзвичайних ситуацій та криз Проведення тренувань щодо поведінки персоналу у випадку техногенних аварій, надзвичайних ситуацій та криз

*сформовано автором

Організація безпекозабезпечувальної діяльності підприємства за наданими у табл. 1.6 основними та частковими напрямками створює ґрунтовні підстави для:

- виділення об’єктів безпеки та суб’єктів захисту;
- виявлення потенційних та реальних загроз об’єктам безпеки, визначення етапу розвитку реальних загроз та передбачення наслідків їхньої реалізації;
- формування узгодженого комплексу дій з протидії реалізації загроз кожному з об’єктів безпеки та їхньої сукупності. Прагнення до високого рівня захищеності одного з об’єктів безпеки при низькому рівні іншого (або інших) не сприяє забезпеченню діяльності підприємства в цілому;
- моніторинг джерел загроз кожному з об’єктів безпеки. Кількість джерел зростає, загрози якісно змінюються, що потребує використання нових підходів до захисту об’єктів безпеки;
- розроблення та впровадження внутрішніх правил з забезпечення діяльності підприємства та їхнє ретельне дотримання.

Отже, безпекозабезпечувальна діяльність підприємства за сучасних умов є важливим видом його діяльності, яка охоплює всі інші функціональні види діяльності та діяльність структурних підрозділів. Предметом безпекозабезпечувальної діяльності підприємства є забезпечення його діяльності.

Таким чином, в останні десятиліття у вітчизняних підприємств поруч із забезпеченням прибутковості значно актуалізувалася ще одна мета діяльності – забезпечення безпеки діяльності, що зумовлено значними змінами у зовнішньому та внутрішньому середовищі діяльності підприємств. Зміст поняття «безпека діяльності підприємства» розкрито з використанням захисного підходу.

Поняття «безпека діяльності підприємства» є багатостороннім. Для розкриття його змісту використано захисний підхід. Безпека діяльності підприємства складається з кількох видів безпеки, які кожне підприємство має намагатися забезпечити у всіх функціональних видах діяльності та процесах, що у сукупності та взаємопов'язаності забезпечують економічну безпеку підприємства. З позицій забезпечення безпеки діяльності підприємства актуалізується використання поняття «убезпечення діяльності підприємства», зміст якого розкрито з використанням концептів об'єктно-суб'єктного підходу (тріада «об'єкти безпеки – суб'єкти захисту – способи захисту»). Об'єктно-суб'єктний підхід створює когнітивне підґрунтя для забезпечення діяльності підприємства завдяки яскраво вираженому прагматичному аспекту.

Поняття «убезпечення діяльності підприємства» за обсягом є ширшим, ніж поняття «забезпечення економічної безпеки підприємства». В забезпеченні діяльності підприємства забезпечення економічної безпеки є не просто окремим завданням його діяльності, а перетворюється на її органічну складову.

1.2 Теоретичне обґрунтування забезпечення діяльності підприємства як об'єкта управління

Будь-який процес, функціонування будь-якого об'єкта в діяльності підприємства, як і сама діяльність підприємства потребують управління. Поняття «управління» широко використовується в різних науках, позначаючи функцію, що притаманна організованим системам (біологічним, технічним,

соціальним, військовим тощо) [152]. Існує величезна кількість визначень змісту поняття «управління». Майже класичним тлумаченням поняття «управління», що використовується вже і у навчальній літературі [108, 110, 112, 142 та ін.], є таке: цілеспрямований вплив на об'єкт з метою зміни його стану або поведінки у зв'язку зі зміною обставин функціонування об'єкта, збереження його структури та підтримки режиму функціонування. У такому впливі виникає особливий вид взаємовідносин, сутність якого полягає в тому, що один співробітник, що має чітко окреслені повноваження в межах підприємства, прагне домогтися від інших певних дій, які б ці інші за власною ініціативою не здійснювали [121; 153, с. 60].

Сукупність знань щодо способів та методів впливу на організацію, на процеси, що відбуваються в її діяльності, її ресурси та розвиток, щодо підходів, які застосовуються в організації такого впливу, поєднано у теорії управління.

Теорія управління є міждисциплінарною самостійною галуззю знань, яка поєднує наукові узагальнення з практичним досвідом управлінської роботи. Її положення описують відносини, які розвиваються між людьми в процесі управління, пошуку шляхів ефективного досягнення цілей організацій, соціальних єдностей та особистостей, які їх становлять [61, с. 54].

У проведеному дослідженні щодо забезпечення діяльності підприємства використано саме поняття «управління», а не поняття «менеджмент» з таких міркувань. Менеджмент та управління відображають, хоча і не принципово, різні види людської діяльності (можливо тому, що термін «менеджмент» запозичений із західної управлінської практики), але в них, за [144, с. 6], застосовуються схожі методи та принципи, правила та процедури цілепокладання, розподілу ресурсів, оцінювання ефективності діяльності тощо.

Якщо управління функціонуванням певного об'єкта розглядається як сукупність скоординованих інженерно-економічних заходів, спрямованих на досягнення мети функціонування об'єкта відповідного до його призначення, то менеджмент можна вважати його найважливішою складовою, яка спрямована на поведінку людей та її коригування, чия діяльність забезпечує

функціонування об'єкта, для чого потрібно розуміти інтереси та мотиви поведінки працівників, створювати сприятливі зовнішні і внутрішні умови для їхньої продуктивної діяльності. Менеджмент доцільно вважати різновидом управління, який стосується управління людьми (працівниками, колективами та групами працівників тощо), в основі якого покладено цілеспрямований вплив на колектив працівників або окремих виконавців з метою виконання ними поставлених завдань відповідно до функціональних обов'язків для досягнення цілей діяльності підприємства.

Основними категоріями теорії управління є об'єкт управління, суб'єкт управління, система управління, механізм управління, процес управління, метод управління, підхід до управління [144, с. 10]. У загальному сенсі об'єкт управління – це будь-який спостережуваний та контрольований об'єкт, який можна контролювати, на який шляхом проведення конкретних дій впливає суб'єкт управління з метою виконання об'єктом свого призначення, досягнення планованих результатів його функціонування та ін. Об'єкт управління підпорядковується владній волі суб'єкта управління і виконує його рішення.

Відомі об'єкти управління численні – технічні та соціально-економічні системи, комп'ютерні мережі, підприємство, персонал та ресурси підприємства тощо. Але в діяльності підприємства у зв'язку зі змінами в умовах його діяльності постійно виникають нові об'єкти управління, причому, визнання їх такими не завжди обґрунтовано, наприклад, як об'єкт управління у багатьох наукових публікаціях розглядається конкурентоспроможність підприємства, хоча конкурентоспроможність є його порівняльною характеристикою (наприклад, [16, 156]).

Досягнення безпечного стану об'єктів безпеки підприємства неможливе без управління забезпеченням діяльності підприємства, адже сукупність взаємопов'язаних та взаємозумовлених у просторі та часі безпекозабезпечувальних дій щодо кожного з аспектів безпеки має розглядатися як об'єкт управління. Але спочатку необхідно зрозуміти, чи є забезпечення діяльності підприємства об'єктом управління.

Об'єктність управління в економічній безпекології стосовно практично всіх об'єктів є всі підстави віднести до питань, які не отримали належного вирішення. Проблематика управління в економічній безпекології мікрорівня активно досліджувалася у десятих роках ХХІ століття. Узагальнення таких публікацій дозволило сформулювати такі висновки.

У багатьох публікаціях з економічної безпекології мікрорівня того часу йдеться про управління економічною безпекою підприємства (наприклад, [88, 107, 134, 164]). Проте практично в жодній із них не доведено, що економічна безпека підприємства є об'єктом управління. При цьому статус економічної безпеки підприємства визначено не завжди, а у публікаціях, де він визначений, поданий по-різному – як стан підприємства, як умова діяльності підприємства, як результат діяльності підприємства тощо. Викликає сумнів те, що характеристика або умова діяльності підприємства можуть виступати об'єктом управління. Ознайомлення з публікаціями з економічної безпекології мікрорівня дозволяє стверджувати про неповне вирішення завдання об'єктності управління, тому практично нічого з результатів наукових розвідок з цієї тематики не можна запозичити для розв'язання проблеми управління забезпеченням діяльності підприємства.

Об'єктом управління в економічній безпекології мікрорівня доречно вважати або систему економічної безпеки підприємства (найбільш глибоко це питання досліджено О. В. Ілляшенко [57, с. 252–253]), або процес забезпечення економічної безпеки підприємства. До зазначених об'єктів управління в економічній безпекології мікрорівня додано такий як забезпечення діяльності підприємства, для чого надано відповідні обґрунтування.

Розпочинати розв'язання проблеми об'єктності управління в економічній безпекології необхідно з операціоналізації загальних положень теорії управління до управління таким об'єктом як забезпечення діяльності підприємства з урахуванням специфіки та особливостей цього нового виду діяльності підприємства.

Операціоналізація загальних положень теорії управління щодо об'єкта

управління має починатися з виявлення загальних ознак, за наявності яких об'єкт може вважатися об'єктом управління. Ознаки об'єкта управління залежать від галузі науки, в якій застосовується це поняття. Наприклад, об'єкт управління в економічній безпекології значно відрізнятиметься об'єкта управління в техніці або соціології. Тому для успішного управління об'єктом важливо правильно визначити його ознаки та врахувати їх при прийнятті рішень.

Загальні ознаки, за наявності яких об'єкт може вважатися об'єктом управління, надано у табл. 1.7.

Таблиця 1.7 – Загальні ознаки, за наявності яких об'єкт може вважатися об'єктом управління*

Загальні ознаки	Прояв ознаки
Ідентифікованість	Можливість однозначного визначення та розрізнення об'єкта управління від інших об'єктів за його розташуванням та характеристиками
Наявність суб'єкта управління	Наявність виконавця предметно-практичної діяльності, що є джерелом управлінської активності, спрямованої на об'єкт з метою зміни його стану або поведінки
Спостережуваність	Можливість спостерігати зміни у стані або функціонуванні об'єкта управління завдяки реалізації управлінських рішень суб'єкта управління
Контрольованість	Перебування об'єкта управління у сфері повноважень суб'єкта управління з метою виконання об'єктом свого призначення, досягнення планованих результатів функціонування та ін.
Наявність відносин з іншими об'єктами управління	Об'єкт управління не існує абсолютно автономно, він є елементом або системи, що розглядається (гетерархічні відносини), або системи вищого рівня (ієрархічні відносини)
Наявність відносин типу «влада – підпорядкування»	Відносини можуть мати формальний (субординація) і неформальний (координація) характер залежно від повноважень суб'єкта управління та ступеня самостійності об'єкта управління
Атрибутивність	Об'єкт управління повинен мати певні властивості або атрибути, які можуть бути використані для опису його поточного та майбутнього стану
Функціональність	Об'єкт управління повинен виконувати певні функції, що відображають його призначення, мати можливості, які можна активувати за наявності зовнішніх впливів на нього
Потреба у ресурсах	Об'єкт управління не може функціонувати без матеріальних і нематеріальних ресурсів, а його функціонування може бути ресурсом для інших об'єктів управління

*сформовано автором

З використанням ознак з табл. 1.7 можна ідентифікувати об'єкт (систему

або процес) як об'єкт управління як у контексті діяльності підприємства, так і у контексті досліджуваної проблематики. Перевірку наявності ознак з табл. 1.7, за якими можна ідентифікувати забезпечення діяльності підприємства як об'єкт управління, здійснено виходячи з розкритого у пп. 1.1 змісту цього поняття: забезпечення діяльності підприємства – це сукупність взаємопов'язаних та взаємозумовлених у просторі та часі ресурсно забезпечених безпекозабезпечувальних дій суб'єктів захисту, результатом яких є безпечний стан об'єктів безпеки підприємства, між якими існують щільні зв'язки, відносини та взаємовплив.

Результати перевірки наявності в забезпеченні діяльності підприємства ознак з табл. 1.7, за якими його можна ідентифікувати як об'єкт управління, надано у табл. 1.8.

Таблиця 1.8 – Відповідність забезпечення діяльності підприємства загальним ознакам, за наявності яких об'єкт може вважатися об'єктом управління

Загальні ознаки	Відповідність забезпечення діяльності підприємства загальним ознакам
1	2
Ідентифікованість	Забезпечення діяльності підприємства є самостійним процесом, що складається з комплексу взаємопов'язаних та взаємозумовлених у просторі та часі безпекозабезпечувальних дій суб'єктів захисту. Цьому процесові притаманні певні властивості та характеристики, за якими процес відрізняється від інших процесів, що у сукупності складають його діяльність
Наявність суб'єкта управління	Забезпечення діяльності підприємства здійснюється не довільно, спонтанно а реактивно, а завдяки безпекозабезпечувальним діям, які розробляє, реалізує та контролює виконання суб'єкт управління. Без суб'єкта управління забезпечення діяльності набуває хаотичного характеру з незадовільними результатами
Наявність відносин з іншими об'єктами управління	Забезпечення діяльності підприємства як комплексний процес складається з низки процесів, що відбуваються у всіх видах діяльності підприємства і, відповідно, у його структурних підрозділах. У свою чергу, забезпечення діяльності підприємства є процесом, що відбувається поруч з управлінням підприємством. Між суб'єктами захисту та об'єктами безпеки існують діалектична взаємодія та взаємовплив, але за умови, що суб'єкт захисту відповідає особливостям функціонування об'єкта безпеки

Кінець таблиці 1.8

1	2
Спостережуваність	Убезпечення діяльності підприємства є результатом керованих та контрольованих змін в стані або функціонуванні об'єктів безпеки, поява та стійке існування яких сприяють зрештою зміцненню економічної безпеки підприємства, що є важливою умовою його діяльності та розвитку
Контрольованість	Убезпечення діяльності підприємства перебуває у сфері повноважень суб'єктів управління з метою захисту об'єктів безпеки виконання і досягнення прийнятного рівня економічної безпеки підприємства планованих результатів функціонування та ін.
Наявність відносин типу «влада – підпорядкування»	Відносин суб'єктів захисту в забезпеченні діяльності підприємства типу «влада – підпорядкування» переважною мірою мають неформальний (координація) характер, адже ситуації у зовнішньому та внутрішньому середовищі діяльності підприємства, в яких здійснюється забезпечення, змінюються так швидко, що часу на формалізацію відносин (субординація) просто не вистачає
Атрибутивність	Убезпечення діяльності підприємства як комплексний процес має певні особливості, кількісний або квазі-кількісний опис яких надає уявлення про його основні параметри та дозволяє прогнозувати результати процесу
Функціональність	Убезпечення діяльності підприємства як комплексний процес виконує певні функції, які реалізуються через управлінські відносини, тобто в процесі цілеспрямованого впливу суб'єкта захисту, наділеного розпорядчими правами, на об'єкт безпеки, що має переважно виконавчі обов'язки
Потреба у ресурсозабезпеченні	Безпекозабезпечувальні дії суб'єктів захисту потребують відповідного забезпечення ресурсами різних видів, а результат їхньої реалізації становить особливий ресурс підприємства у вигляді умов діяльності – його економічну безпеку

*сформовано автором

За даними табл. 1.8 правомірним є висновок про відповідність забезпечення діяльності підприємства загальним ознакам, за наявності яких об'єкт може вважатися об'єктом управління, на який здійснює вплив суб'єкт управління. Засоби впливу суб'єкта управління на забезпечення діяльності підприємства залежать від вибраного підходу до управління, який також є важливою категорією теорії управління.

Незважаючи на важливість цієї категорії теорії управління, лише у небагатьох наукових публікаціях присутні пояснення щодо змісту поняття «підхід до управління». Зміст поняття «підхід до управління» у проведеному

дослідженні тлумачиться за результатами узагальнення думок, викладених в [70, 72], у такий спосіб: підхід до управління – це сукупність наукових засобів (теорії, концепції, принципи), що відображають певні теоретичні та практичні засади управління, а надалі для практичного застосування операціоналізуються у вигляді інструментарію управління, тобто у вигляді методів, прийомів, операцій, процедур, методик, правил ідентифікації результатів впливу суб'єкта управління на об'єкт управління.

Саме тому неможлива синонімізація понять «підхід до управління» та «метод управління» або їхнє вживання як взаємозамінюваних, наявність якої пояснюється у [10, с. 389] не розробленістю питання про співвідношення підходів і методів як загальнонаукових пізнавальних засобів загалом.

У [135, с. 47] зазначено, що підхід як сукупність дослідницьких засобів принципово позбавлений будь-якого обмеження і навіть чіткої фіксації цих засобів, тоді як метод є сукупністю конкретних прийомів, операцій, алгоритмів, виконання яких за чітко позначених умов та використання певних засадних та напрямних принципів, дозволяє отримати певної якості результати [135, с. 48].

До управління будь-яким об'єктом управління застосовуються кілька підходів, які докладно та всебічно описано у науковій літературі: системний, цільовий, ситуаційний, функціональний, процесний. Зрозуміло, що у «чистому» вигляді жоден з підходів не використовується, зазвичай домінує один підхід, але із застосуванням елементів інших.

Найбільшого поширення в управлінській науці та практиці отримав функціональний підхід, процесний підхід поки не знайшов широкого використання в практиці управління вітчизняними підприємствами, зокрема тому, що їхню організаційну структуру управління побудовано за функціональним підходом. Підґрунтям функціонального підходу є поділ праці на підприємстві, який з плином часу поглиблюється. Тому функціональний підхід дозволяє виділити цілісні, певним чином організовані комплекси однорідних робіт та дій не лише в управлінні підприємством, а й в його діяльності. З позицій функціонального підходу діяльність підприємства

розглядається як сукупність його загальних функцій: функції виробництва, функції обслуговування виробництва, функції управління і функцій, що забезпечують загальні умови процесу відтворення. Кожну із функцій підприємства (функціональний блок) можна декомпонувати на безліч підфункцій [3, с. 118].

Функціональний підхід надає можливість абстрагуватися від конкретного об'єкта, що дозволяє врахувати в управлінні конкретним об'єктом його особливості та особливості його функціонування, не спираючись на деякі постулатного типу закономірності побудови об'єктів даного типу, а виходячи з результатів діяльності, які необхідно отримати. Функціональному підходу притаманна низка переваг, зокрема чіткий розподіл повноважень та відповідальності, як усередині, так і між окремими функціональними ланками, але одночасно і низка обмежень:

- високий ступінь ієрархізації та функціоналізації діяльності підприємства та його структурних підрозділів;
- втрата гнучкості та адаптивності управлінської системи;
- зменшення керованості та загальної ресурсної ефективності;
- обмеженість руху інформаційних потоків між підрозділами;
- формалізація встановленої підприємством загальної системи цілей унаслідок їхнього функціонального плюралізму, який подекуди набуває конфліктного характеру [138].

Функціональний підхід орієнтує підсистеми підприємства (структурні підрозділи, окремих робітників) на виконання певних, закріплених за ними функцій, внаслідок чого слабо орієнтує їх на кінцевий результат усієї діяльності. Складнощі виникають на етапі управління логічними одиницями, які виконують функції, при суміщенні результатів їхньої діяльності, оскільки всі зусилля спрямовуються на виконання своїх функцій без урахування взаємодії з іншими підсистемами підприємства [109, с. 103]

За процесним підходом, який позбавлений деяких з перерахованих обмежень функціонального підходу, діяльність підприємства розглядається як

сукупність послідовних та взаємопов'язаних процесів, спрямованих на досягнення поставлених цілей діяльності підприємства. Підпроцеси, що є результатом декомпозиції загальних процесів, власне і слугують об'єктами управління [122].

За наявності переваг (управлінська гнучкість управління, посилення керованості основних напрямів діяльності, забезпечення ефективного контролю та реагування на зміни внутрішнього або зовнішнього середовища функціонування підприємства) процесний підхід накладає ряд обмежень, пов'язаних з управлінням ресурсами, відповідальністю та оцінюванням ефективності взаємодій, наявністю важливих професійних компетенцій керівної ланки менеджменту підприємства [138].

Отже, окремо і функціональному, і процесному підходам притаманні не лише переваги, а й обмеження системного характеру, які породжені їхньою сутністю. Тому доцільна консолідація переваг та мінімізація впливу обмежень кожного з підходів шляхом формування інтегрованого управлінського підходу, що, власне, вже і запропоновано у [12, 157] у вигляді процесно-функціонального підходу. У назві такого підходу домінує процесний підхід, хоча, на нашу думку, перевагу слід надати функціональному підходові, адже саме за ним побудовано і структуру підприємства, у організаційну структуру управління ним.

У процесно-функціональному підході до управління, на думку його прихильників [138], управлінську увагу зосереджено на понятті «процес» при збереженні ієрархії, взаємодії та розподілу ресурсів і відповідальності між елементами просторової структури підприємства.

Інтегрованому підходу до управління забезпеченням діяльності підприємства доцільніше дати назву «функціонально-процесний підхід», що вже власне має місце у [155]. На думку О. О. Хименко, застосування функціонально-процесного підходу дозволяє:

– відійти від ієрархічності в організаційній структурі підприємства, яка притаманна суто функціональному підходу;

- полегшити взаємодію працівників підприємства, скоротити час, що витрачається на таку взаємодію;
- усунути конкуренцію між підрозділами, адже всі скеровані спільною метою;
- аналізувати виконання функцій підприємства та функцій управління ним через призму взаємопов'язаних бізнес-процесів, що дозволяє зорієнтувати працівників на цільові завдання та ключові показники діяльності, що посилює мотивацію працівників та надає можливість оцінити ефективність виконання кожного з процесів [155].

Таким чином, зміст поняття «убезпечення діяльності підприємства», визнання його об'єктом управління зумовлюють доцільність використання в управлінні забезпеченням діяльності підприємства саме функціонально-процесного підходу: зміст поняття свідчить про доцільність застосування елементів процесного підходу, але множинність та різноманітність безпекозабезпечувальних заходів, їхня розподіленість у часі та просторі зумовлюють доцільність використання елементів функціонального підходу, що надає можливість сформулювати змістовно однорідні окремі блоки робіт та операцій з управління забезпеченням діяльності підприємства, тобто функції управління.

У функціонально-процесному підході домінуючими є елементи саме функціонального підходу, базовим поняттям якого є поняття «функція управління». Функції управління діяльністю підприємства є результатом процесу поділу і кооперації праці у специфічній функціональній підсистемі підприємства – у підсистемі управлінської діяльності.

Функція управління – це комплекс особливих дій, операцій та процесів, які виконують професійно підготовлені працівники підприємства у певному виді його діяльності для її спрямування на досягнення поставленої мети, узгодженої із загальною метою діяльності підприємства, шляхом використання необхідних ресурсів (матеріальних, нематеріальних, інформаційних тощо) [35, с. 38].

Як відомо, функції управління вперше сформульовано А. Файолем ще на

початку ХХ століття і стисло відображено в його вислові «Управляти - значить прогнозувати і планувати, організовувати, координувати і контролювати» [92, с. 51]. Саме ці функції активно використовуються в управлінні діяльністю сучасних вітчизняних підприємств (табл. 1.9).

Таблиця 1.9 – Основні функції управління діяльністю сучасних підприємств

Функції	Зміст функцій
Планування	підготовка, обґрунтування й ухвалення управлінських рішень щодо цілей і загальних напрямів діяльності підприємства, розроблення планів, ухвалення стратегічних, тактичних та оперативних управлінських рішень, які для елементів керованої системи можуть мати рекомендаційний характер, але переважною мірою мають імперативний (категоричний) характер
Організація	доведення до виконавців ухвалених рішень відповідно до їхньої компетенції, забезпечення взаємоузгодженості рішень у часі, просторі та у процесі виконання, ресурсне забезпечення виконання ухвалених рішень
Мотивація	створення умов праці на підприємстві, за яких працівники підприємства відповідно до компетенції їхньої посади зацікавлені у якісному та своєчасному виконанні ухвалених рішень
Координація	забезпечення відповідності між діями виконавців ухвалених рішень, недопущення конфліктів між ними, моніторинг процесів виконання рішень та вжиття заходів для виправлення будь-яких відхилень або невідповідностей
Контроль	спостереження за процесами виконання управлінських рішень (за повнотою, якістю, термінами, виконавцями), перевірка відповідності фактичного перебігу процесів діяльності запланованому, виявлення відставань, збоїв, затримок, гальмування цих процесів зі встановленням їх причин та відповідальних, порівняння досягнутого з очікуваними результатами, підготовка необхідних корегувальних дій та спостереження за їхнім виконанням.

*сформовано автором із використанням [35]

Функції з табл. 1.9 використовуються й в управлінні окремими видами діяльності підприємства (фінансовій, виробничій, інвестиційній, маркетинговій та ін.), але їхній зміст потребує уточнення шляхом конкретизації виконуваних дій, операцій та процесів, яка має відобразити специфіку та особливості того чи іншого виду діяльності. Не є винятком і забезпечення діяльності підприємства, в управлінні яким уточнено склад та зміст функцій управління (табл. 1.10).

Таблиця 1.10 – Функції управління забезпеченням діяльності підприємства*

Функції	Зміст функцій
Оцінювання економічної безпеки підприємства	періодичне визначення рівня економічної безпеки підприємства за прийнятою на підприємстві методикою, алгоритми розрахунків якої побудовано з використанням концептів вибраного підходу до пояснення сутності забезпечення діяльності підприємства (захисний, ресурсний, гармонізаційний або інші підходи)
Планування	підготовка, обґрунтування й ухвалення збалансованих у часі та просторі управлінських рішень імперативного характеру щодо напрямів та вибраних способів забезпечення діяльності підприємства, систему яких представлено у вигляді програми, проєктів, сценаріїв забезпечення
Організація	доведення до виконавців програми (проєктів, сценаріїв) забезпечення діяльності підприємства з чітким зазначенням сукупності ресурсно забезпечених дій, які їм належить виконати у задані терміни у взаємодії з іншими учасниками програми (проєктів, сценаріїв). Вибір централізованої або децентралізованої форми організації безпечнозабезпечувальної діяльності підприємства (що докладно розглянуто в [5, с. 372-373])
Мотивація	створення зацікавленості працівників всіх рівнів ієрархії соціально-економічної системи «підприємство» у виконанні програми (проєктів, сценаріїв) забезпечення діяльності підприємства, основою виникнення якої та її, як мінімум, підтримування є збалансованість інтересів працівників всіх рівнів ієрархії
Координація	забезпечення та постійне підтримування взаємодії структурних підрозділів підприємства та посадових осіб у виконанні програми (проєктів, сценаріїв) забезпечення діяльності підприємства відповідно до планованого порядку виконання дій та вирішення поставлених завдань
Контроль	постійне спостереження за повнотою та своєчасністю виконання дій та вирішення поставлених завдань програми (проєктів, сценаріїв) забезпечення діяльності підприємства, перевірка відповідності фактичного перебігу процесів забезпечення діяльності підприємства запланованому, виявлення відставань, збоїв, затримок та гальмування виконання дій та вирішення поставлених завдань, періодичне порівняння досягнутого рівня економічної безпеки підприємства з очікуваним, підготовка необхідних корегувальних дій та спостереження за їхнім виконанням
Моніторинг	постійне спостереження за квантифікованими імперативними поняттями вибраного підходу до пояснення сутності забезпечення діяльності підприємства: у захисному підході – за інтенсивністю реалізації загроз та динамікою їхнього розвитку, у гармонізаційному – за мірою збалансованості інтересів підприємства з інтересами суб'єктів зовнішнього середовища, у ресурсному – за мірою ефективності використання ресурсів тощо)

*сформовано автором

Головною особливістю забезпечення як виду діяльності підприємства є його наскрізний характер, адже заходи, дії, процеси тощо, що мають сприяти забезпеченню економічної безпеки підприємства, охоплюють всі інші без винятку види діяльності підприємства – виробничу, маркетингову, логістичну,

фінансову, мотиваційну тощо. Така особливість забезпечення діяльності підприємства накладає помітний відбиток на:

- формування центру управління, який є керівним та відповідальним за реалізацію програми (проектів, сценаріїв) забезпечення діяльності підприємства;
- внутрішній розподіл дій та операцій з забезпечення діяльності підприємства між його структурними підрозділами;
- вибір (або конструювання) інструментарію реалізації функцій управління, який надає працівникам підприємства, які тією чи іншою мірою беруть участь у виконанні програми, методи, методики, способи, алгоритми здійснення конкретних дій та операцій, спрямованих на забезпечення діяльності підприємства.

Центром управління, який є керівним та відповідальним за реалізацію програми (проектів, сценаріїв) забезпечення діяльності підприємства, зазвичай є структурний підрозділ підприємства із забезпечення його економічної безпеки – департамент, відділ, служба, бюро або група. А ось його компетенції та обов’язковість виконання його рішень залежать від визнання системи економічної безпеки підприємства надсистемою або підсистемою системи управління підприємством, що докладно подано О. В. Ілляшенко в [57, с. 372–373] (табл. 1.11).

Таблиця 1.11 – Компетенції структурного підрозділу підприємства із забезпечення економічної безпеки залежно від статусу системи економічної безпеки підприємства [41, с. 372–373]

Компетенції структурного підрозділу	Статус системи економічної безпеки підприємства	
	надсистема системи управління підприємства	підсистема системи управління підприємства
1	2	3
Підпорядкованість	Власнику підприємства	Керівнику підприємства
Об’єкт безпекозабезпечувальної діяльності	Об’єкти безпеки Структурні підрозділи, у зоні яких перебувають об’єкти безпеки Економічна безпека підприємства	Об’єкти безпеки Структурні підрозділи, у зоні яких перебувають об’єкти безпеки

Кінець таблиці 1.11

1	2	3
Статус керівника	Еквівалентний статусу керівника підприємства або вищий	Нижчий від керівника підприємства
Статус структурного підрозділу	Керівний орган управління	Один з функціональних підрозділів підприємства
Пряме втручання структурного підрозділу у діяльність інших підрозділів підприємства	Повне	Обмежене
Основні завдання	Визначено відповідним внутрішньо-корпоративним Положенням	Визначено відповідним внутрішньо-корпоративним Положенням
Взаємодія з іншими підрозділами підприємства	Вертикальна	Горизонтальна
Охоплення діяльності підприємства	Повне (діяльність та розвиток підприємства, управління ним)	Часткове (окремі аспекти діяльності та розвитку підприємства)
Дублювання функцій управління підприємством	Практичне повне	Незначне
Об'єкти контролю за управлінням підприємством	Менеджмент підприємства та структурні підрозділи	Структурні підрозділи
Обов'язковість виконання рекомендацій	Рекомендації обов'язкові до виконання усіма структурними підрозділами	Рекомендації приймаються до виконання після консультацій з керівниками інших структурних підрозділів та затвердження керівництвом підприємства

Залежно від компетенцій центру управління забезпеченням діяльності підприємства – відповідного структурного підрозділу – формується обсяг функцій управління забезпеченням діяльності підприємства (табл. 1.12).

Як видно з даних табл. 1.12, обсяг функцій управління забезпеченням діяльності підприємства при різній компетенції відповідного структурного підрозділу різниться незначно: йдеться про характер рішень (імперативні або рекомендаційні) та комунікації з власниками та керівниками підприємства. Функції управління надалі реалізуються у кожному структурному підрозділі після того, як визначено його роль та місце, завдання та заходи участі у виконанні програми (проектів, сценаріїв) забезпечення діяльності підприємства.

Таблиця 1.12 – Обсяг функцій управління забезпеченням діяльності підприємства*

Функції управління	Статус структурного підрозділу із забезпечення економічної безпеки підприємства	
	Керівний орган управління	Один зі структурних підрозділів підприємства
1	2	3
Оцінювання	періодичне визначення рівня економічної безпеки підприємства за розробленою методикою, доведення результатів до керівництва та власників підприємства	періодичне визначення рівня економічної безпеки підприємства за прийнятою на підприємстві методикою, доведення результатів до керівництва підприємства
Планування	підготовка, обґрунтування й ухвалення збалансованих у часі та просторі управлінських рішень імперативного характеру щодо напрямів та вибраних способів забезпечення діяльності підприємства розроблення програми (проектів або сценаріїв забезпечення діяльності підприємства) та узгодження її з керівництвом та власниками підприємства	підготовка, обґрунтування й ухвалення збалансованих у часі та просторі управлінських рішень рекомендаційного характеру щодо напрямів та вибраних способів забезпечення діяльності підприємства збір вихідних даних та розроблення проекту програми або сценаріїв забезпечення діяльності підприємства і представлення його на розгляд та затвердження керівництву підприємства
Організація	доведення до структурних підрозділів програми (проектів, сценаріїв) забезпечення діяльності підприємства дій, що складають їхню участь у виконанні програми, ресурсно забезпечені та узгоджені у часі та просторі з діями такого ж роду інших структурних підрозділів	доведення до керівництва підприємства розподілу дій та заходів, що мають виконати структурні підрозділи за програмою (проектами, сценаріями) забезпечення діяльності підприємства, узгодження з керівництвом підприємства мережових графіків виконання цих дій та заходів
Мотивація	створення механізмів зацікавленості працівників всіх рівнів ієрархії соціально-економічної системи «підприємство» в забезпеченні діяльності, обов'язкове впровадження цих механізмів у практику мотивації працівників, контроль за дією механізмів та її аналіз, внесення змін до механізмів	пропозиції щодо механізмів зацікавленості працівників всіх рівнів ієрархії соціально-економічної системи «підприємство» в забезпеченні діяльності, участь у впровадженні цих механізмів у практику мотивації працівників, аналіз дії механізмів та пропозиції щодо змін механізмів
Координація	забезпечення та постійне підтримування взаємодії структурних підрозділів підприємства та посадових осіб у виконанні програми (проектів, сценаріїв) забезпечення діяльності підприємства відповідно до планованого порядку виконання дій та вирішення поставлених завдань	участь у забезпеченні взаємодії структурних підрозділів підприємства та посадових осіб у виконанні програми (проектів, сценаріїв) забезпечення діяльності підприємства відповідно до планованого порядку виконання дій та вирішення поставлених завдань

Кінець таблиці 1.12

1	2	3
Контроль	постійне спостереження за повнотою та своєчасністю виконання дій та вирішення поставлених завдань програми (проектів, сценаріїв) забезпечення діяльності підприємства, перевірка відповідності фактичного перебігу процесів забезпечення діяльності підприємства запланованому, виявлення відставань, збоїв, затримок та гальмування виконання дій та вирішення поставлених завдань, періодичне порівняння досягнутого рівня економічної безпеки підприємства з очікуваним, підготовка необхідних корегувальних дій та спостереження за їхнім виконанням	постійне спостереження за повнотою та своєчасністю виконання дій та вирішення поставлених завдань програми (проектів, сценаріїв) забезпечення діяльності підприємства, перевірка відповідності фактичного перебігу процесів забезпечення діяльності підприємства запланованому, виявлення відставань, збоїв, затримок та гальмування виконання дій та вирішення поставлених завдань, періодичне порівняння досягнутого рівня економічної безпеки підприємства з очікуваним, підготовка необхідних корегувальних дій та спостереження за їхнім виконанням
Моніторинг	постійне спостереження за квантифікованими імперативними поняттями вибраного підходу до пояснення сутності забезпечення діяльності підприємства: у захисному підході – за інтенсивністю реалізації загроз та динамікою їхнього розвитку, у гармонізаційному – за мірою збалансованості інтересів підприємства з інтересами суб'єктів зовнішнього середовища, у ресурсному – за мірою ефективності використання ресурсів тощо)	постійне спостереження за квантифікованими імперативними поняттями вибраного підходу до пояснення сутності забезпечення діяльності підприємства: у захисному підході – за інтенсивністю реалізації загроз та динамікою їхнього розвитку, у гармонізаційному – за мірою збалансованості інтересів підприємства з інтересами суб'єктів зовнішнього середовища, у ресурсному – за мірою ефективності використання ресурсів тощо)

*сформовано автором

Зміст функцій управління забезпеченням діяльності підприємства у табл. 1.13 надано у загальному вигляді.

Головною особливістю реалізації функцій управління забезпеченням діяльності підприємства в його структурних підрозділах є час: якщо функції управління забезпеченням діяльності підприємства реалізуються на стратегічному та тактичному рівнях, то функції управління у кожному структурному підрозділі – на поточному рівні, а переважною мірою – в межах адміністративного управління.

Таблиця 1.13 – Реалізація функцій управління забезпеченням діяльності підприємства в його структурних підрозділах*

Функції управління	Зміст функцій
Оцінювання	надання показників, необхідних для оцінювання економічної безпеки підприємства загалом або його окремого виду діяльності
Планування	визначення завдань, робіт та дій з програми (проектів, сценаріїв) забезпечення діяльності підприємства, обсягів видів ресурсів, формування мережевого графіку виконання найважливіших завдань, робіт та дій з програми (проектів, сценаріїв)
Організація	розподіл завдань, робіт та дій з програми (проектів, сценаріїв) забезпечення діяльності підприємства між його структурними підрозділами, встановлення термінів їхнього виконання та очікуваних результатів розподіл завдань, робіт та дій з програми (проектів, сценаріїв) забезпечення діяльності підприємства, наданих структурному підрозділу, між його працівниками, пояснення їм сутності цих робіт, завдань та операцій, ознайомлення з планованими результатами, формами їхнього надання та термінами виконання
Мотивація	застосування прийнятих до використання механізмів зацікавленості в забезпеченні діяльності підприємства з урахуванням інтересів, цінностей та уподобань працівників структурного підрозділу, настроїв у колективі, поведінки неформального лідера (за його наявності) аналіз результатів застосування механізмів зацікавленості в забезпеченні діяльності підприємства надання результатів аналізу до структурного підрозділу підприємства із забезпечення економічної безпеки надання пропозицій до структурного підрозділу підприємства із забезпечення економічної безпеки щодо удосконалення механізмів зацікавленості в забезпеченні діяльності підприємства
Координація	підтримування взаємодії між працівниками структурного підрозділу, що виконують взаємопов'язані завдання та роботи з забезпечення діяльності підприємства, закріплені за структурним підрозділом періодичні наради з питань порушення та відновлення взаємодії між працівниками структурного підрозділу
Контроль	контроль результативності та дотримання термінів виконання робіт, завдань та операцій, наданих працівникам структурного підрозділу надання пропозицій структурному підрозділу із забезпечення економічної безпеки щодо доцільності змін змісту, послідовності виконання, термінів виконання та очікуваних результатів виконання завдань та робіт з забезпечення діяльності підприємства, закріплених за структурним підрозділом, передачі їх іншим підрозділам підготовка звітних матеріалів щодо виконаних у структурному підрозділі завдань та робіт з забезпечення діяльності підприємства
Моніторинг	доведення до структурного підрозділу із забезпечення економічної безпеки інформації щодо наявних квантифікованих імперативних понять застосованого на підприємстві підходу до пояснення сутності забезпечення діяльності підприємства: у захисному підході – про конкретні загрози певному виду діяльності підприємства, у гармонізаційному – про наявне або очікуване порушення інтересів підприємства, виникнення нових інтересів суб'єктів зовнішнього середовища, у ресурсному – щодо забезпеченості діяльності підприємства конкретними видами ресурсів тощо

*сформовано автором

В управлінні діяльністю підприємства та її функціональними видами мають виконуватися всі функції управління, оскільки кожна з них важлива для результативного управління. Але при визнанні рівного значення всіх функцій управління з табл. 1.10 в управлінні функціональними видами діяльності підприємства має місце певна вертикальна декомпозиція функцій управління, за якої одна чи дві функції стають головними, а інші функції набувають забезпечувального характеру, у тому числі за рахунок того, що їхній зміст є результатом декомпозиції функцій управління підприємством.

Набуття деякими функціями в управлінні функціональними видами діяльності статусу головних зумовлено їхньою специфікою, яку складно (або навіть неможливо) врахувати при декомпозиції функцій управління підприємством щодо функціональних видів діяльності.

В управлінні забезпеченням діяльності підприємства головною слід визнати функцію мотивації, оскільки від зацікавленості персоналу підприємства в його безпечному стані залежить якість виконання не лише інших функцій управління забезпеченням діяльності підприємства, а й функцій підприємства в цілому. Тому зміст функції мотивації в управлінні забезпеченням діяльності підприємства потребує докладнішого розкриття з використанням концептів функціонально-процесного підходу, виходячи з особливостей процесу забезпечення та компетенцій структурного підрозділу підприємства з безпеки.

Таким чином, об'єктність управління в економічній безпекології належить до питань, які поки ще не отримали належного вирішення. З метою його вирішення сформовано сукупність ознак, за наявності яких об'єкт може вважатися об'єктом управління. За результатами перевірки відповідності забезпечення сформованій сукупності ознак управління забезпеченням діяльності підприємства як новий вид його діяльності визнано об'єктом управління.

Управління забезпеченням діяльності підприємства розглянуто з позиції функціонально-процесного підходу, що надало змогу сформувати сукупність

функцій управління, які відображають специфіку управління цим видом діяльності.

В управлінні забезпеченням діяльності підприємства головною визнано функцію мотивації, оскільки від зацікавленості персоналу підприємства в його безпечному стані залежить якість виконання не лише інших функцій управління забезпеченням діяльності підприємства, а й функцій підприємства в цілому. Тому зміст функції мотивації в управлінні забезпеченням діяльності підприємства потребує докладнішого розкриття з використанням концептів функціонально-процесного підходу, виходячи з особливостей процесу забезпечення та компетенцій структурного підрозділу підприємства з безпеки.

1.3 Сутність мотивації в управлінні забезпеченням діяльності підприємства

Результативність діяльності підприємства значною мірою зумовлюється якістю реалізації управлінських функцій. Під результативністю управління у цьому дослідженні розуміємо ступінь досягнення поставлених цілей і запланованих результатів діяльності. Питання ефективності управління є окремим поняттям і, відповідно, самостійним напрямом дослідження.

Серед загальних функцій управління в системі забезпечення діяльності підприємства не просто важливе, а домінуюче значення має функція мотивації. Адже результати забезпечення діяльності підприємства переважною мірою забезпечують саме працівники підприємства шляхом використання ними набутого досвіду, наявної кваліфікації, професійних знань, умінь, навичок, інтелектуальних ресурсів (здібностей, талантів), креативного типу мислення, тобто власного інтелектуального капіталу.

Термін «інтелектуальний капітал» у науковий обіг вперше ввів Дж. Гелбрейт у 1969 р. [168, р. 1337]. Дослідники намагалися різними

способами протягом кількох десятиліть визначити зміст цього поняття. Більшість з них погоджується з функціональним визначенням інтелектуального капіталу, даним Х. МакДональдом: інтелектуальний капітал – це кодифіковані і некодифіковані знання, які є в організації і можуть використовуватися для отримання різноманітних переваг перед конкурентами [181].

Ще менше однастайності думок вчених у визначенні змісту поняття «інтелектуальний капітал працівника» (наукові праці А. Томаса, Д. Звіргідзе, Л. Едвіссона, О. Бутнік-Сіверського, О. Кендюхова, Н. Климович, Л. Ковальської, О. Яворської, В. Вірченка та ін.) [14, 22, 51, 62, 67, 69, 167, 172, 187]. За результатами їхнього аналізу та узагальнення інтелектуальний капітал працівника доцільно розглядати як сукупність його некодифікованих знань, умінь, навичок, досвіду, що належать лише працівнику, оскільки невіддільні від нього, і використовуються працівником в його праці на підприємстві лише за бажанням працівника.

Інтелектуальний капітал працівника не має матеріально уречевленої форми, але його раціональне використання спроможне суттєво сприяти результативності діяльності підприємства протягом відносно тривалого часу, оскільки є джерелом створення його стійких конкурентних переваг та утримання стійкого фінансового стану підприємства. У складі інтелектуального капіталу працівника виділяють, як мінімум, творчу та професійно-кваліфікаційну складові [172]:

- творчу складову становлять здібності працівників до створення чогось принципово нового – неповторного та унікального;
- професійно-кваліфікаційну складову становлять сукупність професійних знань, умінь та навичок працівників.

Значення інтелектуального капіталу працівників підприємства останнім часом значно посилюється, оскільки суттєво змінилися умови діяльності підприємств (глобалізація, інформатизація і діджиталізація, технологічна революція, поява «економіки, яка ґрунтується на знаннях»), інновації стають ключовим ресурсом підприємств, а в Україні – ще воєнні дії, їхні наслідки і

через них – масова еміграція населення). Інтелектуальний капітал підприємства, що вирішальною мірою формується за рахунок сукупності інтелектуальних капіталів його працівників, поступово перетворюється на стійку конкурентну перевагу підприємства, яка має більше значення, ніж його матеріальні активи.

У працівників підприємств завжди існують відхилення між їхнім інтелектуальним капіталом та його фактичним використанням. На зменшення цього відхилення має бути спрямована мотивація працівників підприємства в цілому. Невикористаний інтелектуальний потенціал працівників, з одного боку, зменшує результативність (і навіть ефективність) діяльності підприємства, а, з іншого, зумовлює виникнення в них відчуття незадоволеності працею, її умовами на підприємстві, ставленням до своїх можливостей.

Ступінь використання інтелектуального потенціалу працівників залежить від організації мотивації на підприємстві, спрямованої одночасно на досягнення результатів його діяльності та її забезпечення. Доцільно зауважити, що досягнення результатів діяльності підприємства, головними з яких слід визнати не його прибуток, як традиційно вважалося багато років, а фінансову стійкість та збережену ринкову позицію, вирішальною мірою залежить від міри забезпечення діяльності підприємства.

За умови конкретизації об'єкта управління, тобто певного виду діяльності підприємства, що пов'язано з функціональним підходом до її структурування, загальні функції управління набувають специфічного характеру – об'єктного. Завдяки цьому з'являються такі специфічні функції управління як, наприклад, планування інноваційної діяльності, організація маркетингової діяльності, контроль виробничої діяльності, мотивація забезпечення діяльності підприємства.

Для результативного управління забезпеченням діяльності підприємства всі функції управління однаково важливі. Всі функції управління забезпеченням діяльності підприємства заслуговують на системні дослідження

їхнього змісту та способів операціоналізації – переведення теоретичних досліджень у практичну площину шляхом створення відповідного інструментарію, підготовленого до практичного використання.

У наш час практично всі специфічні функції управління забезпеченням діяльності підприємства через новизну поняття «забезпечення діяльності підприємства,» його особливостей як об'єкта управління і, відповідно, способів реалізації функцій управління ним майже не досліджено. Вважаємо, що дослідження функцій управління забезпеченням діяльності підприємства має розпочинатися саме з функції мотивації.

Недостатня мотивація працівників в забезпеченні діяльності підприємства, помилки в її векторах, акцентах та напрямках у побудованій на підприємстві системі мотивації спроможні, як мінімум, не вплинути на рівень забезпечення діяльності підприємства, а, як максимум, зумовити її зменшення.

Помилки в організації мотивації працівників в забезпеченні діяльності підприємства зумовлені поверхневим характером уявлення про сутність мотивації, її лінійним та спрощеним характером, застосуванням застарілих форм і методів, відсутністю відповідності між мотивацією працівників і стимулюванням їхньої праці.

Розкриття змісту функції мотивації в управлінні забезпеченням діяльності підприємства доцільно розпочати зі з'ясування сутності понять «мотивація», «мотивація до праці» та «мотивація працівника», адже саме мотивація визначає багато аспектів поведінки людини, у тому числі трудової.

Мотивація вивчається у рамках різних наук, таких як біологія, фізіологія, загальна й соціальна психологія, філософська й соціальна антропологія, етика й соціальна філософія, зокрема:

- в психології (психологія особистості, організаційна психологія);
- в нейронауках (нейробіологія, нейрофізіологія та нейропсихологія): дослідження функцій мозку, які пов'язані з мотивацією;
- в соціології (соціальна психологія, соціологія роботи та організаційна соціологія);

– в економіці (економічна психологія, поведінкова економіка, економічна поведінка та прийняття рішень) [24].

При соціально-філософському розгляді мотивації головний акцент робиться на її взаємозв'язку з діяльністю [24], тобто з об'єктом мотивації (об'єктна компонента), відповідно до якого розглядається мотивація до праці, до певного виду діяльності, до соціальної ролі тощо (рис. 1.3).

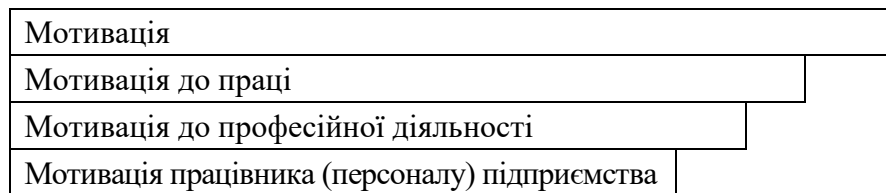


Рисунок 1.3 – Ієрархічна структура поняття «мотивація»*

*побудовано автором

Необхідно звернути увагу на ключовий елемент категорії «мотивації» на всіх рівнях її ієрархічної структури -термін «мотив» і розкрити його сутність. Адже саме знання мотивів працівників закладає підвалини виконання функції мотивації в управлінні забезпеченням діяльності підприємства. Мотив у загальному сенсі відображає процеси, що відбуваються у внутрішньому світі людини, результатом яких і є перераховане - потреба, бажання, почуття, причина, підстава, інтерес. Мотив – це явище суб'єктивне, яке спочатку виступає як усвідомлення вчинків,потім це усвідомлення перетворюється на постановку мети, а бажання її досягти є причиною відповідних дій людини, які, на її погляд, є доречними та допустимими.

Мотив до професійної діяльності є більш конкретним поняттям: внутрішня рушійна сила, що спонукає людину до дій у певній сфері суспільних відносин для задоволення низки власних потреб – від отримання винагороди за використання свого часу, зусиль, інтелектуального капіталу або виконання певних дій (операцій, процесів тощо), досягнення заданих результатів на конкретному робочому місці до отримання задоволення від результатів праці.

Мотив до професійній діяльності в цілому щодо кожного виду професійної діяльності людини потребує уточнення. Саме таке уточнення створює підстави виникнення поняття «мотивація працівника (персоналу) підприємства». Мотив до професійній діяльності детермінують поведінку працівника. Пояснюють його професійну та соціальну поведінку, її початок, спрямованість та активність. Серед мотивів найчастіше називають потреби, цілі, наміри, прагнення та ін. Отже, мотивація до праці та мотивація працівника за наявності спільних характеристик не є синонімічними поняттями (табл. 1.14).

Таблиця 1.14 – Зміст понять «мотивація до праці» та «мотивація працівника»*

Мотивація до праці	Мотивація працівника (персоналу)
Загальне прагнення до активності, загальна готовність людини взагалі працювати, бажання досягати результатів праці, бути продуктивною і вносити свій внесок до певного процесу під впливом особистих мотивів, які підштовхують людину до активності	Прагнення до активності працювати на конкретному підприємстві, на певній посаді, за конкретною спеціальністю під впливом особистих мотивів, які підштовхують людину до активності саме на цьому підприємстві і саме на цій посаді

*сформовано автором із використанням [33, 111]

Отже, у вивченні функції мотивації в управлінні забезпеченням діяльності підприємства увага має бути зосереджена саме на мотивації працівників (персоналу) підприємства, адже саме їхня діяльність (або бездіяльність) в конкретних процесах, що становлять основу забезпечення діяльності підприємства, спроможна і укріпити, і послабити його.

Мотивація працівників підприємства у сучасній науковій і навчальній літературі досліджується давно і докладно, про що свідчить значна кількість публікацій протягом останніх десятиліть, в яких продовжується пошук найрезультативніших способів мотивації працівників, поєднаних у системи мотивації (наприклад, [6, 18, 58, 87]).

У численних визначеннях змісту категорії «мотивація працівника»

(наприклад, [78, 90, 96, 97, 111, 126]) явно проглядаються два підходи (табл. 1.15).

Таблиця 1.15 – Підходи до визначення змісту поняття «мотивація працівника»*

Персоніфікований (внутрішній)	Спонукальний (зовнішній)
Мотивація – це: сукупність рушійних сил людини, що змушують її до виконання певних дій, вчинків зі свідомою або навіть несвідомою метою [102, с. 211] сили, що існують всередині або зовні людини і збуджують у ній ентузіазм і завзятість при виконанні певних дій [170]	Мотивація – це: процес спонукання, стимулювання себе чи інших (окремої людини чи груп людей) до цілеспрямованої поведінки або виконання певних дій, спрямованих на досягнення мети (власної або організації) [127, с. 510] спонукання до діяльності шляхом використання наявних або створення нових мотивів (потреби та інстинкти, захоплення та емоції, установки та ідеали) [165]

*сформовано автором на підставі опрацювання літературних джерел

У персоніфікованому підході мотивація працівника є його особистою справою, адже мотиви до праці не загалом, а у конкретному виді діяльності, на конкретній посаді, за конкретною спеціальністю формуються в людини переважною мірою самостійно на підставі життєвого досвіду, цінностей, родинних традицій, життєвих цілей тощо. Так, не можна не визнати, що мотиви до праці зазнають змін під впливом подій та ситуацій у суспільстві, в окремих видах діяльності, особистих обставин тощо. Але зміна мотивів до праці – це, як правило, еволюційний процес (хоча повною мірою виключити елементи революційності не можна).

У спонукальному підході до пояснення змісту поняття «мотивація працівника» йдеться не стільки про формування мотивів до праці, а скільки про вплив підприємства на мотиви працівника шляхом спонукання, стимулювання та ін. видів впливу.

На жаль, у низці доволі поширених випадків спостерігається синонімізація понять «мотивація працівника», «спонукання працівника» та «стимулювання працівника». Так, ці поняття взаємопов'язані та взаємозумовлені, адже спрямовані на досягнення спільної мети – підвищення

рівня використання інтелектуального потенціалу працівника в діяльності підприємства. Тому для досягнення цілей підприємства поняття «мотивація працівника», «спонукання працівника» та «стимулювання працівника» можуть використовуватися лише разом. Окреме їхнє використання бажаних результатів не дає.

Але при всій взаємопов'язаності та взаємозумовленості за сутністю ці поняття хоча і не принципово, але все ж таки різняться і, перш за все, за джерелом походження – внутрішнє або зовнішнє (табл. 1.16).

Таблиця 1.16 – Різниця понять «мотивація працівника», «стимулювання працівника», «спонукання працівника»*

Зміст поняття «мотивація працівника»	Зміст поняття «стимулювання працівника»	Зміст поняття «спонукання працівника»
Внутрішній стан працівника (особисті цілі, цінності, інтереси та джерела задоволення), що формується під впливом низки мотивів, який створює бажання з різним ступенем відповідальності та добросовісності виконувати дії та завдання на робочому місці	Зовнішній вплив на мотиви працівника до праці (матеріальні або соціальні винагороди) з метою спрямування його зусиль на якісне виконання дій та завдань на робочому місці	Внутрішній стан працівника (усвідомлене відчуття нестачі, потреби у чомусь) або зовнішні стимули (все, що допомагає знайти енергію та бажання краще виконувати свої завдання, яке має визначений напрям чи шлях до вирішення, добиватися поставлених цілей тощо)

*сформовано автором із використанням [45, 102, 111, 165]

Так, поняття «спонукання працівника» та «стимулювання працівника» у певному контексті можуть мати схожі аспекти, але мають різний характер:

– джерелом спонукання до праці зазвичай є мотивація людини в цілому та працівника підприємства зокрема - бажання працювати. Мотивами можуть слугувати особиста зацікавленість з різних причин, задоволення від виконання завдань або бажання досягти певних результатів;

– стимулювання праці пов'язане із зовнішнім впливом, спрямованим на використання мотивів працівника (матеріальні або нематеріальні винагороди).

У певному контексті поняття «спонукання працівника» та

«стимулювання працівника» можуть мати схожі аспекти, але спонукання до праці і стимулювання праці все ж такі до певної міри мають різний характер.

У поясненні сутності мотивації доречно звернутися до її теоретичного базису, адже мотиви та мотивація працівників підприємства з постійною увагою вивчаються стільки, скільки існує ринкова модель економіки. Результатом тривалого дослідження справжніх мотивів працівників стала поява двох груп теорій мотивації, сформульованих з тією чи іншою мірою переконливості та можливістю операціоналізації їхніх концептів, – змістові та процесуальні теорії.

Змістові теорії мотивації виходять з того, що рушійною силою, яка спонукає працівника до праці, є можливість задовольнити свої різноманітні потреби, які розуміються як відчуття людиною браку чогось важливого для її життєдіяльності. Потреба – це усвідомлення нестачі об'єктивно необхідних засобів й умов власного існування, і слугує джерелом для активної діяльності [32, с. 31]. Вважається, що отримавши відомості про потреби працівників, власники та керівництво підприємства можуть створити умови для їхнього задоволення таким чином, щоб зорієнтувати робочу поведінку працівника на досягнення цілей діяльності підприємства [161].

До найвідоміших змістових теорій мотивації, які різняться переважною мірою виділеними їхніми авторами потребами, належать (табл. 1.17): теорія ієрархій потреб А. Маслоу; теорія ERG К. Альдерфера; теорія потреб Д. Макклеланда; теорія мотиваційної гігієни Ф. Герцберга [98, 132].

Змістові теорії мотивації почали розвиватися в середині ХХ століття, виходили умов діяльності підприємств того часу, чим, власне, і пояснюється деяка їхня обмеженість, що виразно вбачається з позицій сьогодення.

У змістових теоріях мотивації увагу акцентовано на задоволенні потреб людини, а у низці випадків поняття «потреба» та «мотив» синонімізуються, хоча ці поняття різняться при достатньо тісній їхній взаємопов'язаності: потреба – це необхідність, а мотив – внутрішня рушійна сила до задоволення потреби.

Таблиця 1.17 – Найпоширеніші змістові теорії мотивації*

Теорія мотивації	Основні концепти теорії мотивації
Теорія ієрархій потреб А. Маслоу	Базові потреби людини у вигляді 5-рівневої піраміди від нижчих (фізіологічних) до вищих потреб
Теорія потреб Д. Макклеланда	Базові потреби людини: влада, приналежність до певної VIP-групи людей, успішність
Теорія ERG К. Альдерфера	Базові потреби людини: потреби існування (Existence) потреба в соціальних зв'язках (Relatedness) потреба зростання (Growth)
Теорія мотиваційної гігієни Ф. Герцберга	Гігієнічні потреби: стан середовища, в якому відбувається діяльність працівника Мотиваційні потреби: характер та зміст виконуваної роботи)

*сформовано автором із використанням [98, 132]

Формалізувати функцію мотивації в управлінні забезпеченням діяльності підприємства у вигляді системи мотивації з використанням концептів змістових теорій мотивацій, з одного боку, здається не дуже складним завданням, але, з іншого, при побудові системи мотивації необхідне постійне виявлення у працівників актуальних потреб, які, будучи рушійною силою їхньої активності, можуть змінюватися у часі (іноді з високою динамікою). Зменшують результативність системи мотивації з забезпечення діяльності підприємства шляхом задоволення потреб його працівників ще й такі особливості змістових теорій мотивації:

- потреби більш високих рівнів не мотивують працівника, поки не задоволені хоча б частково потреби нижчого рівня;
- при домінуванні в даний момент однієї з потреб, діяльність людини стимулюється не лише нею, а комплексом потреб [76].

Змістові теорії мотивації до деякої міри є лінійними, базуючись на зв'язці «задоволена потреба – кращий результат праці», а тому дещо спрощено описують процес мотивації працівників підприємства. Проте незважаючи на зазначені обмеження, змістові теорії сформували підґрунтя нового напрямку теоретичного базису мотивації – як складного психологічного процесу, що формується через потреби та цілі людини.

Процесуальні теорії мотивації виходять з того, що поведінка працівника

визначається не лише його потребами, а є функцією сприймання і очікування можливих наслідків від вибраного типу поведінки [5].

У наш час існує чимало процесуальних теорій мотивації, з яких поширення отримали: теорія очікувань В. Врума; теорія справедливості Дж. Адамса; теорія (модель) Л. Портера – Е. Лоулера (Портера-Лоулера); теорія постановки цілей Е. Локка [76, 119, 182]. Концепти найвідоміших з процесуальних теорій мотивації наведено у табл. 1.18.

Таблиця 1.18 – Найвідоміші процесуальні теорії мотивації*

Теорія мотивації	Основні концепти теорії мотивації
Теорія очікувань (у частині мотивації праці)	Базові концепти теорії: визнання прямого зв'язку між затраченими зусиллями (затратами праці) і досягнутими результатами: затрати праці – результат, результат – винагорода, винагорода – задоволення
Теорія справедливості	Порівняння працівником отриманої винагороди відповідно до затрачених зусиль з винагородою інших працівників, які виконують аналогічну роботу Відносний характер сприймання та оцінки справедливості винагороди
Теорія (модель) Портера-Лоулера	Мотивація як одночасна функція потреб, очікувань і сприймання працівником справедливої винагороди Визнання залежності досягнутих результатів від докладених працівником зусиль, його здібностей, характеру та усвідомлення своєї ролі Рівень зусиль працівника визначається цінністю винагороди і рівнем впевненості в тому, що між затраченими зусиллями і можливою винагородою існує тісний зв'язок
Теорія постановки цілей Е. Локка	Значущі для працівника цілі концентрують його увагу на ставленні до праці Витрати зусиль працівника пропорційні труднощі мети Стимули до праці спрямовуються досягнення поставлених перед працівниками цілей

*сформовано автором із використанням [76, 119, 182]

У процесуальних теоріях мотивації увагу акцентовано не лише на потребах працівника підприємства, а на:

- всебічному врахуванні індивідуальних психологічних особливостей працівників, їхніх інтересів, спрямованості, ціннісних орієнтацій тощо;
- усвідомленні працівником залежності можливої винагороди від затрачених зусиль;

– індивідуальному сприйнятті і, відповідно, індивідуальній оцінці задоволення винагородою за затрачені зусилля.

Процесуальним теоріям мотивації теж притаманні певні обмеження. До найсуттєвіших з них належать:

– не завжди точне передбачення реакції працівників підприємства на отриману винагороду за виконану працю через розбіжності її оцінювання працівником і підприємством;

– зосередження лише на певних аспектах мотивації працівників підприємства, через що осторонь залишаються інші її важливі аспекти (тобто наявність контекстуальних особливостей); нечутливість до динаміки мотивації та її змін відповідно до нових обставин;

– неповне врахування особистих переконань, бажань та інших внутрішніх аспектів мотивації, високий рівень суб'єктивізму [119, с. 88].

Спільною характерною рисою змістових і процесуальних теорій мотивації є акцентування уваги на потребах та мотивах поведінки людини, у тому числі працівника підприємства, а підприємство як партнер працівника майже не розглядається, залишається у «тіні». Але ж працівник і підприємство є суб'єктами ринку праці, де формуються відносини між ними з приводу обміну певними вигодами (цінностями).

Ринок праці є невід'ємним елементом ринкової моделі економіки, на якому відбувається купівля-продаж, але не праці, а здатності працівника до праці. Здатність до праці не тотожна самій праці та її результатам, однак в процесі використання робочої сили вони невіддільні: працівник не може продати, а підприємство (працедавець) купити працю, оскільки окремо від працівника її не існує [34]. Тобто на ринку праці відбувається взаємодія працівника з підприємством у вигляді обміну певними вигодами (цінностями) – здатністю працівника до праці та винагородою її носію (працівнику) за використання цієї здатності підприємством. Очевидно, що такій взаємодії притаманні певні особливості, зумовлені специфічністю товару – здатності до праці та її використанням в діяльності підприємства.

Наявність обмежень змістових та процесуальних теорій мотивації, недостатньо повне пояснення з використанням їхніх концептів мотивації працівників до конкретних видів діяльності підприємства, зокрема з забезпечення його діяльності, визнання взаємодії працівника та підприємства в обміні певними вигодами (цінностями) зумовили висновок про доцільність залучення до пояснення сутності мотивації працівників їхньої взаємодії з підприємством.

Категорія «взаємодія» широко використовується у соціологічних теоріях, де йдеться про соціальну взаємодію. За твердженням М. Туленкова, незалежно від того, в якій сфері життєдіяльності суспільства (економічній, політичній, духовній, організаційно-управлінській тощо) відбувається взаємодія, вона завжди за своїм характером є соціальною, оскільки відбиває зв'язки між індивідами і групами людей, тобто ті зв'язки, що опосередковуються цілями, які кожна із сторін взаємодії прагне досягти [150].

Тому доцільно поглибити пояснення сутності мотивації працівників підприємства із залученням концептів концепції мікросоціології (термін «мікросоціологія» увів до наукового обігу Ж. Гурвіч у 1939р. [цит. за [2, с. 398]]) та теорії соціального обміну на макрорівні П. Блау [169]. Концепти цієї концепції та теорії дозволять пояснити індивідуальну взаємодію працівника та підприємства з приводу обміну вигодами для задоволення потреб кожної зі сторін взаємодії.

Зміст найпоширеніших концепцій мікросоціології (мікротеорій), адаптований до функції мотивації в управлінні забезпеченням діяльності підприємства, надано у табл. 1.19.

Оперантна поведінка працівника – це його поведінка, наслідки якої усвідомлено працівником, тобто працівник усвідомлює зв'язок між його певними діями та наслідками цих дій і навчається через досвід таких дій. Сприймаючи наслідки своїх дій, працівник може змінювати свою поведінку залежно від того, що вважає за прийнятне або необхідне на основі попереднього досвіду (теорія оперантного зумовлення Б. Скіннера [186]).

Таблиця 1.19 – Концепти концепцій мікросоціології (мікротеорій)*

Теорія мікросоціології	Зміст
Теорія соціального обміну Дж. Гоманса	«Оперантна» поведінка працівника (активні дії, акції, спрямовані на досягнення бажаної мети) здійснюється в межах «потреба – дія – винагорода (або покарання)», тобто в координатах обміну дії працівника на певну винагороду
Символічний інтеракціонізм Дж. Міда	«Оперантна» поведінка працівника – це взаємодія (інтеракція) індивідів на несимволічному (через безпосередні реакції) та символічному рівнях, на яких відбувається обмін значеннями, смислами, тобто діалог
Феноменологічна соціологія	Побудова формальних структур повсякденних взаємодій працівників, за допомогою яких долається унікальність працівників (біографічні ситуації, своєрідність особистого досвіду тощо) і створюються предметно-сенсові передумови типології, релевантності для взаєморозуміння у взаємодії
«Драматургійний» підхід Е. Гофмана	Необхідність того, щоб актори взаємодії (працівник і підприємство) спільно визначати соціальну ситуацію, правила гри, чинити взаємний психологічний тиск один на одного. Кожен з акторів може подати себе у такий спосіб, у такій ролі, щоб викликати в інших відповідну реакцію
Концепція поведінкової парадигми	Працівники підприємства поведуться інакше, ніж це прогнозує класична економічна теорія з її припущенням раціональності та егоїстичності

*сформовано автором із використанням [2, с. 398–399; 143, с. 73; 163]

Фундаментом теорії обміну є біхевіоризм (від англ. behaviour – поведінка), що становить підґрунтя поведінкової парадигми в соціології, яка виходить з постулату, що людина прагне до максимальних нагород при мінімальних витратах, а поведінка людини є певною реакцією на вплив того або іншого стимулюючого чинника [60, с. 523].

Якщо виходити з того, що у поведінковій парадигмі взаємодія між людьми розглядається як обмін «вигодами», то точно також можна розглядати і взаємодію між працівником та підприємством, яке уособлене у його власниках або керівниках, – як обмін «вигодами» для задоволення власних потреб.

Висновок про доцільність використання концептів концепції мікросоціології, теорії обміну та поведінкової парадигми в мотивації працівників підприємства в забезпеченні його діяльності зумовлений такими міркуваннями.

Мотивація персоналу підприємства є складним та багатоплановим

процесом, що зумовлено результатами перебігу двох процесів та взаємозв'язком цих результатів:

- внутрішнього - формування потреб працівника та його рішення про певні дії для їхнього задоволення у вигляді формування відповідних мотивів;
- вплив на потреби працівника ззовні (стимулювання працівника) з метою їхнього використання для досягнення цілей діяльності підприємства.

Ці процеси є різноспрямованими і взаємопов'язаними, проте вони не просто відбуваються паралельно, а взаємно впливають один на одного. Так, у перебігу цих процесів в забезпеченні діяльності підприємства відбувається його взаємодія з працівниками з приводу обміну вигодами та витратами (рис. 1.4).



Рисунок 1.4 – Взаємодія підприємства з працівниками*

*побудовано автором

Працівники пропонують підприємству свою здатність до праці і розраховують отримати за її використання у певній формі вигоду, уявлення про яку працівник складає виходячи з власних потреб та мотивів до праці саме на цьому підприємстві, на конкретній посаді або на конкретній роботі.

Підприємство залучає здатність працівника до праці, пропонуючи йому вигоду у вигляді задоволення його потреб. Задоволення потреб підприємством залежить від його оцінки здатності конкретного працівника до праці, її важливості для підприємства, міри гостроти потреби саме у такій здатності працівника до праці тощо. Складність взаємодії підприємства та його працівників з приводу обміну вигодами значно посилюється в забезпеченні його діяльності, тому що:

- забезпечення стосується всіх без винятків видів діяльності підприємства (наприклад, маркетингова діяльність випробовує відчутний вплив переважно виробничої діяльності тощо);

- забезпечення за сучасних реалій перетворюється чи на найголовнішу мету діяльності підприємства. Навіть забезпечення фінансової стійкості до деякої міри набуває другорядного характеру (не дарма в економічній безпекології мікрорівня активізувалися дослідження безпекоорієнтованого управління підприємством).

Концепти теорій мікросоціології, теорії обміну та поведінкової парадигми, які можуть бути корисними у поясненні змісту функції мотивації в управлінні забезпеченням діяльності підприємства і побудові відповідної системи мотивації, надано на рис. 1.5.

Яким чином зазначені концепти можуть бути використані у поясненні виконання функції мотивації в управлінні забезпеченням діяльності підприємства?

У виконанні функції мотивації в управлінні забезпеченням діяльності підприємства з використанням концептів теорій мікросоціології, теорії обміну та поведінкової парадигми йдеться, не стільки про соціальний, скільки про соціально-економічний обмін:

- соціальний обмін свідчить про взаємодію між людьми у формі емоційної підтримки, уваги, розуміння та інших соціальних ресурсів;

- економічний обмін свідчить про взаємодію між працівниками підприємства та уповноваженими ним посадовими особами у формі обміну

вигодами, які отримує кожна зі сторін взаємодії.

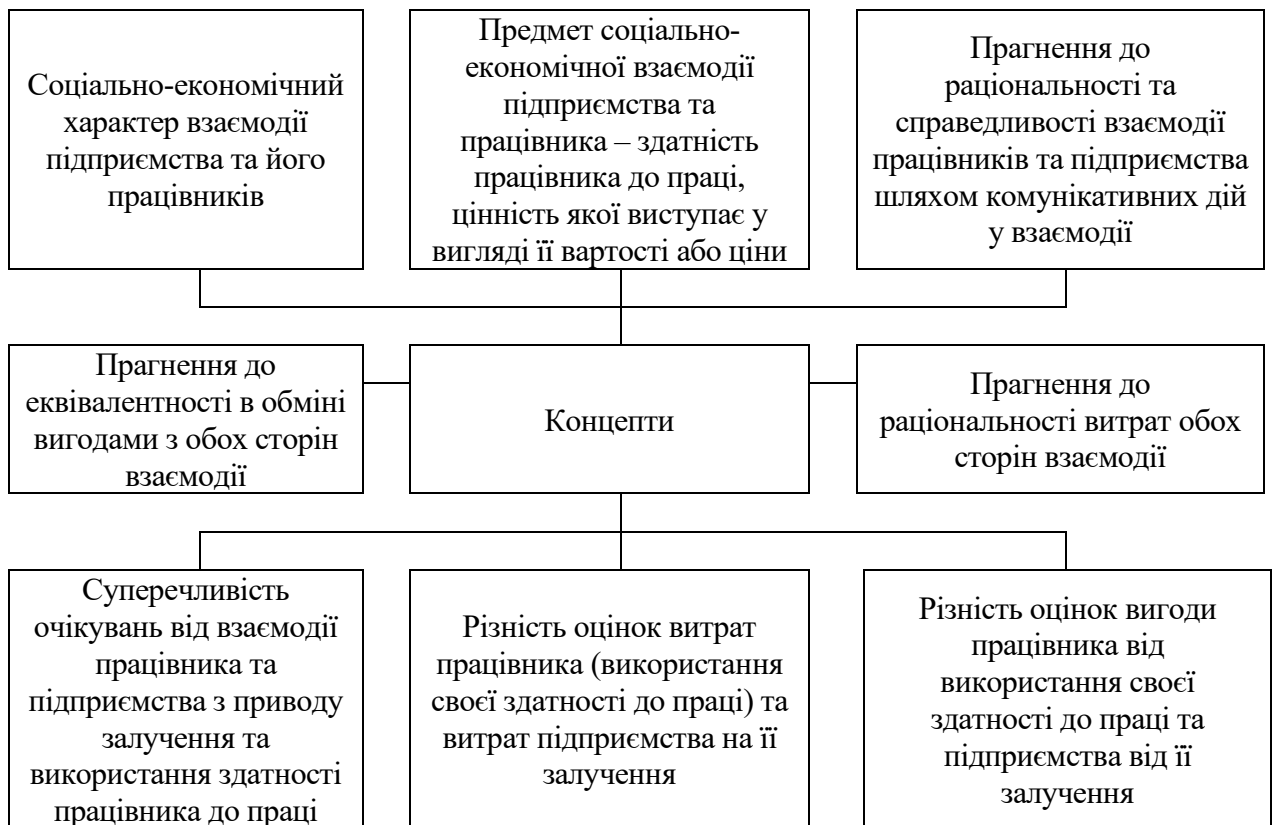


Рисунок 1.5 – Використання концептів теорій мікросоціології, теорії обміну та поведінкової парадигми у поясненні змісту функції мотивації в управлінні забезпеченням діяльності підприємства*

*побудовано автором

Соціально-економічний обмін у взаємодії працівників і підприємства щодо забезпечення його діяльності у дуже спрощеному вигляді можна описати схемою «давати і брати», що реалізується за узгодженості очікувань обох сторін, сприяння взаємній вигоді або задоволенню кожної сторони у взаємному обміні витратами та вигодами.

Отже, у зазначеній соціально-економічній взаємодії взаємодіють:

- працівник як носій здатності до праці, що оцінює вигоди, які може отримати від залучення своєї здатності до праці у вигляді найсуттєвіших для нього потреб;
- підприємство в особі посадових осіб, до компетенції яких входить

ухвалення рішення залучати чи не залучати здатність працівника до праці.

Соціально-економічна взаємодія працівника та підприємства, зокрема у формуванні таких запитань з обох боків «чи вступати у таку взаємодію?», «чи продовжувати таку взаємодію?», «чи не доцільно припинити таку взаємодію?» базується на результатах оцінювання сторонами взаємодії вигоди від неї, в якій одним з основних оцінювальних параметрів є цінність отримуваної та використовуваної здатності працівника до праці. При цьому кожна зі сторін намагається досягти переважання своєї вигоди від взаємодії над витратами на неї, по-різному розуміючи «нормальність» взаємодії. Так, підприємство вважає нормальним, якщо його вигоди від залучення здатності працівника до праці перевищують витрати на задоволення потреб працівника, а працівник – якщо вигоди від використання його здатності до праці у вигляді задоволення його потреб перевищують витрати використання здатності до праці. Тобто і підприємство, і працівники мають власне уявлення про цінність здатності працівника до праці.

Якщо обмін вигодами є еквівалентним з точки зору обох сторін взаємодії, то тоді кожна з них вважатиме раціональними витрати на взаємодію. Саме соціально-економічний обмін має становити підґрунтя виконання функції мотивації в управлінні забезпеченням діяльності підприємства.

Отже, використання концептів теорій мікросоціології, теорії обміну та поведінкової парадигми у поясненні сутності функції мотивації в управлінні забезпеченням його діяльності надає змогу посилити розуміння поведінки працівників підприємства у цьому виді діяльності у контексті взаємовигідного обміну здатності працівника до праці на певні вигоди, прийнятні і з позиції працівника, і з позиції підприємства. Адже ринкова модель економіки значною мірою спирається на організацію взаємодії, одним з видів якої є взаємодія працівника та підприємства.

З використанням концептів теорій мікросоціології, теорії обміну та поведінкової парадигми можна пояснити соціально-економічні ролі працівника (продавця здатності до праці) і підприємства («орендаря» здатності працівника

до праці), механізм їхньої взаємодії, що базується на збалансованості уявлень працівника та підприємства про понесені витрати та отримувані вигоди у певних формах, і, відповідно, сформувані базові положення щодо побудови системи мотивації забезпечення діяльності підприємства.

Таким чином, зміст функції мотивації в управлінні забезпеченням діяльності підприємства доцільно пояснити як взаємовигідну взаємодію працівника і підприємства, в якій підприємство та працівник обмінюються вигодами, які для підприємства посилюють забезпеченість його діяльності, а працівник отримує вигоду від використання своєї здатності до праці, що є внеском до забезпечення діяльності підприємства у матеріальній та нематеріальній формі.

Тобто мотивація забезпечення діяльності підприємства здійснюється у вигляді взаємодії працівника та підприємства, в якій кожна сторона приносить певну цінність або ресурс, сподіваючись на взаємну вигоду від іншої сторони. Тоді мотив працівників до забезпечення діяльності підприємства слід тлумачити як позитивний результат взаємодії працівника та підприємства (в особі його керівництва або власників), за результатами якої кожна зі сторін взаємодії отримує вигоду: підприємство – посилення забезпечення, працівник – матеріальну (дохід) та моральну винагороду (ставлення до працівника з повагою визнання його цінності до підприємства, отримання працівником задоволення від виконаної роботи тощо).

Але такій взаємодії притаманна певна суперечливість: очікування підприємства як сторони взаємодії принципово відомі, а ось очікування працівників – найчастіше, маловідомі, адже декларовані очікування можуть мало відповідати прихованим реальним очікуванням. Так само має місце суперечливість сторін в очікуваній вигоді: кожна зі сторін має своє уявлення про вигоди від внеску, але ці очікування не завжди декларуються.

Тому в організації виконання функції мотивації в управлінні забезпеченням діяльності підприємства доцільно звернути увагу на когнітивні спотворення (когнітивні упередження, когнітивні ілюзії, англ. Cognitive

bias) - відхилення у судженнях, можлива нелогічність, помилки мислення, розумові установки, які спрацьовують автоматично у людині при ухваленні рішень щодо різних сфер її життя [175].

Когнітивні спотворення є ключовою категорією теорії перспектив, положення якої пояснюють ірраціональні, нелогічні людські економічні вибори (А. Тверські, Д. Канеман, 1972 р., Нобелівська премія з економіки у 2002 р. [188, 189]). Ця ж теорія вважається однією з основоположних у поведінковій економіці [113]. По суті, когнітивні спотворення з обох сторін взаємодії (працівник – підприємство) спотворюють і власні уявлення, і уявлення сторони взаємодії про її вигоди та раціональність витрат на взаємодію:

- працівник підприємства (реальний або потенційний) може створити свою суб'єктивну реальність, в якій оцінка його здатності до праці є високою і в обмін на яку у взаємодії з підприємством він розраховує отримати значні вигоди;

- таку саму суб'єктивну реальність можуть створювати і представники підприємства, у межах якої здатність працівника до праці розглядається як така, що має незначну цінність і, відповідно, розраховувати на значні вигоди в працівника немає підстав.

Когнітивні спотворення обох сторін взаємодії зумовлюють недовіру до стимулів до праці, які застосовуються на тому чи іншому підприємстві у будь-якому виді його діяльності, і неефективність системи мотивації підприємства. Врахування можливості когнітивних спотворень, їхнє розуміння та знання джерел може допомогти виявити їх у взаємодії працівника та підприємства та сприяти більш об'єктивному оцінюванню обох сторін вигод та витрат взаємодії.

Таким чином, особливості виконання всіх специфічних функцій управління забезпеченням діяльності підприємства в силу новизни об'єкта управління майже не досліджено. Дослідження функцій управління забезпеченням діяльності підприємства має розпочинатися саме з функції мотивації. Недостатня мотивація працівників в забезпеченні діяльності підприємства, помилки в її векторах, акцентах та напрямках у побудованій на

підприємстві системі мотивації спроможні, як мінімум, не вплинути на міру забезпечення діяльності підприємства, а, як максимум, зумовити її зменшення.

У розкритті змісту функції мотивації в забезпеченні діяльності підприємства визначено зміст понять «мотивація», «мотивація до праці», «мотивація працівника», «стимулювання працівника», «спонукання працівника», а також концепти змістових та процесуальних теорій мотивації, теорій мікросоціології, теорії обміну та поведінкової парадигми.

Використання концептів теорій мікросоціології, теорії обміну та поведінкової парадигми у поясненні сутності функції мотивації в управлінні забезпеченням його діяльності надає змогу посилити розуміння поведінки працівників підприємства у контексті взаємовигідного обміну здатності працівника до праці на певні вигоди, прийнятні і з позиції працівника, і з позиції підприємства.

Напрацювання за новими напрямками дослідження сприятимуть збагаченню теоретичного базису мотивації працівників підприємств, а їхня операціоналізація надасть можливість побудувати результативну систему мотивації працівників до забезпечення діяльності підприємства.

Висновки до першого розділу

1. В останні десятиліття у вітчизняних підприємств поруч із забезпеченням прибутковості значно актуалізувалася ще одна мета діяльності – забезпечення її безпеки. Надання забезпеченню безпеки діяльності підприємства статусу співмети зумовлено значними змінами у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємств. Зміни, що відбулися і відбуваються, зумовили актуальність забезпечення безпеки у всіх видах діяльності підприємства.

2. Поняття «безпека діяльності підприємства», зміст якого розкрито з

використанням імперативних понять захисного підходу, є багатобічним та комплексним і охоплює кілька видів безпеки, які кожне підприємство має намагатися забезпечити у всіх функціональних видах діяльності та процесах, що у сукупності та взаємопов'язаності складають його діяльність. Всі зміни негативного характеру, що є наслідком реалізації загроз у всіх видах безпеки діяльності підприємства, безпосередньо або опосередковано, одразу або з плином часу, значною або незначною мірою позначаються на його економічній безпеці – послаблюють її і знижують її рівень.

3. Тривалий час в економічній безпекології мікрорівня домінувала думка, що економічну безпеку підприємства забезпечують переважною мірою економіко-правові та організаційні заходи. Проте з часом з'ясувалося, що на економічну безпеку підприємства спроможні вплинути (й іноді суттєво) раптові, неочікувані події в діяльності підприємства, на перший погляд, не пов'язані або слабо пов'язані з нею. Тому зроблено висновок про необхідність більш широкого погляду на забезпечення економічної безпеки підприємства шляхом уведення поняття «убезпечення діяльності підприємства», яке за обсягом є ширшим, ніж поняття «забезпечення економічної безпеки підприємства», і призначено для позначення безпечного виконання функцій підприємства шляхом виконання безпекозабезпечувальних дій.

4. Зміст поняття «убезпечення діяльності підприємства» розглянуто з позицій об'єктно-суб'єктного підходу, що створює когнітивне підґрунтя забезпечення діяльності підприємства завдяки яскраво вираженому прагматичному аспекту. Імперативними поняттями об'єктно-суб'єктного підходу є поняття «об'єкт безпеки», «суб'єкт захисту» та «способи захисту». Виявлення потенційних або реальних загроз стану або функціонуванню конкретних виділених об'єктів безпеки конкретизує заходи із запобігання (недопущення) шкоди діяльності підприємства у різноманітних формах.

5. Управління забезпеченням діяльності підприємства має здійснюватися з використанням інструментарію певного підходу до управління. Результати наукового огляду найпоширеніших підходів до управління підприємством –

функціонального та процесного – свідчать про недоцільність їхнього окремого застосування, бо переваги кожного з підходів нівелюються їхніми обмеженнями. Тому зроблено висновок про доцільність їхньої інтеграції у єдиний функціонально-процесний підхід, пропозиції щодо якого вже є у науковій літературі. Функціонально-процесний підхід консолідує переваги та мінімізує вплив обмежень кожного з підходів шляхом формування інтегрованого управлінського підходу.

6. Попри визнання рівнозначності всіх функцій в управлінні забезпеченням діяльності підприємства головною визнано функцію мотивації, оскільки від зацікавленості персоналу підприємства в його безпечному стані залежить якість виконання не лише інших функцій управління забезпеченням діяльності підприємства, а й функцій підприємства в цілому. Недостатня мотивація працівників в забезпеченні діяльності підприємства, помилки в її векторах, акцентах та напрямках у побудованій на підприємстві системі мотивації спроможні, як мінімум, не вплинути на рівень забезпечення діяльності підприємства, а, як максимум, зумовити її зменшення.

7. Результати аналізу змістових та процесуальних теорій мотивації виявили обмеження їхніх концепцій у поясненні мотивації працівників до забезпечення діяльності підприємства. Тому сутність мотивації працівників підприємства до забезпечення діяльності підприємства пояснено із залученням положень мікросоціології, теорії обміну та поведінкової парадигми. Зміст функції мотивації в управлінні забезпеченням діяльності підприємства розглянуто як взаємовигідну взаємодію працівника і підприємства, в якій підприємство та працівник обмінюються вигодами, які для підприємства посилюють забезпеченість його діяльності, а працівник отримує вигоду від використання своєї здатності до праці, що є внеском до забезпечення діяльності підприємства у матеріальній та нематеріальній формі.

Основні положення розділу опубліковані у роботах автора [79–83].

2 АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ СКЛАДОВОЇ УПРАВЛІННЯ УБЕЗПЕЧЕННЯМ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

2.1 Діагностика макросередовища функціонування підприємств харчової промисловості

Діагностика макросередовища функціонування є важливим елементом аналітичного забезпечення мотиваційної складової управління забезпеченням діяльності підприємств, оскільки макроекономічні умови формують обмеження і можливості розвитку та параметри стимулювання персоналу. Для підприємств харчової промисловості фактори макросередовища посилюються через високу залежність від платоспроможного попиту, державне регулювання, коливання цін на сировину та енергоносії.

Саме тому у межах дослідження проведемо аналіз ключових макроекономічних показників, які характеризують середовище функціонування підприємств харчової промисловості. Для початку варто проаналізувати узагальнюючі показники, що характеризують стан та динаміку розвитку національної економіки. Ключовим з таких показників є валовий внутрішній продукт, який характеризує обсяг вироблених товарів, послуг і є індикатором економічної активності країни. Динаміку валового внутрішнього продукту протягом 2013–2024 рр. наведено на рис. 2.1.

На основі наведених даних простежується тенденція щодо зростання номінального ВВП протягом 2013–2024 рр., що супроводжується певними періодами сповільнення та структурними зрушеннями. У 2013–2014 рр. ВВП залишається відносно стабільним з подальшим зростанням у 2015–2019 рр., як у цілому, так і в переробній промисловості. Таким чином, у IV кварталі 2019 р. ВВП загалом становить 1112771,0 млн грн (зростання на 175,23% проти IV кварталу 2013 р.), у переробній промисловості – 114446,0 млн грн (зростання на 154,88% проти IV кварталу 2013 р.).

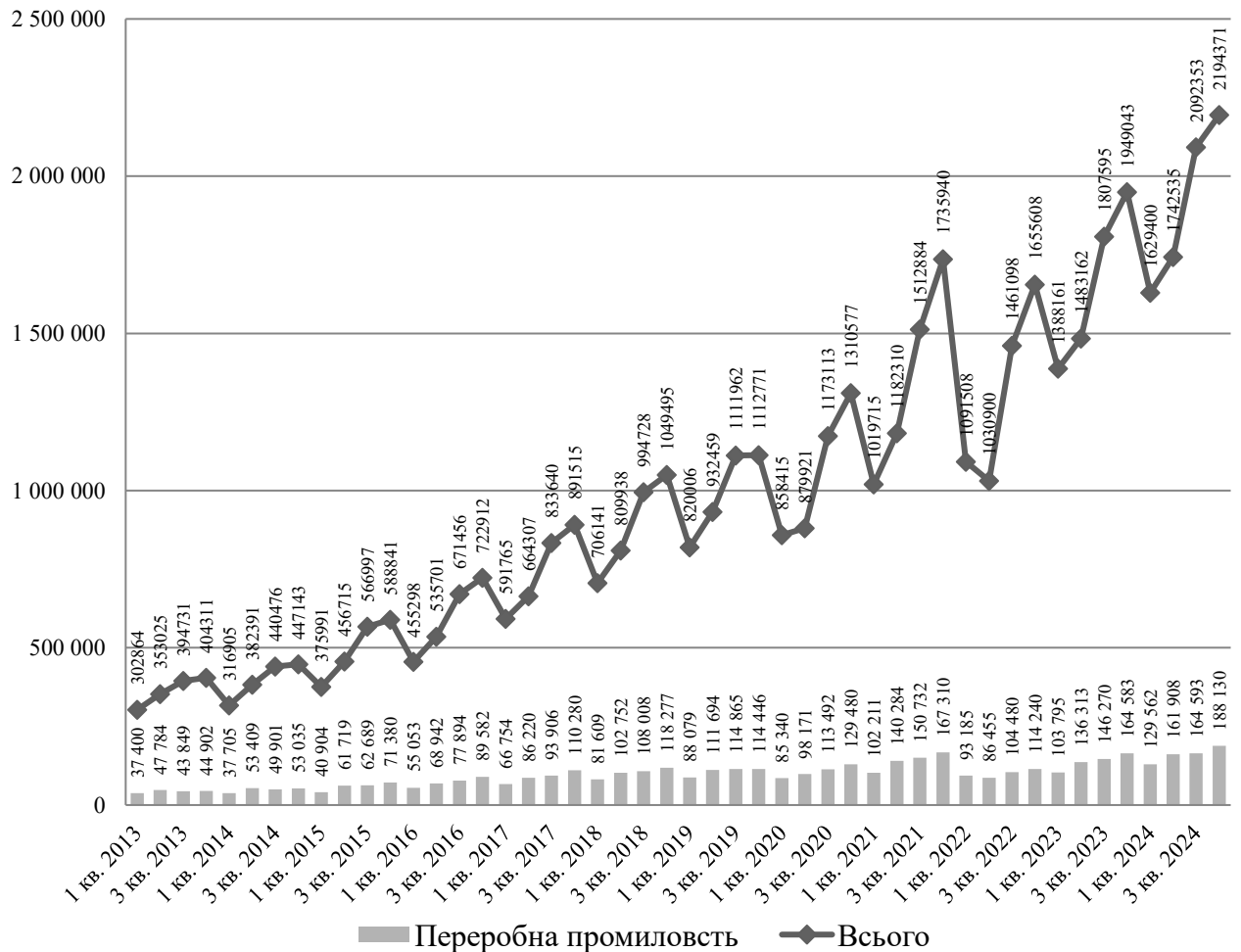


Рисунок 2.1 – Динаміка валового внутрішнього продукту протягом 2013–2024 рр., млн грн*

*побудовано автором за [20]

У 2020 р. спостерігається певна нестабільність у динаміці ВВП, що пов'язано із пандемійним періодом в Україні, особливо на початку року, однак у другій половині відбувається відновлення економічної активності підприємств (I квартал 2020 р. проти IV кварталу 2020 р.: ВВП загалом – 858415,0 млн грн та 1310577,0 млн грн, переробна промисловість – 85340,0 млн грн та 129480 млн грн).

Варто зазначити, що 2021 р. характеризується найвищими темпами зростання (IV квартал 2021 р.: ВВП загалом – 1735940,0 млн грн, переробна промисловість – 167310,0 млн грн), що свідчить про розширення виробничих можливостей підприємств.

У першому півріччі 2022 р. фіксується різке зниження ВВП, що

спричинено повномасштабною війною та її наслідками для економіки України (I та II квартали 2022 р.: ВВП загалом – 1091508,0 млн грн та 1030900,0 млн грн, переробна промисловість – 93185,0 млн грн та 86455,0 млн грн). Проте вже з III кварталу 2022 р. спостерігається поступове відновлення (III та IV квартали 2022 р.: ВВП загалом – 1461098,0 млн грн та 1655608,0 млн грн, переробна промисловість – 104480,0 млн грн та 114240,0 млн грн), і свідчить про адаптаційні можливості економіки.

У 2023–2024 рр. формується нова траєкторія розвитку, що підтверджується позитивним зростанням, із максимальним значенням ВВП у IV кварталі 2024 р. (ВВП загалом – 2194371,0 млн грн, переробна промисловість – 188130,0 млн грн). Такі тенденції свідчать про структурну перебудову, відновлення економічної активності вітчизняних підприємств та поступове зміцнення їх промислового потенціалу.

Варто зазначити, що тенденції ВВП у переробній промисловості у загальному корелюються із загальноекономічними тенденціями. Також, частка переробної промисловості у загальному обсязі ВВП залишається відносно стабільною, що свідчить про збереження її ролі як ключового сектору економіки, здатного забезпечувати створення доданої вартості та підтримувати зайнятість. Разом з тим, підвищена чутливість переробної промисловості до зовнішніх дестабілізуючих впливів обумовлює необхідність посилення управлінських підходів, що спрямовані на забезпечення стабільності функціонування підприємств та убезпечення їх діяльності. І це, у свою чергу, актуалізує значення мотиваційної складової управління, яка має забезпечувати зацікавленість персоналу до дотримання вимог безпеки діяльності підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

У контексті діагностики макросередовища доцільно розглянути динаміку індексів цін виробників промислової продукції протягом 2013–2024 рр., що дозволяє оцінити рівень цінового тиску на підприємства, а також відображає зміну витрат на ресурси, сировину, та впливає на результати діяльності й мотивацію персоналу до безпечного та ефективного виконання

виробничих процесів. Динаміку індексів цін виробників промислової продукції протягом 2013–2024 рр. представлено на рис. 2.2.

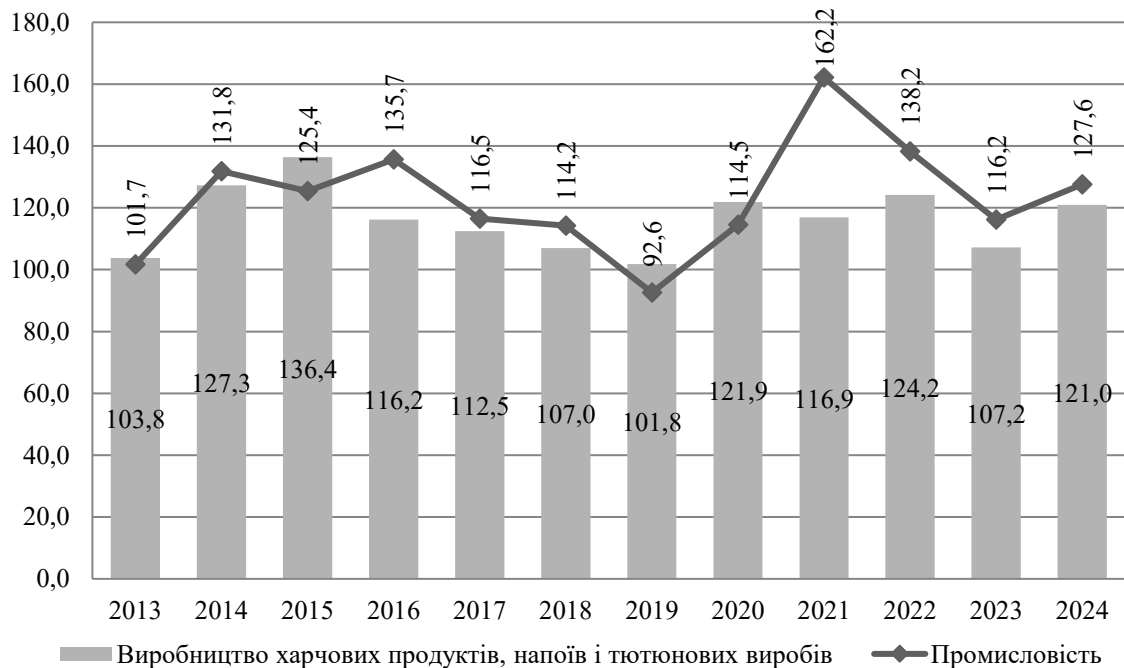


Рисунок 2.2 – Динаміка індексів цін виробників промислової продукції протягом 2013–2024 рр. (грудень до грудня попереднього року), %*

*побудовано автором за [59]

Наведені значення індексів цін виробників промислової продукції (рис. 2.2) характеризуються хвилеподібною динамікою, що свідчить про нестабільність зовнішнього середовища та наявності стимулюючих і дестимулюючих факторів. Деталізовано динаміку індексів цін виробників харчових продуктів протягом 2013–2024 рр. зображено на рис. 2.3. Протягом 2013–2015 рр. відбувається зростання індексів цін виробників харчової продукції, зокрема виробництво м'яса та м'ясних продуктів з 98,8% до 122,4%, виробництво молочних продуктів з 115,3% до 130,0%, виробництво хліба, хлібобулочних і борошняних виробів з 103,3% до 144,3%, виробництво цукру з 117,0% до 169,7%. Такі значення індексів цін виробників харчових продуктів свідчать про посилення цінового тиску та зміну економічних умов функціонування підприємств галузі, і формують позитивне мотиваційне

середовище для персоналу, орієнтоване на дотримання стандартів безпеки діяльності.

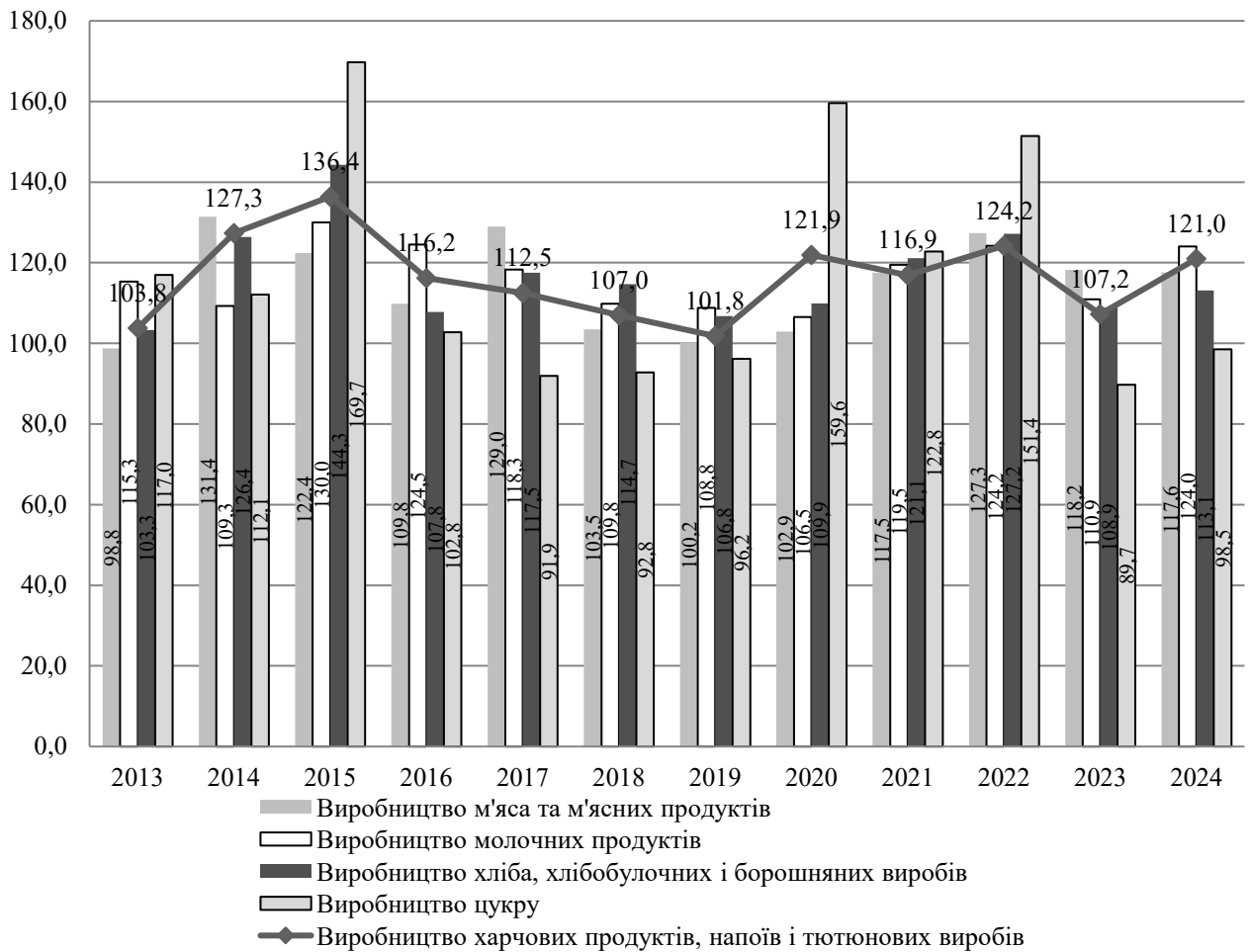


Рисунок 2.3 – Динаміка індексів цін виробників харчових продуктів протягом 2013–2024 рр. (грудень до грудня попереднього року), %*

*побудовано автором за [59]

Протягом 2016–2019 рр. відбувається уповільнення зростання індексів цін виробників харчових продуктів, а в окремих сегментах простежується стагнація та, навіть, спад виробництва, зокрема виробництво м'яса та м'ясних продуктів у 2018 р. – 103,5%, у 2019 р. – 100,2%, і виробництво цукру у 2018 р. – 92,8%, у 2019 р. – 96,2%, що свідчить про посилення конкуренції та обмеження ресурсного забезпечення підприємств.

2020 р. характеризується новим зростанням індексів цін в цілому по промисловості: показник зростає до 121,9%, а також різко зростає індекс цін

на виробництво цукру до 159,6%. У 2021 р. зберігається позитивна динаміка індексів цін виробників харчових продуктів за всіма видами діяльності, зокрема виробництво м'яса та м'ясних продуктів – 117,5%, виробництво молочних продуктів – 119,5%, виробництво хліба, хлібобулочних і борошняних виробів – 121,1% та виробництво цукру – 122,8%.

Незважаючи на появу нових викликів для вітчизняних підприємств у 2022 р., спостерігається зростання індексів цін виробництва у більшості підгалузей, зокрема виробництво м'яса та м'ясних продуктів – 127,3%, виробництво молочних продуктів – 124,2%, виробництво хліба, хлібобулочних і борошняних виробів – 127,2% та виробництво цукру – 151,4%. Такі значення свідчать про наявність підвищеного попиту на продукцію харчової промисловості, оскільки дана галузь є критично важливою щодо забезпечення продовольчої безпеки.

У 2023 р. спостерігається уповільнення темпів індексів цін виробників харчових продуктів, зокрема виробництво м'яса та м'ясних продуктів – 118,2%, виробництво молочних продуктів – 110,9%, виробництво хліба, хлібобулочних і борошняних виробів – 108,9% та виробництво цукру – 89,7%. З 2024 р. відбувається відновлення зростання індексів цін, що підтверджує стабілізацію макросередовища та адаптацію підприємств до нових умов функціонування.

У межах діагностики макросередовища недостатньо обмежуватися лише макроекономічними показниками, адже специфіка функціонування підприємств харчової промисловості обумовлює значну залежність від регуляторного середовища. Саме тому варто дослідити інституційно-правову складову макросередовища, оскільки вона визначає вимоги до безпечності продукції, організації виробничих процесів та поведінки персоналу. Інституційно-правова складова формує нормативні обмеження та стимули, систему зовнішнього контролю за дотриманням встановлених стандартів. Водночас результати сучасних аналітичних досліджень свідчать про нестабільність інституційно-правового середовища в Україні. Зокрема за

результатами дослідження бізнесу в Україні у грудні 2025 р. [124], значна частка суб'єктів господарювання відзначає непередбачуваність дій держави (62,7%) та загальну невизначеність розвитку економічної ситуації (59,1%) як ключові обмеження ведення діяльності (рис. 2.4) [40]. Також до ключових бар'єрів функціонування бізнесу в Україні належать високі податки та збори – 40,9% та перешкоди з боку регуляторних та/чи фіскальних органів – 23,9%.



Рисунок 2.4 – Ключові бар'єри функціонування бізнесу в Україні у системі макросередовища, % [40, с. 32]

За таких умов функціонування бізнесу в Україні особливого значення набуває дослідження проблем взаємодії підприємств з органами державної влади, які деталізовано на рис. 2.5 [40, с. 35]. До ключових проблем вітчизняних

підприємств із органами влади належать блокування податкових накладних – 27,9%, відмова від бронювання співробітників від призову – 19,2%, зловживання представниками влади регуляторними нормами – 16,3%, вимагання з боку податківців переплати податків («виконання плану зборів») – 13,8% та перевірки бізнесу з боку інших органів влади – 13,4%. Такі ризики порушують стабільність функціонування підприємств, знижують передбачуваність їх господарської діяльності та формують додаткові трансакційні витрати, і у сукупності є критичними для підприємств харчової галузі, де дотримання стандартів безпечності продукції має обов’язковий характер.



Рисунок 2.5 – Проблеми у взаємовідносинах з органами влади, % [40, с. 35]

За таких умов функціонування бізнесу в Україні особливого значення набуває дослідження інтенсивності державного контролю та перевірок як складової інституційного середовища. Відкриті статистичні дані [52, 53] свідчать, що у 2024 р. територіальними органами Державної служби України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів (далі –

Держпродспоживслужба) було проведено 12780 перевірок суб'єктів господарювання, з яких 8949 перевірок припадало саме на сферу безпечності харчових продуктів та ветеринарії, що становить понад 70% усіх заходів державного контролю [53, с. 3]. Це підтверджує, що харчова галузь перебуває у зоні підвищеної регуляторної уваги та є однією з найбільш контрольованих сфер економіки.

На регіональному рівні також фіксується значна кількість перевірок, зокрема у 2024 р. лише в одній області (Київській) було здійснено понад 200 перевірок суб'єктів господарювання, а також розглянуто понад 800 звернень громадян щодо порушень прав споживачів, що свідчить про постійний контроль за діяльністю підприємств, у тому числі харчового сектору [39]. У Хмельницькій області у 2024 р. опрацьовано 793 звернення громадян, з яких 519 звернень стосувалися порушень законодавства у сфері реалізації продовольчих і непродовольчих товарів, за результатами перевірок проведено 16 позапланових перевірок суб'єктів господарювання, видано 7 приписів щодо усунення порушень та застосовано адміністративні санкції [125].

Наведені дані свідчать, що навіть в межах окремого регіону контрольна діяльність має системний характер, крім того, навіть у межах окремих територіальних органів проводяться планові та позапланові перевірки, і досить часто ініціюються через скарги споживачів, що підвищує рівень непередбачуваності перевірок для бізнесу.

Водночас державний нагляд у суміжних сферах також залишається активним. Наприклад, Державна екологічна інспекція України у 2024 р. здійснила 178 позапланових перевірок лише за 8 місяців, а загальна сума виявлених порушень перевищила 115 млн грн [115]. Це свідчить про комплексний та системний характер контрольного тиску на підприємства, оскільки харчова галузь одночасно підпадає під екологічний, санітарний, ветеринарний та податковий контроль.

Таким чином, дані підтверджують, що система державного нагляду в Україні характеризується значною масштабністю та інтенсивністю, особливо

у сфері безпеки харчових продуктів. Висока частота планових і позапланових перевірок формує складне інституційне середовище функціонування підприємств харчової галузі. Це, з одного боку, забезпечує контроль за якістю та безпекою продукції, а з іншого – створює додаткові витрати, підвищує рівень невизначеності та безпосередньо впливає на мотиваційну поведінку персоналу і здатність підприємств забезпечувати безпеку своєї діяльності.

Отже, інституційно-правові ризики пов'язані з взаємодією підприємств із органами державної влади і формують додатковий рівень невизначеності функціонування бізнесу. У таких умовах зростає значення не лише регуляторних факторів, але і внутрішніх можливостей підприємства щодо забезпечення його діяльності, серед яких ключову роль відіграє персонал та рівень його мотивації до дотримання встановлених вимог.

З огляду на це доцільно провести діагностику соціально-кадрової складової макросередовища, яка визначає доступність трудових ресурсів, їх якісні характеристики та умови формування мотивації персоналу. Одним із ключових показників соціально-кадрової складової є рівень зареєстрованого безробіття, який представлено на рис. 2.6.

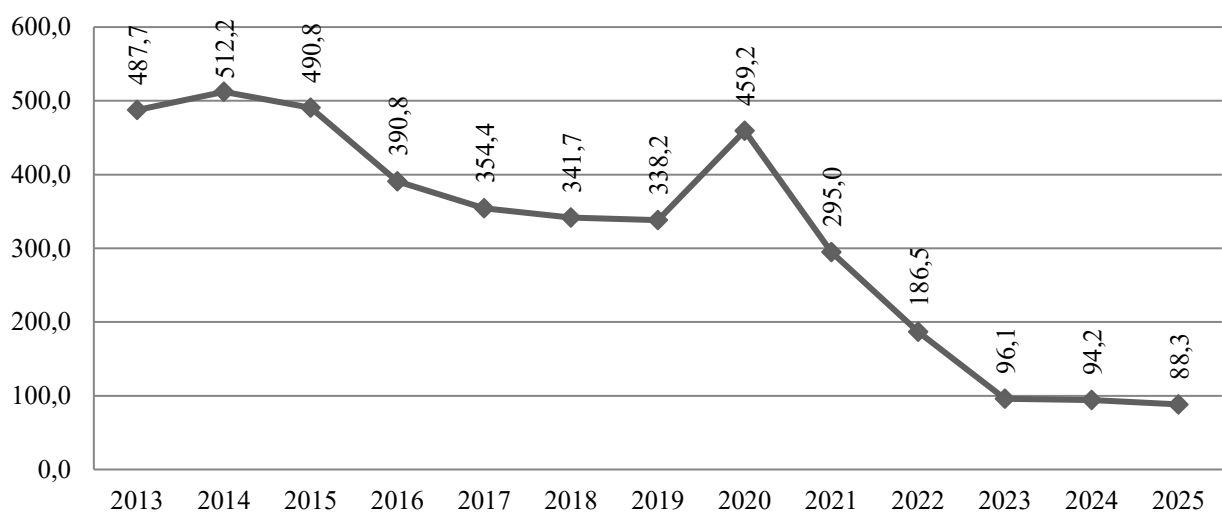


Рисунок 2.6 – Динаміка рівня зареєстрованого безробіття протягом 2013–2025 рр. (станом на кінець грудня), тис осіб*

*побудовано автором за [8]

Динаміка рівня зареєстрованого безробіття протягом 2013–2025 рр. демонструє хвилеподібний характер, зокрема починаючи з 2014 р. по 2019 р. знижується рівень безробіття (512,2 тис осіб до 338,2 тис осіб). У 2020 р. зафіксовано різке зростання безробіття до 459,2 тис осіб, що пов'язано з пандемійним періодом та обмеженнями економічної діяльності. Уже у 2021 р. його рівень стрімко скорочується до 186,5 тис осіб, і зберігає тенденцію до скорочення у подальшому, зокрема у 2022 р. – 186,5 тис осіб, у 2023 р. – 96,1 тис осіб, у 2024 р. – 94,2 тис осіб та у 2025 р. – 88,3 тис осіб. Однак таке зниження не є однозначно позитивним, оскільки зумовлено міграційними процесами, мобілізацією та скороченням економічно активного населення.

Для підприємств харчової галузі зазначені тенденції формують дефіцит трудових ресурсів, що ускладнює забезпечення виробничих процесів та актуалізує необхідність формування ефективної мотиваційної політики. В умовах скорочення робочої сили важливим є утримання персоналу, підвищення його залученості та відповідальності, зокрема щодо убезпечення діяльності підприємства. У цьому контексті доцільно проаналізувати динаміку середньооблікової кількості штатних працівників протягом 2013–2025 рр. (рис. 2.7), що дозволить оцінити зміни у структурі зайнятості.

Динаміка середньооблікової кількості штатних працівників в Україні протягом 2013–2025 рр. свідчить про тенденцію до скорочення, як в Україні в цілому, так і в промисловості зокрема. Як свідчить рис. 2.7 загальна чисельність штатних працівників зменшилася з 9957,7 тис осіб у 2013 р. до 5362,7 тис осіб у 2025 р., однак варто зазначити, що за об'єктивних причин дані 2022–2024 рр. відсутні. У промисловості спостерігається аналогічна тенденція, зокрема скорочення з 2603,4 тис осіб у 2013 р. до 1216,6 тис осіб у 2025 р.

Суттєве скорочення працівників спостерігалось вже у 2014–2015 рр., що було спричинено військово-політичними подіями. У подальшому в 2016–2021 рр. спостерігається поступове, але стабільне зниження середньооблікової кількості штатних працівників, що свідчить про негативні тенденції на ринку

праці. У 2025 р. зафіксовано різке зниження показника, що дозволяє зробити висновки про погіршення кадрового забезпечення підприємств внаслідок повномасштабної війни, мобілізаційних процесів, міграції, руйнуванням виробничої інфраструктури тощо.

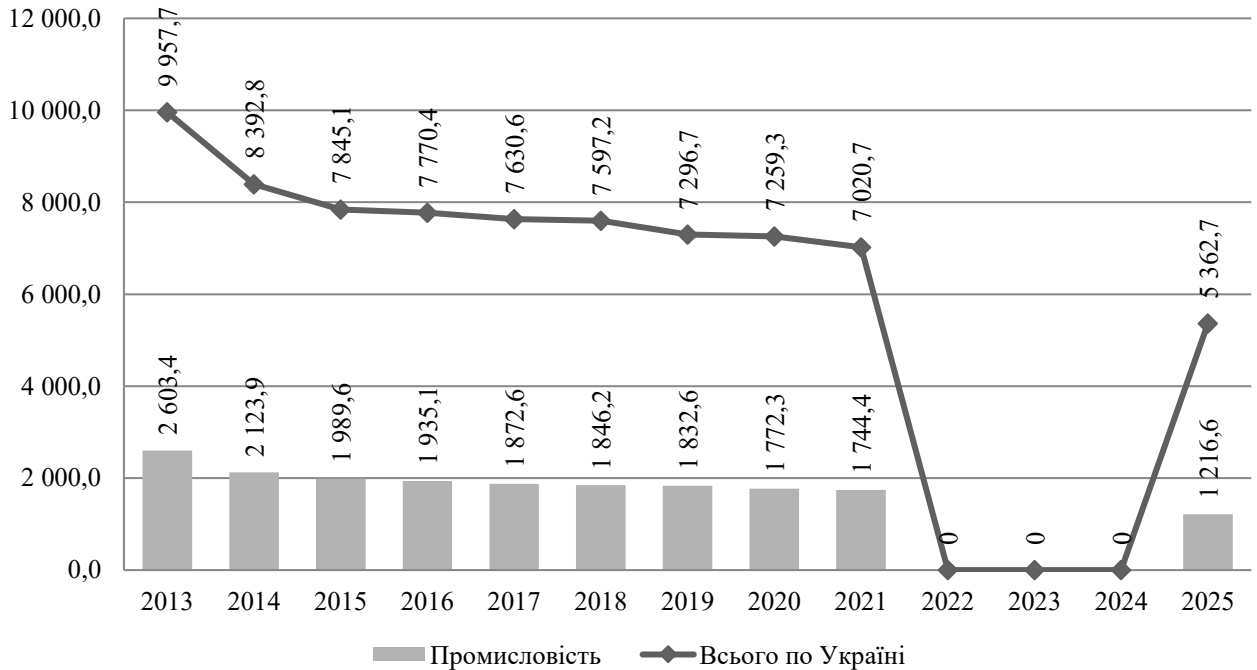


Рисунок 2.7 – Динаміка середньооблікової кількості штатних працівників в Україні протягом 2013–2025 рр. (станом на кінець грудня), тис осіб*

Примітка: протягом 2022–2024 рр. дані відсутні

*побудовано автором за [137]

Наведені тенденції щодо скорочення середньооблікової кількості штатних працівників мають безпосередній вплив на діяльність підприємств харчової промисловості, оскільки зумовлюють дефіцит кваліфікованих кадрів, підвищення навантаження на наявний персонал, можливе зниження якості робіт та ефективного виконання управлінських функцій, що впливає на забезпечення діяльності суб'єктів господарювання. В умовах дефіциту кадрового забезпечення зростає значення мотиваційної складової, оскільки від зацікавленості персоналу, їх залученості та відповідальності залежить дотримання стандартів якості та безпеки харчової продукції. У цьому контексті

доцільним є розгляд динаміки середньомісячної заробітної плати протягом 2013–2024 рр., яку зображено на рис. 2.8.

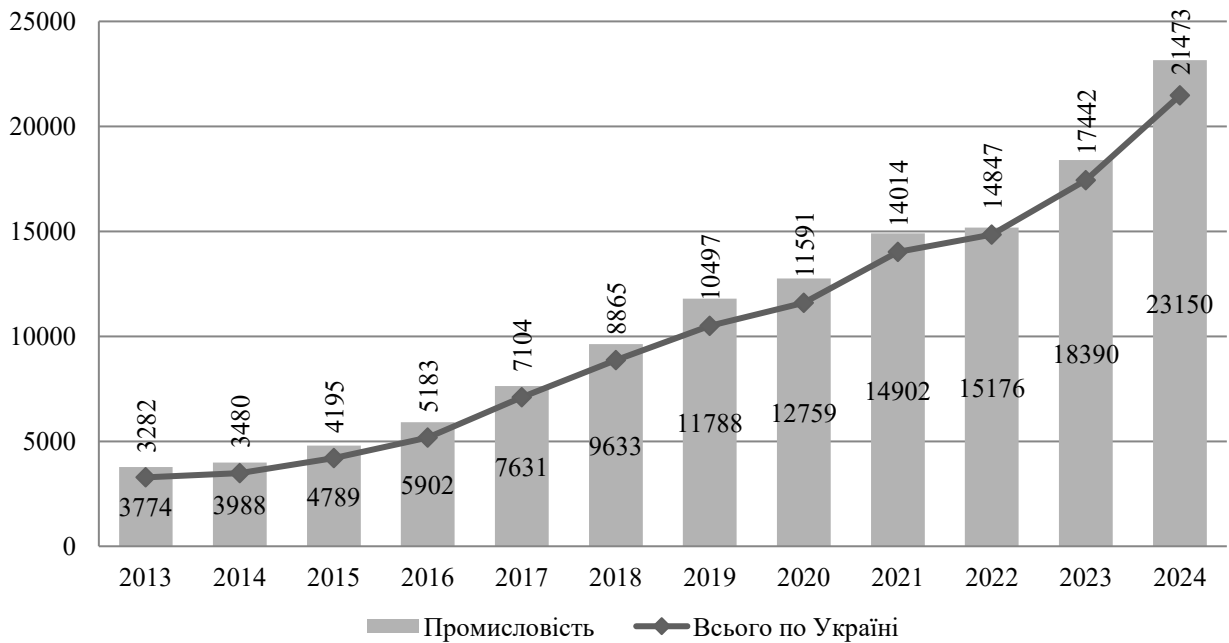


Рисунок 2.8 – Динаміка середньомісячної заробітної плати протягом 2013–2024 рр. (в розрахунку на одного штатного працівника), грн

*побудовано автором за [136]

Динаміка середньомісячної заробітної плати протягом 2013–2024 рр. характеризується стійкою тенденцією до зростання, як в цілому в Україні, так і промисловості зокрема. Так, середньомісячна заробітна плата зросла по Україні в цілому з 3282,0 грн у 2013 р. до 21473,0 грн у 2024 р., та по промисловості з 3774,0 грн у 2013 р. до 23150,0 грн у 2024 р.

Найбільш інтенсивне зростання середньомісячної заробітної плати спостерігалось у 2016–2018 рр. (всього по Україні у 2016 р. на 23,55%, у 2017 р. на 37,06%, у 2018 р. на 24,79% та по промисловості у 2016 р. на 23,24%, у 2017 р. на 29,3%, у 2018 р. на 26,24%), що пов'язано з макроекономічною стабілізацією, підвищенням мінімальної заробітної плати та активізацією ринку праці. Також зростання на 23,11% в цілому по Україні та 25,88% по промисловості спостерігається у 2024 р., що свідчить про адаптацію вітчизняних підприємств до умов війни. Разом з тим, номінальне зростання

заробітної плати не відображає реальне підвищення добробуту працівників, оскільки значна частина цього зростання компенсується інфляційними процесами, особливо в умовах економічної нестабільності. У зв'язку з цим доцільним є аналіз не лише рівня оплати праці, а й показників, що відображають фактичну платіжну дисципліну підприємств, зокрема заборгованості із виплати заробітної плати (рис. 2.9).

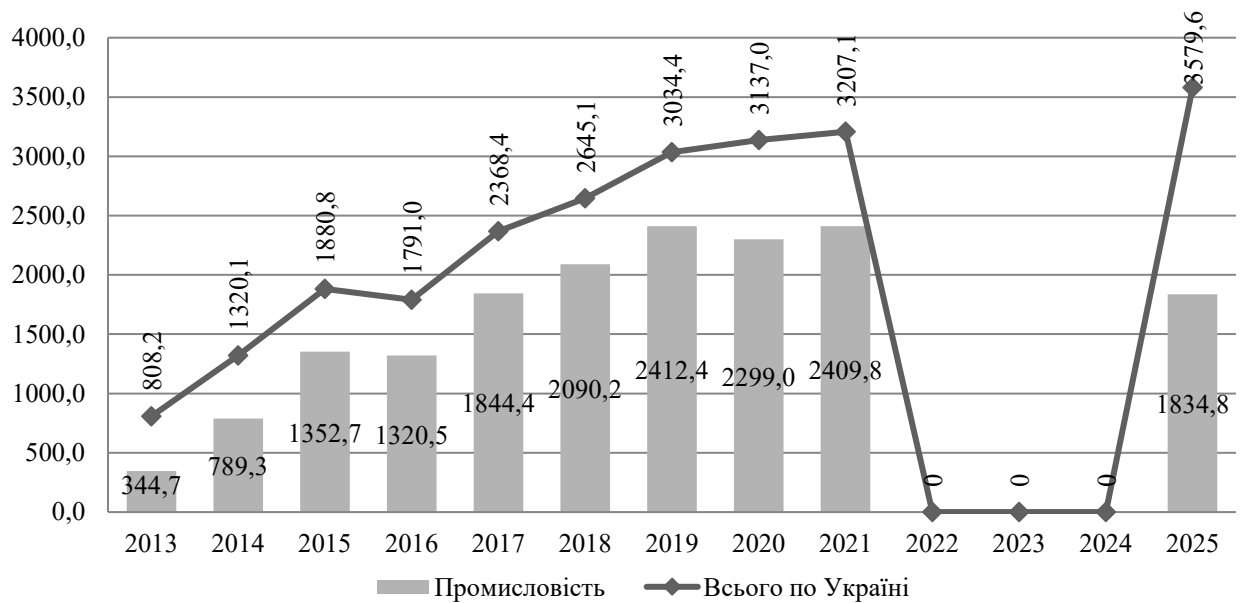


Рисунок 2.9 – Динаміка заборгованості із виплати заробітної плати протягом 2013–2025 рр., млн грн

*побудовано автором за [49]

Динаміка заборгованості із виплати заробітної плати протягом 2013–2025 рр. свідчить про наявність стійких негативних тенденцій у функціонуванні ринку праці та фінансового стану підприємств. Так загальна заборгованість по заробітній платі зросла в цілому по Україні з 808,2 млн грн у 2013 р. до 3579,6 млн грн у 2025 р., по промисловості – з 344,7 млн грн у 2013 р. до 1834,8 млн грн у 2025 р. Найбільш стрімке зростання спостерігається у 2014–2015 рр. (по Україні – з 808,2 млн грн до 1880,8 млн грн, по промисловості – з 344,7 млн грн до 1352,7 млн грн), що пов'язано з кризовими явищами в економіці та початком війни в країні. У 2016 р. спостерігається незначне зниження заборгованості (до

1791,0 млн грн по Україні та до 1320,5 млн грн), однак уже з 2017 р. знову формується тенденція до її зростання.

Особливої уваги заслуговує галузева структура, зокрема у 2013 р. частка промисловості становила близько 42,65%, у 2014 р. – 59,79%, у 2015 р. – 71,92%, у 2016 р. – 73,73%, у 2017 р. – 77,88%, у 2018 р. – 79,02%, у 2019 р. – 79,5%, у 2020 р. – 73,29%, у 2021 р. – 75,14% та у 2025 р. – 51,26%. Тобто у 2025 р. зафіксовано значне зниження абсолютного рівня промисловості з 2409,8 млн грн у 2021 р. до 1834,8 млн грн у 2025 р., що свідчить про структурні трансформації економіки та перерозподіл заборгованості між секторами.

Таким чином, зростання заборгованості із заробітної плати, її концентрація у промисловості та нестабільна динаміка свідчить про наявність проблем у функціонуванні підприємств, зокрема у порушенні фінансової рівноваги, нестачі обігових коштів та впливі кризових факторів. Для підприємств харчової галузі це має особливе значення, оскільки затримки заробітної плати впливають на мотивацію працівників та якість виконання технологічних процесів, що безпосередньо пов'язано з рівнем забезпечення діяльності підприємства

У контексті управління мотиваційною складовою забезпечення діяльності підприємства важливим є те, що рівень оплати праці безпосередньо впливає на поведінкові установки персоналу. Недостатній рівень заробітної плати або її невідповідність інфляційним процесам та зростаючим цінам може знижувати зацікавленість працівників до забезпечення діяльності підприємства, тоді як конкурентоспроможний її рівень формує передумови для підвищення дисципліни, якості виконання робіт та відповідальності за безпечність діяльності підприємства.

Водночас мотиваційні установки працівників не обмежуються лише внутрішніми економічними чинниками, адже значну роль відіграють параметри зовнішнього середовища функціонування підприємства, які здатні як підсилувати, так і знижувати мотивацію до забезпечення його діяльності.

Варто зазначити, що нестабільність макросередовища впливає не лише

на умови функціонування підприємств харчової промисловості, а й на мотивацію персоналу щодо забезпечення їх діяльності. Зокрема непередбачуваність регуляторних рішень, рівень адміністративного тиску та часті перевірки можуть формувати на рівні підприємства примусову мотивацію до виконання вимог безпеки, що зорієнтована на мінімізацію санкцій та уникнення штрафів. Тобто, за таких умов можуть формуватися поведінкові моделі, орієнтовані не на забезпечення діяльності підприємства як стратегічної цілі, а на формальне виконання встановлених вимог і процедур. Це знижує рівень усвідомлення відповідальності працівників, обмежує їх ініціативність у виявленні та попередженні ризиків і може призводити до імітації безпекозабезпечувальної діяльності.

Водночас ефективне управління мотиваційною складовою управління забезпеченням діяльності підприємства має бути спрямоване на трансформацію примусової мотивації працівників у внутрішньо-усвідомлену. Така трансформація має ґрунтуватися на зміні характеру взаємодії працівника і підприємства у межах соціально-економічного обміну. Зокрема це передбачає досягнення збалансованості вигод сторін, за якого працівник отримує матеріальні та нематеріальні вигоди від дотримання вимог безпеки, а підприємство – підвищення рівня забезпечення своєї діяльності. За таких умов відбувається зміщення мотиваційних орієнтирів працівника від мінімізації санкцій та уникнення штрафів до зацікавленості щодо забезпечення діяльності підприємства.

З огляду на вищенаведене важливим аспектом є формування усвідомлення причинно-наслідкових зв'язків між поведінкою працівника, рівнем забезпечення діяльності підприємства та отримуваними вигодами, що забезпечує внутрішнє усвідомлене прийняття мотиваційних установок. Паралельно необхідно врахувати когнітивні спотворення у поведінці працівників, що потребує формування адекватного сприйняття ними загроз за рахунок їх об'єктивізації та конкретизації можливих наслідків. Графічну трансформацію примусової мотивації у внутрішньо-усвідомлену мотивацію

представлено на рис. 2.10.



Рисунок 2.10 – Трансформація примусової мотивації у внутрішньо-усвідомлену мотивацію працівника*

*розроблено автором

У межах трансформації примусової мотивації у внутрішньо-усвідомлену мотивацію працівника важливого значення набувають інструменти, які спрямовані на формування адекватного сприйняття взаємозв'язків між власною поведінкою та результатами діяльності підприємства, а також подолання когнітивних спотворень, що знижують ефективність безпекозабезпечувальної поведінки. У цьому контексті доцільно використовувати комплекс

управлінських заходів, що спрямовані на усвідомлення причинно-наслідкових зв'язків та коригування спотворень у поведінці працівників.

Формування усвідомлення причинно-наслідкових зв'язків досягається через візуалізацію залежності «дія → наслідок», що дозволяє наочно продемонструвати вплив дотримання або порушення вимог на результати діяльності підприємства. Важливим інструментом є аналіз інцидентів, який передбачає розгляд реальних або потенційно можливих порушень з метою встановлення її причин та наслідків, що сприяє формуванню системного мислення у працівника. Також необхідно сформувати прив'язку KPI до параметрів безпеки та якості з метою забезпечення усвідомлення економічної доцільності безпечної поведінки, а залучення працівників у процеси, зокрема контроль, проведення аудиту, вдосконалення параметрів діяльності формують їх активну участь в убезпеченні функціонування підприємства.

Водночас важливим є і корекція когнітивних спотворень, що впливають на сприйняття ризиків і прийняття рішень працівниками. З цією метою варто проводити тренінги з поведінкової безпеки, що спрямовані на формування правильних моделей дій у ризикових ситуаціях. Використання ефекту наочності ризиків через демонстрацію реальних наслідків порушень дозволяє усвідомити рівень загроз, ризиків, і подолати їх недооцінку. Важливим для підприємств є формування культури безпечної поведінки, що передбачає закріплення відповідних норм і цінностей на рівні підприємства, а також налаштування системи стимулів і санкцій, що сприятиме узгодженню індивідуальних інтересів працівників із цілями підприємства.

Ключовим елементом рис. 2.10 є співвідношення вигод у соціально-економічному обміні між працівником і підприємством, яке виступає базовою умовою трансформації мотивації. Саме досягнення балансу вигод забезпечує узгодження інтересів сторін і створює підґрунтя для сприйняття працівником вимог безпеки не як зовнішнього примусу, а як доцільної моделі поведінки.

За відсутності балансу вигод у соціально-економічному обміні між

працівником і підприємством навіть за наявності інформаційного впливу та інших механізмів формування усвідомлення причинно-наслідкових зв'язків і корекції когнітивних спотворень є малоефективними, оскільки працівник не сприймає вигоди від безпекозабезпечувальної поведінки як значущі для себе. Натомість збалансований соціально-економічний обмін забезпечує внутрішнє прийняття мотиваційних установок і перехід до внутрішньо-усвідомленої мотивації.

2.2 Аналіз діяльності підприємств харчової промисловості в контексті формування мотиваційних детермінант забезпечення їх функціонування

Аналіз діяльності підприємств харчової галузі в контексті формування мотиваційних детермінант забезпечення їх функціонування потребує дослідження не лише зовнішніх умов функціонування, а комплексного дослідження галузевої специфіки. У сучасних умовах підвищеної турбулентності макросередовища, зростання регуляторних вимог до безпечності харчової продукції, фінансових ризиків, особливого значення набуває дослідження факторів, які визначають стійкість і безпечність функціонування підприємств харчової галузі. При цьому важливо ідентифікувати не лише загрози, але й зрозуміти поведінкові реакції персоналу та управлінські рішення які вони приймають, і формуються під впливом мотиваційних детермінант. Мотиваційна складова управління забезпеченням діяльності підприємств харчової промисловості проявляється через стимулювання дотримання безпеки у всіх напрямках, забезпечення дисципліни виробничих процесів, мінімізацію ризиків та підвищення відповідальності персоналу. Відповідно аналітичне забезпечення цієї складової має базуватися на системному дослідженні показників, що дозволяють проаналізувати функціонування підприємств харчової галузі, структурні трансформації та динаміку розвитку. У цьому контексті доцільно розпочати

аналіз із оцінювання кількості діючих підприємств з виробництва харчових продуктів, напоїв протягом 2014–2024 рр. (рис. 2.11).

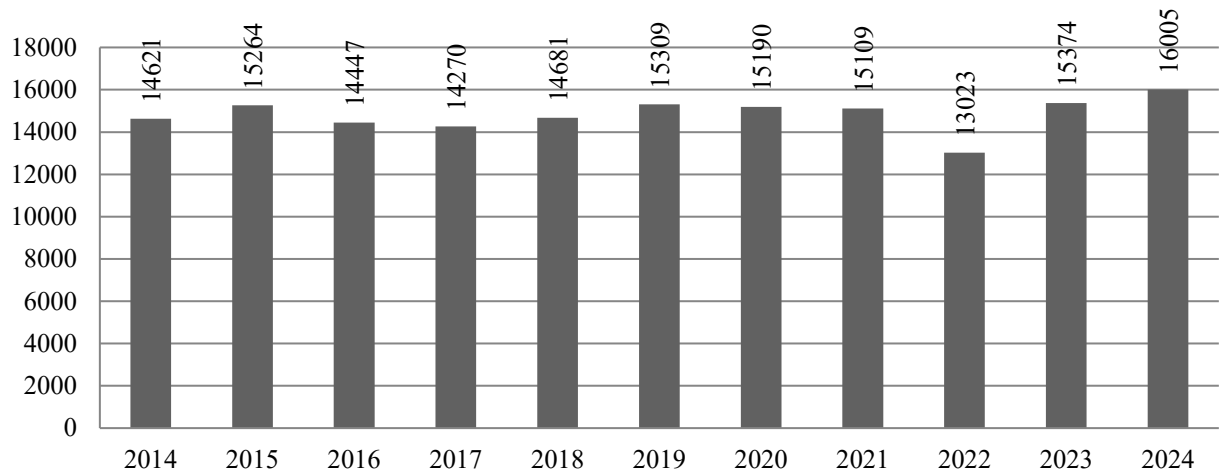


Рисунок 2.11 – Кількість діючих підприємств з виробництва харчових продуктів протягом 2014–2024 рр., одиниць

Примітка: код за КВЕД–2010 – 10 виробництво харчових продуктів

*побудовано автором за [65]

Динаміка кількості діючих підприємств з виробництва харчових продуктів протягом 2014–2024 рр. (рис. 2.11) демонструє нерівномірний, але загалом позитивний тренд, який відображає адаптаційні можливості галузі до кризових викликів. Протягом 2014–2018 рр. відбуваються коливання кількості діючих підприємств від 14270 одиниць (2017 р.) до 15264 одиниць (2015 р.), що було зумовлено макроекономічною нестабільністю та зниженням платоспроможного попиту. У 2019–2021 рр. динаміка кількості діючих підприємств з виробництва харчових продуктів стабілізується з незначними коливаннями, зокрема від 15109 одиниць (2021 р.) до 15309 одиниць (2019 р.), що пояснюється, з однієї сторони, впливом COVID-19, а з іншої – підтримкою попиту на продукцію харчової галузі як соціально значущої та стратегічно важливої галузі економіки. Найбільш суттєве скорочення відбулося у 2022 р. до 13023 одиниць, що стало наслідком повномасштабної війни в Україні, втратою виробничих потужностей, руйнуванням логістичних шляхів та вимушеною

релокацією бізнесу. Хоча у 2023–2024 рр. спостерігається відновлення кількості підприємств (у 2023 р. – 15374 одиниць та у 2024 р. – 16005 одиниць), що свідчить про адаптаційні можливості галузі, відновлення виробничих потужностей та зростання внутрішнього ринку продовольства. Таким чином, харчова галузь в Україні характеризується стійкістю до кризових викликів, швидкою відновлюваністю про що свідчать показники 2024 р.

Переходячи до розгляду основних результатів діяльності підприємств харчової галузі всього по Україні, доцільно зазначити, що кількісне зростання підприємств не завжди корелюється з ефективністю їх функціонування. Тому подальший аналіз спрямований на оцінювання фінансово-економічних показників діяльності підприємств харчової галузі, які наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні результати діяльності підприємств харчової промисловості в Україні протягом 2014–2024 рр.*

Показники, роки										
2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Обсяг виробленої продукції (товарів, послуг), млн грн										
2885562,7	3449879,6	4217825,7	5328975,4	6207687,6	6981863,8	7294447,3	9639308,4	7712477,6	8978746,9	9388026,5
Обсяг реалізованої продукції, млн грн										
271660,7	338496,5	427241,2	515155,2	547365,7	571914,3	627520,2	769949,9	697233,4	820354,5	996930,2
Витрати на виробництво продукції (товарів, послуг), млн грн										
196851,6	258868,9	305771,8	376837,5	419784,6	435256,9	488991,4	576078,7	538167,0	656526,4	805159,2
у тому числі матеріальні витрати та витрати на оплату послуг, використані у виробництві, млн. грн										
174643,9	235408,5	279185,2	341712,3	376428,1	382484,6	429941,4	510330,6	475825,8	584299,9	716446,9
у тому числі амортизація, млн. грн										
5501,7	6114,3	6935,7	7914,4	9606,1	12066,1	14146,5	15326,1	15907,3	17592,8	21224,4
у тому числі витрати на оплату праці, млн. грн										
11776,1	12736,0	15530,0	21844,2	27211,4	32751,8	35564,6	39930,2	36547,1	44635,8	55406,5
у тому числі відрахування на соціальні заходи, млн. грн										
4048,6	4027,9	3181,8	4487,8	5604,4	6697,3	7365,4	8274,7	7575,9	8845,2	10830,4
у тому числі інші витрати, млн. грн										
0,9	0,6	0,9	0,9	0,9	1,3	2,0	2,2	2,3	1,2	1,3
Кількість найманих працівників в еквіваленті повної зайнятості, осіб										
303354	275816	274327	290132	295113	296888	292070	282812	228495	227415	228557

Кінець таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Кількість відпрацьованих годин найманими працівниками, людино-годин										
557138333	503134545	504660321	531994122	549088948	547348126	537222452	527740808	410929930	429255275	431682977
Валовий операційний дохід, млн грн										
57224,1	60845,6	71019,3	88598,3	71351,4	72577,7	86652,5	98870,7	95975,1	125972,6	146425,9
Чистий прибуток (збиток), млн грн										
-14567,6	-13314,7	-4372,3	6796,4	9624,4	14705,8	-841,9	14149,6	3101,3	30313,8	31274,7
Рівень рентабельності операційної діяльності підприємств, %										
4,8	2,7	3,2	5,0	4,2	3,9	4,2	3,3	8,2	8,6	6,8
Рівень рентабельності всієї діяльності підприємств, %										
-4,5	-3,2	-0,9	1,3	1,7	2,5	-0,1	1,8	0,4	3,7	3,1

Примітка: код за КВЕД–2010 – 10 виробництво харчових продуктів

*сформовано автором за [15, 21, 64, 66, 104, 105, 160]

Динаміка основних результатів діяльності підприємств харчової галузі всього по Україні протягом 2014–2024 рр. свідчить про загальну тенденцію до зростання обсягів виробленої та реалізованої продукції, що супроводжується структурними та фінансовими трансформаціями. Зокрема, обсяг виробленої продукції (товарів, послуг) зріс з 2885562,7 млн грн у 2014 р. до 9388026,5 млн грн у 2024 р., тобто у 3,25 рази, що відображає як інфляційні процеси, так і розширення виробничої діяльності підприємств харчової галузі. Аналогічна тенденція спостерігається і в обсягах реалізованої продукції, зокрема з 271660,7 млн грн у 2014 р. до 996930,2 млн грн у 2024 р., тобто у 3,67 рази, що свідчить про зростання ринкової активності підприємств.

Водночас зростання обсягів виробництва та реалізації продукції (товарів, послуг) супроводжується зростанням витрат на виробництво продукції (товарів, послуг), зокрема з 196851,6 млн грн у 2014 р. до 805159,2 млн грн у 2024 р., тобто у 4,09 рази, що вказує на підвищення ресурсомісткості діяльності підприємств харчової галузі та зростання витратного тиску. У структурі витрат переважають матеріальні витрати та витрати на оплату послуг, використані у виробництві, і їх частка зростає з 72,46% у 2014 р. до 80,76% у 2024 р., такі показники обумовлюють високу залежність підприємств від цінових коливань,

постачальників, логістичних ризиків тощо. Це формує необхідність посилення мотивації персоналу до ресурсозбереження, оптимізації втрат у виробничому процесі, контролю якості сировини та матеріалів, що використовуються у виробництві, а також продукції, яку випускає підприємство.

Разом з тим, позитивною тенденцією є зростання витрат на оплату праці з 11776,1 млн грн у 2014 р. до 55406,5 млн грн у 2024 р., тобто у 4,7 рази, що свідчить про посилення матеріальної мотивації персоналу. Однак, ця динаміка супроводжується скороченням чисельності найманих працівників в еквіваленті повної зайнятості, зокрема з 303354 осіб у 2014 р. до 228557 осіб у 2024 р., а також зменшенням кількості відпрацьованих годин найманими працівниками, особливо у 2022 р. (410929930 людино-годин), що свідчить про зростання навантаження на працівників, підвищення ризиків порушення технологічних стандартів та кадровий дефіцит. У таких умовах актуалізується потреба використання нематеріальних стимулів, спрямованих на підтримку дисципліни, дотримання вимог безпечності виробництва, відповідальності тощо.

Зростання валового операційного доходу з 57224,1 млн грн у 2014 р. до 146425,9 млн грн у 2024 р., тобто у 2,56 рази, що свідчить про підвищення результативності діяльності підприємств харчової промисловості, проте його динаміка є нерівномірною, і є наслідком впливу зовнішніх криз. Це обумовлює необхідність формування адаптивної мотиваційної системи, що орієнтована на забезпечення гнучкості поведінки персоналу та швидке реагування на зміни зовнішнього середовища.

Діяльність підприємств харчової галузі характеризується нестійкою прибутковістю, зокрема 2014–2016 рр. були збитковими, у 2017–2019 рр. спостерігалось відновлення прибутковості, у 2020 р. – знову збиток, після чого у 2021–2024 рр. відбулося суттєве покращення фінансових результатів, зокрема у 2024 р. чистий прибуток становив 31274,7 млн грн. Рівень рентабельності операційної діяльності підприємств є нестабільним і протягом аналізованого періоду залишається помірним (не перевищує 8,6%), у 2024 р. він становив 6,8%, що свідчить про обмежені можливості самофінансування та інвестування у

заходи з забезпечення функціонування суб'єктів господарювання. Така нестабільність формує додаткові ризики діяльності, зокрема скорочення витрат на безпеку продукції, контроль якості, персонал, що потребує запровадження відповідних мотиваційних механізмів, спрямованих на недопущення порушень. Водночас для більш глибокого обґрунтування зазначених ризиків і визначення їх впливу на поведінку персоналу підприємств харчової галузі та управлінські рішення проведемо аналіз структури активів і пасивів. Структуру активу балансу підприємств харчової галузі всього по Україні наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Структура активів балансу підприємств харчової промисловості всього по Україні протягом 2014–2024 рр., млн грн*

Показники, роки										
2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
НЕОБОРОТНІ АКТИВИ, УСЬОГО										
86010,0	88468,3	100359,4	118377,5	136948,7	165345,9	180247,5	195086,4	191802,0	214373,6	246718,7
Залишкова вартість основних засобів										
58592,6	66106,9	76078,5	88071,7	108487,5	127847,5	139587,7	149990,0	147785,6	165835,8	192802,7
Знос основних засобів										
42819,9	59297,5	85064,4	71190,2	78359,2	77593,8	118396,4	89836,2	94980,9	104799,6	132503,7
Інвестиційна нерухомість залишкова вартість										
167,1	183,5	618,8	373,2	677,9	853,6	1113,6	2429,1	2341,9	3316,1	3267,7
Довгострокові біологічні активи залишкова вартість										
126,2	167,0	167,8	143,5	173,1	195,3	247,5	276,2	141,6	171,0	66,1
Незавершені капітальні інвестиції										
10176,5	6558,6	7249,9	9863,1	10530,7	12857,4	14193,8	14228,1	15095,1	17475,2	22434,5
Довгострокові фінансові інвестиції										
15076,4	11077,3	10684,2	13902,0	13530,0	16586,3	19110,5	21319,5	20339,1	21978,5	22358,1
Інші необоротні активи										
1871,1	4375,0	5560,2	6023,9	3549,4	7005,7	5994,3	6843,6	6098,6	5597,0	5789,4
ОБОРОТНІ АКТИВИ, УСЬОГО										
172302,4	240477,7	308077,5	312582,7	310967,0	300141,2	327166,9	358224,9	393152,1	445691,3	498713,2
Запаси										
43796,2	66155,6	85458,1	94589,8	94206,6	93982,6	103832,0	133108,1	116494,1	124265,1	148845,7
Поточні біологічні активи										
992,4	1396,7	1691,2	2768,0	2635,5	2485,5	2847,7	3380,7	3011,3	4280,7	4157,3

Кінець таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Дебіторська заборгованість										
108008,9	147227,3	195597,2	186932,4	182362,4	182428,4	183485,6	193552,6	236193,1	262970,6	280889,6
Поточні фінансові інвестиції										
2937,9	4877,9	1959,6	2273,6	1530,8	2911,4	11432,6	2428,0	1735,7	3303,1	10879,0
Грошові кошти та їх еквіваленти										
8089,3	9616,3	10238,2	12595,0	12717,8	10029,8	17941,7	17643,8	26754,1	41472,0	44300,0
Витрати майбутніх періодів										
4708,7	6129,9	7236,0	6606,2	10650,8	1581,6	1423,4	1412,5	1517,4	1464,0	1705,5
Інші оборотні активи										
3769,1	5074,0	5897,2	6817,8	6863,0	6722,0	6204,1	6699,4	7446,4	7935,9	7936,1

Примітка: код за КВЕД–2010 – 10 виробництво харчових продуктів

*сформовано автором за [101, 103]

Аналіз структури активів балансу підприємств харчової галузі всього по Україні протягом 2014–2024 рр. свідчить про трансформації у співвідношенні необоротних і оборотних активів. Загальний обсяг необоротних активів зріс з 86010,0 млн грн у 2014 р. до 246718,7 млн грн у 2024 р., що свідчить про поступове нарощення виробничого потенціалу. У структурі необоротних активів домінує залишкова вартість основних засобів, яка демонструє стабільне зростання з 58592,6 млн грн у 2014 р. до 192802,7 млн грн у 2024 р., що свідчить про оновлення виробничих потужностей. Варто зазначити, що значні обсяги зносу основних засобів, особливо після 2020 р. (2021 р. – 89836,2 млн грн, 2022 р. – 94980,9 млн грн, 2023 – 104799,6 млн грн, 2024 р. – 132503,7 млн грн) вказують на наявність суттєвих технологічних ризиків.

У структурі необоротних активів відбувається значне зростання інвестиційної нерухомості (зростання з 167,1 млн грн у 2014 р. до 3267,7 млн грн у 2024 р.) та незавершених капітальних інвестицій (зростання з 10176,5 млн грн у 2014 р. до 22434,5 млн грн у 2024 р.), що свідчить про активізацію інвестиційних процесів, однак формує ризики відволікання фінансових ресурсів із обороту, зниження ліквідності та уповільнення обіговості капіталу. Окрім того, значні обсяги незавершених капітальних інвестицій можуть свідчити про

затягування інвестиційних проєктів, неефективність управління інвестиційною діяльністю, що підвищує ймовірність недоотримання очікуваного економічного ефекту. Разом з тим, зростання інвестиційної нерухомості означає перерозподіл ресурсів у менш ліквідні активи, які обмежують можливості оперативного реагування підприємств на зміни ринкової кон'юнктури та посилюють фінансові ризики в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

Поряд з тим оборотні активи демонструють вищі темпи зростання з 172302,4 млн грн у 2014 р. до 498713,2 млн грн у 2024 р., що свідчить про їх домінування в структурі активів підприємств харчової промисловості. Найбільша частка в структурі оборотних активів припадає на дебіторську заборгованість, яка зросла з 108008,9 млн грн у 2014 р. до 280889,6 млн грн у 2024 р., що свідчить про посилення ризиків неплатежів і погіршення платіжної дисципліни контрагентів. Зростання дебіторської заборгованості свідчить про загрози фінансовій стійкості та потребує посилення контролю на підприємствах харчової промисловості за розрахунками.

Характерним для підприємств харчової промисловості є зростання запасів, зокрема з 43796,2 млн грн у 2014 р. до 148845,7 млн грн у 2024 р., що підвищує ризики втрат від псування продукції та неефективного управління складськими процесами. Позитивною тенденцією є зростання грошових коштів та їх еквівалентів з 8089,3 млн грн у 2014 р. до 44300,0 млн грн у 2024 р., що свідчить про підвищення ліквідності та посилення здатності підприємств своєчасно виконувати поточні зобов'язання. Разом з тим, надмірна концентрація грошових коштів та їх еквівалентів може свідчити про недостатній рівень інвестування у розвиток виробничого потенціалу та обмежене використання фінансових ресурсів для розширення діяльності підприємства. Тому варто використовувати збалансований підхід до управління грошовими коштами з метою забезпечення оптимального балансу між ліквідністю та ефективністю використання ресурсів. Водночас для комплексної оцінки фінансового стану та рівня безпеки підприємств харчової галузі аналіз структури активів є недостатнім, і варто проаналізувати пасиви, які згруповано у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Структура пасиву балансу підприємств харчової галузі всього по Україні протягом 2014–2024 рр., млн грн*

Показники, роки										
2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
ПОТОЧНІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ І ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ, УСЬОГО										
151366,5	208536,2	293400,9	294759,6	281433,3	273908,6	277433,5	321403,6	321434,7	348040,4	386333,0
Короткострокові кредити банків										
31612,3	37215,5	43473,0	34624,0	32443,6	39862,5	34492,7	59652,4	64995,1	44828,2	59106,7
Поточна кредиторська заборгованість										
85157,2	107662,7	151581,0	143095,7	142782,5	129411,9	137382,7	159610,1	156174,3	176635,4	193384,8
Поточні забезпечення										
458,1	588,9	1178,7	2171,0	3882,7	3793,9	3924,1	6046,6	4127,4	5244,1	4648,7
Доходи майбутніх періодів і відстрочені комісійні доходи від перестраховиків										
383,4	435,5	416,9	388,0	1330,1	1259,8	1386,6	1204,3	1219,1	1339,0	1937,8
Інші поточні зобов'язання										
33755,5	62633,6	96751,4	114481,0	100994,4	99580,5	100247,4	94890,2	94918,9	119993,7	127255,0
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ, УСЬОГО										
51833,4	48906,2	50509,4	68697,9	99278,3	135939,3	137674,4	152986,2	176657,0	190779,3	256197,1
Зареєстрований капітал										
7113,6	5855,1	16978,6	14195,2	34484,8	41173,6	25465,0	26164,7	26267,4	38305,5	39128,1
Капітал в дооцінках і додатковий капітал										
16116,1	20754,2	26348,7	29268,5	36417,4	36728,7	36773,8	38133,4	41480,1	40421,2	44726,7
Резервний капітал та інші резерви										
1936,1	1979,7	2099,4	1684,9	1792,1	1902,1	2642,1	2311,4	2444,7	2467,3	2742,4
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)										
-4013,2	-18557,4	-26038,3	-17048,6	-1570,1	25362,4	17513,1	25382,9	57535,9	52676,8	106279,3
Неоплачений і вилучений капітал										
1380,4	1988,4	2399,8	6089,4	3208,1	1712,3	1795,8	1063,2	976,4	1319,0	2836,6

Примітка: код за КВЕД–2010 – 10 виробництво харчових продуктів

*сформовано автором за [23, 117]

Аналіз пасиву балансу підприємств харчової галузі всього по Україні протягом 2014–2024 рр. свідчить про суттєву трансформацію джерел фінансування і безпосередньо впливає на рівень ризиків діяльності та умови формування мотиваційних механізмів їх мінімізації. У структурі пасиву поточні зобов'язання і забезпечення відзначаються тенденцією до зростання з 151366,5 млн грн у 2014 р. до 386333,0 млн грн у 2024 р., що свідчить про

посилення залежності підприємств харчової галузі від короткострокових джерел фінансування. Така динаміка свідчить про фінансове навантаження, і обумовлює необхідність посилення контролю за грошовими потоками підприємств, а отже актуалізує необхідність формування мотиваційних механізмів, що спрямовані на підвищення фінансової дисципліни персоналу.

У структурі поточних зобов'язань найбільша питома вага припадає на поточну кредиторську заборгованість, яка також зростає з 85157,2 млн грн у 2014 р. до 193384,8 млн грн у 2024 р., і свідчить про використання підприємствами відстрочки платежів. Така практика формує ризики порушення платіжної дисципліни, ділової репутації тощо, і актуалізує впровадження мотиваційних механізмів, орієнтованих на встановлення відповідальності персоналу за фінансові результати.

Короткострокові кредити банків у структурі поточних зобов'язань протягом аналізованого періоду зростають з 31612,3 млн грн у 2014 р. до 59106,7 млн грн у 2024 р., що свідчить про посилення залежності підприємств від зовнішніх джерел фінансування. Зазначені тенденції підвищують фінансові ризики, що обумовлені зміною вартості кредитних ресурсів та доступом до них у кризових умовах. Саме тому зростає значущість мотиваційних заходів, спрямованих на оптимізацію витрат, підвищення ефективності використання власних ресурсів і зниження залежності від кредитів.

Поряд з тим позитивною тенденцією є зростання власного капіталу з 51833,4 млн грн у 2014 р. до 256197,1 млн грн у 2024 р., що свідчить про зміцнення фінансової стійкості підприємств. У структурі власного капіталу показовим є перехід від непокритих збитків (2014–2018 рр.) до нерозподіленого прибутку (2019–2024 рр.), що свідчить про покращення фінансових результатів підприємств харчової галузі. Така динаміка є підґрунтям для інвестування у модернізацію виробництва, підвищення якості продукції, і формує можливості для застосування мотиваційних детермінант забезпечення функціонування підприємств.

Разом з тим, наявність у структурі пасиву значної частки поточних

зобов'язань і забезпечень свідчить про фінансові ризики, які можуть негативно впливати на стабільність функціонування підприємств харчової галузі. І саме в таких умовах важливим для підприємств є формування мотиваційних детермінант, що спрямовані на забезпечення відповідального використання ресурсів, фінансової дисципліни, дотримання стандартів якості, мінімізацію операційних та контрактних ризиків.

Проведений аналіз на галузевому рівні дозволяє окреслити лише загальні тенденції та структурні дисбаланси, проте не дозволяє виявити особливості мотиваційних детермінант забезпечення діяльності на рівні окремих суб'єктів господарювання. Показники оцінювання економічних детермінант мотивації забезпечення діяльності підприємств харчової галузі згруповано у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Показники оцінювання економічних детермінант мотивації забезпечення діяльності підприємств харчової галузі*

Показники	Підприємства, роки								
	ТОВ «Білдан»			ТОВ «Кузнецовський хлібозавод»			ТОВ «Хлібодар»		
	2023	2024	2025	2023	2024	2025	2023	2024	2025
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ресурсна база									
Необоротні активи, тис. грн	3878,0	4388,5	3570,3	27369,2	23554,9	25070,7	153106,0	196736,0	303723,0
Коефіцієнт автономії	0,716	0,79	0,689	0,73	0,731	0,723	0,382	0,449	0,449
Поточна ліквідність	2,026	2,654	2,825	2,731	3,574	3,713	0,871	0,885	0,845
Результативність діяльності									
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	23363,1	25926,0	60562,5	233492,9	274357,3	347103,2	661657,0	787121,0	951408,0
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	1154,2	1463,9	5717,4	12143,7	11834,4	14887,4	40870,0	46551,0	66592,0
Чиста маржа, %	4,9	4,9	9,4	5,2	4,3	4,3	6,2	5,9	7,0

Кінець таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Витратна складова									
Собівартість продукції, тис. грн	19008,8	22298,2	44909,3	148512,0	178171,3	226028,8	415463,0	495748,0	561165,0
Інші операційні витрати, тис. грн	2946,7	2009,3	8996,9	71534,6	83951,2	103660,7	3961,0	6759,0	15900,0
Ризикова складова									
Дебіторська заборгованість (сумарна), тис. грн	3667,6	3817,8	11399,6	15047,1	19256,6	25201,5	103006,0	98057,0	150893,0
Кредиторська заборгованість (сумарна), тис. грн	2536,6	2057,6	6199,7	13 921,4	16060,0	22132,0	141651,0	159115,0	236694,0
Ефективність використання ресурсів									
Оборотність загальних активів	2,8	2,7	3,7	3,7	3,5	3,6	2,6	2,3	2,2
Ринкова позиція									
Частка ринку, %	0,02	0,02	0,04	0,43	0,45	0,47	1,23	1,3	1,29
SAGR виручки за 3 роки, %	70,9	24,9	37,4	28,9	14,0	14,1	43,8	15,1	12,9

*сформовано автором за [147, 148, 149]

У межах аналізу ресурсної бази встановлено, що найбільшим за масштабами діяльності є ТОВ «Хлібодар», і його необоротні активи зросли з 153106,0 тис. грн у 2023 р. до 303723,0 тис. грн у 2025 р., що свідчить про нарощення виробничого потенціалу. Коефіцієнт автономії ТОВ «Хлібодар» є нижчим (у 2025 р. – 0,449), ніж інших аналізованих підприємств, для яких характерний високий рівень фінансової незалежності. Зокрема для ТОВ «Білдан» у 2025 р. – 0,689 та для ТОВ «Кузнецовський хлібозавод» у 2025 р. – 0,723, що формує стійку основу для забезпечення їх діяльності. Поточна ліквідність свідчить про достатній рівень платоспроможності ТОВ «Білдан» (у 2025 р. – 2,825) і ТОВ «Кузнецовський хлібозавод» (у 2025 р. – 3,713), що формує передумови для виконання зобов'язань і зниження фінансових ризиків. У ТОВ «Хлібодар» коефіцієнт поточної ліквідності у 2025 р.

становить 0,845, що обмежує фінансову гнучкість товариства та підвищує ризик втрати платоспроможності.

Аналіз результативності діяльності свідчить про позитивну динаміку доходів і прибутковості всіх аналізованих підприємств. Особливо динамічним є розвиток ТОВ «Білдан» (2025 р. порівняно з 2023 р.), про що свідчить зростання чистого доходу у 2,59 рази, а чистий прибуток у 4,95 рази, що відобразилося у зростанні маржі до 9,4% у 2025 р. порівняно з 4,9% 2023 р. Такі значення показників свідчать про підвищення ефективності діяльності ТОВ «Білдан» та формування сильної економічної мотиваційної основи до подальшого забезпечення функціонування. Варто зазначити, що найбільші абсолютні показники характерні для ТОВ «Хлібодар» (чистий дохід від реалізації продукції у 2025 р. становить 951408,0 тис. грн, а чистий прибуток – 66592,0 тис. грн, чиста маржа – 7,0%), хоча темпи зростання є більш помірними, що свідчить про стабільність функціонування товариства. ТОВ «Кузнецовський хлібозавод» демонструє стабільні, однак не такі динамічні показники результативності діяльності (чистий дохід від реалізації продукції у 2025 р. становить 347103,2 тис. грн, а чистий прибуток – 14887,4 тис. грн, чиста маржа – 4,3%).

У аналізованих підприємств витрати складають значну частину, і створюють значний тиск на їх діяльність. Зокрема на собівартість ТОВ «Білдан» припадає від 74,15% до 86,0% від чистого доходу, ТОВ «Кузнецовський хлібозавод» – від 63,6% до 65,12%, ТОВ «Хлібодар» – від 58,98% до 62,98%. Окрім того, у ТОВ «Білдан» спостерігається суттєве зростання інших операційних витрат у 2025 р. (8996,9 тис. грн), що пов'язано з інвестиціями. У ТОВ «Кузнецовський хлібозавод» та ТОВ «Хлібодар» витрати зростають пропорційно доходам, що свідчить про масштабування діяльності, однак потребує контролю над витратами як елементу економічної безпеки.

Ризикова складова характеризується зростанням сумарної дебіторської та кредиторської заборгованостей на всіх аналізованих підприємствах. Найсуттєвішим є зростання дебіторської заборгованості у ТОВ «Білдан» (з

3667,6 тис. грн у 2023 р. до 11399,6 тис. грн у 2025 р.), що підвищує ризики ліквідності. У ТОВ «Хлібодар» дебіторська та кредиторська заборгованості є значною (у 2025 р.: дебіторська заборгованість – 150893,0 тис. грн, кредиторська заборгованість – 236694,0 тис. грн), що свідчить про значні масштаби діяльності та наявність підвищеного рівня фінансових ризиків.

Ефективність використання ресурсів є неоднорідною, зокрема у ТОВ «Білдан» оборотність загальних активів зросла у 2025 р. до 3,7, що свідчить про ефективне використання ресурсів. Щодо ТОВ «Кузнецовський хлібозавод», то цей показник залишається стабільним (3,5–3,7), а у ТОВ «Хлібодар» спостерігається його зниження з 2,6 до 2,2, що свідчить про певне зниження ефективності управління активами.

Аналіз ринкової позиції свідчить, що ТОВ «Хлібодар» належить провідна позиція (частка ринку коливається від 1,23%–1,3%), ТОВ «Кузнецовський хлібозавод» має середню позицію (частка ринку коливається від 0,43%–0,47%), а ТОВ «Білдан» є нішевим гравцем (частка ринку коливається від 0,02% до 0,04%). Водночас найвищі темпи зростання CAGR виручки за 3 роки характерні саме для ТОВ «Білдан», що свідчить про активний розвиток підприємства.

Варто зазначити, що вплив макросередовища трансформується на рівні підприємства через економічні детермінанти у відповідні моделі мотивації. Зокрема адміністративний тиск, часті перевірки, регуляторна невизначеність зовнішнього середовища у поєднанні з фінансовими обмеженнями підприємств формують примусову мотивацію, орієнтовану на уникнення санкцій. Натомість за умов фінансової стабільності на рівні підприємства відбувається поступова трансформація мотиваційних орієнтирів у внутрішньо-усвідомлену мотивацію, що ґрунтується на розумінні економічної доцільності безпечної поведінки. Поєднуючи наведені економічні параметри і відповідні мотиваційні моделі (примусову, внутрішньо-орієнтовану та змішану мотивацію) можна запропонувати типологізацію підприємств за економічними передумовами формування мотивації персоналу до убезпечення їх діяльності (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Типологізація підприємств за економічними детермінантами формування мотивації забезпечення їх діяльності*

Тип підприємства	Характерні економічні ознаки	Тип мотивації	Основні ризики
Фінансово нестійке підприємство	Низька ліквідність Значна кредиторська заборгованість Обмежена автономія Високий тиск витрат Залежність від зовнішніх джерел фінансування	Примусова	Формалізація безпекозабезпечувальних дій Орієнтація на уникнення санкцій, штрафів, претензій тощо Імітація дотримання вимог працівниками Домінування короткострокових рішень над превентивними заходами Зниження зацікавленості персоналу до виявлення та попередження загроз і ризиків
Фінансово стабільне підприємство із помірною динамікою розвитку	Достатня ліквідність Стабільний рівень автономії Помірна прибутковість Контрольована заборгованість Відносна збалансованість витрат і результатів	Змішана	Інерційність поведінки працівників Орієнтація на підтримання наявного стану підприємства Недостатня ініціативність персоналу щодо забезпечення діяльності підприємства Домінування регламентованої поведінки над проактивною Обмежене сприйняття безпеки як джерела додаткової цінності
Підприємство, що динамічно зростає	Високе зростання доходу і прибутку Підвищення маржі Достатній рівень ліквідності Посилення ринкової позиції Підвищення ефективності використання ресурсів	Внутрішньо-орієнтована	Недооцінка ризиків через фокусування на масштабуванні підприємства Акцент на результативності і темпах зростання Перевантаження персоналу Зниження уваги до окремих безпекозабезпечувальних процедур
Масштабне підприємство з ознаками фінансової нестійкості окремих параметрів	Значний обсяг активів Значний обсяг доходів Провідна ринкова позиція Недостатня ліквідність Висока кредиторська і дебіторська заборгованість Зростання потреби у оборотному капіталі	Переважно примусова, із елементами змішаної	Орієнтація мотивації на контроль та дотримання встановлених вимог Зростання ризику формального виконання процедур безпеки Дисбаланс інтересів працівників і підприємства Підвищена ймовірність втрат через неузгодженість дій структурних підрозділів Зниження рівня внутрішньої мотивації персоналу до забезпечення діяльності підприємства

*сформовано автором

Враховуючи характеристики, що представлені у табл. 2.5 та показники оцінювання економічних детермінант мотивації забезпечення діяльності підприємств харчової галузі (табл. 2.4) у табл. 2.6 наведемо типологізацію досліджуваних підприємств.

Таблиця 2.6 – Типологізація підприємств харчової галузі за економічними детермінантами формування мотивації забезпечення їх діяльності*

Підприємство	Тип мотивації	Характер мотиваційної моделі
ТОВ «Білдан»	Внутрішньо-орієнтована	Проактивна поведінка персоналу підприємства Орієнтація на підвищення ефективності Готовність до впровадження змін Можливе недооцінювання окремих ризиків діяльності
ТОВ «Кузнецовський хлібозавод»	Змішана	Стабільна поведінка персоналу, але переважно регламентована Орієнтація на підтримання існуючих процесів Обмежена ініціативність щодо забезпечення діяльності підприємства
ТОВ «Хлібодар»	Переважно примусова (з елементами змішаної)	Орієнтація персоналу на виконання встановлених процедур Обмежена проактивність персоналу Домінування функції контролю в системі управління Ризик формалізованого підходу персоналу до загроз і ризиків

Отримані результати типологізації свідчать, що підприємства харчової галузі характеризується різними моделями мотивації персоналу до забезпечення їх діяльності. Встановлено, що економічні детермінанти визначають не лише умови функціонування підприємств, а й типи мотивації персоналу до забезпечення їх діяльності. Водночас вищий рівень фінансової стійкості, ліквідності, прибутковості, ефективності використання ресурсів створює передумови до формування внутрішньо-орієнтованої мотивації, за якої забезпечення діяльності підприємства сприймається не як нав'язана вимога ззовні, а як економічно доцільний і поведінково-виправданий напрям дій. Натомість поєднання фінансових обмежень, зростання заборгованості, невисока

ліквідність, високий тиск витрат обумовлюють домінування переважно примусової мотивації, за якої забезпечення діяльності підприємств пов'язується передусім з уникненням штрафів, санкцій тощо.

Водночас наведена типологізація підприємств харчової галузі за економічними детермінантами формування мотивації забезпечення їх діяльності дозволяє стверджувати, що навіть за наявності відносно сприятливих економічних передумов та покращення фінансово-господарських показників не гарантує автоматичного переходу до внутрішньо-усвідомленої мотивації працівників. Слід зазначити, що економічні параметри формують відповідну основу, однак фактична спрямованість трудової поведінки визначається спроможністю трансформувати наявні економічні можливості у дієву систему стимулів, обмежень, очікувань і вигод, що формує ставлення працівника до забезпечення діяльності підприємства. Саме тому економічну детермінанту варто розглядати не ізольовано, а у взаємозв'язку із поведінковими та організаційними складовими.

Таким чином, на рівні підприємства економічна детермінанта визначає загальні межі та можливості формування мотивації, а на рівні працівника вирішального значення набуває те, якою мірою він готовий реалізувати власні знання, вміння, навички, досвід та інші складові інтелектуального капіталу в інтересах забезпечення діяльності підприємства. Тобто в подальшому варто проаналізувати, як саме відбувається узгодження інтересів підприємства та працівника в процесі виконання функціональних обов'язків із позиції забезпечення діяльності.

У цьому контексті варто провести дослідження взаємовигідного соціально-економічного обміну між підприємством і працівником, у межах якого працівник фактично надає підприємству в користування свій інтелектуальний капітал, а підприємство має забезпечити прийнятні для працівника матеріальні та нематеріальні вигоди. Саме від збалансованості такого обміну залежить, чи буде мотивація працівника до забезпечення діяльності підприємства носити формальний, примусовий характер чи

трансформуватися у внутрішньо-усвідомлену. З огляду на це у наступному підрозділі дослідимо працівника як суб'єкта забезпечення діяльності підприємства, роль його інтелектуального капіталу та принципових засад формування та функціонування механізму мотивації персоналу до забезпечення діяльності підприємств харчової промисловості.

2.3 Принципи формування та функціонування механізму мотивації персоналу до забезпечення діяльності підприємств харчової промисловості

Убезпечення діяльності підприємства шляхом підтримання безпечного функціонування його об'єктів безпеки забезпечують саме працівники підприємства, які не лише виконують функціональні обов'язки відповідно до посади, а й з позиції забезпечення об'єктів безпеки, використовуючи власну здатність до праці. По суті відбувається обмін: працівник надає підприємству свою здатність до праці, а підприємство отримує результат у вигляді належного рівня забезпечення об'єктів безпеки. При цьому обидві сторони обміну мають отримати певні вигоди, прийнятні і з позиції працівника, і з позиції підприємства. Такий обмін має бути взаємовигідним.

Здатність до праці, яку працівник надає підприємству, виступає у вигляді інтелектуального капіталу працівника, повнота використання якого відіграє вирішальну роль у визначенні рівня зусиль і наполегливості, які працівник докладає до забезпечення об'єктів безпеки:

- працівник реалізує свій інтелектуальний капітал, причому не будь-який, а той, що затребуваний підприємством, тобто придатний для забезпечення його діяльності;
- підприємство використовує інтелектуальний капітал працівника в забезпеченні об'єктів безпеки.

У загальному сенсі інтелектуальний капітал працівника (від лат.

intellectualis capitalis – «розумовий, головний», «головні пізнання») – це сукупність усіх його продуктивних рис, продуктивних якостей та характеристик, які забезпечують працівникові як власнику інтелектуального капіталу задоволення його матеріальних та нематеріальних потреб [185, с. 5]. У практичному аспекті інтелектуальний капітал працівника складають знання, вміння, професійна підготовка, навички, професійний досвід, набуті продуктивні здатності, що невіддільні від працівника і в міру бажання працівника проявляються у трудовому процесі.

Інтелектуальний капітал працівника, за Л. Едвінсоном та М. Мелоуном [172], складає:

– творча складова – здатності працівників до створення чогось принципово нового, неповторного та унікального, до виконання аналізу та формування оцінних суджень, розроблення та виконання різноманітних бізнес-проектів, доречного та результативного використання управлінських інструментів, прогнозування перспектив розвитку підприємства тощо, що є результатом професійних знань працівника, його вміння креативно та нестандартно мислити, а також на сформованих управлінських і спеціальних вміннях;

– професійно-кваліфікаційна складова – сукупність професійних знань, умінь та навичок працівників, які він використовує для виконання функціональних обов'язків та завдань керівництва [172].

У структурі інтелектуального капіталу кожного працівника підприємства зазначені складові перебувають у певному співвідношенні; водночас одна з них може переважати.

Повнота використання працівником підприємства власного інтелектуального капіталу у виконанні функціональних обов'язків у будь-якій сфері діяльності, у тому числі й в її забезпеченні, залежить від впливу низки чинників, серед яких домінуючим є прагнення до задоволення власних потреб та економічних інтересів. Але підприємство також має економічні інтереси, які у контексті забезпечення його діяльності зумовлюють прагнення захистити конкретні об'єкти безпеки (майно, запаси, технології, комерційну

таємницю, інформаційні бази тощо). За вектором економічні інтереси працівника та підприємства можуть збігатися, що є підґрунтям захисту об'єктів безпеки підприємства, а можуть мати суперечливий і навіть протилежний характер. І тоді працівники з метою задоволення власних економічних інтересів можуть використовувати свій інтелектуальний капітал в такий спосіб, що створює загрози об'єктам безпеки підприємства шляхом зловживання службовим становищем, перевищення посадових компетенцій або здійснення відверто кримінальних правопорушень економічної спрямованості.

У забезпеченні узгодженості між задоволенням власних потреб працівників і реалізацією економічних інтересів підприємства в убезпеченні діяльності підприємства домінуюча роль належить мотивації працівників (див. рис. 1.1 та табл. 1.1). Одночасно реалізація функції мотивації має бути спрямована на зменшення відхилення між інтелектуальним капіталом працівника та його фактичним використанням у виконанні функціональних обов'язків у контексті убезпечення діяльності підприємства. Реалізацію функції мотивації у зазначеному контексті має забезпечити дія механізму мотивації персоналу до убезпечення діяльності підприємства.

В управлінні соціально-економічними системами будь-який механізм відображає використання механістичного підходу, право на існування якого доведено Л. Гурвіцем, Р. Майерсоном та Е. Маскіним, лауреатами Нобелівської премії з економіки 2007 р. [94].

Категорія «механізм» у наш час широко використовується у соціально-гуманітарних науках (в управлінні, праві, економіці тощо). За Л. Гурвицом, механізм управління – це взаємодія між суб'єктами і центром, що складається з трьох стадій: суб'єкти надсилають інформацію до центру; центр отримує інформацію, якою певним чином розпоряджається (розраховує майбутній результат, ухвалює управлінські рішення тощо); центр оголошує результат використання інформації [180].

Механізм мотивації персоналу підприємства у загальному сенсі є

формою спільного використання окремих інструментів мотивації (правил, стандартів, процедур, алгоритмів, норм, залежностей тощо), які у певній комбінації використовуються для посилення зацікавленості працівників підприємства у результативному вирішенні конкретного завдання.

Механізм мотивації персоналу до забезпечення діяльності підприємства – це складна система взаємопов’язаних елементів, спільна дія яких забезпечує організацію взаємовигідного обміну здатності працівників до праці, втіленої в їхньому інтелектуальному капіталі, на вигоди, які вони розраховують отримати в певній формі за використання цього капіталу підприємством, зацікавленим в забезпеченні своїх об’єктів безпеки.

По суті, дія механізму мотивації персоналу до забезпечення діяльності підприємства має забезпечити взаємовигідний обмін підприємства та працівника вигодами від таких дій:

- працівник отримує вигоду у матеріальній (оплата праці, доплати, бонуси, надбавки, оплата добровільної медичної страховки тощо) та нематеріальній (додаткова відпустка, вільний графік роботи тощо) формах від використання підприємством свого інтелектуального капіталу;

- підприємство, використовуючи інтелектуальний капітал працівників, отримує вигоду у вигляді захищених від реалізації загроз об’єктів безпеки.

Результати виконаного дослідження змісту забезпечення діяльності підприємства (пп. 1.1) та змісту функції мотивації в управлінні забезпеченням діяльності підприємства як взаємовигідного обміну працівника та підприємства (пп. 1.3) послугували підставою визначення дії механізму мотивації персоналу до забезпечення діяльності підприємства.

Загальний вигляд механізму (рис. 2.12) визначено на підставі положень щодо створення механізмів функціонування системи економічної безпеки підприємства [57, с. 68-72].

Призначення механізму мотивації персоналу до забезпечення діяльності підприємства полягає в організації взаємовигідного обміну вигодами працівників від використання підприємством його інтелектуального капіталу

та підприємства від використання інтелектуального капіталу працівників у протидії реалізації загроз об'єктам безпеки підприємства із застосуванням суб'єктами захисту адекватних способів захисту, що надає змогу уникнути загроз або подолати наслідки їхньої реалізації з метою забезпечення діяльності підприємства.

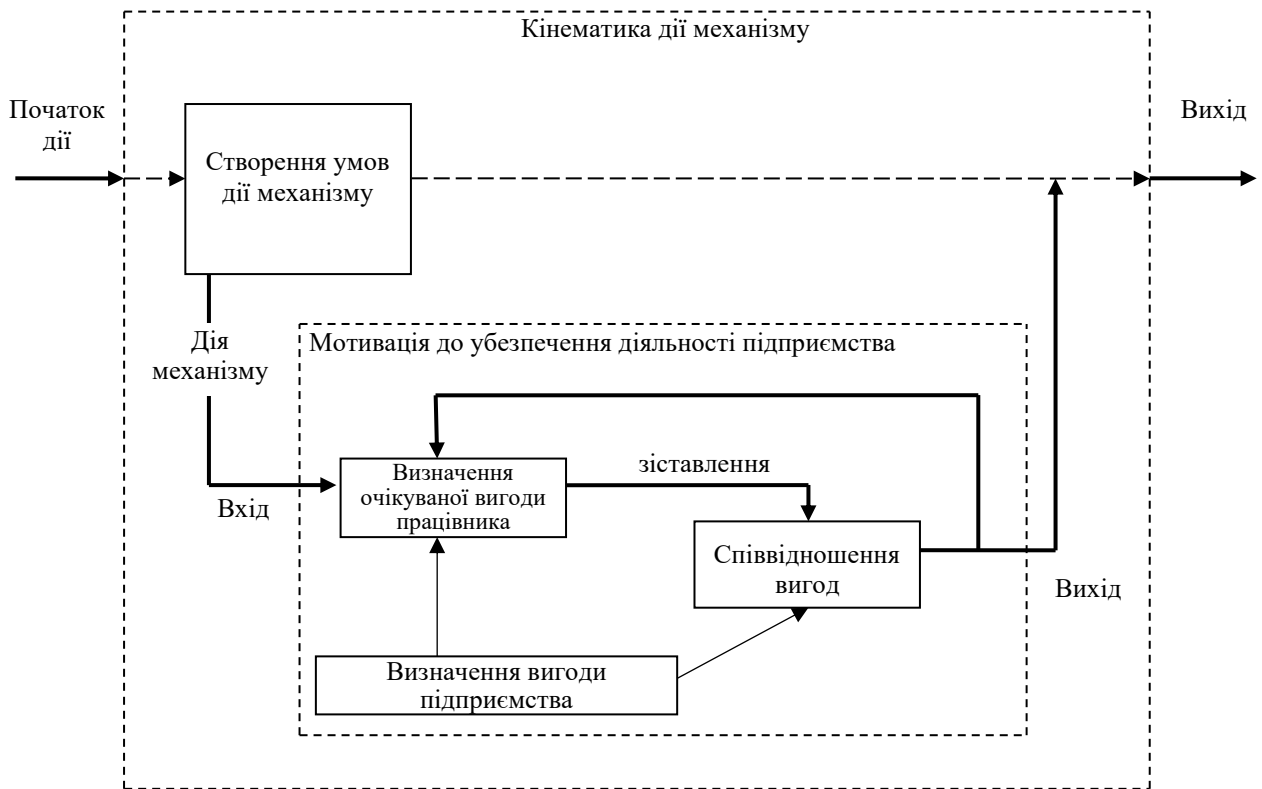


Рисунок 2.12 – Загальний вигляд механізму мотивації персоналу до забезпечення діяльності підприємства*

*розроблено автором із використанням [57, с. 74, рис. 1.9]

Дія механізму мотивації персоналу до забезпечення діяльності підприємства спрямована на формування такої оперантної поведінки його працівників, яка передбачає не просто виконання ними функціональних обов'язків, визначених посадовими інструкціями, а дій, закріплених за працівником внутрішньокорпоративними документами або контрактом, що забезпечують відносно безпечне функціонування об'єктів безпеки (абсолютної безпеки не існує) в межах «потреба – дія – винагорода (або покарання)»,

тобто в координатах обміну дій працівника з убезпечення об'єктів безпеки на певну винагороду за повне, якісне та своєчасне виконання таких дій.

Механізму мотивації персоналу до убезпечення діяльності підприємства як і будь-якому механізму, як інструментарію управління, притаманні характерні риси, які виділено за низкою ознак (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Характерні риси механізму мотивації персоналу до убезпечення діяльності підприємства*

Ознаки	Характерні риси
Природа механізму	За своєю природою механізм належить до організаційно-економічних
Природа дії механізму	За природою дії механізм є антропним
Масштаб дії механізму	Загальний (дія механізму охоплює всі об'єкти безпеки підприємства) або селективний (дія механізму охоплює найактуальніші на певний час або за певних умов об'єкти безпеки підприємства)
Відображення особливостей економічної діяльності підприємства	У механізмі та кінематиці його дії мають знайти відображення особливості виду економічної діяльності підприємства, що значно посилює результативність його дії Особливості економічної діяльності підприємства знаходять відображення у виділенні об'єктів безпеки, ідентифікації релевантних загроз, визначенні способів протидії їм та вигодах, що можуть отримати працівники підприємства за використання свого інтелектуального капіталу
Обмеження дії механізму	Когнітивні спотворення обох сторін взаємодії щодо вигоди від використання інтелектуального капіталу працівника підприємством, раціональності та еквівалентності витрат на взаємодію Суб'єктний та суб'єктивний характер оцінок, елементів дії механізму через суб'єктивні оцінки інтелектуального капіталу працівника, його важливості для убезпечення діяльності підприємства, вигод сторін обміну та його еквівалентності
Значення для мотивації убезпечення діяльності підприємства	Механізм є комплексним управлінським інструментом, використання якого засновано на виявленні реальних мотивів працівника до дій з убезпечення об'єктів безпеки підприємства
Основні джерела інформації	Дані опитувань, тестування, результати психологічних кейсів, власні враження та уявлення керівників та власників підприємства

*сформовано автором

Ці характерні риси обов'язково мають бути враховані при розробленні

принципових засад дії досліджуваного механізму. Окремі характерні риси механізму потребують розширеного опису.

За своєю природою механізм мотивації персоналу до забезпечення діяльності підприємства є організаційно-економічним, який, за О. М. Могильним, у широкому розумінні стало універсальним поняттям, має багатовекторне спрямування і застосовується в численних напрямках наукових досліджень фундаментального і прикладного характеру [95]. Організаційно-економічний механізм будь-якого призначення має забезпечити взаємодію учасників певного процесу або елементів певної цілісної динамічної системи з урахуванням їхніх особливостей з метою отримання результатів процесу або функціонування системи.

За природою дії механізм мотивації персоналу до забезпечення діяльності підприємства є антропним, адже забезпечення – це завжди дії (або бездіяльність) конкретних працівників, тобто дія механізму відбувається винятково за участю працівників підприємства. Масштаб дії механізму мотивації персоналу до забезпечення діяльності підприємства має бути всеохоплюючим. Для мотивації персоналу явно недостатньо сформованої оперантної поведінки частки працівників (наприклад, керівників структурних підрозділів, що відповідають за забезпечення певних об'єктів безпеки), оперантну поведінку необхідно формувати у всього персоналу підприємства, що слугує передумовою узгодженої організаційної взаємодії працівників та підприємства з приводу обміну інтелектуального капіталу працівників на вигоди, які готово надати підприємство за використання цього капіталу. Адже оперантна поведінка працівника виникає лише в його взаємодії з підприємством.

Щодо особливостей діяльності підприємств харчової промисловості, які мають бути враховані в дії механізму мотивації персоналу до забезпечення діяльності підприємства, слід зауважити таке. Харчова промисловість розвинута в усіх регіонах України, хоч і не зовсім рівномірно (ця нерівномірність посилилася у період війни з РФ). Для розміщення харчової промисловості характерна спеціалізація за стадіями технологічного циклу:

перші з них наближені до сировини, а подальші – до споживання [37].

Підприємства харчової промисловості:

- розташовані переважно в місцях споживання;
- орієнтуються на джерела сировини (цукрова, консервна, крохмале-патокова, олійна);
- тяжіють до місць споживання готової продукції (молочна, хлібобулочна, кондитерська);
- одночасно орієнтуються і на сировину, і на споживача (м'ясна, борошномельно-круп'яна) [25, 93].

У визначенні дії механізму мотивації персоналу до забезпечення діяльності підприємства використано положення щодо розроблення організаційно-економічних механізмів в економічній безпекології мікрорівня, які надано в [57, с. 79-82]. Щодо механізму мотивації персоналу до забезпечення діяльності підприємства ці положення трансформовано відповідно до призначення та особливостей механізму (рис. 2.13).

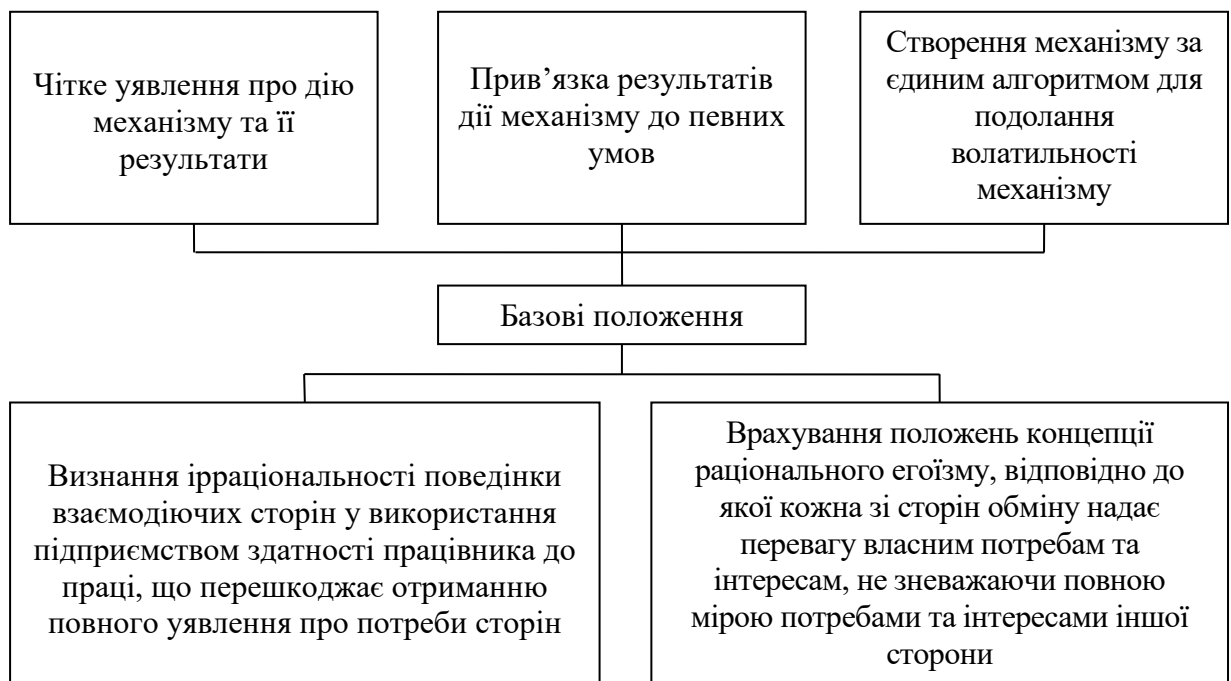


Рисунок 2.13 – Базові положення розроблення механізму мотивації персоналу до забезпечення діяльності підприємства*

*адаптовано автором за [57, с. 79–82, рис. 1.10]

Механізм мотивації персоналу до забезпечення діяльності підприємства здатний виконувати своє призначення, а його дія буде результативною, тобто забезпечить справедливий та взаємовигідний обмін інтелектуального капіталу працівника на вигоди, які готово надати підприємство за його використання, за дотримання низки принципів і створення відповідних умов. Принципи дії механізму мотивації персоналу до забезпечення діяльності підприємства наведено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Принципи дії механізму мотивації персоналу до забезпечення діяльності підприємства*

Принцип	Прояв дії принципу
Усвідомленості	Власники та керівництво підприємства розуміють актуальність забезпечення діяльності підприємства, роль мотивації працівників у цьому процесі та в досягненні його результатів і необхідність застосування відповідного механізму
Системності	Забезпечення взаємозв'язку та взаємодії всіх елементів механізму у вигляді узгодженого виконання стандартизованих у межах механізму процесів і процедур, забезпечення ефективної комунікації та співпраці між зацікавленими сторонами, регулярного зворотного зв'язку та оцінювання результативності дії механізму, безперервної адаптації структури та дії механізму до мінливих обставин в забезпеченні діяльності підприємства
Цілісності	Забезпечення співпраці та взаємодії між усіма елементами механізму (зацікавленими сторонами)
Законності	Дотримання норм всіх чинних нормативно-правових документів, що регулюють правовідносини у сфері праці (найманого працівника та роботодавця — суб'єкта господарювання), що дозволяє уникнути звернень працівників до Державної інспекції України з питань праці та до суду з приводу порушень їхніх прав
Транспарентності	Доведення до відома всіх працівників принципів основ дії механізму, отримання згоди працівників щодо участі у тестуваннях та опитуваннях, результати яких покладено в основу дії механізму, можливість звернення працівника до керівництва у випадку незгоди з оцінкою його вигоди від використання підприємством його інтелектуального капіталу
Конфіденційності	Обов'язковість для всіх працівників підприємства зберігати у таємниці вигоду та її форми від залучення підприємством інтелектуального капіталу працівників, що дозволить уникнути конфліктних ситуацій між працівниками з приводу несправедливої з їхньої точки зору вигод та їхніх форм для окремих працівників від використання підприємством їхнього інтелектуального капіталу, організувати виконання функції мотивації до забезпечення діяльності підприємства в неконфліктній обстановці

*сформовано автором

Умови результативної дії механізму мотивації персоналу до забезпечення діяльності підприємства наведено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Умови результативної дії механізму мотивації персоналу до забезпечення діяльності підприємства*

Умови	Зміст
Визначення об'єктів безпеки	Об'єктами безпеки є процеси, системна сукупність яких становить діяльність підприємства (наприклад, процеси матеріального забезпечення виробництва, зберігання матеріальних запасів, технологічні процеси виготовлення продукції, її збуту, утворення дебіторської та кредиторської заборгованості, утримання ринкової позиції, захисту інформації, зокрема, збереження комерційної таємниці, підтримування пожежної безпеки, захисту майна від зіпсування, нецільового використання та крадіжок тощо)
Формування переліку загроз об'єктам безпеки	Формування переліку загроз об'єктам безпеки. Наприклад, загрозою процесу матеріального забезпечення виробництва є неодноразові зриви термінів поставок певного постачальника, процесу зберігання матеріальних запасів – недотримання умов зберігання (температурний режим, вологість та ін.), неконтрольований доступ до матеріальних запасів, процесу захисту корпоративних прав підприємства – неконтрольоване зростання кредиторської заборгованості, слабка увага до захисту підприємства від рейдерських атак тощо
Визначення суб'єктів захисту	Суб'єктами захисту об'єктів безпеки підприємства є структурні підрозділи підприємства, до компетенції яких (завдання, повноваження, обов'язки) належить не лише здійснення відповідно до внутрішньокорпоративних документів закріплених за ним процесів, а й їхнє забезпечення шляхом протидії виявленим загрозам об'єктам безпеки
Персоналізація компетенцій суб'єктів захисту	Убезпечення закріпленого за структурним підрозділом об'єкта захисту як складний процес має бути фрагментовано на сукупність конкретних дій, виконання яких має бути розподілено за конкретними співробітниками структурного підрозділу
Об'єктивізація забезпечення діяльності підприємства	Умовою результативності управління забезпеченням діяльності підприємства є наявність єдиного центру управління (центру відповідальності) з дуже широкими та всеосяжними (іноді навіть абсолютними) повноваженнями щодо виконання суб'єктами захисту рішень, ухвалених таким центром

*сформовано автором

Відсутність або неповне виконання зазначених умов якщо не унеможлиблює, то значно погіршує дію механізму, спотворюючи закладену до неї ідею обміну вигодами. Виконання умов результативної дії механізму мотивації персоналу до забезпечення діяльності підприємства (повне або

неповне) має конкретну форму (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Результати виконання умов результативної дії механізму мотивації персоналу до забезпечення діяльності підприємства*

Умови	Результат створення умови
Визначення об'єктів безпеки	Формування картини об'єктів безпеки, в якій відображено їхню важливість для забезпечення діяльності підприємства, взаємозалежність та взаємовплив. Форми картини різноманітні – від графічних до дескриптивних
Формування переліку загроз об'єктам безпеки	Формування картини загроз об'єктам безпеки, в якій відображено їхній характер (реальні або потенційні), взаємозв'язок та взаємовплив, за результатами аналізу встановлено етап розвитку реальних загроз та визначені наслідки їхньої реалізації. Форми картини різноманітні – від графічних до дескриптивних
Визначення суб'єктів захисту	Закріплення об'єктів безпеки за структурними підрозділами підприємства, уведення до їхньої компетенції сукупності дій з забезпечення об'єктів безпеки, виявлення загроз об'єктові та визначення способів його захисту
Персоналізація компетенцій суб'єктів захисту	Об'єктивізація дій з забезпечення об'єктів безпеки шляхом їхнього внесення до функціональних обов'язків (посадових інструкцій) працівників відповідного структурного підрозділу, встановлення відповідальності за результати таких дій на підставі порівняння фактично досягнутих та заданих кількісних (квазікількісних) показників досягнутого забезпечення об'єктів безпеки
Об'єктивізація забезпечення діяльності підприємства	Створення на підприємстві структурного підрозділу, компетенцією якого є управління забезпеченням діяльності підприємства

*сформовано автором

Визначені умови результативної дії механізму мотивації персоналу до забезпечення діяльності підприємства не перешкоджають виконанню працівниками структурних підрозділів підприємства своїх безпосередніх обов'язків у процесах, системна сукупність яких становить діяльність підприємства, але сприяють спрямуванню мотивації виконання працівниками своїх безпосередніх обов'язків на забезпечення об'єктів безпеки, закріплених за структурним підрозділом. Створення умов та дотримання базових положень закладають підґрунтя результативної дії механізму мотивації персоналу до забезпечення діяльності підприємства, алгоритм цієї дії наведено на рис. 2.14.

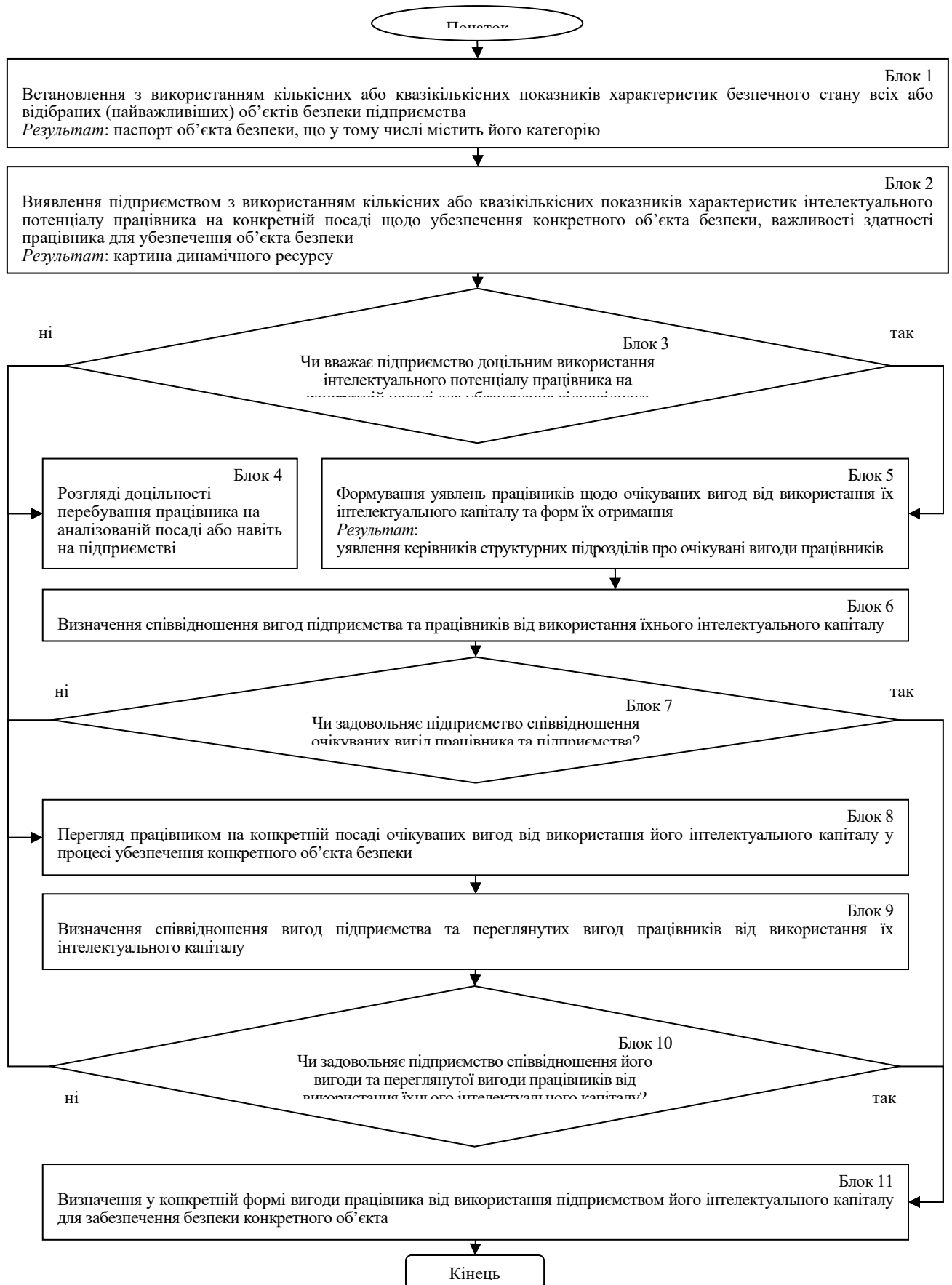


Рисунок 2.14 – Алгоритм дії механізму мотивації персоналу до забезпечення діяльності підприємства*

*побудовано автором

Щодо наведеного на рис. 2.14 алгоритму дії механізму мотивації персоналу до забезпечення діяльності підприємства доречно надати такі коментарі. Наданий алгоритм визначає у загальному вигляді дію підприємства з формування та функціонування механізму мотивації персоналу до забезпечення діяльності підприємства. Спираючись на ці положення, кожне підприємство розробляє та вводить в дію такий механізм, виходячи з власних уявлень, схильностей та можливостей щодо забезпечення діяльності.

До сфери дії механізму мотивації персоналу до забезпечення діяльності підприємства можуть бути включені як всі об'єкти безпеки підприємства, так і найважливіші з них, до яких належать ті, безпека яких переважною мірою визначає забезпечення діяльності підприємства. Важливість об'єктів безпеки для забезпечення діяльності підприємства зумовлена у першу чергу особливостями його економічної діяльності. Так, для підприємств харчової промисловості найважливішими об'єктами безпеки можуть бути визнані процеси матеріального забезпечення виробництва, збереження матеріальних запасів, технологічні процеси, процеси взаємодії зі споживачами продукції та утворення дебіторської заборгованості. На підприємствах, що виготовляють високотехнологічну продукцію, до найважливіших об'єктів безпеки можна віднести процеси збереження комерційної таємниці та корпоративних прав, утворення кредиторської заборгованості. Тобто об'єкти безпеки, на забезпечення яких має бути розповсюджено дію механізму мотивації, кожне підприємство визначає самостійно, універсальні рекомендації з цього приводу надати доволі складно.

У блоці 1 алгоритму дії механізму мотивації персоналу до забезпечення діяльності підприємства достатньо складним завданням є опис характеристик безпечного стану об'єктів безпеки з використанням кількісних або квазікількісних показників. По суті, йдеться про паспортизацію об'єктів безпеки підприємства, результатом якої є їхні паспорти.

Паспорт об'єкта безпеки – це внутрішньокорпоративний документ з текстовими та графічними матеріалами, що містить упорядковані дані щодо безпечного стану (або безпечного результативного перебігу, якщо йдеться про

об'єкти безпеки, що є процесами). Призначенням паспорта об'єкта безпеки є формування єдиного уявлення про безпечність стану об'єкта безпеки, у всіх учасників убезпечення діяльності підприємства про вимоги до безпечного стану об'єкта та критерії його визнання таким, на підставі яких можна визначити категорію об'єкта безпеки. Наприклад, для підприємств харчової промисловості характеристиками безпечного стану такого об'єкта безпеки як матеріальне забезпечення виробництва та їхніми показниками можуть бути такі:

- безперервність матеріального забезпечення виробництва (кількість порушень термінів поставки сировини з вини працівників підприємства, кількість порушень термінів поставки сировини з вини постачальників, кількість днів затримання термінів поставки сировини тощо);

- стан запасів сировини (співвідношення фактичного запасу сировини певного виду та нормативу запасу);

- якість сировини (вартість забракованої сировини від певного постачальника, вартість сировини з простроченим терміном зберігання на складі підприємства тощо).

У блоці 2 алгоритмом передбачено виявлення спроможності інтелектуального капіталу працівників структурного підрозділу підприємства, що є суб'єктом захисту, забезпечити безпечний стан об'єкта безпеки. Для цього пропонується виявлення відповідності характеристик інтелектуального капіталу працівників структурного підрозділу вимогам щодо убезпечення конкретного об'єкта безпеки. Для вирішення завдання 2-го блоку алгоритму пропонується побудувати картину динамічного ресурсу.

До побудови картини динамічного ресурсу структурного підрозділу підприємства або підприємства загалом, що доцільно для малих підприємств, запропоновано лише загальні підходи, оскільки кожне підприємство вирішуватиме це питання з урахуванням позиції керівників, особливостей об'єктів безпеки та специфіки убезпечення своєї діяльності.

Динамічний ресурс підприємства становить сукупний інтелектуальний капітал його працівників, який використовується з різними цілями, у тому числі

і щодо забезпечення об'єктів захисту. Особливістю динамічного ресурсу є не лише відсутність в підприємства права власності на сукупний інтелектуальний капітал його працівників, а й засобів примусу до його повного використання працівником в забезпеченні об'єкта безпеки підприємства. Метою побудови картини динамічного ресурсу є виявлення інтелектуального капіталу працівників підприємства та їхньої готовності до його використання підприємством для забезпечення його об'єктів безпеки.

Інтелектуальний капітал працівника у контексті забезпечення діяльності підприємства розглядається не лише як сукупність його знань (технології, ринку, спеціальні знання), досвіду, умінь та навичок, необхідних для виконання функціональних обов'язків на конкретній посаді, що належать лише працівнику та невіддільні від нього. Іманентною рисою інтелектуального капіталу працівника у контексті забезпечення діяльності підприємства є його готовність використовувати кодифіковані та некодифіковані елементи цього капіталу найповнішою мірою з метою забезпечення об'єктів безпеки підприємства. Готовність передати підприємству для використання свій інтелектуальний капітал відображає його психологічно-емоційне ставлення до його використання в забезпеченні об'єктів безпеки, яке базується, з одного боку, на розумінні працівником сутності і важливості забезпечення діяльності підприємства, що, як мінімум, зберігає підприємство як суб'єкт діяльності і, відповідно, робочі місця на ньому, а, з іншого боку, на очікуваннях працівника отримати в обмін на використання інтелектуального капіталу задоволення своїх матеріальних і нематеріальних потреб.

Принциповий вид картини динамічного ресурсу надано на рис. 2.15.

До кодифікованих належать такі елементи інтелектуального капіталу працівника, що мають підтвердження у вигляді відповідних документів, наприклад:

- наявність профільної освіти;
- наявність сертифікатів про навчання за програмами за профілем виконуваної роботи;

- загальний стаж роботи за спеціальністю;
- стаж роботи у галузі;
- коефіцієнт кваліфікації співробітника (відношення кількості років праці на підприємстві за профілем виконуваної роботи до кількості років, які працівник відпрацював у галузі);
- відсутність зауважень або доган за допущені порушення у функціонуванні об'єкта безпеки, що призвело до матеріальних або моральних збитків підприємства.

Суб'єкт захисту та його працівники	Інтелектуальний капітал працівників підприємства			Категорія працівника
	Елементи інтелектуального капіталу		Загальна оцінка	
	кодифіковані	некодифіковані		
Об'єкт безпеки підприємства I				
Об'єкт безпеки підприємства II				
Об'єкт безпеки підприємства n				

Рисунок 2.15 – Принциповий вид картини динамічного ресурсу*

*розроблено автором

Некодифіковані елементи інтелектуального капіталу працівника не мають підтвердження у вигляді відповідних документів, їхня якість характеризується на підставі вражень особи, що оцінює. Некодифіковані елементи інтелектуального капіталу працівника неможливо офіційно описати або систематизувати у структурованих формах (алгоритми, правила). Оцінки некодифікованих елементів інтелектуального капіталу працівника є суб'єктивними та суб'єктивними. До некодифікованих елементів інтелектуального капіталу працівника можна включити:

- ставлення до виконання функціональних обов'язків;
- розуміння важливості протидії загрозам об'єктам безпеки;

- інтуїтивне розуміння масштабу та наслідків реалізації загроз об'єктам безпеки;
- готовність до навчання у будь-якій формі;
- здатність поступитися деякими власними інтересами в окремих ситуаціях на користь безпеки відповідного об'єкта;
- здатність робити висновки з допущених промахів та помилок;
- інтуїтивне розуміння правильних дій у нештатній, нетиповій ситуації;
- досвід або навички, які неможливо передати іншим працівникам (наприклад, словами).

Загальний перелік кодифікованих та некодифікованих елементів інтелектуального капіталу працівника для побудови картини динамічного ресурсу має уточнюватися щодо конкретного підприємства. Побудована картина динамічного ресурсу містить не загальну оцінку інтелектуального капіталу працівника, який підприємство має намір залучити, а його оцінку саме у контексті убезпечення його об'єктів безпеки. Немає сенсу оцінювати ті кодифіковані та некодифіковані елементи інтелектуального капіталу працівника, які мають вельми опосередковане значення до убезпечення об'єктів безпеки. Наприклад, у складі інтелектуального капіталу працівника відділу маркетингу навряд чи високу оцінку отримають такі елементи як знання сучасного софту з бухгалтерського обліку та вміння його застосовувати.

Картина динамічного ресурсу містить оцінку інтелектуального капіталу працівника саме з позиції доцільності його залучення підприємством для убезпечення його діяльності. Оцінка складових інтелектуального капіталу працівника є квазікількісною, для чого можна використати такі вимірники як бали. Кількість балів щодо кожного працівника структурного підрозділу – суб'єкта захисту – має бути покладена в основу визначення категорії працівника. Саме ця категорія визначає працівників, які заслуговують на максимальне отримання очікуваних вигод від використання підприємством їхнього інтелектуального капіталу.

Результати аналізу складеної картини динамічного ресурсу надають

можливість виділити, як мінімум, три категорії працівників:

– категорія I (працівники, які у картині динамічного ресурсу отримали найвищу категорію, наприклад, категорію А або першу категорію): працівники, чий інтелектуальний капітал підприємству економічно вигідно залучати і, відповідно, доцільно задовольнити очікувані вигоди, на отримання яких працівник розраховує у випадку залучення його інтелектуального капіталу;

– категорія II (працівники, які у картині динамічного ресурсу отримали середню категорію, наприклад, категорію Б або другу категорію): працівники, чий інтелектуальний капітал підприємству має сенс залучати, але вигоди, на отримання яких очікує працівник, необхідно ретельно проаналізувати і встановити ступінь їхнього задоволення (тобто задоволення підприємством очікувань щодо вигод може відрізнятись від очікувань працівника);

– категорія III (працівники, які у картині динамічного ресурсу отримали нижчу категорію, наприклад, категорію В або третю категорію): працівники, чий інтелектуальний капітал підприємству залучати економічно не вигідно (наприклад, підприємство за законодавством зобов'язано встановити розмір оплати праці такому працівнику не менше мінімального, сплатити єдиний соціальний внесок, оплатити 5 днів перебування на лікарняному, сплатити штрафи за дії працівника тощо, а вигода підприємства виявляється значно меншою за ці витрати, які можуть супроводжуватись прямим та непрямим втратами). З такими працівниками або не потрібно розпочинати трудові відносини, або у певній формі намагатись їх завершити.

У 5-му блоці алгоритму необхідно вирішити складне завдання – виявити очікувані працівником вигоди від використання підприємством його інтелектуального капіталу. Уявлення про вигоди кожен працівник складає виходячи з власних потреб та мотивів до праці саме на цьому підприємстві, на конкретній посаді або на конкретній роботі.

У виявленні вигод, на які розраховує кожен працівник в обмін на використання його інтелектуального капіталу підприємством, необхідно враховувати таке:

– у поясненні очікуваних вигод, враховуючи вирішальний вплив людського чинника, доречне використання індуктивно-статистичної моделі [177], якій властиве ймовірнісне розуміння вигод;

– передача інтелектуального капіталу підприємству не завжди є результатом раціонального або усвідомленого вибору працівника. Існує низка випадків, коли рішення про передання інтелектуального капіталу є вимушеним, ухвалюється під тиском низки обставин, а тому готовність до використання інтелектуального капіталу щодо забезпечення об'єктів безпеки є невисокою, на межі необхідного та достатнього для роботи на підприємстві або перебування на певній посаді;

– працівники підприємства при виявленні їхніх очікуваних вигод далеко не завжди керуються лише принципом раціональності, тобто відкрито виражають реальні очікування і демонструють реальну готовність поступитися деякими з них. Декларовані очікування працівників не завжди є справжніми, існують ще і приховані очікування, про які працівники з певних міркувань не заявляють;

– у складі очікуваних вигод працівників від використання їхнього інтелектуального капіталу підприємством, при всій їхній важливості, не завжди домінують вигоди матеріального характеру.

Інструментом виявлення очікуваних працівником вигод від надання свого інтелектуального капіталу підприємству є методи виявлення мотивів працівників до праці, які у сучасній науковій літературі досліджено значно менше, ніж самі методи мотивації працівників, з проблематики якої опубліковано велику кількість наукових публікацій.

Методи виявлення мотивів працівників до праці у загальному вигляді зводяться до такого:

– співбесіди та інтерв'ю з працівниками для визначення їхніх особистих інтересів, потреб, цілей праці на підприємстві та очікуваних вигод від неї;

– аналіз результатів оцінювання професійних та соціальних спроможностей працівників для виявлення їхніх схильностей, талантів та професійних уподобань;

– професійне анкетування працівників (у тому числі електронне) для визначення їхніх потреб та очікувань щодо роботи на підприємстві та на займаній посаді;

– спостереження за оперантною поведінкою працівників на робочому місці для вивчення їхніх реакцій та ставлення до роботи.

Отже, виявлення очікуваних працівником вигод від надання підприємству свого інтелектуального капіталу передбачає обов'язкове спілкування з ними у певній формі або керівників та менеджерів з персоналу підприємства, або сторонніх фахівців, зокрема соціальних психологів. Така ситуація з виявленням очікуваних працівником вигод від надання підприємству свого інтелектуального капіталу зумовлює низку особливостей цього процесу, головні з яких показано на рис. 2.16.

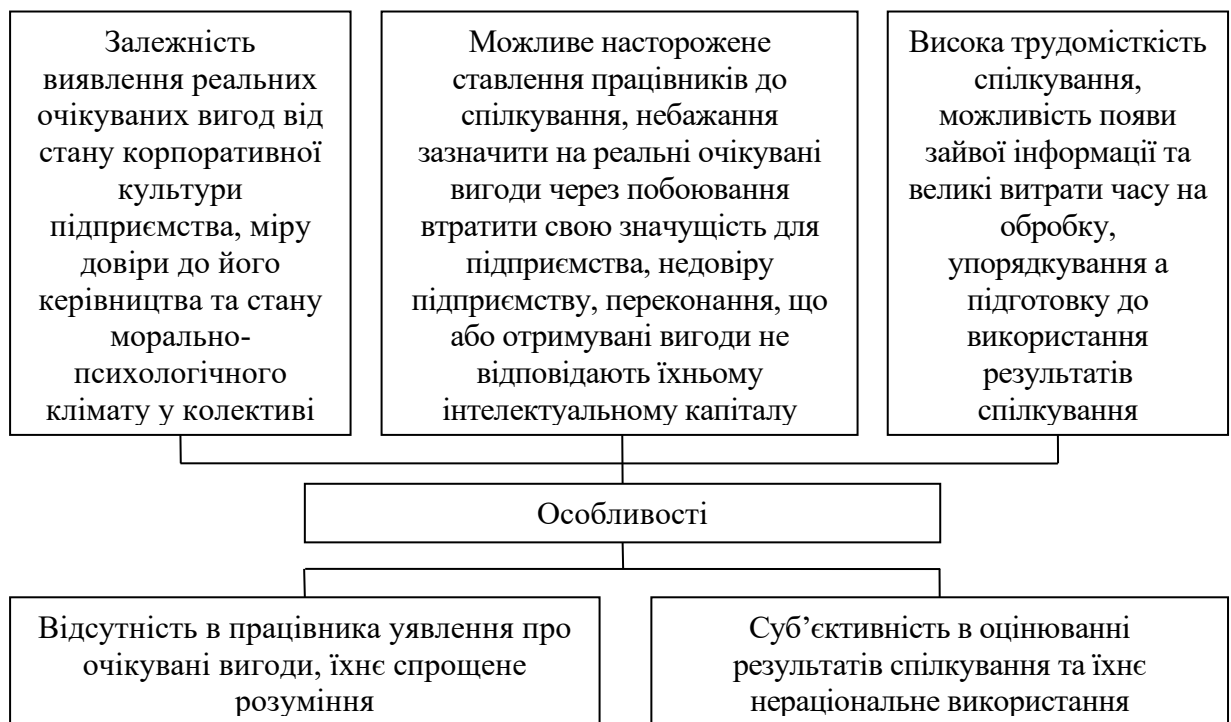


Рисунок 2.16 – Особливості визначення очікуваних працівником вигод від використання його інтелектуального капіталу в діяльності підприємства*

*розроблено автором

Таким чином, механізм мотивації персоналу до забезпечення діяльності

підприємства призначений для реалізації функції мотивації до забезпечення діяльності підприємства у вигляді обміну вигодами між підприємством і працівником від використання здатності працівника до праці, що проявляється у формі його інтелектуального капіталу. Такий механізм забезпечує організацію взаємовигідного обміну здатності працівників до праці у вигляді його інтелектуального капіталу на вигоди, які працівники розраховують отримати в певній формі в обмін на використання підприємством їхнього інтелектуального капіталу, яке зацікавлено в забезпеченні його об'єктів безпеки. Механізм виконуватиме своє призначення, а його дія буде результативною за дотримання низки принципів та наявності сукупності умов, відсутність або неповне виконання яких значно погіршує дію механізму, спотворюючи закладену в нього ідею обміну. Наявність умов результативної дії механізму мотивації персоналу до забезпечення діяльності підприємства, дотримання базових положень щодо його створення закладають підґрунтя дії механізму, опис кінематики якої представлено у вигляді розробленого алгоритму.

Висновки до другого розділу

1. Проведений у дисертації аналіз макросередовища дозволив визначити, що умови функціонування підприємств харчової галузі характеризуються нестабільністю та хвилеподібною динамікою ключових макроекономічних показників. Валовий внутрішній продукт упродовж 2013–2024 рр. характеризувався зростанням із окремими періодами спаду, що зумовлені кризовими явищами, зокрема наслідками пандемії та війни. Після стрімкого падіння у 2022 р. спостерігається поступове відновлення економічної активності суб'єктів господарювання. Це свідчить про наявність адаптаційних можливостей підприємств, але водночас підтверджує високий рівень зовнішніх ризиків, що обумовлює необхідність управління забезпеченням

діяльності підприємств.

2. За досліджуваний період у харчовій галузі спостерігаються періоди як зростання, так і стагнації виробництва, що пов'язано з ресурсними обмеженнями та змінами попиту. Водночас у кризові періоди зберігається підвищений попит на продукцію галузі як критично важливу для продовольчої безпеки країни. Така ситуація формує специфічне мотиваційне середовище для персоналу, орієнтоване на дотримання стандартів безпечності та якості.

3. Дослідження інституційного середовища функціонування підприємств дозволяє зробити висновок про наявність високого рівня невизначеності та значного регуляторного тиску на бізнес. Більшість підприємств відзначає непередбачуваність державної політики, високі податки та адміністративні бар'єри, а перевірки та надмірний контроль з боку державних органів формують складні умови функціонування підприємств. З одного боку, це забезпечує дотримання стандартів безпечності, а з іншого – підвищує витрати та знижує передбачуваність діяльності суб'єктів господарювання. У таких умовах посилюється роль внутрішньоорганізаційних механізмів убезпечення, зокрема мотивації персоналу.

4. Соціально-кадрова складова макросередовища свідчить про суттєві трансформації ринку праці, зокрема скорочення чисельності зайнятого населення та дефіцит трудових ресурсів. Зниження рівня безробіття супроводжується міграційними процесами та мобілізацією, що обмежує доступність робочої сили та її якість. Одночасно відбувається скорочення кількості штатних працівників, що підвищує навантаження на наявний персонал. Це негативно впливає на якість виконання робіт і дотримання стандартів безпеки. У таких умовах особливої актуальності набуває формування ефективної мотиваційної політики підприємства.

5. Аналіз оплати праці та заборгованості із заробітної плати засвідчив наявність суперечливих тенденцій. З одного боку, відбувається зростання середньомісячної заробітної плати, що сприяє посиленню матеріальної мотивації персоналу. З іншого боку, зростає заборгованість із виплат, що

свідчить про фінансові проблеми підприємств. Це негативно впливає на поведінкові установки працівників і може знижувати їх зацікавленість у дотриманні вимог безпеки. Таким чином, рівень і стабільність оплати праці є ключовими детермінантами мотивації персоналу.

6. Аналіз діяльності підприємств харчової галузі показав загальне зростання обсягів виробництва та реалізації продукції, що свідчить про розвиток галузі та її адаптацію до кризових умов. Водночас це зростання супроводжується випереджаючим збільшенням витрат, що підвищує ресурсомісткість виробництва та формує витратний тиск. Нестійкість прибутковості та обмежений рівень рентабельності вказують на наявність фінансових ризиків. Це обумовлює необхідність формування мотиваційних механізмів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності. За таких умов особливого значення набуває управління поведінкою персоналу.

7. Розроблений у дисертації механізм управління мотиваційною складовою забезпечення діяльності підприємств харчової галузі ґрунтується на трансформації примусової мотивації у внутрішньо-усвідомлену. Його ключовим елементом є забезпечення балансу вигод у соціально-економічному обміні між працівником і підприємством. Механізм передбачає використання інструментів формування причинно-наслідкових зв'язків, зокрема візуалізації залежності «дія – наслідок», аналізу інцидентів та прив'язки показників ефективності до параметрів безпеки. Важливою складовою є також корекція когнітивних спотворень через навчання, демонстрацію наслідків ризиків та формування культури безпечної поведінки. У результаті розробка та практичне впровадження механізму забезпечують підвищення усвідомленості, відповідальності та залученості персоналу до забезпечення діяльності підприємства.

Основні положення розділу опубліковані у роботах автора [28, 84, 85].

3 МОДЕЛЮВАННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ СКЛАДОВОЇ УПРАВЛІННЯ УБЕЗПЕЧЕННЯМ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Ідентифікація та структуризація мотиваційної складової у системі забезпечення діяльності підприємства

Мотивація персоналу, як уже було зазначено вище, є ключовим чинником ефективності функціонування будь-якого підприємства харчової промисловості України та істотно впливає на процес забезпечення їх діяльності. Харчова промисловість характеризується високими вимогами до якості продукції, санітарної та екологічної безпеки, жорсткою конкуренцією на внутрішньому та зовнішніх ринках. За таких умов забезпечення сталого розвитку можливе лише за наявності узгоджених мотиваційних механізмів, які враховують реальні потреби, інтереси та очікування персоналу різних рівнів. У протилежному випадку – настають ефекти демотивації, що призводить до посилення загроз та ризиків не тільки діяльності підприємства, а і його фактичному існуванню.

Під забезпеченням діяльності підприємства в цьому контексті слід розуміти сукупність заходів, спрямованих на забезпечення економіко-фінансової, технічної, санітарно-гігієнічної та екологічної безпеки, а також безпеки праці. Економічна безпека – це стабільність виручки і чистих доходів, збереження робочих місць, підтримання конкурентоспроможності і ринкової стійкості підприємства. Для власників (кінцевих бенефіціарів) підприємства ця складова забезпечення діяльності підприємства є, взагалі кажучи, найважливішою. Охорона праці та технічна безпека є наступною складовою, – можливо, менш ваговою, але також дуже важливою. У рамках цієї складової йдеться про запобігання виробничим травмам, аваріям, порушенням технологічних процесів. Екологічна та санітарно-гігієнічна безпека передбачає дотримання стандартів харчової безпеки, екологічних норм, а також захист

здоров'я персоналу і споживачів. Ця складова логічно вписується в охорону праці та технічну безпеку, але остання не поглинає першу – екологічна та санітарно-гігієнічна безпека доповнює охорону праці та технічну безпеку.

Важливо ще раз нагадати, що різні групи персоналу підприємства харчової промисловості України – керівники, фахівці та робітники – мають відмінні мотиваційні пріоритети. Це пояснюється неоднаковим рівнем відповідальності, умовами праці, соціально-економічним статусом та особистими цінностями. Водночас ці групи є взаємозалежними: ефективність однієї безпосередньо впливає на результати діяльності інших. Група власників тут не розглядається, оскільки власне моделювання процесів функціонування механізму мотивації персоналу до забезпечення діяльності підприємства розглядається з точки зору власників.

Зупинимося більш детально на очікуваннях працівника щодо отримання вигод від підприємства в обмін на використання його інтелектуального капіталу, які доцільно поділяти на матеріальні та нематеріальні. Найзагальніші з них надано у табл. 3.1.

Зрозуміло, що перелік очікуваних працівниками вигод від використання підприємством свого інтелектуального капіталу з табл. 3.1 для формування механізму мотивації персоналу до забезпечення діяльності конкретного підприємства можуть бути змінені та доповнені. Це зумовлено галузевими особливостями функціонування підприємства, рівнем його розвитку, специфікою організаційної культури, кадрового потенціалу, а також стратегічними пріоритетами та цілями управління.

За результатами оброблення даних щодо виявлення очікуваних працівником вигод від використання підприємством свого інтелектуального капіталу для кожного працівника формується своя унікальна комбінація очікуваних працівником вигод матеріального та нематеріального характеру. У загальному вигляді у таких комбінаціях можуть домінувати вигоди або матеріального, або нематеріального характеру.

Таблиця 3.1 – Очікувані працівником вигоди від використання підприємством його інтелектуального капіталу*

Матеріальні	Нематеріальні
Оплата за використання підприємством інтелектуального капіталу працівника (M_1)	Можливість отримати гнучкий робочий графік (H_{M1})
Оплата навчання (курси підвищення кваліфікації, навчання у закладах вищої освіти, оплачувана відпустка при навчанні за заочною формою) (M_2)	Можливість самореалізації (внутрішнє інтрапренерство) (H_{M2})
Користування транспортом та житлом підприємства (M_3)	Задоволення кар'єрних устремлінь, перспективи просування кар'єрними сходами (H_{M3})
Доплата за якість інтелектуального капіталу працівника та міру його використання (M_4)	Задоволення ситуативних інтересів (наприклад, близькість до місця проживання, зручність дістатися до місця роботи, отримання часу на пошук іншої роботи тощо) (H_{M4})
Оплата медичного страхування для працівника та членів його родини (M_5)	Відповідність виконуваної роботи життєвим цінностям працівника (H_{M5})
Безкоштовне харчування, організоване підприємством (M_6)	Зменшення невизначеності у житті (H_{M6})

*розроблено автором

В наведеному у підрозділі 2.3 алгоритмі дії механізму мотивації персоналу до забезпечення діяльності підприємства (рис. 2.14) у шостому блоці визначається співвідношення вигод підприємства та працівників за результатами блоків один та п'ять алгоритму у формальному вигляді і потім коригується за побажаннями та оцінками керівників структурних підрозділів або підприємства в цілому, при цьому результати попередніх блоків алгоритму деталізуються таким чином:

- результатом блоку один є визначена категорія працівників;
- результатом блоку п'ять є комбінація очікуваних працівником вигод матеріального та нематеріального характеру.

Співвідношення вигод підприємства та працівників за результатами блоків один та п'ять алгоритму формально можна надати у вигляді матриці (рис. 3.1).

Подана на рис. 3.1 матриця відображає систематизацію працівників за двома ключовими параметрами:

- категорією цінності інтелектуального капіталу працівника для підприємства (А, Б, В);
- структурою очікуваних вигод від використання інтелектуального капіталу працівника (матеріальні або нематеріальні).

Категорія працівника		
А (або перша)	I	II
Б (або друга)	III	IV
В (або третя)	V	VI
	Переважання в очікуваннях вигод матеріального характеру	нематеріального характеру

Рисунок 3.1 – Баланс вигод підприємства та працівника від використання інтелектуального капіталу працівника*

*побудовано автором

Розглянемо більш детально параметри та квадранти матриці (рис. 3.1). Вертикальна вісь матриці відображає категорію працівника, яка визначається на основі аналізу картини динамічного ресурсу (блок 2 алгоритму, рис. 2.14):

- категорія А (або перша) – працівники з високим рівнем інтелектуального капіталу, критично важливого для забезпечення безпеки об'єктів підприємства;
- категорія Б (або друга) – працівники із середнім рівнем значущості інтелектуального капіталу;
- категорія В (або третя) – працівники, інтелектуальний капітал яких має низьку цінність для убезпечення діяльності підприємства.

Горизонтальна вісь матриці (3.1) характеризує переважання в очікуваннях працівників щодо вигод від використання їхнього інтелектуального капіталу (більш детально описано у табл. 3.1):

- матеріального характеру;
- нематеріального характеру.

Характеристика квадрантів матриці:

– I (А + матеріальні вигоди) – працівники з високим інтелектуальним потенціалом, орієнтовані переважно на вигоду матеріального характеру. Для них доцільно формувати конкурентні системи матеріального стимулювання, оскільки їхній внесок є критичним для безпеки підприємства;

– II (А + нематеріальні вигоди) – працівники з високим інтелектуальним потенціалом, орієнтовані переважно на вигоду нематеріального характеру. Для таких працівників ефективна мотивація передбачає індивідуалізацію підходів, залучення до прийняття рішень, розширення повноважень тощо;

– III (Б + матеріальні вигоди) – працівники із середнім рівнем значущості інтелектуального капіталу, орієнтовані переважно на вигоду матеріального характеру. Для них доцільним є контроль співвідношення витрат і результатів, оптимізація системи оплати праці з урахуванням ефективності;

– IV (Б + нематеріальні вигоди) – працівники із середнім рівнем значущості інтелектуального капіталу, орієнтовані переважно на вигоду нематеріального характеру. Для даних працівників ефективними є заходи щодо розвитку компетенцій, підвищення залученості та формування організаційної лояльності;

– V (В + матеріальні вигоди) – працівники, інтелектуальний капітал яких має низьку цінність, але з орієнтацією на матеріальні вигоди. У більшості випадків витрати на їх утримання можуть перевищувати отримуваний ефект, що потребує обґрунтування та перегляду їх доцільності;

– VI (В + нематеріальні вигоди) – працівники, інтелектуальний капітал яких має низьку цінність, орієнтовані на нематеріальні стимули. Можуть бути залучені до виконання допоміжних функцій, однак не формують критичної цінності для системи безпеки.

Для комплексного сполучення мотивації персоналу та забезпечення діяльності підприємства використаємо 12 змінних із табл. 3.1 та з

урахуванням матриці, що представлена на рис. 3.1, де:

– змінна M_1 відповідає заробітній платі, одиницею виміру якої є гривня; для цієї змінної виконується нерівність $M_1^{(\min)} \leq M_1 \leq M_1^{(\max)}$, де $M_1^{(\min)}$ – мінімальна заробітна плата згідно з чинним законодавством, а $M_1^{(\max)}$ – максимально можлива заробітна плата на даному підприємстві для даної категорії персоналу;

– змінна M_2 відповідає додатковим видаткам підприємства, спрямованим на підвищення (збагачення) інтелектуального капіталу працівника; для цієї змінної виконується нерівність $0 \leq M_2 \leq M_2^{(\max)}$, де 0 й $M_2^{(\max)}$ – відповідно мінімальні та максимальні видатки у гривнях, а випадок $M_2 = 0$ означає, що такі видатки (можливо, тимчасово) не запроваджені;

– змінна M_3 відповідає додатковим видаткам підприємства, спрямованим на удосконалення побуту та логістики для працівника; для цієї змінної виконується нерівність $0 \leq M_3 \leq M_3^{(\max)}$, де 0 й $M_3^{(\max)}$ – відповідно мінімальні та максимальні видатки у гривнях, а випадок $M_3 = 0$ означає, що такі видатки (можливо, тимчасово) не запроваджені;

– змінна M_4 відповідає додатковим видаткам підприємства, спрямованим на преміювання працівників; для цієї змінної виконується нерівність $0 \leq M_4 \leq M_4^{(\max)}$, де 0 й $M_4^{(\max)}$ – відповідно мінімальна та максимальна премія у гривнях, а випадок $M_4 = 0$ означає, що премія для даної категорії персоналу не передбачена;

– змінна M_5 відповідає додатковим видаткам підприємства, спрямованим на підтримку працівника у медичному страхуванні його особисто та, можливо, членів його родини; для цієї змінної виконується нерівність $0 \leq M_5 \leq M_5^{(\max)}$, де 0 й $M_5^{(\max)}$ – відповідно мінімальні та максимальні видатки у гривнях, а випадок $M_5 = 0$ означає, що оплата медичного страхування для даної категорії персоналу не передбачена;

– змінна M_6 відповідає додатковим видаткам підприємства, спрямованим на повну або часткову оплату харчування працівника; для цієї змінної виконується нерівність $0 \leq M_6 \leq M_6^{(\max)}$, де 0 й $M_6^{(\max)}$ – відповідно мінімальні та максимальні видатки у гривнях, а випадок $M_6 = 0$ означає, що оплата харчування для даної категорії персоналу не передбачена;

– змінна H_{M_1} (можливість отримати гнучкий робочий графік) є бінарною, тобто $H_{M_1} \in \{0, 1\}$, де випадок $H_{M_1} = 0$ означає, що гнучкий робочий графік не надається, а випадок $H_{M_1} = 1$ означає, що існує можливість отримати гнучкий робочий графік (за необхідністю);

– змінна H_{M_2} (можливість самореалізації) є бінарною, тобто $H_{M_2} \in \{0, 1\}$, але вона є досить суб'єктивною; випадок $H_{M_2} = 0$ означає, що можливості самореалізації для даної категорії персоналу немає, а випадок $H_{M_2} = 1$ означає, що така можливість існує;

– змінна H_{M_3} (сприяння кар'єрному зростанню) є бінарною, тобто $H_{M_3} \in \{0, 1\}$, але вона є також досить суб'єктивною; випадок $H_{M_3} = 0$ означає, що підприємство не сприяє кар'єрному зростанню даної категорії персоналу, а випадок $H_{M_3} = 1$ означає, що таке сприяння існує;

– змінна H_{M_4} (задоволення ситуативних інтересів працівника) є тернарною, тобто $H_{M_4} \in \{0, 0,5, 1\}$, але суб'єктивність у цій змінній вже практично відсутня; випадок $H_{M_4} = 0$ означає, що підприємство не сприяє задоволенню ситуативних інтересів працівників даної категорії персоналу, а випадок $H_{M_4} = 1$ означає, що таке сприяння існує; випадок $H_{M_4} = 0,5$ означає, що підприємство частково сприяє задоволенню ситуативних інтересів працівників даної категорії персоналу; значення змінної H_{M_4} може виставляти як працівник, так і власник, але думка працівника є тут більш вагомою;

– змінна H_{M_5} (відповідність очікуванням, непорушність життєвих цінностей) є тернарною, тобто $H_{M_5} \in \{0, 0,5, 1\}$, проте, на відміну від H_{M_4} ,

суб'єктивність у змінній H_{M_5} є домінуючою; випадок $H_{M_5} = 0$ означає, що під час роботи на даному підприємстві виникає відчутна невідповідність очікуванням; випадок $H_{M_5} = 0,5$ означає, що така невідповідність виникає подекуди, але не повсякчас; випадок $H_{M_5} = 1$ означає, що робота на даному підприємстві повністю відповідає очікуванням працівників даної категорії персоналу; значення змінної H_{M_5} може виставляти як працівник, так і власник, але думка працівника є тут більш вагомою;

– змінна H_{M_6} (як підприємство сприяє зменшенню невизначеності у житті працівника) є найбільш суб'єктивною серед усіх попередніх (H_{M_2} , H_{M_3} , H_{M_5}) суб'єктивних змінних, тому тут доцільно її також розглядати як тернарну, тобто $H_{M_6} \in \{0, 0,5, 1\}$; випадок $H_{M_6} = 0$ означає, що підприємство зовсім не сприяє зменшенню невизначеності у житті працівника; випадок $H_{M_6} = 0,5$ означає, що таке сприяння є частковим або неповним, не всеосяжним, непостійним; випадок $H_{M_6} = 1$ означає, що підприємство повністю сприяє зменшенню невизначеності у житті працівника; значення змінної H_{M_6} може виставляти як працівник, так і власник, але думка працівника є тут більш вагомою.

Відповідно до описаних змінних буде оцінюватись і результативність дії механізму мотивації персоналу до убезпечення діяльності підприємства. На k -му кроці (періоді) спостереження за дією механізму мотивації персоналу, де $k = 1, 2, \dots, K$, а K – загальна кількість кроків, записуються поточні значення вигод матеріального характеру:

$$M_{1k}, M_{2k}, M_{3k}, M_{4k}, M_{5k}, M_{6k}. \quad (3.1)$$

Також, і нематеріального характеру:

$$H_{M_{1k}}, H_{M_{2k}}, H_{M_{3k}}, H_{M_{4k}}, H_{M_{5k}}, H_{M_{6k}}. \quad (3.2)$$

У табл. 3.2, де навпроти переліку з 12 значень (3.1) і (3.2) проставляється результат дії $resd_k$. Він проставляється власником підприємства, який може об'єктивно оцінити якісь дії механізму мотивації персоналу. Ця якість, тобто результат дії механізму, може дорівнювати лише 1 (є позитивний результат) або 0 (немає позитивного результату).

Таблиця 3.2 – Дані оцінювань результативності дії механізму мотивації персоналу до убезпечення діяльності підприємства*

Номер оцінювання k	M_{1k}	M_{2k}	M_{3k}	M_{4k}	M_{5k}	M_{6k}	Hm_{1k}	Hm_{2k}	Hm_{3k}	Hm_{4k}	Hm_{5k}	Hm_{6k}	Результат дії
1													
2													
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
K													

*розроблено автором

Дані табл. 3.2 є розкритим відображенням 12 значень (3.1) і (3.2) у результат дії $resd_k$ [171, 184]:

$$p(M_{1k}, M_{2k}, \dots, M_{6k}, Hm_{1k}, Hm_{2k}, \dots, Hm_{6k}) \rightarrow resd_k, k = 1, 2, \dots, K, \quad (3.3)$$

де $p(\bullet)$ є деякою функцією від 12 змінних:

$$M_1, M_2, \dots, M_6, Hm_1, Hm_2, \dots, Hm_6. \quad (3.4)$$

А $resd_k \in \{0, 1\}$. Ця функція показує, як сполучення 12 параметрів мотивації персоналу впливає на убезпечення діяльності підприємства. Чим більша кількість K даних відображення (3.3), тим точніше можна оцінити

функцію $p(\bullet)$.

Керівники підприємств харчової промисловості – це директори, топ-менеджери, керівники підрозділів. Їхні мотиви здебільшого орієнтовані на стратегічний розвиток і стабільність бізнесу. Основними мотивами керівників є підтримка сталої економічно-фінансової безпеки та конкурентоспроможності, управлінський контроль, мінімізація ризиків різного роду, а також поступова побудова соціального статусу і визнання. У процесі підтримки сталої економічно-фінансової безпеки та конкурентоспроможності керівники прагнуть досягти стабільного прибутку, зменшити ризики втрати ринку, уникнути банкрутства, мотивувати інвестувати у нові технології, розвивати експорт, підвищувати якість продукції, за можливістю розширювати ринки збуту. Зниження ризиків при цьому полягає у бажанні уникати виробничих зупинок, штрафів за порушення санітарних норм, втрати репутації. Управлінський контроль з позиції керівників – це прагнення до ефективного управління персоналом, дотримання дисципліни та стандартів, своєчасного отримання та оновлення інформації по внутрішнім процесам та зовнішнім зв'язкам підприємства. Поступова побудова соціального статусу і визнання полягає у тому, що керівники очікують високої оцінки результатів їхньої діяльності з боку власників, інвесторів, партнерів і споживачів, а також й загалом суспільства.

Звісно, керівники є вищими за щаблями субординації від фахівців та робітників, і тому вони мають відповідні очікування від персоналу фахівців та робітників. Це – лояльність і дисципліна, ініціативність у пропозиціях, але водночас – дотримання технологічної дисципліни, дотримання стандартів охорони праці, технологічних стандартів та інших систем управління безпекою харчових продуктів. Крім цього, керівництво покладається на готовність персоналу фахівців та робітників до змін у зв'язку з модернізацією та впровадженням інновацій. Наприклад, якщо директор молокопереробного заводу мотивований забезпечити постійне постачання сировини, стабільні контракти з торговельними мережами та уникнення штрафів

Держпродспоживслужби, то його очікування від працівників – суворе дотримання санітарних вимог і технології пастеризації, щоб уникнути ризику інфекційного забруднення продукції.

Для керівників на підприємстві харчової промисловості більш вагомими параметрами їх мотивації орієнтовно є (подано у порядку спадання або незростання пріоритетності):

$$M_1, M_4, M_3, M_5, M_6, M_2, Hm_4, Hm_2, \quad (3.5)$$

Менш вагомими є параметри Hm_1 (гнучкий робочий графік часто просто неможливий для керівників), Hm_3 (подальше кар'єрне зростання неможливе), Hm_5 , Hm_6 . Це потрібно враховувати в оцінюванні результативності дії механізму мотивації керівників при складанні табл. 3.2. Втім, на кожному підприємстві можуть бути свої нюанси, за яких порядок переліку (3.5) може дещо змінитися. Для цього у подальшому викладі буде розроблено концепцію моделі діагностики очікувань винагороди персоналом за виконану роботу і впровадження заходів з забезпечення діяльності підприємства. Згідно з цією моделлю планується більш чітко оцінити співвідношення між значеннями:

$$M_1, M_2, \dots, M_6. \quad (3.6)$$

А також, співвідношення між значеннями

$$Hm_1, Hm_2, \dots, Hm_6. \quad (3.7)$$

Внаслідок чого сформувані більш точний перелік пріоритетних параметрів матеріальної та нематеріальної мотивації для конкретного підприємства.

До цієї групи персоналу підприємств харчової промисловості належать

інженери, технологи, лаборанти, менеджери з продажів, бухгалтери, спеціалісти з якості тощо. Їхня діяльність поєднує високу професійну відповідальність і необхідність постійного розвитку компетенцій. Основними мотивами фахівців є професійний розвиток і самореалізація, визнання та статус, соціальна захищеність, інноваційність, а також участь у забезпеченні безпеки на підприємстві. Професійний розвиток і самореалізація фахівців полягає у прагненні до навчання, підвищення кваліфікації, участі у виставках, семінарах, вебінарах. Це нерозривно пов'язано з прагненням до визнання, де важливими є кар'єрні перспективи, підтримка колег, авторитет у професійному середовищі. Соціальна захищеність фахівців – це потреба у прозорій системі оплати, соціальних гарантіях, різного роду страхуванні (в тому числі медичному). Інноваційність фахівців, яка нерозривно пов'язана з прагненням до визнання, полягає у мотивації впроваджувати нові технології та сучасні методи контролю якості. Натомість участь у забезпеченні безпеки для фахівців – це відповідальність за дотримання санітарних норм, технологічних регламентів, екологічних вимог. Однак і ця особливість мотивації фахівців гармонійно впливає з їх прагнення до професійного розвитку, самореалізації та визнання.

Першочерговими очікуваннями фахівців від керівництва є справедлива оплата праці відповідно до результатів та складності завдань, можливість кар'єрного росту, створення умов для безпечної праці (забезпечення сучасним обладнанням, спецодягом, інструментами), участь у прийнятті рішень, що стосуються технологічних змін. Наприклад, технолог підприємства, що виготовляє морозиво, очікує від керівництва інвестицій у сучасні системи контролю охолодження та прецизійного порціонування і пакування. Його особиста мотивація – забезпечити високу якість і безпеку продукції, що підвищує його професійний авторитет і відкриває перспективи кар'єрного зростання.

Для фахівців на підприємстві харчової промисловості більш вагомими параметрами їх мотивації орієнтовно є (подано у порядку спадання або незростання пріоритетності):

$$M_1, M_4, M_3, M_2, M_5, M_6, H_{M_2}, H_{M_3}, H_{M_5}, \quad (3.8)$$

А менш вагомими – параметри H_{M_1} (зокрема, гнучкий робочий графік для більшості технологів неможливий внаслідок їх відповідальності за якість технологічних процесів, розклад течії яких зазвичай не може бути гнучким), H_{M_4} (ситуативні інтереси фахівців є не те що малоімовірними – вони просто є частиною змінної H_{M_5}), H_{M_6} .

Як й у випадку керівників, це потрібно враховувати в оцінюванні результативності дії механізму мотивації фахівців. Тут необхідно звернути увагу на те, що для фахівців додаткові видатки підприємства, спрямовані на підвищення їх інтелектуального капіталу, є більш важливими, ніж для керівників. Це і відображено у впорядкованих переліках (3.8) і (3.5). Однак, як вже було зазначено вище, більш точний і надійний перелік пріоритетних параметрів матеріальної та нематеріальної мотивації фахівців конкретного підприємства буде визначено на основі майбутньої моделі діагностики очікувань винагороди персоналом за виконану роботу і впровадження заходів з забезпечення діяльності підприємства.

Робітники (оператори ліній, вантажники, пакувальники, водії тощо) складають основу виробничого процесу. Їхні мотиви найчастіше зосереджені на матеріальній стабільності та безпеці умов праці. Якщо більш детально, то основними мотивами робітників є такі: матеріальна винагорода, стабільність робочого місця, фізична безпека та охорона праці, комфортні умови праці та соціальна справедливість. Матеріальна винагорода є головним стимулом робітника, де важливі регулярна заробітна плата, премії, доплати за понаднормову роботу. Стабільність робочого місця робітника полягає у його прагненні уникнути скорочень та зберегти соціальні гарантії. Фізична безпека та охорона праці – це мотивація дотримуватися правил техніки безпеки, використовувати засоби індивідуального захисту. Комфортні умови праці для робітника полягають, передусім, у прагненні зменшити фізичне

навантаження, отримати як адекватний графік роботи, так і забезпечення гігієнічних умов на виробництві. Соціальна справедливість у наш час є дуже вагомим елементом мотивації робітників. Вона полягає в очікуванні рівного ставлення, відсутності дискримінації, поваги з боку керівництва та фахівців (якщо вони є вищими за щаблем субординації).

Від керівництва робітник насамперед очікує своєчасної виплати заробітної плати, мінімізації ризику травматизму (наявність інструктажів, сучасних засобів захисту, регулярних перевірок обладнання), поліпшення умов праці (вентиляція, освітлення, ергономічність робочого місця), поваги і визнання внеску робітників у загальний результат. Наприклад, робітники кондитерської фабрики очікують, що керівництво забезпечить стабільні зміни без перевантаження, належний санітарний стан цехів і відсутність затримок заробітної плати. Їхня мотивація дотримуватись правил безпеки ґрунтується на бажанні зберегти здоров'я та мати стабільний дохід. Для робітників на підприємстві харчової промисловості більш вагомими параметрами їх мотивації орієнтовно є (подано у порядку спадання або незростання пріоритетності):

$$M_1, M_4, M_3, M_5, M_6, Hm_1, Hm_4, Hm_5, Hm_6. \quad (3.9)$$

Менш вагомими є параметри M_2 (малоймовірно, що середньостатистичний робітник прагне відвідувати курси підвищення кваліфікації), Hm_2 (самореалізація робітника є ще більш суб'єктивною, ніж у випадках керівника чи фахівця), Hm_3 (кар'єрне зростання робітника є зазвичай не таким пріоритетним, як, наприклад, можливість отримати гнучкий робочий графік). Це потрібно враховувати в оцінюванні результативності дії механізму мотивації робітників при складанні табл. 3.2. Крім цього, варто зауважити, що порядок пріоритетів матеріальних вигод робітника співпадає з таким порядком для керівника і фахівця (якщо вилучити M_2), хоча може змінитися після його переоцінки за майбутньою моделлю діагностики очікувань винагорода.

3.2 Моделювання мотиваційних процесів в забезпеченні діяльності підприємства

Для того, щоб ефективно заповнювати табл. 3.2 (в першу чергу – результат дії), необхідно отримати надійне співвідношення між значеннями (3.6) і значеннями (3.7). Це можна зробити за допомогою двох моделей, подібних до (3.3). Перша модель спрямована на встановлення відображення поточних значень матеріальних показників (3.1) в показник задоволеності $matzadov_k$:

$$u(M_{1k}, M_{2k}, \dots, M_{6k}) \rightarrow matzadov_k, k = 1, 2, \dots, K, \quad (3.10)$$

де $u(\bullet)$ є деякою функцією від шести змінних (3.6), а $matzadov_k \in \{0, 1\}$.

Друга модель спрямована на встановлення відображення поточних значень нематеріальних показників (3.2) в показник задоволеності $nemzadov_k$:

$$w(HM_{1k}, HM_{2k}, \dots, HM_{6k}) \rightarrow nemzadov_k, k = 1, 2, \dots, K, \quad (3.11)$$

де $w(\bullet)$ є деякою функцією від шести змінних (3.7), а $nemzadov_k \in \{0, 1\}$.

Відображення (3.10) будується на основі табл. 3.3, де показник задоволеності проставляється відповідним персоналом (або його представником). Цей показник не повинен бути різним для однієї і тієї ж комбінації (3.1), що не вимагає узгодженості суджень персоналу. Значення матеріальних показників (3.1) на k -му кроці можуть і сильно відрізнятися від значень у табл. 3.2 (індексація даних у цих таблицях залишена однаковою для зручності), адже у табл. 3.3 можливі ті сполучення показників матеріальної мотивації, яких у дійсності й не було, але вони є очікуваними з точки зору персоналу як винагорода за виконану роботу і впровадження заходів з забезпечення діяльності

підприємства. Втім, однакові показники (3.1) у табл. 3.2 і 3.3 цілком можливі – їх потрібно надавати у будь-якому разі, щоб оцінити не тільки бажані сполучення показників матеріальної мотивації персоналу, а й дійсні (поточні) сполучення (3.1).

Таблиця 3.3 – Дані оцінювань задоволеності персоналу матеріальною мотивацією за виконану роботу і впровадження заходів з убезпечення діяльності підприємства*

Номер оцінювання k	M_{1k}	M_{2k}	M_{3k}	M_{4k}	M_{5k}	M_{6k}	Показник задоволеності (0 – «ні» або 1 – «так»)
1							
2							
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
K							

*розроблено автором

Табл. 3.3 заповнюється окремо для керівників, фахівців і робітників, що дозволяє побудувати для кожної з цих категорій персоналу своє власне відображення (3.10) як функцію від шести змінних (3.6), яка набуває значень у межах одиничного інтервалу $[0; 1]$. У таких випадках надзвичайно зручною моделлю є сигмоїдна [178, 183], яка враховує потенційні нелінійні зв'язки і нелінійний вплив шести складових матеріальної мотивації на показник задоволеності. Так, для керівників отримаємо функцію:

$$u_{кер}(M_1, M_2, \dots, M_6) = \frac{1}{1 + \exp\left(-\mu_{кер} - \sum_{i=1}^6 \alpha_i^{(кер)} \cdot M_i\right)}, \quad (3.12)$$

де маємо визначити константу і шість невідомих параметрів:

$$\mu_{кер}, \alpha_1^{(кер)}, \alpha_2^{(кер)}, \dots, \alpha_6^{(кер)} \quad (3.13)$$

на основі K рядків відповідної табл. 3.3 (для керівників). Для фахівців буде аналогічна функція:

$$u_{фах}(M_1, M_2, \dots, M_6) = \frac{1}{1 + \exp\left(-\mu_{фах} - \sum_{i=1}^6 \alpha_i^{(фах)} \cdot M_i\right)}, \quad (3.14)$$

де маємо вдруге визначити константу і шість невідомих параметрів:

$$\mu_{фах}, \alpha_1^{(фах)}, \alpha_2^{(фах)}, \dots, \alpha_6^{(фах)} \quad (3.15)$$

на основі K рядків відповідної табл. 3.3 (для фахівців). Параметри (3.15) є, взагалі кажучи, принципово різними у порівнянні з параметрами (3.13), але їх порядок (долі одиниці, десятки, сотні, або ж просто знак) може в окремих випадках бути схожим. Для робітників отримаємо функцію:

$$u_{роб}(M_1, M_2, \dots, M_6) = \frac{1}{1 + \exp\left(-\mu_{роб} - \sum_{i=1}^6 \alpha_i^{(роб)} \cdot M_i\right)}, \quad (3.16)$$

де маємо втретє визначити константу і шість невідомих параметрів:

$$\mu_{роб}, \alpha_1^{(роб)}, \alpha_2^{(роб)}, \dots, \alpha_6^{(роб)} \quad (3.17)$$

на основі K рядків відповідної табл. 3.3 (для робітників). Параметри (3.17) можуть сильно відрізнятись від параметрів (3.13), але вони, як і параметри (3.15), визначаються за одним і тим же підходом – за допомогою методу максимізації логарифмічної функції правдоподібності [178].

Аналогічно відображення (3.11) будується на основі табл. 3.4, де показник задоволеності також проставляється відповідним персоналом.

Таблиця 3.4 – Дані оцінювань задоволеності персоналу нематеріальною мотивацією за виконану роботу і впровадження заходів з убезпечення діяльності підприємства*

Номер оцінювання k	HM_{1k}	HM_{2k}	HM_{3k}	HM_{4k}	HM_{5k}	HM_{6k}	Показник задоволеності (0 – «ні» або 1 – «так»)
1							
2							
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
K							

*розроблено автором

І тут значення нематеріальних показників (3.2) на k -му кроці можуть дещо відрізнятись від значень у табл. 3.2, адже у табл. 3.4 можливі бажані та очікувані сполучення показників нематеріальної мотивації у різних варіаціях. Але табл. 3.2 і 3.4 також будуть містити й однакові показники (3.7) для оцінки задоволеності від тих сполучень (3.2), які були і є в реальності на даному підприємстві. У табл. 3.4 також заповнюється окремо для керівників, фахівців і робітників, причому показник задоволеності не повинен бути різним для однієї і тієї ж комбінації (3.2), що не вимагає узгодженості суджень персоналу. Для керівників отримаємо їх функцію показника задоволеності нематеріальною мотивацією:

$$w_{кер}(HM_1, HM_2, \dots, HM_6) = \frac{1}{1 + \exp\left(-\theta_{кер} - \sum_{i=1}^6 \beta_i^{(кер)} \cdot HM_i\right)}, \quad (3.18)$$

де маємо знову визначити константу і шість невідомих параметрів (четверта сімка параметрів):

$$\theta_{кер}, \beta_1^{(кер)}, \beta_2^{(кер)}, \dots, \beta_6^{(кер)}. \quad (3.19)$$

На основі K рядків відповідної табл. 3.4 (для керівників). Для фахівців їх функцію показника задоволеності нематеріальною мотивацією позначимо так:

$$w_{фах}(HM_1, HM_2, \dots, HM_6) = \frac{1}{1 + \exp\left(-\theta_{фах} - \sum_{i=1}^6 \beta_i^{(фах)} \cdot HM_i\right)}, \quad (3.20)$$

де маємо визначити константу і шість невідомих параметрів (п'ята сімка параметрів):

$$\theta_{фах}, \beta_1^{(фах)}, \beta_2^{(фах)}, \dots, \beta_6^{(фах)}. \quad (3.21)$$

На основі K рядків відповідної табл. 3.4 (для фахівців). Нарешті, для робітників їх функцію показника задоволеності нематеріальною мотивацією позначимо так:

$$w_{роб}(HM_1, HM_2, \dots, HM_6) = \frac{1}{1 + \exp\left(-\theta_{роб} - \sum_{i=1}^6 \beta_i^{(роб)} \cdot HM_i\right)}, \quad (3.22)$$

де маємо востаннє визначити константу і шість невідомих параметрів (шоста сімка параметрів):

$$\theta_{роб}, \beta_1^{(роб)}, \beta_2^{(роб)}, \dots, \beta_6^{(роб)}. \quad (3.23)$$

На основі K рядків відповідної табл. 3.4 (для робітників). Параметри

(3.19), (3.21), (3.23) є, взагалі кажучи, принципово різними, але їх порядок або знак може виявитися подібним в окремих випадках. Для визначення параметрів (3.13), (3.15), (3.17), (3.19), (3.21), (3.23) буде використовувати підхід з мінімізацією від'ємної логарифмічної функції максимальної правдоподібності [178]. Для цього використаємо Matlab-функцію «fmincon» [174]. При цьому скористаймося ефектом регуляризації для отримання більш стійких розв'язків [171, 183]. Також тут нормалізація даних (3.1) і (3.2) є у загальному випадку обов'язковою:

$$M_{ik}^{(\text{ненорм})} = M_{ik}, M_{ik} = \frac{M_{ik}^{(\text{ненорм})}}{\max_{k=1,2,\dots,K} M_{ik}^{(\text{ненорм})}}, i = 1, 2, \dots, 6, \quad (3.24)$$

$$HM_{ik}^{(\text{ненорм})} = HM_{ik}, HM_{ik} = \frac{HM_{ik}^{(\text{ненорм})}}{\max_{k=1,2,\dots,K} HM_{ik}^{(\text{ненорм})}}, i = 1, 2, \dots, 6. \quad (3.25)$$

Нормалізація (3.24) і (3.25) виконується з метою вирівнювання початкових умов для чисельного пошуку оптимальних параметрів (3.13), (3.15), (3.17), (3.19), (3.21), (3.23). Перехід до початкових значень – це обернена операція. Але відмітимо, що тут у нашому випадку операція (3.25) не є необхідною – дані (3.2) вже є нормалізованими з самого початку, не виходячи за межі множини $\{0, 0,5, 1\}$.

Розглянемо кілька прикладів побудови відображень (3.10) і (3.11). Персонал ТОВ «Хмельницьк-млин» налічує 249 працівники, що дозволило запропонувати кожній категорії персоналу 50 комбінацій матеріальних і нематеріальних показників (3.1) і (3.2) для табл. 3.3 і 3.4 відповідно. Відмітимо, що приблизно п'ята частина з цих 50 комбінацій була згенерована автоматично. Для керівників ТОВ «Хмельницьк-млин» табл. 3.3 змістовно подана у додатку Б, табл. Б.1 на основі даних якої визначено таку функцію (3.12):

$$u_{\text{кер}}(M_1, M_2, \dots, M_6) = \left[1 + \exp(4,1379 - 0,6223 \cdot M_1 - 0,7848 \cdot M_2 - \right.$$

$$-0,2215 \cdot M_3 - 1,2802 \cdot M_4 - 2,2897 \cdot M_5 - 0,2732 \cdot M_6) \Big]^{-1}. \quad (3.26)$$

Як бачимо з величини коефіцієнтів (3.13) у функції (3.26), серед матеріальної мотивації керівники ТОВ «Хмельницьк-млин» найбільшу перевагу віддають медичному страхуванню ($\alpha_5^{(кер)} = 2,2897$). На другому місці – доплата за якість інтелектуального капіталу ($\alpha_4^{(кер)} = 1,2802$). Далі слідує оплата навчання ($\alpha_2^{(кер)} = 0,7848$) та заробітна плата ($\alpha_1^{(кер)} = 0,6223$), причому від них значно відстають безкоштовне харчування ($\alpha_6^{(кер)} = 0,2732$) та надання транспорту і житла ($\alpha_3^{(кер)} = 0,2215$).

Персонал фахівців ТОВ «Хмельницьк-млин» має дещо схожі пріоритети у матеріальному заохоченні, але відмінності, як ми побачимо нижче, є. Для фахівців ТОВ «Хмельницьк-млин» табл. 3.3 змістовно подана у додатку Б, табл. Б.2, на основі даних якої визначено таку функцію (3.14):

$$u_{\text{фах}}(M_1, M_2, \dots, M_6) = \left[1 + \exp(4,2208 - 0,5122 \cdot M_1 - 0,5444 \cdot M_2 - \right. \\ \left. - 0,6235 \cdot M_3 - 1,1817 \cdot M_4 - 1,1489 \cdot M_5 - 0,8567 \cdot M_6) \right]^{-1}. \quad (3.27)$$

Коефіцієнти (3.15) у функції (3.27), окрім сталої $\mu_{\text{фах}} = -4,2208$, мають менший розкид у порівнянні з розкидом коефіцієнтів (3.13) у функції (3.26). Як бачимо з величини коефіцієнтів (3.15) у функції (3.27), серед матеріальної мотивації фахівці ТОВ «Хмельницьк-млин» найбільшу перевагу віддають доплаті за якість інтелектуального капіталу ($\alpha_4^{(\text{фах})} = 1,1817$) і медичному страхуванню ($\alpha_5^{(\text{фах})} = 1,1489$). Як не дивно, заробітна плата для фахівців ТОВ «Хмельницьк-млин» є найменш важливою ($\alpha_1^{(\text{фах})} = 0,5122$) – тут, таким чином, забезпечення достатнє. Дещо дивним є надання серйозної переваги безкоштовному харчуванню ($\alpha_6^{(\text{фах})} = 0,8567$), але це, скоріш за все, пов'язано з

напруженим графіком роботи та транспортуванням, які унеможлиблюють ефективно використання часу обідньої перерви для поїздки або додому, або до пунктів харчування.

Але ось у робітників ТОВ «Хмельницьк-млин» геть інша ситуація, для яких табл. 3.3 змістовно подана у додатку Б, табл. Б.3, на основі даних якої визначено таку функцію (3.16):

$$u_{роб}(M_1, M_2, \dots, M_6) = \left[1 + \exp(3,0508 - 1,7842 \cdot M_1 - 0,7193 \cdot M_2 - 0,038 \cdot M_3 - 0,0986 \cdot M_4 - 0,8657 \cdot M_5 - 0,2518 \cdot M_6) \right]^{-1}. \quad (3.28)$$

Як бачимо з величини коефіцієнтів (3.17) у функції (3.28), найбільш пріоритетною матеріальною мотивацією для робітників ТОВ «Хмельницьк-млин» є заробітна плата ($\alpha_1^{(роб)} = 1,7842$). На другому місці слідує медичне страхування ($\alpha_5^{(роб)} = 0,8657$). Дане підприємство використовує багато нових технологій харчової галузі, тому підвищення кваліфікації робітниками є напрочуд перспективним як для них самих, так і для підприємства. Це пояснює досить високий пріоритет оплати навчання ($\alpha_2^{(роб)} = 0,7193$). Цікаво, що для робітників ТОВ «Хмельницьк-млин» безкоштовне харчування не має високого пріоритету ($\alpha_6^{(роб)} = 0,2518$), а доплата за якість інтелектуального капіталу має ще нижчий пріоритет ($\alpha_4^{(роб)} = 0,0986$). Судячи з дуже незначного коефіцієнту $\alpha_3^{(роб)} = 0,038$ (у порівнянні до $\alpha_1^{(роб)} = 1,7842$), робітники ТОВ «Хмельницьк-млин» не розраховують на надання транспорту і житла. Слід відмітити, що коефіцієнти (3.17) у функції (3.28), окрім сталої $\mu_{роб} = -3,0508$, мають більший розкид у порівнянні з розкидом коефіцієнтів (3.15) у функції (3.27), але менший у порівнянні з розкидом коефіцієнтів (3.13) у функції (3.26). Це говорить про те, що фахівці ТОВ «Хмельницьк-млин» є більш послідовними у баченні матеріальної мотивації. В той же час керівники цього підприємства прагнуть до

стабільного соціального забезпечення та преміювання.

Розподіл пріоритетів показників матеріальної мотивації на ТОВ «Хмельницьк-млин» не містить від’ємних коефіцієнтів (3.13), (3.15), (3.17) у функціях (3.26)–(3.28), де сталі $\mu_{кер}$, $\mu_{фах}$, $\mu_{роб}$ не беруться до уваги (вони є просто зміщенням сигмоїдної функції, що не пов’язане зі змінними). Але ось уже у нематеріальній мотивації від’ємні коефіцієнти при змінних можуть з’являтися – нематеріальні показники (табл. 3.1) містять чимало суб’єктивізму щодо позитивності впливу деяких з них на вигоду від залучення підприємством свого інтелектуального капіталу. Так, з поданої для керівників ТОВ «Хмельницьк-млин» табл. 3.4 у додатку Б, табл. Б.4 вдалося визначити таку функцію (3.18):

$$w_{кер}(H_{M_1}, H_{M_2}, \dots, H_{M_6}) = \left[1 + \exp(3,3278 - 1,1917 \cdot H_{M_1} - 0,9024 \cdot H_{M_2} - 2,1933 \cdot H_{M_3} - 0,9431 \cdot H_{M_4} - 0,1775 \cdot H_{M_5} + 0,0579 \cdot H_{M_6}) \right]^{-1}, \quad (3.29)$$

де, як бачимо, коефіцієнт $\beta_6^{(кер)} = -0,0579$. Це означає, що на даному підприємстві обіцянки про «зменшення невизначеності у житті» принаймні для персоналу його керівників не працюють. Навпаки, – вони навіть знижують, хоча й незначно, рівень нематеріальної мотивації цього персоналу.

З решти коефіцієнтів (3.19) у функції (3.29) впливає наступне. Найбільш мотивуючим нематеріальним показником є перспектива просування кар’єрними сходами ($\beta_3^{(кер)} = 2,1933$), за яким слідує можливість отримати гнучкий робочий графік ($\beta_1^{(кер)} = 1,1917$). Далі вже йдуть з деяким відставанням задоволеність ситуативними інтересами ($\beta_4^{(кер)} = 0,9431$) і внутрішнє інтрапренерство ($\beta_2^{(кер)} = 0,9024$). Коефіцієнт $\beta_5^{(кер)} = 0,1775$ при відповідності виконуваної керівниками роботи сповідуваним життєвим цінностям є найслабшою ланкою у нематеріальній мотивації (окрім, звичайно, вже згаданого зменшення невизначеності у житті).

Для фахівців ТОВ «Хмельницьк-млин» дані табл. 3.4 нематеріальної мотивації подані у додатку Б, табл. Б.5, на основі даних якої визначено таку функцію (3.20):

$$w_{\text{фах}}(H_{M_1}, H_{M_2}, \dots, H_{M_6}) = \left[1 + \exp(4,1914 - 1,6397 \cdot H_{M_1} - 0,8496 \cdot H_{M_2} - 1,8881 \cdot H_{M_3} - 0,4411 \cdot H_{M_4} - 0,1062 \cdot H_{M_5} - 0,4765 \cdot H_{M_6}) \right]^{-1}. \quad (3.30)$$

У функції (3.20) кожен з шести показників нематеріальної мотивації (3.7) має додатний коефіцієнт, причому найвищий пріоритет – у перспективи просування кар’єрними сходами ($\beta_3^{(\text{фах})} = 1,8881$). Для фахівців можливість отримати гнучкий робочий графік також має високий пріоритет ($\beta_1^{(\text{фах})} = 1,6397$), який слідує за H_{M_3} .

Взагалі коефіцієнти (3.21) у функції (3.30) мають менший розкид у порівнянні з коефіцієнтами (3.19) у функції (3.29). Це означає, що фахівці ТОВ «Хмельницьк-млин» є більш послідовними у своїх пріоритетах також й у напрямку нематеріальної мотивації. Цікаво, що у них зменшення невизначеності у житті має досить вагоме значення ($\beta_6^{(\text{фах})} = 0,4765$), тоді як відповідність виконуваної роботи сповідуваним життєвим цінностям є найменш пріоритетним показником, як і для керівників даного підприємства.

А ось у персоналу робітників, дані табл. 3.4 нематеріальної мотивації яких подані у додатку Б, табл. Б.6, цей показник має зовсім іншу вагу. Функція (3.22) є такою:

$$w_{\text{роб}}(H_{M_1}, H_{M_2}, \dots, H_{M_6}) = \left[1 + \exp(3,736 - 0,9379 \cdot H_{M_1} - 0,9308 \cdot H_{M_2} - 0,268 \cdot H_{M_3} - 1,3019 \cdot H_{M_4} - 1,5675 \cdot H_{M_5} - 1,1879 \cdot H_{M_6}) \right]^{-1}. \quad (3.31)$$

Отже, як випливає з функції (3.31), відповідність виконуваної роботи сповідуваним життєвим цінностям є найбільш пріоритетним показником

нематеріальної мотивації ($\beta_5^{(роб)} = 1,5675$) робітників ТОВ «Хмельницьк-млин».

На другому та третьому місцях знаходяться задоволення ситуативних інтересів робітників ($\beta_4^{(роб)} = 1,3019$) та зменшення невизначеності у житті ($\beta_6^{(роб)} = 1,1879$). Отримання гнучкого графіку та можливість самореалізації мають приблизно однаковий позитивний вплив на результативність матеріальної мотивації ($\beta_1^{(роб)} = 0,9379$ та $\beta_2^{(роб)} = 0,9308$ відповідно). При цьому цілком природно, що для робітників даного підприємства задоволення кар'єрних устремлінь є мало пріоритетною мотивацією ($\beta_3^{(роб)} = 0,268$).

На менших підприємствах розкид коефіцієнтів (3.13), (3.15), (3.17), (3.19), (3.21), (3.23), крім, звісно, сталих $\mu_{кер}$, $\mu_{фах}$, $\mu_{роб}$, $\theta_{кер}$, $\theta_{фах}$, $\theta_{роб}$, може виявитися ще більшим та мати більше контраверсійних елементів, коли той чи інший показник мотивації негативно впливає на її результативність.

Так, ТОВ «КР Інґредієнтс» налічує 89 працівників, що дозволило запропонувати кожній категорії персоналу 30 комбінацій матеріальних і нематеріальних показників (3.1) і (3.2) для табл. 3.3 і 3.4 відповідно. Відмітимо, що лише сім з цих 30 комбінацій були згенерована автоматично. Для керівників ТОВ «КР Інґредієнтс» табл. 3.3 змістовно подана у додатку В, табл. В.1, на основі даних якої визначено таку функцію (3.12):

$$u_{кер}(M_1, M_2, \dots, M_6) = [1 + \exp(1,8421 - 0,3898 \cdot M_1 - 0,0002 \cdot M_2 - 0,4114 \cdot M_3 + 0,2474 \cdot M_4 - 0,6891 \cdot M_5 + 0,174 \cdot M_6)]^{-1}. \quad (3.32)$$

Один з коефіцієнтів (3.13) у функції (3.32) при показниках матеріальної мотивації (3.6) є від'ємним. Це – доплата за якість інтелектуального капіталу, для якої $\alpha_4^{(кер)} = -0,2474$. Це свідчить про те, що наявність такої доплати демотивує керівників ТОВ «КР Інґредієнтс», оскільки вони остерігаються зниження заробітної плати (коефіцієнт $\alpha_1^{(кер)} = 0,3898$ з третім місцем за

позитивним пріоритетом) на тлі потенційно слабкого соціального забезпечення (яке у них є найбільш пріоритетним з коефіцієнтом $\alpha_5^{(кер)} = 0,6891$). Ще одним демотивуючим показником матеріальної мотивації є безкоштовне харчування, від'ємний коефіцієнт при якому є таким вагомим: $\alpha_6^{(кер)} = -0,174$.

Ймовірно, що персонал керівників ТОВ «КР Інґредієнтс» остерігається, що введення безкоштовного харчування «зріже» їм, наприклад, заробітну плату. При цьому другим за пріоритетом матеріальним стимулом є можливість користування транспортом та житлом ($\alpha_3^{(кер)} = 0,4114$). До оплати навчання або підвищення кваліфікації за рахунок підприємства, додатний коефіцієнт якого вийшов дуже незначним ($\alpha_2^{(кер)} = 0,0002$), керівники ТОВ «КР Інґредієнтс» відносяться нейтрально.

У персоналу фахівців цього підприємства ситуація є більш стабільною, подібно до фахівців ТОВ «Хмельницьк-млин». Так, за даними табл. 3.3 матеріальної мотивації, які подані у додатку В, табл. В.2, функція (3.14) є такою:

$$u_{\text{фах}}(M_1, M_2, \dots, M_6) = \left[1 + \exp(3,3302 - 0,3875 \cdot M_1 - 0,1794 \cdot M_2 - 0,5979 \cdot M_3 - 0,8514 \cdot M_4 - 0,5929 \cdot M_5 - 1,0436 \cdot M_6) \right]^{-1}. \quad (3.33)$$

У (3.33) всі коефіцієнти (3.15) у функції (3.33) при показниках матеріальної мотивації (3.6) є додатними.

Розкид коефіцієнтів (3.15) у функції (3.33), окрім сталої $\mu_{\text{фах}} = -3,3302$, є незначним у порівнянні з розкидом коефіцієнтів (3.13) у функції (3.32). Дещо дивно, що найбільший пріоритет фахівці ТОВ «КР Інґредієнтс» віддають безкоштовному харчуванню, коефіцієнт якого $\alpha_6^{(\text{фах})} = 1,0436$ перевищує коефіцієнт $\alpha_4^{(\text{фах})} = 0,8514$ доплати за якість інтелектуального капіталу.

Навіть заробітна плата тут знаходиться на передостанньому місці з

коефіцієнтом $\alpha_1^{(фак)} = 0,3875$. Це, напевно, пояснюється тим, що рівень заробітних плат у фахівців цього підприємства і так є задовільним. Користування транспортом та житлом (M_3) й соціальне забезпечення (M_5) мають теж достатньо високий пріоритет з коефіцієнтами $\alpha_3^{(фак)} = 0,5979$ й $\alpha_5^{(фак)} = 0,5929$ відповідно. Те, що підвищення кваліфікації за рахунок підприємства має найнижчий пріоритет ($\alpha_2^{(фак)} = 0,1794$), пояснюється незначними об'ємами виробництва харчової продукції на ТОВ «КР Інгрeдієнтс», де високі технології використовуються на посередньому рівні (менше, ніж на ТОВ «Хмельницьк-млин»), і тому у фахівців немає значного стимулу підвищувати кваліфікацію.

Для робітників ТОВ «КР Інгрeдієнтс» пріоритизація матеріальної мотивації очікувано виглядає більш просто. Для цієї категорії персоналу табл. 3.3 змістовно подана у додатку В, табл. В.3, на основі даних якої визначено таку функцію (3.16):

$$u_{роб}(M_1, M_2, \dots, M_6) = [1 + \exp(2,7005 - 0,85 \cdot M_1 - 0,545 \cdot M_2 - 0,6925 \cdot M_3 - 0,2299 \cdot M_4 - 0,2265 \cdot M_5 - 0,3653 \cdot M_6)]^{-1}. \quad (3.34)$$

Де коефіцієнти (3.17) при змінних (3.6) у функції (3.34) є всі додатними, з дуже незначним розкидом навіть у порівнянні з такими ж коефіцієнтами у функціях (3.32) і (3.33).

Звичайно ж, заробітна плата мотивує робітників ТОВ «КР Інгрeдієнтс» найбільше – її коефіцієнт дорівнює $\alpha_1^{(роб)} = 0,85$. Наступними чинниками ефективної мотивації робітників є користування транспортом та житлом підприємства ($\alpha_3^{(роб)} = 0,6925$), оплата навчання ($\alpha_2^{(роб)} = 0,545$), безкоштовне харчування ($\alpha_6^{(роб)} = 0,3653$), а також преміювання ($\alpha_4^{(роб)} = 0,2299$) і медичне страхування ($\alpha_5^{(роб)} = 0,2265$).

Це все буде враховуватися у подальшому аналізі з використанням відображення (3.3) для оцінювання фактичної результативності дії механізму мотивації персоналу (у даному випадку – робітників) до забезпечення діяльності ТОВ «КР Інґредієнтс». Але і на цьому проміжному етапі різнобій у пріоритизації матеріальної мотивації керівників, фахівців і робітників має стати дороговказом для власника даного підприємства щодо удосконалення й узгодження внутрішньокорпоративної політики розподілу матеріальної винагороди.

У персоналу керівників ТОВ «КР Інґредієнтс», дані табл. 3.4 нематеріальної мотивації яких подані у додатку В, табл. В.4, показники (3.7) є більш передбачуваними, ніж показники матеріальної мотивації (3.6) у функції (3.32). На основі цих даних побудовано таку функцію (3.18):

$$w_{кер}(H_{M_1}, H_{M_2}, \dots, H_{M_6}) = \left[1 + \exp(2,7027 - 0,7663 \cdot H_{M_1} - 0,8682 \cdot H_{M_2} - 1,4423 \cdot H_{M_3} - 0,8437 \cdot H_{M_4} - 0,1927 \cdot H_{M_5} - 0,5456 \cdot H_{M_6}) \right]^{-1}. \quad (3.35)$$

Усі коефіцієнти (3.19) при змінних (3.7) є додатними, а також мають помірний розкид.

Незважаючи на те, що головний пріоритет тут формально віддано кар'єрі ($\beta_3^{(кер)} = 1,4423$), можливість самореалізації ($\beta_2^{(кер)} = 0,8682$) та задоволення ситуативних інтересів ($\beta_4^{(кер)} = 0,8437$) також дуже заохочують керівників ТОВ «КР Інґредієнтс».

Можливість отримати гнучкий робочий графік з її коефіцієнтом $\beta_1^{(кер)} = 0,7663$ знаходиться недалеко від згаданих показників. Зменшення невизначеності у житті є п'ятим (передостаннім) за пріоритетом ($\beta_6^{(кер)} = 0,5456$). Найменш вагомим видом нематеріальної мотивації є відповідність виконуваної роботи сповідуваним життєвим цінностям, коефіцієнт якого $\beta_5^{(кер)} = 0,1927$. Цей показник так само виявився малозначущим для керівників та фахівців ТОВ

«Хмельницьк-млин». Та для фахівців ТОВ «КР Інґредієнтс» життєві цінності несподівано виявляються більш значущими.

Дані табл. 3.4 їх нематеріальної мотивації подані у додатку В, табл. В.5, на основі яких побудовано таку функцію (3.20):

$$w_{\text{фах}}(H_{M_1}, H_{M_2}, \dots, H_{M_6}) = \left[1 + \exp(3,4511 - 1,6662 \cdot H_{M_1} - 0,4642 \cdot H_{M_2} - 1,3468 \cdot H_{M_3} - 0,0883 \cdot H_{M_4} - 0,482 \cdot H_{M_5} - 0,1462 \cdot H_{M_6}) \right]^{-1}, \quad (3.36)$$

Найбільший пріоритет віддано можливості отримувати гнучкий робочий графік ($\beta_1^{(\text{фах})} = 1,6662$). Але кар'єрні перспективи тут також добре заохочують фахівців, що показує коефіцієнт $\beta_3^{(\text{фах})} = 1,3468$, поступаючись лише на 19 % пріоритетності гнучкого графіка. Пріоритети відповідності виконуваної роботи сповідуваним життєвим цінностям ($\beta_5^{(\text{фах})} = 0,482$) та внутрішнього інтрапренерства ($\beta_2^{(\text{фах})} = 0,4642$) значно поступаються можливостям гнучкого графіка та кар'єрному зростанню, але, у свою чергу вони значно більш важливі за зменшення невизначеності ($\beta_6^{(\text{фах})} = 0,1462$). А ось у задоволення ситуативних інтересів фахівці ТОВ «КР Інґредієнтс» не вірять – коефіцієнт $\beta_4^{(\text{фах})} = 0,0883$ є, хоча й додатним, але досить маленьким.

Робітники ж ТОВ «КР Інґредієнтс», як нижче буде показано, дотримуються дещо іншої точки зору. Для них дані табл. 3.4 нематеріальної мотивації подані у додатку В, табл. В.6, що дало можливість побудувати таку функцію (3.22):

$$w_{\text{роб}}(H_{M_1}, H_{M_2}, \dots, H_{M_6}) = \left[1 + \exp(2,8166 - 0,9452 \cdot H_{M_1} - 0,5938 \cdot H_{M_2} - 1,3546 \cdot H_{M_3} - 0,9594 \cdot H_{M_4} - 1,2422 \cdot H_{M_5} + 0,3587 \cdot H_{M_6}) \right]^{-1}, \quad (3.37)$$

у якій вже з'являється від'ємний коефіцієнт перед показником зменшення

невизначеності у житті ($\beta_6^{(pob)} = -0,3587$). Тобто, якщо робітнику на цьому підприємстві розповідають про заходи, які спрямовуються на зменшення життєвої невизначеності, це сприймається негативно і демотивує його (щось на кшталт того, коли ми чуємо гасла типу «проти всього поганого, за все хороше») від сумлінного виконання трудових обов'язків, вселяє долю певної зневіри, сіє сумніви щодо безпроблемного майбутнього на цьому підприємстві.

Але за абсолютним значенням коефіцієнт все рівно менший за решту п'ять додатних коефіцієнтів, найбільшим з яких є, що відповідає високій пріоритизації кар'єрного росту, – так само, як і для фахівців ТОВ «КР Інґредієнтс».

Ще необхідно відмітити високий коефіцієнт при відповідності виконуваної роботи сповідуваним життєвим цінностям ($\beta_5^{(pob)} = 1,2422$), який на ТОВ «КР Інґредієнтс» є другим за пріоритетністю серед показників нематеріальної мотивації. Третє і четверте місця фактично ділять задоволення ситуативних інтересів та можливість отримати гнучкий робочий графік, коефіцієнти при яких є практично рівними – відповідно $\beta_4^{(pob)} = 0,9594$ і $\beta_1^{(pob)} = 0,9452$. Отже, для робітників цього підприємства ці показники нематеріальної мотивації означають, скоріш за все, дуже схожі речі або взагалі одне і те саме, чого не зафіксовано для фахівців даного підприємства, які мало довіряють задоволенню своїх ситуативних інтересів. Внутрішнє інтрапренерство серед звичайних робітників є слабким мотиватором, хоча тут його коефіцієнт $\beta_2^{(pob)} = 0,5938$ не надто сильно поступається, зокрема, коефіцієнтам можливостей задоволення ситуативних інтересів та гнучкого робочого графіка.

Розглянемо ще менше за розміром підприємство – ТОВ «Білдан», на якому працює 35 працівників. Більшість з них складають персонал робітників, тому вони змогли підтвердити тільки 18 оцінювань для кожної з трьох таблиць типу табл. 3.3 і кожної з трьох таблиць типу табл. 3.4. Тому коефіцієнт регуляризації [171] для отримання більш стійких розв'язків тут був

збільшений удвічі.

Для керівників ТОВ «Білдан» змістовно подана у додатку Г, табл. Г.1, на основі даних якої визначено таку функцію (3.12):

$$u_{кер}(M_1, M_2, \dots, M_6) = \left[1 + \exp(-0,2108 - 0,1476 \cdot M_1 - 0,128 \cdot M_2 - 0,3009 \cdot M_3 - 0,086 \cdot M_4 + 0,0637 \cdot M_5 - 0,0345 \cdot M_6) \right]^{-1}. \quad (3.38)$$

З залежності (3.38) випливає, що на оплату медичного страхування керівники даного підприємства не зважають, а користування транспортом підприємства (житло воно не надає нікому) має найбільший пріоритет ($\alpha_3^{(кер)} = 0,3009$). Решта показників мають такий порядок спадаючої пріоритетності: M_1, M_2, M_4, M_6 , який, строго кажучи, є індивідуальним саме для ТОВ «Білдан», не співпадаючи ані з порядком спадаючої пріоритетності матеріальної мотивації керівників ТОВ «Хмельницьк-млин», ані з таким порядком для керівників ТОВ «КР Інґредієнте».

Порядок пріоритетності для персоналу фахівців цього підприємства також відрізняється від такого порядку для фахівців ТОВ «Хмельницьк-млин» та «КР Інґредієнте». Так, за даними табл. 3.3 матеріальної мотивації, які подані у додатку Г, табл. Г.2, функція (3.14) є такою:

$$u_{фах}(M_1, M_2, \dots, M_6) = \left[1 + \exp(-0,1288 - 0,099 \cdot M_1 - 0,1375 \cdot M_2 - 0,4301 \cdot M_3 - 0,1326 \cdot M_4 - 0,1992 \cdot M_5 - 0,1586 \cdot M_6) \right]^{-1}. \quad (3.39)$$

Згідно з виразом (3.39) порядок спадаючої пріоритетності тут є таким:

$$M_3, M_5, M_6, M_2, M_4, M_1.$$

Тобто заробітна плата для фахівців ТОВ «Білдан» є цілком задовільною, а

головним стимулом є вирішення питань логістики (M_3) та соціального забезпечення (M_5 й M_6). Чи буде для робітників ТОВ «Білдан» головним матеріальним стимулом заробітна плата, як це було виявлено для робітників ТОВ «Хмельницьк-млин» та «КР Інґредієнтс» згідно з відповідними залежностями (3.28) і (3.34)? Для відповіді на це питання розглянемо дані задоволеності за формою табл. 3.3, подані у додатку Г, табл. Г.3, на основі якої визначено таку функцію (3.16):

$$u_{роб}(M_1, M_2, \dots, M_6) = [1 + \exp(0,8307 - 0,3185 \cdot M_1 - 0,0559 \cdot M_2 - 0,1651 \cdot M_3 + 0,0784 \cdot M_4 - 0,1842 \cdot M_5 + 0,2068 \cdot M_6)]^{-1}. \quad (3.40)$$

Залежність (3.40) показує, що дійсно заробітна плата є головною матеріальною мотивацією для робітників ТОВ «Білдан» ($\alpha_1^{(роб)} = 0,3185$), тоді як безкоштовному харчуванню на цьому підприємстві, відверто кажучи, представники цієї категорії персоналу не довіряють ($\alpha_6^{(роб)} = -0,2068$). Також певну демотивацію породжує преміювання ($\alpha_4^{(роб)} = -0,0784$) – вірогідно, що на цьому невеликому підприємстві частина робітників зіштовхувалась з ситуаціями, коли включення у список премійованих мало якісь негативні наслідки (зокрема, скасування медичного страхування). Решта показників мають такий порядок спадаючої пріоритетності: M_5 , M_3 , M_2 . Звісно, на такому невеликому підприємстві важко мотивувати робітників можливістю оплати навчання чи підвищення кваліфікації ($\alpha_2^{(роб)} = 0,0559$).

У додатку Г, табл. Г.4 представлено дані нематеріальної мотивації керівників ТОВ «Білдан». Згідно з цими даними функція (3.18) має всі додатні коефіцієнти (3.19) при змінних (3.7), причому ці коефіцієнти мають дуже малий розкид:

$$w_{кер}(H_{M_1}, H_{M_2}, \dots, H_{M_6}) = [1 + \exp(1,8646 - 0,6364 \cdot H_{M_1} - 0,3651 \cdot H_{M_2} -$$

$$-0,4948 \cdot H_{M_3} - 0,2864 \cdot H_{M_4} - 0,4475 \cdot H_{M_5} - 0,6146 \cdot H_{M_6}]^{-1}. \quad (3.41)$$

Згідно з залежністю (3.41) на ТОВ «Білдан» серед керівників найбільш цінними є гнучкий графік роботи та зменшення життєвої невизначеності, коефіцієнти яких дорівнюють $\beta_1^{(кер)} = 0,6364$ та $\beta_6^{(кер)} = 0,6146$ відповідно. Далі слідують H_{M_3} , H_{M_5} , H_{M_2} , H_{M_4} , максимальний розрив між якими складає лише 42 %. У фахівців ТОВ «Білдан» ситуація більш строката – обіцянки зменшити невизначеність демотивують їх (вірогідно, принцип «проти всього поганого, за все хороше» не діє). Це впливає з функції (3.20), яка, побудована на основі даних додатку Г, табл. Г.5, має вид:

$$w_{фак}(H_{M_1}, H_{M_2}, \dots, H_{M_6}) = [1 + \exp(0,685 - 0,8348 \cdot H_{M_1} - 0,1814 \cdot H_{M_2} - 0,4331 \cdot H_{M_3} - 0,3151 \cdot H_{M_4} - 0,6153 \cdot H_{M_5} + 0,0419 \cdot H_{M_6})]^{-1}. \quad (3.42)$$

У (3.42) $\beta_6^{(фак)} = -0,0419$, і найсильнішим стимулом тут є отримання гнучкого робочого графіка ($\beta_1^{(фак)} = 0,8348$), після чого слідує H_{M_5} , H_{M_3} , H_{M_4} , H_{M_2} . Функція (3.22), побудована на основі даних додатку Г, табл. Г.6 для робітників ТОВ «Білдан», є такою:

$$w_{роб}(H_{M_1}, H_{M_2}, \dots, H_{M_6}) = [1 + \exp(-1,1967 + 0,0187 \cdot H_{M_1} - 0,1656 \cdot H_{M_2} + 0,1069 \cdot H_{M_3} - 0,671 \cdot H_{M_4} + 0,1905 \cdot H_{M_5} - 0,2847 \cdot H_{M_6})]^{-1}. \quad (3.43)$$

Тут уперше бачимо відразу три від'ємні коефіцієнти при змінних (3.7):

$$\beta_1^{(роб)} = -0,0187, \beta_3^{(роб)} = -0,1069, \beta_5^{(роб)} = -0,1905,$$

згідно з якими робітників на даному підприємстві відлякують можливість

гнучких графіків роботи, обіцянки перспектив кар'єрного зросту, а також розмови про відповідність виконуваної роботи сповідуваним життєвим цінностям. Це пояснюється тим, що ці показники нематеріальної мотивації можуть бути передумовою скорочень персоналу. Натомість задоволення ситуативних інтересів тут працює добре ($\beta_4^{(роб)} = 0,671$), яке значно випереджає мотивування за допомогою обіцянок зменшити життєву невизначеність та надати можливості самореалізації.

Останні два показники нематеріальної мотивації, як вже було зазначено вище, є досить суб'єктивними щодо їх ефективності, тому й результат у залежності (3.43) виходить відповідний.

3.3 Оцінювання результативності мотиваційної складової управління забезпеченням діяльності підприємства

Тепер задача полягає у тому, щоб подивитися очима власника підприємства, як виконується забезпечення діяльності підприємства на основі сполучення групи показників матеріальної і нематеріальної мотивації. Для цього використовуються дані заповненої табл. 3.2, яка розкриває відображення (3.3). Використовуючи вже апробовану сигмоїдну модель, для керівників підприємства отримаємо таку функцію від 12 змінних (3.4) на основі даних табл. 3.2 з результатами дії $p_{кер}^{(1)}$, $p_{кер}^{(2)}$, ..., $p_{кер}^{(K)}$:

$$p_{кер}(M_1, M_2, \dots, M_6, H_{M_1}, H_{M_2}, \dots, H_{M_6}) = \frac{1}{1 + \exp\left(-m_{кер} - \sum_{i=1}^6 a_i \cdot M_i - \sum_{i=1}^6 b_i \cdot H_{M_i}\right)}, \quad (3.44)$$

де маємо визначити константу і 12 невідомих параметрів:

$$m_{кер}, a_1, a_2, \dots, a_6, b_1, b_2, \dots, b_6. \quad (3.45)$$

Для фахівців аналогічну функцію, побудовану на основі даних табл. 3.2 з результатами дії $p_{фах}^{(1)}, p_{фах}^{(2)}, \dots, p_{фах}^{(K)}$, позначимо через

$$p_{фах}(M_1, M_2, \dots, M_6, H_{M_1}, H_{M_2}, \dots, H_{M_6}) = \frac{1}{1 + \exp\left(-m_{фах} - \sum_{i=1}^6 c_i \cdot M_i - \sum_{i=1}^6 d_i \cdot H_{M_i}\right)}, \quad (3.46)$$

де також маємо визначити інші константу і 12 невідомих параметрів:

$$m_{фах}, c_1, c_2, \dots, c_6, d_1, d_2, \dots, d_6. \quad (3.47)$$

Нарешті, для робітників таку функцію позначимо через:

$$p_{роб}(M_1, M_2, \dots, M_6, H_{M_1}, H_{M_2}, \dots, H_{M_6}) = \frac{1}{1 + \exp\left(-m_{роб} - \sum_{i=1}^6 g_i \cdot M_i - \sum_{i=1}^6 h_i \cdot H_{M_i}\right)}, \quad (3.48)$$

де маємо визначити константу і 12 невідомих параметрів:

$$m_{роб}, g_1, g_2, \dots, g_6, h_1, h_2, \dots, h_6. \quad (3.49)$$

На основі даних табл. 3.2 з результатами дії $p_{роб}^{(1)}, p_{роб}^{(2)}, \dots, p_{роб}^{(K)}$. Як і раніше, для ефективної мінімізації від'ємної логарифмічної функції

максимальної правдоподібності дані (3.1) нормалізуються за формулою (3.24). При цьому, як вже зазначалося, табл. 3.2 заповнює власник підприємства, але кількість можливих комбінацій 12 показників матеріальної і нематеріальної мотивації залежить не тільки від його бажання їх оцінити, але й від того, наскільки вони реалістичні. Менш реалістичні комбінації будуть, ймовірно, оцінюватися скоріше як 0, аніж 1 – все рівно від них користі для забезпечення діяльності підприємства немає. Так, на ТОВ «Хмельницьк-млин» власнику вдалося згенерувати й оцінити 50 таких комбінацій для кожної категорії персоналу. Дані табл. 3.2 для керівників подані у табл. 3.5, що дозволило отримати таку функцію (3.44):

$$\begin{aligned}
 p_{кер}(M_1, M_2, \dots, M_6, H_{M_1}, H_{M_2}, \dots, H_{M_6}) = \\
 = [1 + \exp(5,2314 + 0,2056 \cdot M_1 - 0,2349 \cdot M_2 - 0,306 \cdot M_3 - 0,504 \cdot M_4 - \\
 - 0,3955 \cdot M_5 - 0,7111 \cdot M_6 - 1,6593 \cdot H_{M_1} - 1,3235 \cdot H_{M_2} - \\
 - 1,2006 \cdot H_{M_3} - 0,383 \cdot H_{M_4} - 1,1646 \cdot H_{M_5} - 1,2756 \cdot H_{M_6})]^{-1}. \quad (3.50)
 \end{aligned}$$

Таблиця 3.5 – Дані оцінювань результативності дії механізму мотивації керівників ТОВ «Хмельницьк-млин» до забезпечення діяльності підприємства*

k	M_{1k}	M_{2k}	M_{3k}	M_{4k}	M_{5k}	M_{6k}	$H_{M_{1k}}$	$H_{M_{2k}}$	$H_{M_{3k}}$	$H_{M_{4k}}$	$H_{M_{5k}}$	$H_{M_{6k}}$	$P_{кер}^{(k)}$
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	21538	5932	2899	2528	3439	1627	0	1	0	0,5	0,5	0,5	1
2	24655	5892	4994	3510	5249	2055	0	0	1	0	0	1	1
3	24021	5626	4029	1485	1151	3139	1	1	0	1	1	1	0
4	23191	5276	3067	1002	2329	3794	0	0	0	1	0,5	0	1
5	22761	6398	3943	2353	3775	3632	0	0	0	0,5	0	0,5	1
6	24902	6575	4072	4214	1180	3758	1	1	1	1	0,5	1	0
7	24851	6118	3045	3216	2703	2057	1	1	1	0	1	1	0
8	23926	5646	2628	1164	5884	2112	1	0	1	0,5	1	0,5	0
9	20005	5785	3032	1410	5383	3920	1	0	1	0	1	0,5	0
10	21026	5998	3267	3844	5306	3031	1	1	1	0	0,5	0,5	0
11	22342	7056	4422	3764	2917	2024	1	1	1	1	0,5	1	0
12	22725	5220	4510	1994	2638	3623	0	1	1	0,5	0	0	1

Кінець таблиці 3.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
13	24333	7305	4557	2234	2131	2010	0	0	0	0	0	1	1
14	23126	7779	2602	1668	1641	3903	0	1	1	0	1	1	0
15	24202	6441	4074	4859	2062	2350	1	0	1	1	0,5	0,5	0
16	23886	6548	2237	2854	5257	1804	0	1	0	0,5	0,5	0,5	1
17	23940	6410	4322	4925	2254	2231	0	1	1	0	1	0,5	0
18	22383	6105	4461	1038	2678	2192	0	1	0	0,5	1	0	1
19	21727	6043	4964	2194	2090	1693	1	0	0	1	1	0	1
20	24724	6381	4861	1197	4117	3985	1	0	1	1	0,5	1	0
21	20684	6145	3608	1274	5844	1827	1	1	1	1	0	0	0
22	20486	5778	3774	3566	5721	2705	1	1	1	0,5	0	0	0
23	24515	5072	2330	4131	5254	1789	1	0	1	0	0,5	0	1
24	22894	6998	3258	1922	3819	2123	0	1	0	0,5	0,5	0,5	1
25	24113	6592	3814	1066	1376	2655	0	0	1	0,5	0,5	0,5	1
26	21910	7142	3991	4825	3788	2452	0	0	1	1	1	0	0
27	24590	6458	2772	4654	1763	3420	1	1	0	1	1	1	0
28	24974	6042	4980	1084	3459	1621	0	1	0	1	0	0,5	1
29	21827	7055	2259	3161	4333	1926	1	0	1	0	0,5	0,5	1
30	24963	5394	2977	3709	2275	3967	1	0	0	1	0,5	0,5	1
31	24642	5772	2242	2633	5128	1835	0	1	0	0	0,5	1	1
32	23968	5373	3948	4271	4659	2276	1	1	0	1	0	1	0
33	22482	7784	4403	1770	4920	2495	0	0	1	1	0,5	0,5	0
34	21578	6961	4936	1601	2349	2014	0	1	1	1	0	0	1
35	23695	7206	4276	4139	1292	3163	1	1	1	0,5	0,5	0,5	0
36	23669	5817	4559	1664	3705	3004	0	1	1	0	0	0,5	1
37	22254	7647	3787	2859	2798	2735	0	1	1	0	1	0,5	0
38	24018	7810	2384	3676	3108	1680	0	1	1	0	0,5	0	1
39	21144	5828	3708	3091	4833	1969	1	1	0	0,5	1	0,5	0
40	24320	6595	4510	4100	3189	3772	1	1	1	0,5	0	1	0
41	22255	5155	3740	3760	3367	2102	1	0	0	1	1	0	1
42	20188	7608	2940	1225	1466	1788	1	1	1	0	1	0,5	0
43	22637	6292	2017	4890	2108	1679	0	0	1	0,5	1	1	1
44	23809	7611	3520	4841	2845	3015	0	0	1	0,5	1	0	1
45	22614	6090	3979	1865	4526	1978	1	0	0	0,5	0,5	0	1
46	23569	5911	2426	4293	1656	1799	1	1	0	0	0,5	0	1
47	21381	6006	2162	4483	3333	3629	1	1	0	0,5	0	1	0
48	23939	5315	3262	1214	3769	2267	1	1	1	1	0	0	0
49	21709	6335	3622	3630	5908	2752	1	1	0	0	0,5	1	0
50	22849	6820	2363	1212	5624	1537	1	1	1	1	1	0	0

*розроблено автором

Як бачимо з коефіцієнтів (3.45) у функції (3.50), а саме з коефіцієнту $a_1 = -0,2056$, висока заробітна плата керівників ТОВ «Хмельницьк-млин» ставить під загрозу забезпечення діяльності цього підприємства. Натомість саме нематеріальна мотивація, окрім задоволення ситуативних інтересів керівника на цьому підприємстві, найбільш сприяє забезпеченню його діяльності.

Щодо фахівців, дані табл. 3.2 для яких подані у табл. 3.6, то тут ситуація дещо інша. Функція (3.46), побудована на основі даних табл. 3.6, є такою:

$$\begin{aligned}
 p_{\text{фах}}(M_1, M_2, \dots, M_6, H_{M_1}, H_{M_2}, \dots, H_{M_6}) = \\
 = \left[1 + \exp(4,5927 - 0,0959 \cdot M_1 - 0,3343 \cdot M_2 - 0,4116 \cdot M_3 - 0,3393 \cdot M_4 - \right. \\
 \left. - 1,0162 \cdot M_5 - 0,2178 \cdot M_6 - 0,9409 \cdot H_{M_1} - 0,9942 \cdot H_{M_2} - \right. \\
 \left. - 1,9536 \cdot H_{M_3} - 0,7942 \cdot H_{M_4} - 0,762 \cdot H_{M_5} - 0,677 \cdot H_{M_6}) \right]^{-1}. \quad (3.51)
 \end{aligned}$$

Таблиця 3.6 – Дані оцінювань результативності дії механізму мотивації фахівців ТОВ «Хмельницьк-млин» до забезпечення діяльності підприємства*

k	M_{1k}	M_{2k}	M_{3k}	M_{4k}	M_{5k}	M_{6k}	$H_{M_{1k}}$	$H_{M_{2k}}$	$H_{M_{3k}}$	$H_{M_{4k}}$	$H_{M_{5k}}$	$H_{M_{6k}}$	$p_{\text{фах}}^{(k)}$
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	19530	6908	3483	2820	4087	1210	1	1	0	0	0	0,5	0
2	20657	6954	3584	1625	1437	2071	0	1	0	0,5	0,5	1	0
3	20424	5360	2178	3762	2548	1795	0	1	1	0,5	0	1	0
4	21497	6832	3784	3558	3986	1528	0	1	1	1	0	1	0
5	21104	5888	3358	4157	4091	2433	1	0	0	1	0	0	0
6	21464	5581	2113	3022	2707	1557	1	0	0	1	0	0	1
7	18507	5459	3293	3828	2912	2056	1	0	1	0	1	1	0
8	19066	6003	2689	1086	1262	1693	1	1	1	0,5	1	1	0
9	20316	6212	2557	2863	2841	1572	0	1	0	0,5	1	0	1
10	20031	6543	2321	1673	2097	2568	0	0	1	0,5	0,5	0	1
11	20228	6918	3943	3306	2023	1861	0	1	1	0	0	0,5	0
12	19943	4787	2025	3682	3636	2861	0	0	1	0,5	0,5	0,5	0
13	18752	4518	2274	3325	2296	2141	1	0	0	0	0	1	1
14	19410	6755	3997	1009	2317	1695	1	0	0	0	0,5	1	1
15	19473	6294	1971	2306	1818	1507	1	0	0	0,5	0	1	1

Кінець таблиці 3.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
16	18854	4845	3976	2107	3112	1323	0	0	1	0,5	0	0	1
17	19299	5239	2439	1244	3329	2538	1	0	1	0	1	0,5	0
18	21134	4585	2782	1764	1298	1206	1	0	0	0	0	1	1
19	18761	5996	3188	3739	4004	1506	0	0	1	1	0,5	1	0
20	21411	4761	2964	2715	2261	2121	1	0	0	0	1	0,5	1
21	19259	5833	3565	1652	1568	2001	1	1	1	1	0,5	0	0
22	20796	6406	3698	1797	1454	2303	0	0	1	1	1	0	0
23	21343	5677	3890	2471	1461	2849	1	0	0	0	0,5	0	1
24	20157	5737	3480	3703	1236	1898	1	1	0	0,5	0,5	0	0
25	19891	6413	2774	1010	2276	1150	1	1	1	0,5	0	1	0
26	20549	6702	3479	1874	2864	2542	0	0	1	0	0,5	0,5	1
27	18041	5019	2675	1689	1115	1269	0	0	0	0,5	0	0	1
28	20220	5571	3103	3703	1032	1176	0	0	1	0,5	0	0,5	1
29	19828	6234	3902	3603	2732	2781	1	0	1	0	1	0	0
30	21143	6365	2162	1864	3014	2305	1	0	1	0,5	0	0,5	0
31	21119	5698	1984	1630	1253	1199	1	1	0	0	0,5	0	1
32	18759	5002	3423	4169	2264	1760	1	0	0	0,5	0,5	0,5	1
33	20963	6363	2694	1906	1638	1587	1	0	0	1	0	1	1
34	21049	5534	3315	1516	1995	1415	1	1	1	0,5	1	0	0
35	20407	6965	2717	2398	1277	1744	1	1	0	0	0,5	0,5	1
36	20594	6172	2253	1448	1360	1252	1	1	1	1	1	0	0
37	20900	6999	2333	2688	2981	1938	1	1	1	0	1	0,5	0
38	19642	4745	2187	3290	2012	2500	1	0	0	0,5	0,5	1	0
39	19657	4689	2167	2158	1233	1227	1	1	0	0,5	1	0	1
40	19763	5302	4033	1607	3743	1314	1	1	1	0,5	0,5	1	0
41	18861	6239	3957	2990	1454	1167	0	1	0	0	0,5	0	1
42	20209	6162	1913	3481	1554	2059	1	1	0	0,5	0	0,5	0
43	21216	4869	2691	2698	3732	2242	1	0	0	0,5	0,5	1	0
44	20370	5753	2911	3804	3647	1721	0	1	0	0	0	1	1
45	18176	6721	2064	2002	1236	1426	1	0	1	1	0	1	0
46	18986	6123	2071	2369	2330	3039	0	0	1	0,5	0	0	1
47	20809	6845	2195	3103	3186	2629	1	0	1	0	0,5	0	0
48	19096	6543	3355	3164	3842	2537	1	0	0	0	0	0	1
49	18426	4782	4213	3389	3573	2749	0	1	0	0,5	0	0,5	1
50	20707	6382	2520	1854	1366	2595	0	0	1	1	0	0	1

*розроблено автором

Як бачимо з коефіцієнтів (3.47) у функції (3.51), висока заробітна плата

фахівців ТОВ «Хмельницьк-млин» все ж сприяє забезпеченню діяльності цього підприємства, але таке сприяння є малоефективним. З позиції власника, більш ефективним є мотивування фахівців за допомогою соціального забезпечення (медичного страхування), створення гнучких робочих графіків, допомога у внутрішньому інтрапренерстві, а також задоволення кар'єрних устремлінь.

У випадку робітників їх заробітна плата не є дестабілізуючим фактором безпеки. Так, дані їх табл. 3.2, подані у табл. 3.7, дозволяють отримати таку функцію (3.48):

$$P_{роб}(M_1, M_2, \dots, M_6, H_{M_1}, H_{M_2}, \dots, H_{M_6}) = \\ = \left[1 + \exp(5,091 - 0,3549 \cdot M_1 - 0,029 \cdot M_2 - 0,4668 \cdot M_3 - 0,1958 \cdot M_4 - \right. \\ \left. - 0,6526 \cdot M_5 - 0,513 \cdot M_6 - 0,9483 \cdot H_{M_1} - 1,4512 \cdot H_{M_2} - \right. \\ \left. - 1,4754 \cdot H_{M_3} - 1,2079 \cdot H_{M_4} - 0,9707 \cdot H_{M_5} - 1,0165 \cdot H_{M_6}) \right]^{-1}. \quad (3.52)$$

Таблиця 3.7 – Дані оцінювань результативності дії механізму мотивації робітників ТОВ «Хмельницьк-млин» до забезпечення діяльності підприємства*

k	M_{1k}	M_{2k}	M_{3k}	M_{4k}	M_{5k}	M_{6k}	$H_{M_{1k}}$	$H_{M_{2k}}$	$H_{M_{3k}}$	$H_{M_{4k}}$	$H_{M_{5k}}$	$H_{M_{6k}}$	$P_{роб}^{(k)}$
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	14995	4288	2525	1407	1918	2256	1	0	1	1	0	0	0
2	15089	5748	2437	1530	1770	1780	1	0	1	0	0,5	1	0
3	14747	4260	1997	1647	1362	2172	0	0	0	0,5	1	0	1
4	12865	4436	1409	1224	1496	1412	0	1	1	1	1	0,5	0
5	13943	3836	1961	1729	1492	1479	1	0	1	1	1	0	0
6	14512	4587	2849	1870	1602	1453	1	1	1	1	0,5	0,5	0
7	15163	4212	1505	1380	1167	1208	0	0	0	0	0	0	1
8	15725	4822	2530	1323	1915	1096	0	1	0	1	0,5	0	1
9	15403	5013	1490	1103	1370	1660	1	0	1	0	0,5	0,5	1
10	15477	4040	1674	1097	1354	1348	0	1	1	1	0,5	0,5	0
11	16050	4479	1757	1525	1642	1975	0	0	0	0	1	0	1
12	16443	4909	1683	1273	1403	1696	0	1	1	0,5	1	1	0

Кінець таблиці 3.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
13	15079	5729	2049	1316	1032	1288	0	0	0	0,5	0	0	1
14	12685	4082	2446	1416	1999	1996	0	1	1	0,5	0	1	0
15	16419	3848	2943	1286	1354	1951	1	0	0	0,5	0,5	0	1
16	17436	4242	1586	1892	1330	2088	1	0	1	0	1	0,5	0
17	12876	5020	1334	1883	1734	2144	0	1	1	0,5	1	0,5	0
18	12077	4084	1297	1187	1064	1938	1	0	1	0,5	0	0	1
19	12886	4332	2058	1345	1032	2176	1	0	0	1	1	0,5	0
20	12803	4033	1573	1119	1021	1749	1	0	0	1	0,5	0	1
21	14262	5635	2225	1284	1074	1647	0	0	0	0,5	0	1	1
22	17193	3825	1840	1715	1582	1435	0	1	0	0	0	0	1
23	15611	4686	2433	1752	1572	1044	1	1	1	0,5	0	1	0
24	15093	3953	1454	1586	1971	2267	0	0	1	0,5	0	0	1
25	15227	4524	2924	1061	1975	1919	0	1	0	0,5	1	0	0
26	17690	3932	2649	1876	1522	1306	0	0	1	0	1	0	1
27	14898	5140	2191	1962	1223	1908	0	0	0	0,5	0	0	1
28	12599	3530	1841	1156	1760	1856	0	1	0	0	0	0,5	1
29	13761	5132	1423	1423	1538	1809	0	1	0	1	1	0,5	0
30	16110	5011	2438	1314	1717	2037	1	1	1	0	0,5	0	0
31	16750	5158	1897	1403	1894	1245	0	0	1	1	1	0,5	0
32	16545	3577	2215	1200	1562	1353	0	0	0	0,5	0,5	0	1
33	12644	4239	1424	1901	1124	1805	0	1	0	0,5	0,5	0,5	1
34	16930	5571	1613	1375	1538	1270	0	1	1	0	0	1	0
35	16681	4119	1452	1952	1989	1856	0	0	0	0,5	0	0,5	1
36	15700	5666	1275	1655	1949	1453	0	1	0	0,5	0,5	0,5	1
37	16981	3842	1570	1705	1483	1498	1	1	0	1	0,5	0,5	0
38	13406	5735	1782	1520	1187	1526	0	1	1	0	0	0,5	1
39	12190	4905	2087	1251	1976	1663	1	1	1	0	1	0,5	0
40	17261	4241	1370	1754	1848	2015	0	1	0	0	1	1	0
41	12798	4705	1672	1711	1555	1276	1	0	0	0	1	1	0
42	12496	4798	1260	1069	1639	1462	0	1	0	0,5	1	1	0
43	14711	4185	1895	1727	1425	2014	0	0	1	1	0,5	1	0
44	15221	4343	2729	1274	1107	2195	0	0	1	0	1	0,5	1
45	12639	3622	1607	1883	1023	1104	1	0	1	0	1	0	1
46	14498	4241	2114	1710	1778	1940	0	1	1	0	0,5	0,5	0
47	16833	4032	2659	1678	1672	1268	1	1	0	0,5	1	0	0
48	14277	5412	1843	1147	1358	1240	0	0	0	0,5	1	0	1
49	12695	3590	2094	1062	1336	1244	0	0	0	1	0	0,5	1
50	14757	4746	2703	1128	1826	1520	1	1	1	1	0,5	0,5	0

*розроблено автором

Як бачимо з коефіцієнтів (3.49) у функції (3.52), для власника ТОВ «Хмельницьк-млин» більш вагомими важелями безпеки з боку персоналу робітників є показники їх нематеріальної мотивації. Але тут видно, що найбільше сприяють забезпеченню діяльності підприємства внутрішнє інтрапренерство ($h_2 = 1,4512$) та кар'єрні просування ($h_3 = 1,4754$), які, як видно з формули (3.31) не є пріоритетними з точки зору самих робітників. Задоволення ситуативних інтересів, щоправда, гарно мотивує і робітників – коефіцієнт $\beta_4^{(роб)} = 1,3019$ у функції (3.31), і сприяє забезпеченню діяльності підприємства – коефіцієнт $h_4 = 1,2079$ у функції (3.52).

На іншому, меншому від ТОВ «Хмельницьк-млин», підприємстві – ТОВ «КР Інґредієнтс» – вдалося вмовити власника, щоб він також надавав 50 оцінок у табл. 3.2. Дані табл. 3.2 для керівників ТОВ «КР Інґредієнтс» подані у табл. 3.8, що дозволило отримати таку функцію (3.44):

$$\begin{aligned}
 p_{кер} (M_1, M_2, \dots, M_6, H_{M_1}, H_{M_2}, \dots, H_{M_6}) = \\
 = [1 + \exp(4,7013 - 0,1886 \cdot M_1 - 0,5386 \cdot M_2 + 0,179 \cdot M_3 - 0,7834 \cdot M_4 - \\
 - 0,4849 \cdot M_5 - 0,2312 \cdot M_6 - 0,5757 \cdot H_{M_1} - 1,5448 \cdot H_{M_2} - \\
 - 1,6501 \cdot H_{M_3} - 0,842 \cdot H_{M_4} - 0,94 \cdot H_{M_5} - 1,3556 \cdot H_{M_6})]^{-1}. \quad (3.53)
 \end{aligned}$$

Як бачимо з коефіцієнтів (3.45) у функції (3.53), надання безкоштовного транспорту та житла від цього підприємства викликає загрозу його безпечній діяльності ($a_3 = -0,179$). Підвищення заробітної плати керівника небажане – коефіцієнт $a_1 = 0,1886$, хоча й він є додатним, є найменшим серед усіх додатних коефіцієнтів. Тут кар'єрні устремління керівників найкраще сприяють забезпеченню діяльності підприємства ($b_3 = 1,6501$), поряд з якими йде внутрішнє інтрапренерство ($b_2 = 1,5448$). Взагалі, нематеріальна мотивація керівників ТОВ «КР Інґредієнтс» для забезпечення діяльності підприємства набагато продуктивніша за матеріальну.

Таблиця 3.8 – Дані оцінювань результативності дії механізму мотивації керівників ТОВ «КР Інґредієнтс» до убезпечення діяльності підприємства

k	M_{1k}	M_{2k}	M_{3k}	M_{4k}	M_{5k}	M_{6k}	Hm_{1k}	Hm_{2k}	Hm_{3k}	Hm_{4k}	Hm_{5k}	Hm_{6k}	$P_{кер}^{(k)}$
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	19797	5120	5354	3240	2847	1930	1	1	0	0	0	1	1
2	19812	7268	3594	3235	3435	2365	0	1	0	1	0	1	0
3	22879	7332	4319	2882	3135	2717	0	1	1	0,5	0	0,5	0
4	19790	6700	5341	4832	3086	2402	1	1	1	0	1	0	0
5	19386	5801	2824	2967	2166	2863	1	1	1	0,5	1	0,5	0
6	19641	7458	4928	2523	3459	3050	0	1	1	0	0,5	0	1
7	23268	7381	3187	2095	5484	2541	0	1	1	0,5	0,5	0,5	0
8	21046	5356	4835	2467	2801	2574	1	0	1	1	0	1	0
9	19196	7942	4034	1646	5726	1593	0	0	0	0,5	0,5	1	1
10	21657	6154	2666	3663	4159	1908	1	0	1	0,5	0	1	0
11	20983	7309	3982	3992	4802	1923	0	1	0	0	1	0,5	1
12	22231	7130	4771	1974	1671	1638	0	1	0	1	0,5	0	1
13	21013	6399	3760	1146	4108	2105	1	1	0	0	0	0	1
14	22606	5713	4601	2693	3870	1953	1	0	1	0	0,5	0	1
15	22889	7845	5266	4074	4211	1844	0	0	0	0,5	1	1	0
16	19731	5009	3342	2591	2387	1506	0	0	1	1	1	0,5	1
17	20081	7571	2265	4677	4973	3230	0	0	1	0,5	0,5	0,5	0
18	21206	7578	4684	4141	5947	2073	0	0	1	0	0,5	0	1
19	21991	4698	3998	1107	1804	2183	1	0	1	0,5	0,5	0,5	1
20	19338	7210	2906	2030	2596	1954	0	1	0	0,5	1	0	1
21	19261	7043	5102	1156	2085	2062	1	0	0	0,5	0,5	0	1
22	19230	7275	4546	1972	4769	2893	0	1	0	0	0,5	0,5	1
23	20928	5530	4745	1762	5152	2949	0	0	0	1	0	1	1
24	20792	4781	3585	3457	4934	2376	0	0	0	1	0,5	1	1
25	23173	7857	3294	1678	4048	2310	0	1	1	0	1	0,5	0
26	21119	4761	3449	1791	3041	2060	1	1	0	1	1	0,5	0
27	19238	7359	4527	2895	3729	2004	1	1	1	1	0,5	0	0
28	22978	7614	3518	3982	5109	3023	1	1	0	0,5	1	1	0
29	21581	5088	4948	4713	1599	2237	0	0	1	1	0,5	1	0
30	21648	4759	2093	1544	3591	2176	1	0	0	0,5	0,5	1	1
31	20806	5938	3704	2766	4343	2842	1	0	0	0	1	0	1
32	22074	6259	3340	4821	2127	2884	0	0	1	0	0,5	0	1
33	21786	5004	2744	3821	4803	3075	1	0	0	0	1	0	1
34	20504	7749	2914	3153	3824	3171	0	0	0	0,5	0,5	1	1
35	23389	5131	2060	3215	5225	3016	1	1	1	1	0	0,5	0
36	20641	5551	4516	2914	5655	2778	1	0	1	0	1	0	0

Кінець таблиці 3.8

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
37	20574	5709	2304	3020	3682	2194	1	0	0	1	1	1	0
38	19010	5089	4643	2542	5129	1619	1	0	0	0	0,5	0	1
39	21271	4830	2503	1363	4332	2052	1	1	0	0,5	1	1	0
40	21462	4638	5455	4597	4636	2125	0	1	0	0,5	0,5	0	1
41	19453	7712	5110	2982	1773	2749	1	0	1	1	0	1	0
42	21827	5882	3713	3452	3880	2326	1	0	1	1	1	0	0
43	20642	5306	4473	4986	2639	2567	0	0	0	0	1	1	1
44	21337	7920	2441	2770	5326	2005	1	0	1	0,5	0,5	1	0
45	22601	5777	2890	1156	4273	1964	1	0	0	0,5	0	0	1
46	22781	6324	4123	4505	5860	1881	0	1	1	0,5	0	0,5	0
47	23112	5514	4367	3215	1707	1570	0	1	0	0,5	1	1	0
48	19815	5700	5481	2159	4770	2097	0	0	1	0	0	0,5	1
49	19571	7311	3433	2090	1642	2922	1	0	1	1	0	0	1
50	22539	6562	2735	1413	5735	2591	0	1	1	0,5	0,5	1	0

*розроблено автором

У фахівців ТОВ «КР Інґредієнтс» схожа ситуація – з даних табл. 3.9 впливає функція (3.46):

$$\begin{aligned}
 & p_{\text{фах}}(M_1, M_2, \dots, M_6, H_{M_1}, H_{M_2}, \dots, H_{M_6}) = \\
 & = \left[1 + \exp(5,0215 - 0,1666 \cdot M_1 - 0,4078 \cdot M_2 + 0,3058 \cdot M_3 - 1,2239 \cdot M_4 - \right. \\
 & \quad - 0,4224 \cdot M_5 - 0,8793 \cdot M_6 - 1,1541 \cdot H_{M_1} - 0,8982 \cdot H_{M_2} - \\
 & \quad \left. - 1,3386 \cdot H_{M_3} - 0,6926 \cdot H_{M_4} - 1,7535 \cdot H_{M_5} - 0,6932 \cdot H_{M_6}) \right]^{-1}. \quad (3.54)
 \end{aligned}$$

Згідно з (3.54) якою надання фахівцям безкоштовного транспорту та житла не є безпечним (від'ємний коефіцієнт $c_3 = -0,3058$), а підвищення заробітної плати фахівця небажане (невисокий додатний коефіцієнт $c_1 = 0,1666$). Натомість, на думку власника, доплата за якість інтелектуального капіталу фахівця на ТОВ «КР Інґредієнтс» сприяє безпеці ($c_4 = 1,2239$). А нематеріальна мотивація тут працює так само продуктивно, як й у випадку керівників.

Таблиця 3.9 – Дані оцінювань результативності дії механізму мотивації фахівців ТОВ «КР Інґредієнтс» до забезпечення діяльності підприємства*

k	M_{1k}	M_{2k}	M_{3k}	M_{4k}	M_{5k}	M_{6k}	Hm_{1k}	Hm_{2k}	Hm_{3k}	Hm_{4k}	Hm_{5k}	Hm_{6k}	$P_{фак}^{(k)}$
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	18242	4362	3275	3351	1395	1148	0	0	1	0	0	1	1
2	19389	5694	2413	1735	3762	1819	1	0	1	1	1	1	0
3	17114	6083	3922	1839	1759	2473	0	0	1	1	1	1	0
4	19248	6161	1700	3392	1845	2000	1	0	1	0,5	0,5	0	0
5	17901	4072	2586	1384	1985	1209	1	0	0	0	1	1	1
6	18613	5336	2373	3660	3332	2615	0	1	1	0	1	0	0
7	17745	4660	1988	3709	2545	1165	0	1	1	0	1	0,5	0
8	17283	5401	2317	3089	2506	2394	0	1	1	1	0,5	0	0
9	20278	5985	2945	1598	3564	1541	0	0	1	0,5	0	0,5	1
10	19107	4756	3807	3512	3329	1718	1	1	1	0	1	0	0
11	19630	5077	3184	1605	1569	1734	0	0	0	1	0,5	0	1
12	17429	4226	2569	1546	2767	2705	1	1	1	0	1	0,5	0
13	17335	4281	2650	1509	1135	1528	0	0	0	1	1	0,5	1
14	19382	4727	2210	3733	1925	2698	1	0	0	1	0,5	0,5	0
15	18056	4727	3568	2535	1995	2677	1	0	0	0	0	0,5	1
16	18760	6082	2398	1903	2694	2605	1	0	0	0,5	0	0	1
17	19115	6075	3618	3403	3491	2634	0	1	1	1	1	0	0
18	18661	4211	3649	2167	1293	2653	1	0	1	0	1	1	0
19	19523	4447	2648	2050	2638	2620	0	0	1	1	0	0,5	1
20	18117	4084	1707	3082	1450	1228	0	0	1	1	0,5	0	1
21	18541	5543	2876	1615	3611	1944	0	0	1	0,5	0	0	1
22	17044	5959	2422	2169	1870	2648	0	1	0	0	0,5	1	1
23	20461	4875	1991	2300	3068	1809	0	1	0	0,5	1	0,5	0
24	20290	4145	2502	1928	2626	1780	0	1	0	0,5	0,5	0,5	1
25	20382	6159	3031	1260	1008	1519	1	1	1	1	1	0	0
26	17159	4537	4035	2181	1940	2604	0	0	0	1	1	0	1
27	17277	6080	3641	3278	2616	2635	0	0	0	1	1	1	0
28	20164	5356	2896	2757	2251	2365	1	1	1	0	0	0,5	0
29	18005	4292	2736	1988	2178	1516	0	0	1	0	0,5	0	1
30	18160	4742	2934	1516	2491	2063	0	0	1	0,5	0	0,5	1
31	18683	4506	2296	3173	2194	1336	1	0	0	0	0,5	0,5	1
32	17670	4053	3103	2209	3200	1056	0	0	1	1	0	0,5	1
33	17336	6135	1957	3507	2745	2672	1	0	1	1	0	1	0
34	19708	6092	1943	2463	3714	2487	1	1	0	1	1	0	0
35	19819	5984	2975	3716	1848	2547	1	0	0	0	0,5	0,5	1

Кінець таблиці 3.9

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
36	19511	4438	3000	1428	2563	1060	1	0	0	1	0	0,5	1
37	17528	4329	3336	1812	2259	1221	0	1	1	1	0	0	1
38	17967	6388	2445	1247	1200	2252	0	1	1	0,5	0	0	1
39	17066	5517	2222	3026	2478	1993	1	0	0	1	0,5	0	1
40	18712	6344	2405	3223	1789	1536	0	0	1	1	1	0	0
41	19053	6007	2107	3002	1136	1544	1	0	1	0,5	1	1	0
42	17438	5807	1953	1438	1482	1329	1	0	1	0,5	1	0	1
43	19109	4828	3739	1907	3550	1653	1	0	1	1	1	0	0
44	17963	4964	1645	1840	3316	1626	0	0	1	1	0,5	1	0
45	18800	6517	3615	1105	3791	1770	0	1	0	0,5	0,5	0	1
46	20487	5172	4073	1737	1071	2576	0	0	1	0	0	1	1
47	17194	6134	3027	1917	1419	1683	1	1	1	1	0	0,5	0
48	19224	6216	1708	1108	1145	1544	1	0	1	0,5	0	0,5	1
49	17676	4922	2722	2850	3451	2065	0	0	1	1	1	1	0
50	19860	5076	1902	3115	1589	1598	1	1	0	0	0,5	0,5	1

*розроблено автором

Функція (3.48) для робітників ТОВ «КР Інґредієнтс», побудована на основі даних табл. 3.10, є такою:

$$\begin{aligned}
 P_{роб} (M_1, M_2, \dots, M_6, H_{M_1}, H_{M_2}, \dots, H_{M_6}) = \\
 = [1 + \exp(4,5854 - 0,1755 \cdot M_1 - 0,5164 \cdot M_2 + 0,0377 \cdot M_3 - 0,5844 \cdot M_4 - \\
 - 0,4839 \cdot M_5 - 0,0191 \cdot M_6 - 1,2093 \cdot H_{M_1} - 1,2176 \cdot H_{M_2} - \\
 - 0,659 \cdot H_{M_3} - 1,9879 \cdot H_{M_4} - 0,8197 \cdot H_{M_5} - 1,0316 \cdot H_{M_6})]^{-1}. \quad (3.55)
 \end{aligned}$$

Як бачимо з коефіцієнтів (3.49) у функції (3.55), надання робітникам безкоштовного транспорту та житла також не є безпечним (від'ємний коефіцієнт $g_3 = -0,0377$), а нематеріальна мотивація знову працює більш продуктивно за матеріальну. Це тенденція характерна загалом для ТОВ «КР Інґредієнтс».

Таблиця 3.10 – Дані оцінювань результативності дії механізму мотивації робітників ТОВ «КР Інґредієнтс» до убезпечення діяльності підприємства*

k	M_{1k}	M_{2k}	M_{3k}	M_{4k}	M_{5k}	M_{6k}	Hm_{1k}	Hm_{2k}	Hm_{3k}	Hm_{4k}	Hm_{5k}	Hm_{6k}	$P_{роб}^{(k)}$
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	16383	3365	2019	1260	1805	1986	0	1	0	1	0	0	1
2	13648	4689	2250	1192	1114	1056	0	0	1	0	0,5	0	1
3	12601	4232	2151	1333	1502	1392	1	0	0	0,5	1	0	1
4	12952	4885	1770	1373	1909	1792	1	0	0	0	0,5	0,5	1
5	14849	3357	1671	1820	1891	1164	1	1	1	0,5	1	1	0
6	16844	5408	1879	1918	1254	1382	0	0	1	1	1	0	0
7	16102	4163	2188	1635	1936	1889	0	0	0	0,5	0	0	1
8	16935	3409	2208	1479	985	1529	0	1	0	0	0,5	1	1
9	16562	3498	2517	1970	1857	2150	1	1	0	0	0,5	0	0
10	14169	5202	1775	2001	987	1358	1	1	1	1	0	0,5	0
11	12558	5116	1385	1708	1014	1803	0	0	0	0	1	0	1
12	17128	3769	1948	1317	1762	1549	1	0	0	0	0	1	1
13	14320	4066	1209	1589	1114	1221	1	0	1	0	1	0	1
14	12528	5017	1506	1022	1706	1789	0	0	1	0	0	0,5	1
15	15499	4013	2414	1844	1969	1371	0	0	0	0	1	0	1
16	15417	4260	1925	1287	1123	1267	0	1	1	0	0	0,5	1
17	14090	4390	1860	1113	1450	1599	1	0	0	0	0,5	1	1
18	12325	3509	2347	1235	1426	1687	0	0	0	0,5	0	0	1
19	15369	3673	1615	1392	1673	984	0	1	1	1	0,5	0,5	0
20	15240	3595	2160	1655	1442	902	1	1	0	1	0	0	0
21	13850	4487	1363	1988	1624	1267	1	1	0	0,5	1	0	0
22	16937	4375	1184	1082	1396	1416	1	1	0	0	0,5	1	0
23	15378	3968	1558	1451	975	1046	1	1	0	0	0,5	0	1
24	14411	5021	2584	1190	1453	1262	0	0	1	0,5	1	0	1
25	16771	4002	1895	1219	1102	1739	1	1	1	0	1	0,5	0
26	14207	3390	1158	1572	1021	908	0	1	1	1	0	0	1
27	12729	5680	2608	1249	1548	1480	0	0	1	1	0	1	0
28	15035	4338	2374	1021	1677	1218	0	1	0	1	1	0	0
29	15858	4377	2163	1842	994	1804	0	0	0	1	1	0	1
30	15406	4732	2186	1592	1400	2105	1	1	1	1	0	1	0
31	16715	3953	2600	1041	1898	1338	0	1	1	1	0,5	1	0
32	13243	3625	1683	1319	1525	1931	0	0	0	1	0,5	0,5	1
33	14358	4468	2501	1716	1305	936	0	0	0	0	1	0	1
34	15305	5088	1549	1400	1412	1557	1	1	1	1	0,5	0	0

Кінець таблиці 3.10

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
35	12890	3803	2374	1248	1680	1260	1	0	0	1	1	0,5	0
36	16425	5561	2582	1440	1638	1408	1	0	1	1	1	0	0
37	12992	5730	1443	1748	1207	1133	1	0	0	0	1	1	0
38	13287	3523	2454	1136	1581	1504	0	0	1	0,5	0	0	1
39	16862	5672	1165	1599	1260	1491	0	1	1	1	0	1	0
40	17005	4812	2131	1261	1384	931	1	1	0	0	0	0,5	1
41	16600	5027	1732	1716	1302	1587	1	1	0	1	1	0	0
42	12700	4211	1363	1241	1598	1155	0	0	1	1	0,5	1	0
43	17220	5747	1598	1709	1898	1105	0	1	1	0,5	0,5	0	0
44	17042	4717	1477	1172	1278	1909	0	1	0	1	0	1	0
45	13993	3904	1554	1956	1074	939	1	0	0	1	0,5	1	0
46	17077	5608	1413	1053	1646	1255	0	1	0	0	0	1	1
47	12912	3491	1356	1243	1667	1460	0	0	1	0	1	0,5	1
48	12961	4856	1863	1906	1830	1718	0	1	0	1	0	0,5	0
49	17350	3824	1305	1771	1955	1747	1	0	0	1	0,5	0	0
50	13985	5553	1806	1567	1694	1369	0	0	0	0,5	0,5	0	1

*розроблено автором

Задоволення ситуативних інтересів робітників цього підприємства, на думку його власника, є потужним інструментом забезпечення діяльності. Цікаво, що організація безкоштовного харчування практично мало впливає на безпеку ($g_6 = 0,0191$), що майже кардинально вступає у протиріччя з цим же видом матеріальної мотивації для фахівців, де відповідний коефіцієнт $c_6 = 0,8793$ у кілька десятків раз вище.

Нарешті, перейдемо до аналізу мотивації персоналу ТОВ «Білдан» з погляду його власника. Тут з власником було погоджено оцінювання 40 комбінацій 12 показників матеріальної і нематеріальної мотивації (3.4). В принципі, цієї кількості вистачає для побудови функцій (3.44), (3.46), (3.48). Функція (3.44) для керівників ТОВ «Білдан», побудована на основі даних табл. 3.11, за деякими з коефіцієнтів (3.45) є подібною до функції (3.55):

$$p_{кер}(M_1, M_2, \dots, M_6, H_{M_1}, H_{M_2}, \dots, H_{M_6}) =$$

$$= \left[1 + \exp(4,7204 - 0,1676 \cdot M_1 - 0,3716 \cdot M_2 + 0,0667 \cdot M_3 - 0,5029 \cdot M_4 - \right. \\ \left. - 1,1735 \cdot M_5 - 0,4257 \cdot M_6 - 0,8844 \cdot H_{M_1} - 1,194 \cdot H_{M_2} - \right. \\ \left. - 0,6035 \cdot H_{M_3} - 0,8922 \cdot H_{M_4} - 1,171 \cdot H_{M_5} - 0,4091 \cdot H_{M_6}) \right]^{-1}. \quad (3.56)$$

Таблиця 3.11 – Дані оцінювань результативності дії механізму мотивації керівників ТОВ «Білдан» до забезпечення діяльності підприємства*

k	M_{1k}	M_{2k}	M_{3k}	M_{4k}	M_{5k}	M_{6k}	$H_{M_{1k}}$	$H_{M_{2k}}$	$H_{M_{3k}}$	$H_{M_{4k}}$	$H_{M_{5k}}$	$H_{M_{6k}}$	$P_{кер}^{(k)}$
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	22478	5250	4185	2789	2230	1392	0	1	1	0	1	0,5	0
2	18752	4967	4304	1225	3007	1753	0	1	0	0	0	0,5	1
3	22866	4985	3527	1363	4124	1700	1	1	1	1	0	0	0
4	20109	4674	1864	2969	5272	2678	0	1	0	1	1	0,5	0
5	20089	5022	2188	3326	2927	2217	1	0	1	0,5	0,5	0,5	0
6	19007	6817	2355	1079	5212	1682	0	0	1	1	1	0	1
7	18914	4703	5002	3491	1713	2354	1	0	0	0	1	1	0
8	20072	4673	3221	1362	3659	1389	1	0	0	0,5	0,5	0	1
9	22376	5332	2614	1933	3424	1473	1	1	1	0	0	0	1
10	22809	6095	3719	3710	2862	2405	0	0	1	1	1	0	0
11	21015	6194	4005	2966	4570	2003	0	1	0	0	0	0,5	1
12	22239	4786	2092	3395	3310	2020	0	1	1	1	1	0,5	0
13	22627	3991	4914	3037	1441	2440	1	0	0	0,5	1	0,5	0
14	22371	6919	2356	1700	3434	2685	1	1	0	0,5	0,5	1	0
15	19081	6701	4756	2871	3747	1911	1	1	0	0	1	0	0
16	22047	4228	5048	3992	2488	2526	0	0	0	1	0,5	0	1
17	19304	5903	4432	3212	1768	1928	0	0	0	0	0,5	1	1
18	19445	5510	3317	1633	3033	2295	0	1	1	1	0	0,5	0
19	20209	3805	4315	2565	4856	2732	0	1	0	0	1	1	0
20	21300	5802	2824	1536	3022	1501	1	1	1	0	0	1	0
21	22869	6299	1973	3272	4423	1784	1	0	0	0	0,5	0	1
22	20911	6117	2842	3708	3575	2539	1	1	0	0	1	0,5	0
23	21075	6481	2740	2350	1331	2351	0	1	1	0	0,5	1	0
24	22926	5989	3410	3909	3321	1830	0	0	1	0,5	0,5	1	0
25	21477	6658	4968	3324	2549	2742	1	1	0	0,5	1	0	0
26	19564	6049	3921	2009	3111	2094	1	1	0	0	1	0,5	0
27	22182	6591	3807	2083	3696	1958	1	0	1	1	0,5	0	0
28	22455	6887	2484	4325	4434	2466	0	1	1	0,5	1	0	0
29	18789	5073	4734	2886	3347	2784	0	1	0	0	0	0	1

Кінець таблиці 3.11

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
30	20737	5171	5131	1221	3143	1835	1	0	0	0	0	0	1
31	18760	6628	4750	3261	5179	2146	0	1	0	1	1	0,5	0
32	20010	6535	2856	3425	1467	1861	1	1	0	0	1	0	1
33	19771	6288	5120	3497	5193	1951	0	0	0	0	0,5	1	1
34	20387	4525	3480	1590	3444	2420	0	0	0	1	0,5	0	1
35	20161	5793	2123	1932	2101	2166	0	1	1	0	0,5	0	1
36	18862	4243	2016	2605	5375	1862	1	1	0	0	1	1	0
37	21202	5578	4023	2703	1073	1491	0	1	0	0	1	1	1
38	20279	6909	2739	3752	4808	2570	0	1	1	0,5	0,5	0	0
39	22242	4375	3582	3050	2791	2604	0	1	0	1	0	0,5	1
40	18575	6277	3816	1359	3922	2039	0	0	0	1	0	1	1

*розроблено автором

Так, справді, від’ємний коефіцієнт $a_3 = -0,0667$ і тут вказує на те, що надання безкоштовного транспорту (житло ТОВ «Білдан» взагалі не надає) викликає невелику загрозу безпечній діяльності цього підприємства.

На думку власника ТОВ «Білдан», керівникам цього підприємства найкраще пасуватиме гнучкий робочий графік ($b_1 = 0,8844$) та внутрішнє інтрапренерство ($b_2 = 1,194$), а при цьому підприємство охоче надаватиме медичне страхування ($a_5 = 1,1735$), задовольнятиме ситуативні інтереси ($b_4 = 0,8922$), підтримуючи прагнення до того, щоб керівники були задоволені відповідністю їх роботи сповідуваним життєвим цінностям ($b_5 = 1,171$). Втім, згадаємо, що керівники, як це слідувало з формули (3.38), зовсім не цінують безкоштовне медичне страхування (у них на те є, вірогідно, свої підстави), оплачуване ТОВ «Білдан», а декларації навколо життєвих цінностей, як це слідувало з формули (3.41), поступаються за впливом можливості гнучкого робочого графіка та зменшенню загальної (життєвої) невизначеності.

У фахівців ТОВ «Білдан» ситуація – схожа, хоча й має кілька особливостей. Функція (3.46) для них, побудована на основі даних табл. 3.12, є такою:

$$\begin{aligned}
& P_{\text{фак}}(M_1, M_2, \dots, M_6, H_{M_1}, H_{M_2}, \dots, H_{M_6}) = \\
& = \left[1 + \exp(4,0037 - 0,0813 \cdot M_1 - 0,1761 \cdot M_2 - 0,5535 \cdot M_3 + 0,3237 \cdot M_4 - \right. \\
& \quad - 0,3201 \cdot M_5 - 0,3526 \cdot M_6 - 0,6874 \cdot H_{M_1} - 1,7963 \cdot H_{M_2} - \\
& \quad \left. - 0,8483 \cdot H_{M_3} - 1,1071 \cdot H_{M_4} - 1,092 \cdot H_{M_5} - 0,6292 \cdot H_{M_6}) \right]^{-1}, \quad (3.57)
\end{aligned}$$

Таблиця 3.12 – Дані оцінювань результативності дії механізму мотивації фахівців ТОВ «Білдан» до забезпечення діяльності підприємства*

k	M_{1k}	M_{2k}	M_{3k}	M_{4k}	M_{5k}	M_{6k}	$H_{M_{1k}}$	$H_{M_{2k}}$	$H_{M_{3k}}$	$H_{M_{4k}}$	$H_{M_{5k}}$	$H_{M_{6k}}$	$P_{\text{фак}}^{(k)}$
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	19030	4473	2913	2993	3645	2691	0	1	1	0	0,5	0	0
2	17869	5892	2260	3787	3119	1511	0	1	0	0,5	0	0,5	1
3	18045	6363	3808	1177	3768	1640	1	0	1	0,5	0,5	0,5	0
4	17047	4402	3605	3524	2651	1623	0	1	0	1	1	0,5	0
5	18234	5684	1794	2773	3630	1842	0	1	0	1	0,5	1	0
6	18924	5204	2446	2909	2797	1160	0	0	0	0	1	0,5	1
7	17976	5529	2829	2392	3285	1303	1	0	0	0	0,5	1	1
8	20099	4806	3300	1712	2855	1707	0	1	1	1	0,5	0	0
9	19503	5669	3709	2037	2858	1726	1	1	0	1	0,5	0,5	0
10	19678	6408	2914	2758	2980	2456	1	1	1	0,5	1	0,5	0
11	17928	6709	2652	1881	2652	1728	1	1	0	0	1	0,5	0
12	18654	4799	3478	1354	2366	1583	0	0	1	0	0	1	1
13	17569	4900	3498	2067	3684	1591	1	1	0	0,5	1	1	0
14	17938	4241	2682	3420	3415	2137	0	1	0	1	0	0,5	1
15	17281	5901	1784	3765	1435	2708	1	1	0	0	0,5	0	1
16	19890	6569	3475	3349	3128	2213	1	0	0	0	0,5	0	1
17	20758	5724	3831	1672	2043	2749	0	0	0	1	1	1	0
18	18414	5095	2760	3086	2364	1680	0	0	1	0,5	0,5	0,5	1
19	19211	4702	2921	1498	3093	2459	0	0	1	1	0,5	0,5	1
20	17148	5392	2501	1195	1820	1445	1	0	0	0,5	0,5	0	1
21	17971	5768	3030	3145	3512	2688	1	1	1	1	0,5	1	0
22	20824	6563	3734	2741	2826	1073	1	1	0	0,5	0,5	0,5	0
23	20055	4666	4088	2114	1548	1866	1	0	0	1	0	0	1
24	18353	5782	3701	3479	3425	1738	0	1	1	0	1	0,5	0
25	19243	5723	1861	1067	3489	1875	1	0	0	0,5	0,5	0,5	1
26	19794	6251	3069	1989	2039	1330	0	1	0	0	1	1	1
27	20420	4334	2068	3271	3460	1494	0	1	1	1	0,5	0,5	0

Кінець таблиці 3.12

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
28	17085	5380	1926	2820	2824	2247	1	0	0	0	1	0,5	1
29	18431	5822	2090	1887	3775	2230	1	0	0	0,5	1	1	0
30	19803	4940	3881	1751	2747	1058	0	1	1	0	1	0,5	0
31	19492	4474	1721	1862	3250	1414	0	1	1	0	0	1	1
32	19789	6657	2441	1265	3693	1325	1	0	0	0,5	1	0,5	1
33	17276	4923	2327	1870	3709	1504	1	0	0	0	0	0	1
34	18122	6622	2318	1484	3446	1987	1	1	0	0,5	0,5	0,5	0
35	17176	6808	3581	3465	3250	1089	0	0	0	0	0,5	1	1
36	19710	5717	2068	1969	1168	2444	1	1	0	0,5	0,5	1	0
37	20043	4429	2811	2436	1344	2370	0	0	0	0	1	0	1
38	19724	6125	2010	3359	2603	2244	1	0	0	0,5	1	0	1
39	18328	5790	1999	1879	2286	1912	1	1	1	0,5	0,5	0,5	0
40	20290	5687	1977	2068	1493	2627	1	1	0	1	0	1	0

*розроблено автором

У даних (3.57) з'являється нова несподіванка – від'ємний і досить великий за абсолютним значенням коефіцієнт $c_4 = -0,3237$. Отже, на думку власника, доплата за якість інтелектуального капіталу фахівця на ТОВ «Білдан» може суттєво підірвати безпеку. Ще одна неочікувана річ – серед матеріальних мотиваторів надання транспорту від цього підприємства найкраще сприяє забезпеченню його діяльності, про що свідчить найбільший коефіцієнт $c_3 = 0,5535$. Але, як і на інших підприємствах, нематеріальна мотивація домінує.

Але стосовно робітників ТОВ «Білдан», то тут у власника з'являється одразу два негативні показники мотивації, причому обидва є матеріальними. Дійсно, дані табл. 3.2 для робітників ТОВ «Білдан» подані у табл. 3.13, що дозволило отримати таку функцію (3.48):

$$\begin{aligned}
 p_{\text{роб}}(M_1, M_2, \dots, M_6, H_{M_1}, H_{M_2}, \dots, H_{M_6}) = \\
 = [1 + \exp(3,637 - 0,2008 \cdot M_1 + 0,052 \cdot M_2 - 0,1811 \cdot M_3 - 0,4742 \cdot M_4 + \\
 + 0,2306 \cdot M_5 - 0,2778 \cdot M_6 - 1,9631 \cdot H_{M_1} - 0,9131 \cdot H_{M_2} -
 \end{aligned}$$

$$-1,2035 \cdot H_{M_3} - 0,6327 \cdot H_{M_4} - 1,0021 \cdot H_{M_5} - 0,4858 \cdot H_{M_6} \Big]^{-1}. \quad (3.58)$$

Таблиця 3.13 – Дані оцінювань результативності дії механізму мотивації робітників ТОВ «Білдан» до убезпечення діяльності підприємства*

k	M_{1k}	M_{2k}	M_{3k}	M_{4k}	M_{5k}	M_{6k}	$H_{M_{1k}}$	$H_{M_{2k}}$	$H_{M_{3k}}$	$H_{M_{4k}}$	$H_{M_{5k}}$	$H_{M_{6k}}$	$P_{роб}^{(k)}$
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	14728	4405	2182	1942	1618	1640	0	1	0	0	0,5	0,5	1
2	14213	3652	2409	1446	1385	1031	1	0	1	0,5	1	0	0
3	12230	4423	2030	2007	1743	1813	0	1	0	0,5	0	0	1
4	17104	4987	1279	1052	1598	1089	0	1	0	1	0,5	0,5	1
5	16841	4597	1695	1695	1664	1027	1	0	1	0,5	0,5	1	0
6	15589	5135	1740	1068	1915	952	0	0	1	1	0	0,5	1
7	14350	5203	2599	1958	1854	947	0	1	1	0,5	0,5	0	0
8	15132	4781	1643	1396	1197	2148	0	0	0	0,5	0	1	1
9	16872	5321	2626	1253	1064	941	0	1	0	0	0,5	0,5	1
10	17273	5524	1371	1619	1422	1259	1	1	0	1	0	1	0
11	17307	4033	2611	1939	1526	1747	1	1	1	1	0	0,5	0
12	12062	4513	1456	1295	1428	1006	1	0	0	1	0	0,5	1
13	14174	3797	2517	1847	1665	1310	0	0	0	0	0	1	1
14	12518	4633	1906	1247	1167	1227	1	1	1	0,5	0	0,5	0
15	13605	4093	1141	1225	1314	1541	1	1	1	0,5	0,5	0,5	0
16	16303	4106	1705	1372	1356	1298	0	1	0	0	1	0	1
17	15990	5182	1865	1124	1325	2051	0	0	0	1	0	0	1
18	15078	4929	1599	1098	1280	1126	0	0	1	0,5	0,5	0,5	1
19	12197	5410	1252	1444	1615	1759	0	1	0	0	0,5	0,5	1
20	14034	3535	2072	1564	1218	961	1	1	0	1	1	0	0
21	14617	5405	1663	1988	1150	1075	1	0	1	0	0,5	1	0
22	13272	3356	1266	1407	1532	1185	0	1	1	0	0	0	1
23	15168	5392	2017	1706	1421	1597	1	0	1	1	0,5	0,5	0
24	12226	4827	1602	1169	1872	1182	0	0	0	0	1	1	1
25	14087	4832	1592	1326	1185	1945	1	1	1	0,5	1	0	0
26	14401	4164	1766	1778	1221	1813	0	1	0	1	1	0,5	0
27	14106	5479	1735	1442	1537	1294	0	1	0	0	1	1	1
28	12045	5399	1670	1473	1945	2017	1	0	1	1	1	0,5	0
29	16471	5197	2019	1938	1925	1506	0	0	0	1	0,5	0,5	1
30	16952	3440	1569	1694	1607	2032	1	1	1	1	0,5	0,5	0
31	13967	3906	2224	1232	1929	1367	1	1	1	1	0,5	0	0
32	16922	4989	1807	1114	1464	2122	0	1	0	0	1	1	0

Кінець таблиці 3.13

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
33	16029	4716	1994	1527	1548	1025	0	0	0	1	0,5	0,5	1
34	16914	4213	1446	1836	1768	1037	0	0	1	0,5	1	0,5	0
35	16475	3437	1359	1564	1305	1138	1	1	1	0	1	0	0
36	13608	3802	2399	1088	1826	1203	0	1	1	0,5	0	0	1
37	15360	5396	1346	1804	1916	1078	0	0	1	0,5	1	0	1
38	14892	3753	1586	1499	1586	1442	0	0	1	0	1	0	1
39	14098	4397	1368	1783	1408	1088	1	1	1	0,5	0	0	0
40	16825	5324	2601	1767	1236	1148	1	1	1	1	1	0	0

*розроблено автором

Згідно з залежністю (3.58), у власника виникають перестороги стосовно оплати підвищення кваліфікації робітника, про що говорить коефіцієнт $g_2 = -0,052$, а також відносно оплати медичного страхування ($g_5 = -0,2306$). Причому негативний вплив останнього навіть перевищує позитивний вплив заробітної плати ($g_1 = 0,2008$) та надання транспорту від підприємства ($g_3 = 0,1811$). З нематеріальної частини мотивації випливає, що власник готовий у першу чергу надавати гнучкий робочий графік ($h_1 = 1,9631$), а також задовольняти деякі кар'єрні аспекти робітника. Втім, як вже було зазначено вище, робітники ТОВ «Білдан» не вірять у кар'єрне зростання – про це свідчить коефіцієнт $\beta_3^{(роб)} = -0,1069$ у залежності (3.43).

З наведених практичних апробацій діагностики очікувань винагороди персоналом за виконану роботу і діагностики результативності дії механізму мотивації персоналу до забезпечення діяльності підприємства зрозуміло, що оцінки матеріальної мотивації і нематеріальної мотивації з точки зору персоналу зазвичай містять протиріччя. Більш того, дані оцінки ще більше контрастують з оцінками результативності дії цих механізмів мотивації з точки зору власника (кінцевого бенефіціара) підприємства. Тому для формування остаточної й оптимальної стратегії мотивації персоналу необхідно враховувати результати трьох відображень за формулами (3.10), (3.11), (3.3), використовуючи відповідні залежності (3.12), (3.14), (3.16), (3.18), (3.20), (3.22),

(3.44), (3.46), (3.48) для кожної категорії персоналу окремо.

Нам необхідно визначити таку стратегію мотивації персоналу до забезпечення діяльності підприємства, яка б не дозволяла витратити надмірну кількість ресурсів підприємства і дозволяла мотивувати персонал настільки, щоб вони дбали про безпеку підприємства. Простою мовою – необхідно знайти баланс між інтересами підприємства та інтересами працівників. Це можливо зробити на основі одночасної (трикритеріальної) максимізації відображень (3.10), (3.11), (3.3). Для цього використаємо Matlab-функцію «gamultiobj» [175], яка повертатиме деяку множину точок Парето:

$$\{M_1^{*(s)}, M_2^{*(s)}, \dots, M_6^{*(s)}, H_{M_1}^{*(s)}, H_{M_2}^{*(s)}, \dots, H_{M_6}^{*(s)}\}, s = 1, 2, \dots, S \quad (3.59)$$

де S – загальна кількість Парето-ефективних розв'язків даної трикритеріальної задачі максимізації:

$$\max_{M_1, M_2, \dots, M_6, H_{M_1}, H_{M_2}, \dots, H_{M_6}} \{u(M_1, M_2, \dots, M_6), w(H_{M_1}, H_{M_2}, \dots, H_{M_6}), p(M_1, M_2, \dots, M_6, H_{M_1}, H_{M_2}, \dots, H_{M_6})\}. \quad (3.60)$$

У кожному розв'язку (3.59) всі значення матеріальних змінних поки що ще нормалізовані згідно з правилом (3.24).

Як тільки визначено множину усіх Парето-ефективних розв'язків (3.59) задачі (3.60), виконуємо пошук найкращого Парето-ефективного розв'язку:

$$(M_1^{**}, M_2^{**}, \dots, M_6^{**}, H_{M_1}^{**}, H_{M_2}^{**}, \dots, H_{M_6}^{**}). \quad (3.61)$$

Для деякого номера $s^{**} \in \{1, 2, \dots, S\}$ за наступною процедурою. Підставляємо кожну точку Парето (3.59) у відповідну функцію й обчислюємо середньоарифметичне значення цих функцій:

$$\begin{aligned}
uwp^{*(s)} &= \frac{u^{*(s)} + w^{*(s)} + p^{*(s)}}{3} = \\
&= \frac{1}{3} \cdot \left(u(M_1^{*(s)}, M_2^{*(s)}, \dots, M_6^{*(s)}) + w(HM_1^{*(s)}, HM_2^{*(s)}, \dots, HM_6^{*(s)}) + \right. \\
&\quad \left. + p(M_1^{*(s)}, M_2^{*(s)}, \dots, M_6^{*(s)}, HM_1^{*(s)}, HM_2^{*(s)}, \dots, HM_6^{*(s)}) \right). \quad (3.62)
\end{aligned}$$

Отримавши усі середні (3.62) для $s = 1, 2, \dots, S$, обчислюємо їх середньоквадратичні відхилення:

$$sd^{*(s)} = \sqrt{\frac{(u^{*(s)} - uwp^{*(s)})^2 + (w^{*(s)} - uwp^{*(s)})^2 + (p^{*(s)} - uwp^{*(s)})^2}{3}}. \quad (3.63)$$

Обчисливши усі середньоквадратичні відхилення (3.63) для $s = 1, 2, \dots, S$, обчислюємо коефіцієнт варіації [173] для кожного Парето-ефективного розв'язку:

$$cv^{*(s)} = \frac{sd^{*(s)}}{uwp^{*(s)}}, \quad s = 1, 2, \dots, S. \quad (3.64)$$

Чим менше коефіцієнт варіації (3.64), тим значення трьох відображень (3.10), (3.11), (3.3) є більш рівними. Це відповідає жаданому (приблизному, але максимальному) балансу між інтересами підприємства та інтересами працівників. Тобто остання задача – це визначення оптимально-балансуючого розв'язку (3.61) такого, що:

$$cv^{*(s^{**})} = \min_{s=1,2,\dots,S} \{cv^{*(s)}\}, \quad s = 1, 2, \dots, S. \quad (3.65)$$

Після цього нормалізовані значення матеріальних змінних у (3.61) переводяться у гривні, а значення нематеріальних змінних у (3.61) можуть або

заокруглюватися до відповідної шкали – $\{0,1\}$ для Hm_1^{**} , Hm_2^{**} , Hm_3^{**} та $\{0,0,5,1\}$ для Hm_4^{**} , Hm_5^{**} , Hm_6^{**} , або можуть бути залишені як є (тоді незаокруглені значення вказуватимуть на частинне впровадження тієї чи іншої нематеріальної мотивації).

Оптимально-балансуючі розв'язки (3.61) для трьох підприємств, на яких проводилась апробація, представлені у зведеній табл. 3.14.

Таблиця 3.14 – Оптимально-балансуючі розв'язки (3.61) для трьох підприємств*

	ТОВ «Хмельницьк-млин»			ТОВ «КР Інгрeдiєнтс»			ТОВ «Бiлдан»		
	Керiвники	Фахівцi	Робiтники	Керiвники	Фахівцi	Робiтники	Керiвники	Фахівцi	Робiтники
M_1^{**}	0,9994	0,9982	1	0,9973	0,9974	0,9993	0,9999	0,9947	0,9966
M_2^{**}	0,9999	0,9997	1	0,8926	0,9983	0,9906	0,9999	0,992	0,9919
M_3^{**}	0,9976	0,9996	1	0,9989	0,9977	0,9988	1	0,996	0,9995
M_4^{**}	0,9998	0,9986	1	0,0267	0,9999	0,9987	0,9998	0,9929	0,115
M_5^{**}	0,9999	0,9997	1	0,9999	0,9995	0,9931	0,0137	0,9928	0,9994
M_6^{**}	0,9994	0,9992	1	0,0062	0,9999	0,9997	0,9872	0,9764	0,0149
Hm_1^{**}	0,9503	0,9999	1	0,9379	0,999	0,9877	0,988	0,9996	0,5786
Hm_2^{**}	0,9563	0,9999	1	0,9881	0,9917	0,9543	0,9809	0,8617	0,7972
Hm_3^{**}	0,9982	0,9999	1	0,982	0,9992	0,8687	0,9813	0,9674	0,8824
Hm_4^{**}	0,8733	0,9999	1	0,9496	0,9938	0,987	0,9896	0,9302	0,5188
Hm_5^{**}	0,9544	0,9999	1	0,9552	0,9998	0,9288	0,9822	0,9789	0,6538
Hm_6^{**}	0,8312	0,9997	1	0,9908	0,9978	0,3927	0,9618	0,0977	0,4658

*розроблено автором

Як бачимо, заробітна плата усюди має бути призначена практично на максимальному рівні. Також усюди мають бути близькі до максимальних видатки на підвищення кваліфікації, де єдиним виключенням є керівники ТОВ «КР Інгрeдiєнтс», для яких рівень таких видатків є меншим від 90 % ($M_2^{**} = 0,8926$). Видатки на забезпечення транспортом і житлом – близькі до максимальних, як і решта видатків на матеріальне стимулювання, однак є наступні виключення. Для керівників ТОВ «КР Інгрeдiєнтс» і робітників ТОВ «Бiлдан» доплата за якість інтелектуального капіталу на сьогоднішній день

повинна бути незначною ($M_4^{**} = 0,0267$ і $M_4^{**} = 0,115$ відповідно). Для керівників ТОВ «Білдан» видатки на медичне страхування повинні бути також незначними ($M_5^{**} = 0,0137$). Щодо безкоштовного харчування, то знову видатки на це для керівників ТОВ «КР Інґредієнтс» і робітників ТОВ «Білдан» повинні бути дуже незначними ($M_6^{**} = 0,0062$ і $M_6^{**} = 0,0149$ відповідно).

Показники нематеріальної мотивації практично скрізь близькі до максимуму, за виключенням зменшення життєвої невизначеності для робітників ТОВ «КР Інґредієнтс» та робітників ТОВ «Білдан», причому для останніх задоволення ситуативних інтересів та відповідність виконуваної роботи сповідуваним життєвим цінностям мають бути на рівні близько 50 %. Цікавою особливістю отриманих результатів у табл. 3.14 є стовпчик з одиниць для робітників ТОВ «Хмельницьк-млин» – це означає, що всі потреби цієї категорії персоналу мають бути максимально задоволені.

У табл. 3.15 представлено приведені знову до гривень нормалізовані значення матеріальних змінних у перших шести рядках табл. 3.14, а також переведені у шкали $\{0, 1\}$ та $\{0, 0,5, 1\}$ значення нематеріальних змінних у наступних шести рядках табл. 3.14.

Показники у гривнях заокруглені до сотих (тобто до копійок). Для робітників ТОВ «Білдан» значення $N_{M_1}^{**} = 0,5786$, тому його заокруглення до 1, яке змушуватиме власника цього підприємства надавати робітнику гнучкий робочий графік за заявою робітника може бути дуже грубим. Саме тому у відповідній комірці табл. 3.15 опціонально залишено значення $N_{M_1}^{**} = 0,58$. Його можна трактувати так: власник має задовольнити не менше половини заяв робітників щодо гнучкого графіку роботи, але і не більше 60 % усіх таких заяв. Спрямування зусиль на потрапляння у точно 58 % заяв буде марним через те, що кількість робітників на ТОВ «Білдан» є відносно невеликою (від 19 до 22 за різними даними з відділу кадрів – кількість змінювалась протягом першого півріччя 2025 р.).

Таблиця 3.15 – Оптимально-балансуючі розв’язки (3.61) для трьох підприємств у табл. 3.14 після переведення до початкової шкали (гривні у перших шести рядках)*

	ТОВ «Хмельницьк-млин»			ТОВ «КР Інґредієнтс»			ТОВ «Білдан»		
	Керівники	Фахівці	Робітники	Керівники	Фахівці	Робітники	Керівники	Фахівці	Робітники
M_1^{**}	24958,96	21457,95	17690	23326,09	20434,22	17338,03	22923,86	20714,25	17248,09
M_2^{**}	7809,36	6996,61	5748	7088,74	6505,75	5693,19	6918	6753,52	5479,41
M_3^{**}	4981,83	4211,22	2943	5474,95	4063,59	2604,82	5130,97	4071,78	2624,56
M_4^{**}	4924,22	4163,02	1962	133,1	3732,77	1998,49	4324,19	3759,98	230,73
M_5^{**}	5907,16	4089,6	1999	5946,19	3789,16	1955,46	73,49	3747,79	1943,91
M_6^{**}	3982,47	3036,67	2267	20,13	2704,72	2149,32	2748,23	2684,12	31,95
$H_{M_1}^{**}$	1	1	1	1	1	1	1	1	1 (0,58)
$H_{M_2}^{**}$	1	1	1	1	1	1	1	1	1
$H_{M_3}^{**}$	1	1	1	1	1	1	1	1	1
$H_{M_4}^{**}$	1	1	1	1	1	1	1	1	0,5
$H_{M_5}^{**}$	1	1	1	1	1	1	1	1	0,5
$H_{M_6}^{**}$	1	1	1	1	1	0,5	1	0	0,5

*розроблено автором

Таким чином, запропонований підхід до моделювання процесів функціонування механізму мотивації персоналу до забезпечення діяльності підприємства складається з трьох основних етапів:

– етап перший – заповнення табл. 3.3 і 3.4 відповідними категоріями персоналу (кількість яких не обов’язково має бути такою, як у наведених прикладах, – вона залежить від об’єму виробництва, розмірів підприємства та його інфраструктури), а також заповнення табл. 3.2 власником підприємства;

– етап другий – побудова відображень типу (3.10), (3.11), (3.3) для кожної категорії персоналу (якщо буде більше категорій – буде більше відображень) з використанням сигмоїдних моделей типу (3.12), (3.14), (3.16), (3.18), (3.20), (3.22), (3.44), (3.46), (3.48);

– етап третій – розв’язування задачі багатокритеріальної максимізації цих відображень типу (3.60) у формі оптимально-балансуючого розв’язку (3.61) на основі мінімізації (3.65) коефіцієнтів варіації (3.64) для кожного Парето-

ефективного розв'язку.

Отримуваний розв'язок (3.61) дійсно дозволяє оптимально збалансувати інтереси (власника) підприємства та інтереси його працівників, але тривалість його ефективної дії залежить від незмінності та стабільності низки факторів, пов'язаних з інфляційними процесами, соціально-інституційним становищем, зародженням нових конкурентів, скороченням конкуренції, виникненням нових ринків збуту або скороченням (закриттям) існуючих, зміною стандартів у відповідній харчовій підгалузі. Тому при виникненні таких змін власник має ініціювати оновлення даних табл. 3.3, 3.4, 3.2, після чого перерахувати розв'язок (3.61). Такий підхід дозволяє більш ефективно приймати управлінські рішення не лише у сфері мотивації персоналу, а і у сфері забезпечення економічної безпеки підприємства.

Висновки до третього розділу

1. У результаті реалізації дослідження встановлено, що виявлення мотивів працівників до праці базується на використанні комплексу методів, зокрема співбесід, інтерв'ю, анкетування та спостереження за поведінкою. Застосування таких інструментів дозволяє визначити інтереси, потреби та очікування працівників щодо роботи на підприємстві з конкретизацією глибинних мотивів поведінки. Важливим є аналіз професійних і соціальних характеристик працівників для виявлення їхніх схильностей і можливостей. Процес виявлення очікуваних вигод передбачає обов'язкову взаємодію з працівниками або за участю менеджерів, або із залученням сторонніх фахівців. Це формує специфічні особливості процесу ідентифікації мотиваційних чинників.

2. Комплексне формування усвідомлення причинно-наслідкових зв'язків поведінки працівників є ключовим елементом впливу на їх поведінку

у системі забезпечення діяльності підприємства. Це досягається через візуалізацію залежності між діями та їх наслідками, що дозволяє наочно демонструвати вплив поведінки на результати діяльності. Аналіз інцидентів сприяє встановленню причин і наслідків порушень та формує системне мислення працівників. Важливим елементом є також прив'язка показників ефективності діяльності працівників до параметрів безпеки та якості. Залучення персоналу до контролю та вдосконалення процесів підвищує їхню участь в забезпеченні діяльності підприємства.

3. У роботі доведено, що побудова механізму мотивації передбачає використання багатокритеріального підходу з формуванням певних особливостей для різних категорій персоналу. Для цього застосовуються сигмоїдні моделі, які дозволяють описати залежності між показниками мотивації та результатами діяльності. Розв'язання задачі здійснюється у формі оптимально-балансуючого рішення на основі Парето-ефективності. Такий підхід забезпечує узгодження інтересів власника підприємства та працівників. Водночас ефективність отриманого рішення залежить від стабільності зовнішніх та внутрішніх факторів.

4. Розроблений у дисертації підхід щодо моделювання мотиваційних процесів в забезпеченні діяльності підприємства передбачає необхідність регулярного оновлення вхідних даних у разі зміни умов функціонування підприємства. Зокрема, враховуються інфляційні процеси, зміни у соціально-інституційному середовищі, поява нових конкурентів та трансформації ринків збуту. Також важливими є зміни стандартів у відповідній галузі, які впливають на параметри діяльності підприємства. Такий підхід дозволяє забезпечити актуальність управлінських рішень у сфері мотивації та економічної безпеки підприємства.

5. Апробація моделі та оцінювання результативності мотиваційної складової здійснюються на основі поєднання показників матеріальної та нематеріальної мотивації. Для цього використовуються функції від багатьох змінних, побудовані на основі сигмоїдних моделей. Окремі функції

формується для керівників, фахівців і робітників, що враховує специфіку кожної категорії персоналу. Визначення параметрів моделей здійснюється на основі емпіричних даних, отриманих у процесі оцінювання. Такий підхід дозволяє комплексно оцінити вплив мотиваційних чинників на забезпечення діяльності підприємства.

6. Отримані результати оцінювання показують, що ефективність різних інструментів мотивації є неоднорідною та залежить від їх змісту. Нематеріальні фактори мотивації у ряді випадків демонструють вищу результативність порівняно з матеріальними. Водночас окремі показники нематеріальної мотивації мають суб'єктивний характер, що впливає на результати оцінювання. Застосування різних комбінацій мотиваційних чинників дозволяє визначити оптимальні варіанти їх поєднання. Це створює основу для підвищення ефективності управління забезпеченням діяльності підприємства та прийняття управлінських рішень на основі моделювання відповідних процесів і аналізу отриманих результатів.

Основні положення розділу опубліковані у роботах автора [28, 84, 85].

ВИСНОВКИ

1. Системна криза діяльності українських промислових підприємств, що обумовлена війною та дестабілізацією світових ринків, потребує від менеджменту швидких та ефективних управлінських рішень, які дозволяють забезпечити належний рівень їх економічної безпеки. Падіння рівня мотивації працівників суттєво заважає вищезазначеним процесам, що обумовлює необхідність пошуку нових підходів та інструментів вирішення актуальних проблем у сфері забезпечення економічної безпеки і розвитку підприємств в цілому.

2. Актуалізація забезпечення безпеки діяльності підприємства зумовила появу більш широкого погляду на забезпечення економічної безпеки підприємства шляхом уведення поняття «убезпечення діяльності підприємства». Це поняття за обсягом є ширшим, ніж поняття «забезпечення економічної безпеки підприємства» і призначено для позначення безпечного виконання функцій підприємства (виробництва, обслуговування виробництва, управління та функцій, що забезпечують загальні умови процесу відтворення) шляхом виконання безпекозабезпечувальних дій. Зміст поняття «убезпечення діяльності підприємства» розглянуто з позицій об'єктно-суб'єктного підходу, імперативними поняттями об'єктно-суб'єктного підходу є поняття «об'єкт безпеки», «суб'єкт захисту» та «способи захисту». Виявлення потенційних або реальних загроз стану або функціонуванню конкретних виділених об'єктів безпеки конкретизує заходи із запобігання (недопущення) шкоди діяльності підприємства у різноманітних формах.

3. Для вирішення питання об'єктності управління у дисертації сформовано сукупність ознак, наявність яких в убезпеченні діяльності підприємства дозволила ідентифікувати його як об'єкт управління, в якому

доречним визнано використання функціонально-процесного підходу. У функціонально-процесному підході домінуючим є елементи саме функціонального підходу, базовим поняттям якого є поняття «функція управління». В управлінні забезпеченням діяльності підприємства використовуються загально визнані функції управління, але їхній зміст уточнено шляхом конкретизації виконуваних дій, операцій та процесів, що має відобразити специфіку та особливості цього виду діяльності. При визнанні рівності всіх функцій в управлінні забезпеченням діяльності підприємства головною визнано функцію мотивації, оскільки від зацікавленості персоналу підприємства в його безпечному стані залежить якість виконання не лише інших функцій управління забезпеченням діяльності підприємства, а й функцій підприємства в цілому.

4. У роботі встановлено, що нестабільність макросередовища формує переважно примусову мотивацію працівників в дотриманні вимог безпеки, яка орієнтована на уникнення санкцій, а не на досягнення стратегічних цілей забезпечення діяльності підприємства. Це зумовлює формування формальних моделей поведінки, що знижують рівень відповідальності, ініціативності та ефективності безпекозабезпечувальної діяльності. Обґрунтовано, що підвищення результативності управління забезпеченням діяльності підприємства потребує трансформації примусової мотивації у внутрішньо-усвідомлену, яка базується на збалансованості вигод у соціально-економічному обміні між працівником і підприємством. Важливим елементом цього процесу є формування усвідомлення причинно-наслідкових зв'язків між поведінкою працівника, рівнем безпеки та отримуваними вигодами, а також корекція когнітивних спотворень у сприйнятті ризиків. Реалізація цього забезпечується через використання відповідних управлінських інструментів, зокрема візуалізації залежностей, аналізу інцидентів, прив'язки показників ефективності до параметрів безпеки та залучення персоналу до процесів контролю і вдосконалення діяльності. Водночас формування культури безпечної поведінки та налаштування

системи стимулів і санкцій сприяє узгодженню індивідуальних і організаційних інтересів. У результаті досягнення балансу вигод забезпечує внутрішнє прийняття працівниками вимог безпеки та підвищення ефективності у забезпечення діяльності підприємства.

5. У результаті дослідження встановлено, що ключовими детермінантами формування мотивації персоналу до у забезпечення діяльності підприємства виступають економічні параметри його функціонування, зокрема рівень ліквідності, фінансової стійкості, прибутковості, структури заборгованості та витратного навантаження. Визначено, що поєднання адміністративного тиску, регуляторної невизначеності та фінансових обмежень формує переважно примусову мотивацію, орієнтовану на уникнення санкцій і формальне виконання вимог. Натомість покращення фінансово-економічних показників створює передумови для формування внутрішньо-орієнтованої мотивації, за якої безпечна поведінка сприймається як економічно доцільна. Запропонована типологізація підприємств підтверджує, що різні комбінації економічних детермінант зумовлюють відповідні моделі мотивації та поведінкові ризики персоналу. Водночас доведено, що економічні детермінанти визначають лише базові умови формування мотивації, але не гарантують її внутрішньо-усвідомленого характеру. Вирішальним є здатність підприємства трансформувати економічні можливості у систему стимулів, вигод і обмежень, що впливають на поведінку працівників. Таким чином, ефективність мотивації до у забезпечення діяльності підприємства формується у взаємодії економічних, поведінкових та організаційних детермінант.

6. Сформовано принципові засади дії механізму мотивації персоналу до у забезпечення діяльності підприємств харчової промисловості (призначення, структура, характерні риси, принципи та умови результативної дії, опис її кінематики), призначенням якого є реалізація функції мотивації до у забезпечення діяльності підприємства у вигляді взаємовигідного обміну вигодами підприємства та працівника від використання його

інтелектуального капіталу. Підгрунття дії механізму, опис кінематики якої представлено у вигляді розробленого алгоритму, формують базові положення його створення.

7. У дисертації запропоновано науково-методичний підхід до моделювання мотиваційних процесів в забезпеченні діяльності підприємства, який базується на застосуванні сигмоїдних моделей для опису залежностей між складовими мотивації та результатами діяльності. Розроблений підхід враховує нелінійний характер впливу як матеріальних, так і нематеріальних чинників на рівень задоволеності персоналу. Побудова окремих функцій для різних категорій працівників дозволяє врахувати специфіку їх мотиваційних установок та поведінкових реакцій. Застосування багатокритеріальної оптимізації забезпечує узгодження інтересів підприємства та персоналу. Отримані результати дають можливість оцінити результативність різних комбінацій мотиваційних інструментів і визначити найбільш ефективні з них. Водночас підхід передбачає адаптацію моделей до змін зовнішнього та внутрішнього середовища шляхом оновлення вхідних параметрів. Це забезпечує підвищення обґрунтованості управлінських рішень у сфері мотивації персоналу та забезпечення діяльності підприємства.

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. С. 126–133.
2. Арон Р. Етапи розвитку соціологічної думки. Київ : Юніверс, 2004. 688 с.
3. Ачкасов А. Є., Лушкін В. А., Охріменко В. М., Воронкова Т. Б. Теорія систем і системний аналіз : навч. посіб. Харків : ХНУМГ, 2014. 167 с.
4. Базова інформація про безпеку. URL: <http://dlse.multycourse.com.ua/ua/page/19/115> (дата звернення: 12.10.2023).
5. Баклицький І. О. Психологія праці: підручник. Київ : Знання, 2008. 655 с.
6. Баксалова О. М., Рябова А. О. Мотивація як функція менеджменту в системі забезпечення ефективного використання ресурсу робочої сили персоналу підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2017. № 6 (1). С. 25–29.
7. Безпека як потреба та цінність. URL: <https://liceum.ndu.edu.ua/novuny/item/856-bezpeka-iaak-potreba-ta-tsinnist> (дата звернення: 21.12.2023).
8. Безробіття. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/macro-indicators> (дата звернення: 28.12.2025).
9. Бойко І. В. Дефініції «ризик», «загроза», «небезпека» як об'єкти наукових досліджень у напрямі економічної безпеки підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2017. Вип. 5 (05). С. 94–97.
10. Бойченко І. В. Філософія історії : підручник. Харків : Прапор, 2006. 656 с.
11. Ботьботенко І. В. Принципи організації системи економічної безпеки суб'єктів аудиторської діяльності. *Науковий вісник Херсонського*

державного університету. 2014. Вип. 5, ч. 2. С. 36–40.

12. Борисова Л. Є. Процесно-функціональний підхід у системі управління сучасного телекомунікаційного підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. № 11. С. 55–58.

13. Бровкіна Ю. О. Підходи до вивчення поняття економічної безпеки підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2015. № 1 (17). С. 122–128. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2015/No1/122-128.pdf> (дата звернення: 12.10.2023).

14. Бутнік-Сіверський О. Б. Інтелектуальний капітал (теоретичний аспект). *Інтелектуальний капітал*. 2002. № 1. С. 16–27.

15. Валовий операційний дохід суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності (2013–2024). URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/size_20.htm (дата звернення: 28.12.2025).

16. Вараксіна О. В., Іщейкін Т. Є., Онупко О. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2020. № 5 (116). С. 24–26.

17. Васильєв О. В., Мейта В. І. Формування системи управління економічною безпекою промислових підприємств. *Економічний аналіз*. 2013. Т. 14, № 2. С. 138–145.

18. Васюта В. Б., Бульбаха Л. І. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2016. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5041> (дата звернення: 02.04.2024).

19. Вахлакова В. В. Безпекозабезпечувальна діяльність підприємства: зміст, принципи та способи. *Бізнес Інформ*. 2020. № 3. С. 200–207.

20. ВВП України за роками. URL: <https://nabu.ua/ua/vvp-2.html> (дата звернення: 28.12.2025).

21. Витрати на виробництво продукції (товарів, послуг) підприємств за видами економічної діяльності (2012–2024). URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/size_20.htm (дата звернення:

28.12.2025).

22. Вірченко В. Еволюція підходів до визначення сутності та структурування інтелектуального капіталу. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2012. Вип. 136. С. 25–30.

23. Власний капітал підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства (2013–2024). URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/size_20.htm (дата звернення: 28.12.2025).

24. Водоп'янов К. Г. Соціально-філософський аналіз мотиваційного процесу: можливості резонансного управління. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2009. № 37. С. 112–122.

25. Волкова Н., Мацкул М. Харчові підприємства України : аналітична оцінка функціонування. *Evropský časopis ekonomiky a managementu*. 2018. V. 4, Iss. 5. С. 27–35. URL: https://eujem.cz/wp-content/uploads/2018/eujem_2018_4_5/06.pdf (дата звернення: 12.10.2024).

26. Воронкова Т. Є., Мельник Д. М. Проблема забезпечення економічної безпеки підприємства. *Науково-технічна інформація*. 2015. № 2. С. 19–25.

27. Гавловська Н. І. Економічна безпека зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств: оцінювання, моделювання, механізм забезпечення : монографія. Хмельницький : ФОП Мельник А. А., 2016. 480 с.

28. Гавловська Н., Лутюк В., Рудніченко Є. Механізм мотивації персоналу при формуванні інвестиційної політики підприємства харчової промисловості та убезпеченні його діяльності. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. Т. 332, № 4. С. 517–522.

29. Гавловська Н. І. Теоретичні передумови конструювання механізму забезпечення економічної безпеки підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2013. № 6, т. 2. С. 254–258.

30. Гавловська Н. І., Параскевич В. С., Семенченко В. М., Яблонський Т. І. Теоретичні концепти економічної безпеки: ризик, загроза,

небезпека. *Development Service Industry Management*. 2023. № 3. С. 35–39.

31. Гавловська Н. І., Рудніченко Є. М. Ідентифікація небезпек, загроз та ризиків діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2014. № 6 (1). С. 18–23.

32. Гавловська Н., Рудніченко Є. Стимулювання і мотивація працівників у контексті інноваційного розвитку управлінських систем. *Development Service Industry Management*. 2023. № 2. С. 30–36.

33. Герасименко А. Мотиви, інтереси, стимули, стимулювання як основні категорії, що розкривають сутність мотивації праці. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1461> (дата звернення: 23.03.2024).

34. Герчанівська С. В., Петренко Н. І., Качмар О. В. Сутність і характеристика основних понять ринку праці в соціально-економічній системі. *Агросвіт*. 2021. № 7–8. С. 53–59.

35. Гірняк О. М., Лазановський П. П. Менеджмент у лекційному викладі: навч. посіб. Львів : Укр. академія друкарства, 2018. 232 с.

36. Глобальна та національна безпека : словник-довідник / уклад. : Г. П. Ситник, О. І. Пошедін, М. М. Шевченко, С. П. Завгородня, М. Г. Орел; за заг. ред. Г. П. Ситника. Київ : НАДУ, 2016. 164 с.

37. Глухова С. В. Україна: харчова промисловість. Велика українська енциклопедія. URL: <https://vue.gov.ua/> (дата звернення: 13.10.2025).

38. Грибіненко О. М., Шагоян С. М. Сутність та шляхи забезпечення економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки*. 2017. Вип. 22, ч. 1. С. 98–100.

39. Держпродспоживслужба Київщини поділилась основними результатами роботи за 2024 рік. URL: <https://dpss.gov.ua/news/derzhprodspozhyvsluzhba-kyivshchyny-podilylas-osnovnymu-rezultatamy-roboty-za-2024-rik> (дата звернення: 30.06.2025).

40. Дослідження стану бізнесу в Україні. Грудень 2025. URL: https://drive.google.com/file/d/1zME75yzsPr4qJZrh6K5gsoORV_aATR3I/view

(дата звернення: 11.02.2026).

41. Економічна безпека кластерів промислових підприємств: пріоритети та механізми забезпечення : монографія / за наук. ред. Н. І. Гавловської, Є. М. Рудніченко, Л. В. Скоробогатої. Хмельницький : ХНУ, 2021. 263 с.

42. Економічна безпека підприємства : електронний навч. посіб. / уклад. М. І. Небава, Ю. В. Міронова. Вінниця : ВНТУ, 2017. 75 с. URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/33nebava_ekonomichna_bezpeka_pidpriyemstva/ (дата звернення: 14.03.2024).

43. Економічна безпека підприємства : підручник / за заг. ред. А. М. Дідика. Львів : НУ «Львівська політехніка», ТОВ Видавнича група «Бухгалтери України», 2019. 624 с.

44. Економічна та майнова безпека підприємства і підприємництва. Антирейдерство : монографія / за ред. Андрушківа Б. М. Тернопіль : Тернограф, 2008. 424 с.

45. Ефективні методи та способи стимулювання персоналу. URL: <https://livingfo.com/efektyvni-metody-ta-sposoby-stymuliuvannia-personalu/> (дата звернення: 04.04.2024).

46. Єнін М. Н. Безпека. Велика українська енциклопедія. URL: <https://vue.gov.ua/Безпека> (дата звернення: 18.02.2024).

47. Єрмошенко М. М., Горячева К. С. Фінансова складова економічної безпеки: держава і підприємство : монографія. Київ : Національна академія управління, 2010. 232 с.

48. Желізко О. О. Аналіз основних небезпек, загроз та ризиків економічній безпеці підприємництва на сучасному етапі розвитку держави. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. Вип. 5. С. 103–108.

49. Заборгованість із виплати заробітної плати. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/macro-indicators> (дата звернення: 11.02.2026).

50. Залетов О. М. Убезпечення життя : монографія. Київ : Міжнародна агенція «Бізон», 2006. 688 с.

51. Звіргідзе Д. І. Інтелектуальний капітал: еволюція та перспективи. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. 2012. № 1 (5), т. 2. С. 125–132.
52. Звіт про виконання паспорта бюджетної програми за 2023 рік за КПКВК 0412020. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/24-buh/2023/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B8%20%D0%BF%D0%BE%20%D0%BF%D0%B0%D1%81%D0%BF%D0%BE%D1%80%D1%82%D0%B0%D0%BC%202023/0412020.pdf> (дата звернення: 29.06.2025).
53. Звіт про виконання паспорта бюджетної програми за 2024 рік за КПКВК 0412010. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/24-buh/2024/%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B8%20%D0%BF%D0%B0%D1%81%D0%BF%D0%BE%D1%80%D1%82%D1%96%D0%B2%202024/0412010.pdf?utm> (дата звернення: 29.06.2025).
54. Зось-Кіор М. В., Дячков Д. В., Павлик Р. В. Система економічної безпеки підприємства : поняття, принципи, сутність. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2019. № 5 (110). С. 103–109.
55. Ібрагімов Е. Е. Принципи побудови системи економічної безпеки підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 6. С. 330–333.
56. Іванова Н. С. Економічна безпека : навч. посіб. Кривий Ріг : ДонНУЕТ, 2020. 139 с.
57. Ілляшенко О. В. Механізми системи економічної безпеки підприємства : монографія. Лисичанськ : «КИТ-Л», 2015. 362 с.
58. Іляш О. І., Бірюкова В. С., Кошова І. О. Мотивація персоналу: від теорії до практики. *Ефективна економіка*. 2022. № 3. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=10054> (дата звернення: 02.04.2024).
59. Індокси цін виробників промислової продукції у 2013–2024 роках (грудень до грудня попереднього року). URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/cit.htm (дата звернення: 18.10.2025).

60. Історія соціологічної думки : навч. енциклопед. слов.-довід. / за наук. ред. В. М. Пічі. Львів : Новий Світ-2000, 2016. 686 с.
61. Калашнікова С. А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства : монографія. Київ : Київський університет імені Бориса Грінченка, 2010. 379 с.
62. Кендюхов О. В. Ефективне управління інтелектуальним капіталом : монографія. Донецьк : ДонУЕП, 2008. 359 с.
63. Кирилюк Ф. М. Історія зарубіжних політичних вчень нової доби : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2008. 414 с.
64. Кількість відпрацьованих годин найманими працівниками у суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва за видами економічної діяльності (2013–2024). URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/size_20.htm (дата звернення: 21.11.2025).
65. Кількість діючих суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності (2010–2024). URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/size_20.htm (дата звернення: 21.11.2025).
66. Кількість найманих працівників в еквіваленті повної зайнятості у суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва за видами економічної діяльності (2013–2024). URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/size_20.htm (дата звернення: 21.11.2025).
67. Климович Н. І. Еволюція поглядів на поняття «інтелектуальний капітал». *Бізнес Інформ*. 2014. № 2. С. 215–219.
68. Клокун А. «Політика» Аристотеля : модель ідеальної держави. URL: <https://plomin.club/politics-of-aristotle-the-model-of-an-ideal-state/> (дата звернення: 12.10.2023).
69. Ковальська Л. Л. Інтелектуальний капітал як чинник розвитку підприємницької майстерності. *Економічний форум*. 2017. № 2. С. 101–105.
70. Козаченко Г. В., Буколова В. В. Аналіз підходів до оцінювання соціально-економічної безпеки регіону. *Проблеми економіки*. 2018. № 1. С. 150–157.

71. Козаченко Г. В., Погорелов Ю. С. Загроза діяльності підприємства як імперативне поняття економічної безпекології мікрорівня. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. № 1 (53). С. 161–170.
72. Козаченко Г. В., Романовська Ю. А. Концептуальні засади аналізу розвитку загроз соціально-економічній системі «місто». *Економіка промисловості*. 2022. № 3 (99). С. 108–120.
73. Колісніченко П. Т. Загрози, ризики та небезпеки в системі економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. Вип. 24, ч. 1. С. 56–59.
74. Коптєва Г. М. Організаційне забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі. *Економічний простір*. 2020. № 157. С. 48–54. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/576> (дата звернення: 08.04.2024).
75. Корчевська Л. О. Система принципів забезпечення економічної безпеки підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2012. № 38. С. 44–49.
76. Кравченко В. Мотивація як функція менеджменту. URL: <https://livingfo.com/motyvatsiia-iak-funktsiia-menedzhmentu/> (дата звернення: 11.04.2024).
77. Кравчик Ю., Каткова Т. Управлінсько-технологічні рішення в сфері забезпечення економічної безпеки підприємства. *Development Service Industry Management*. 2025. № 1. С. 190–196.
78. Курченко А. В., Левченко Ю. Г. Значення мотивації праці в діяльності підприємства та шляхи її підвищення. *Вісник Мукачівського державного університету*. 2018. Вип. 19. С. 450–454.
79. Лутюк В. І., Гавловська Н. І. Інтелектуальний капітал працівника: погляд з позиції безпекології. *Формування та перспективи розвитку підприємницьких структур в рамках інтеграції до європейського простору* : матеріали VII Міжнар. наук.-практ. конф. (м.Полтава, 26 березня 2024 р.). Полтава : ПДАУ, 2024. С. 224–226.

80. Лутюк В., Гавловська Н. Сучасна безпекологія : теоретичний базис. *Економіко-соціальні відносини в галузі фізичної культури та сфері обслуговування* : тези доп. VI Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Львів, 9–10 травня 2024 р.) / за заг. ред. Н. Павленчик. Львів : ЛДУФК ім. Івана Боберського, 2024. С. 38–41.

81. Лутюк В., Гавловська Н., Рудніченко Є. Функція мотивації в управлінні забезпеченням діяльності підприємства : теоретичне підґрунтя. *Development Service Industry Management*. 2025. № 2. С. 85–94.

82. Лутюк В., Гавловська Н. Убезпечення діяльності підприємства : зміст, складові та принципи. *Development Service Industry Management*. 2024. № 1. С. 66–73.

83. Лутюк В., Гавловська Н. Убезпечення діяльності підприємства як об'єкт управління. *Development Service Industry Management*. 2023. № 3. С. 48–52.

84. Лутюк В. І., Гарбузюк О. О. Механізм мотивації персоналу до забезпечення діяльності підприємства : умови, результати та перспективи впровадження. *Модернізація економіки: сучасні реалії, прогностичні сценарії та перспективи розвитку* : матеріали VII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Херсон – м. Хмельницький, 17–18 квітня 2025 р.) / за ред. Н. В. Шандової, Н. М. Олійник. Херсон : ФОП Вишемирський В. С., 2025. С. 281–284.

85. Лутюк В. І. Комплексне сполучення мотивації персоналу та забезпечення діяльності підприємства. *Підприємництво та стратегічні напрями розвитку бізнес-процесів в умовах глобальних викликів* : зб. матеріалів V Міжнар. наук.-практ. екон. форуму (м. Хмельницький, 4–5 грудня 2025 р.). Хмельницький : ХНУ, 2025. С. 256–259.

86. Лутюк В. Теоретичний базис моделювання процесів функціонування механізму мотивації персоналу до забезпечення діяльності підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2026. Т. 352, № 2. С. 92–96.

87. Любохинець, Л. Мотивація персоналу як спосіб попередження та

вирішення трудових конфліктів на підприємстві. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2022. Т. 304, № 2(2). С. 286–291.

88. Ляшенко О. М. Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства : монографія. Київ : НІСД, 2015. 348 с.

89. Марченко О. С. Економічна безпека підприємства : навч. посіб. Харків : Право, 2022. 246 с.

90. Медведєва Г. Мотивація співробітників. URL: <https://bigenergy.com.ua/fnansi/bznes-dlya-pdpri/973-motivaciya-spivrobotnikiv--poradi-yak-pidvishhiti-motivaciyu-prikladi.html> (дата звернення: 02.04.2024).

91. Меліхова Т. О. Вдосконалення функцій та завдань забезпечення економічної безпеки підприємств. *Інвестиції : практика та досвід*. 2018. № 3. С. 70–73.

92. Менеджмент і адміністрування : в 2 ч. Ч. 1. Історія менеджменту. Теорія організацій : навч. посіб. / за ред. О. В. Баєвої, Н. І. Новальської. Київ : ДП «ВД «Персонал», 2017. 336 с.

93. Митяй О. В. Аналітична оцінка функціонування харчових підприємств як аспект конкурентоспроможності АПК України. URL: <https://dspace.udpu.edu.ua/bitstream/6789/4448/3/Analitichna%20otsinka%20funktsionuvannya%20kharchovykh%20pidpryyemstv%20yak%20aspekt%20konkurentospromozhnosti%20APK%20Ukrayiny.pdf> (дата звернення: 12.08.2025).

94. Мічені Нобелем : конструктор механізмів Леонід Гурвіч. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2010/05/7/234331/> (дата звернення: 23.09.2025).

95. Могильний О. М. Удосконалення організаційно-економічного механізму стійкого розвитку аграрної сфери: теоретико-методологічні засади. *Економіка та держава*. 2022. № 5. С. 19–27. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/5_2022/5.pdf (дата звернення: 16.10.2024).

96. Мотивація персоналу. URL: <https://livingfo.com/motyvatsiia-personalu/> (дата звернення: 02.04.2024).

97. Мотивація співробітників : значення, види, прийоми. URL: <https://buduysvoe.com/publications/motyvaciya-spivrobitnykiv-znachennya-vydyrhuomu> (дата звернення: 02.04.2024).

98. Назарчук Т. В., Косіюк О. М. Менеджмент організацій : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 560 с.

99. Національна безпека в контексті європейської інтеграції України : підручник / за ред. Г. П. Ситника. Київ : МАУП, 2021. 372 с.

100. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» : затверджено наказом Міністерства фінансів України від 07.02.2013 № 73. URL: <https://document.vobu.ua/doc/3404> (дата звернення: 14.01.2024).

101. Необоротні активи підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства (2013–2024). URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm (дата звернення: 24.12.2025).

102. Никифорова В. Г. Управління персоналом : навч. посіб. Одеса : Атлант, 2013. 275 с.

103. Оборотні активи підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства (2013–2024). URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm (дата звернення: 24.12.2025).

104. Обсяг виробленої продукції (товарів, послуг) суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва за видами економічної діяльності (2013–2024). URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm (дата звернення: 27.12.2025).

105. Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва за видами економічної діяльності (2010–2024). URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm (дата звернення: 25.12.2025).

106. Онищенко В. О., Бондаревська О. М. Захисний підхід до

визначення економічної безпеки регіону. *Проблеми економіки*. 2018. № 1 (35). С. 158–164. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2018-1_0-pages-158_164.pdf (дата звернення: 12.10.2023).

107. Орлова К. Є. Теоретико-методичні засади управління економічною безпекою бізнесу. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2019. Вип. 33. С. 126–130.

108. Орлова К. Є. Управління бізнесом : електронний підручник. Житомир : ДУ «Житомирська політехніка», 2019. 319 с. URL: <https://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/7528/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%B1%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81%D0%BE%D0%BC.pdf> (дата звернення: 02.02.2024).

109. Основи менеджменту : підручник / за ред. А. А. Мазаракі. Харків : Фоліо, 2014. 846 с.

110. Основи менеджменту. Теорія і практика : навч. посіб. / за заг. ред. Г. Є. Мошека. Київ : Ліра-К, 2017. 528 с.

111. Павлова І. І. Якісна характеристика видів мотивації персоналу. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2014. Вип. 36. С. 212–217.

112. Палеха Ю. І., Мошек Ю. І. Основи менеджменту теорія і практика : навч. посіб. Київ : Ліра-К. 2018. 528 с.

113. Повод Т., Адвокатова Н. Поведінкова економіка : сутність та концептуалізація поняття. *Таврійський науковий вісник. Серія : Економіка*. 2020. № 2. С. 213–221.

114. Подольська І. Суспільний договір : чи існує таке в Україні? URL: <https://zbruc.eu/node/108791> (дата звернення: 12.10.2023).

115. Позапланові перевірки Держекоінспекції : результати за січень-серпень 2024 року. URL: <https://www.dei.gov.ua/post/2966> (дата звернення: 30.06.2025).

116. Політологічний енциклопедичний словник / за ред. М. П. Требіна. Харків : Право, 2015. 816 с.

117. Поточні зобов'язання і забезпечення підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства (2013–2024). URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/size_20.htm (дата звернення: 25.12.2025).

118. Притис В. І., Кримчак Л. А., Гавловська Н. І. Витік інформації як ключова проблема інформаційно-аналітичного забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах цифровізації економіки. *Бізнес Інформ*. 2020. № 10. С. 240–247.

119. Прищак М. Д., Лесько О. Й. Психологія управління в організації : навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2016. 150 с.

120. Про національну безпеку України : Закон України від 21.06.2018 № 2469-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19> (дата звернення: 12.10.2023).

121. Прокопенко М. О. Зарубіжний досвід управління бізнес-процесами на промислових підприємствах. *Академічні візії*. 2023. Вип. 19. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/501/461> (дата звернення: 02.02.2024).

122. Процесно-орієнтований підхід до управління. URL: <https://academy.tms.ua/blog/procesno-orientovaniy-pidhid-do-upravlinnja/> (дата звернення: 14.08.2025).

123. Редьква О. З., Башинська М. І. Основні форми і методи забезпечення економічної безпеки машинобудівного комплексу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 13. С. 184–188.

124. Результати дослідження стану бізнесу в Україні у грудні 2025 року. URL: <https://business.diia.gov.ua/analytics/research/rezultaty-doslidzhennia-stanu-biznesu-v-ukraini-u-hrudni-2025-roku> (дата звернення: 25.02.2026).

125. Результати роботи за 2024 рік у сфері захисту прав споживачів Держпродспоживслужби Хмельниччини. URL: <https://consumerhm.gov.ua/4062-rezultati-roboti-za-2024-rik-u-sferi-zakhistu-prav-spozhivachiv-derzhprodspozhivsluzhbi-khmelnichchini> (дата звернення: 30.06.2025).

126. Різновиди мотивації персоналу. URL: <https://kadrovik.isu.net.ua/news/557718-riznovydy-motyvatsiyi-personalu> (дата звернення: 02.04.2024).
127. Рогач С. М., Гуцул Т. А., Ткачук В. А. Економіка і підприємництво, менеджмент : навч. посіб. Київ : ЦП «Компринт», 2018. 722 с.
128. Роженько О. В., Фролова Л. В. Концептуальні положення забезпечення економічної безпеки підприємства. *Культура народів Причорномор'я*. 2013. № 257. С. 201–204.
129. Романчик Т. В. Небезпека, загроза, ризик: аналіз термінологічного апарату теорії економічної безпеки. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2020. № 17. С. 257–267.
130. Рудніченко Є. М. Загроза, ризик, небезпека : сутність та взаємозв'язок із системою економічної безпеки підприємства. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2013. № 25 (1). С. 188–195.
131. Рудніченко Є. М. Оцінювання та моделювання впливу суб'єктів митного регулювання на систему економічної безпеки підприємства : монографія. Луганськ : Промдрук, 2014. 389 с.
132. Рульєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2019. 312 с.
133. Сазонець І. Л. Міжнародні стандарти безпеки підприємств : навч. посіб. Рівне : Волин. обереги, 2015. 352 с.
134. Салоїд С. В. Механізм управління економічною безпекою підприємства: теоретичний аспект. *Економічний Вісник НТУУ «КПІ»*. 2017. № 14. С. 250–254.
135. Семенюк Е., Мельник В. Філософія сучасної науки і техніки : підручник. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2017. 364 с.
136. Середньомісячна заробітна плата. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/macro-indicators> (дата звернення: 02.02.2026).
137. Середньооблікова кількість штатних працівників. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/macro-indicators> (дата звернення: 17.02.2026).
138. Солосіч О. С., Хринюк О. С. Інтеграція процесного та

функціонального підходів в сучасних бізнес-моделях у складі систем управління економічною безпекою підприємств. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи* : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 22 квіт. 2021 р.). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. С. 108–109.

139. Сонюк О. В. Визначення дефініцій : загроза, ризик, небезпека в сфері підприємницької діяльності. *ScienceRise. Juridical Science*. 2021. № 3. С. 18–21.

140. Сосновська О. О., Житар М. О. Економічна безпека підприємства : сутність та ознаки забезпечення. *Облік і фінанси*. 2018. № 3. С. 124–132.

141. Ставицький О. В., Ткаченко А. А. Забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах глобалізації. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 19. С. 363–366.

142. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.

143. Галер Р. Поведінкова економіка. Чому люди діють ірраціонально і як отримати з цього вигоду. Київ : Наш формат, 2021. 464 с.

144. Теорія управління : електронний навч. посіб. / І. А. Грузіна, І. О. Кінас, І. М. Перерва та ін. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 138 с. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/27798> (дата звернення: 02.02.2024).

145. Ткачук Г. О. Теоретичні аспекти економічної безпеки сучасного підприємства: наукові підходи до тлумачення базової категорії. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2020. Вип. 29. С. 151–154.

146. Тлумачний словник української мови. URL: <https://slovnyk.ua/index.php?swrd=%D0%B1%D0%B5%D0%B7%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D0%B0> (дата звернення: 12.10.2023).

147. Товариство з обмеженою відповідальністю «Білдан». URL: <https://compliance-pro.ligazakon.net/document/83788094-5efb-4d8c-82e6-25ae52df233d/dashboard/finances/analytics-ua> (дата звернення: 01.04.2026).

148. Товариство з обмеженою відповідальністю «Кузнецовський

хлібозавод». URL: <https://compliance-pro.ligazakon.net/document/24c390b1-b4aa-4e73-86d0-2eb3b66aa023/dashboard/finances/analytics-ua> (дата звернення: 01.04.2026).

149. Товариство з обмеженою відповідальністю «Хлібодар». URL: <https://compliance-pro.ligazakon.net/document/25ad1b7d-6051-4d08-9f85-2bea57a1af70/dashboard/finances/analytics-ua> (дата звернення: 01.04.2026).

150. Туленков М. В. Організаційна взаємодія в соціологічному дискурсі. *Український соціум*. 2008. № 4. С. 49–62.

151. Тульчинська С. О., Солосіч О. С. Концептуальні засади забезпечення економічної безпеки підприємництва в умовах воєнного стану. *Науковий погляд : економіка та управління*. 2022. № 3 (79). С. 97–102.

152. Фісуненко П. А. Забезпечення економічної безпеки підприємства: сутність, принципи, функції, методи, засоби. *Економічний простір*. 2019. № 152. С. 176–203.

153. Фрайд Дж., Ханссон Д. Х. Rework. Ця книжка змінить Ваш погляд на бізнес; перекл. за виданням. Харків : Клуб сімейного дозвілля, 2016. 172 с.

154. Франчук В. І. Теорія безпеки соціальних систем : підручник. Львів : ЛьвДУВС, 2016. 216 с.

155. Хименко О. О. Застосування функціонально-процесного підходу до організації діяльності оптових посередників. *Економічний аналіз*. 2015. № 20. С. 312–318.

156. Храпкіна В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 51. С. 245–248.

157. Хринюк О. С., Солосіч О. С. Процесно-функціональний підхід до формування сучасних систем управління економічною безпекою підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2021. Вип. 3 (26). С. 86–91.

158. Цікановська Н. А. Інтерпретація понять «виклик», «небезпека», «загроза» та «ризик» у теорії фінансової безпеки. *Фінансовий простір*. 2013. № 3 (11). С. 110–114.

159. Черчик Л. Структура соціоекологоекономічної безпеки

підприємства. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2019. № 3 (19). С. 71–80.

160. Чистий прибуток (збиток) підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства (2010–2024). URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/size_20.htm (дата звернення: 04.02.2026).

161. Шаманська О. І. Мотиваційні чинники ефективного управління персоналом на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2019. № 10. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/10_2019/72.pdf (дата звернення: 04.04.2024).

162. Шаульська Л. В., Щерб І. Н. Людиноорієнтована модель безпеки в контексті попередження ризиків та конфліктів у соціальній, трудовій, підприємницькій сферах. *Економіка і організація управління*. 2023. № 2 (50). С. 43–60.

163. Шелухін В. Концепція норм Дж. С. Колмена : мікромакротеоретичні рамки та їх критичне прочитання. *Вісник КНУ імені Тараса Шевченка. Соціологія*. 2016. № 1 (7). С. 24–25.

164. Шмалій Л. В., Ількевич М. В. Управління економічною безпекою підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 4 (34). С. 68–72.

165. Що таке спонукання. URL: <https://real-life.kr.ua/termini/shcho-take-sponukannya> (дата звернення: 02.04.2024).

166. Юридична енциклопедія : в 6 т. Т. 1: А-Г / редкол. Ю. С. Шемшученко та ін. Київ : «Українська енциклопедія» ім. М. П. Бажана. 1998. 672 с.

167. Яворська О. Г. Генеза теорії інтелектуального капіталу. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. Вип. 4 (66). С. 124–130. URL: http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/4_66_2018_ukr/19.pdf (дата звернення: 18.03.2024).

168. Atashi A., Kharabi H. Intellectual Capital Management, a Paradigm to Enhance the Human Resource Management in Knowledge-Based Economy. *Life Science Journal*. 2012. № 9. P. 1336–1340.

169. Blau P. M. Exchange and Power in Social Life. London, New York : Routledge, 2017. 352 p.
170. Daft R. L. Management. 7th ed. Mason, OH : South-Western College Publishing, 2004. 848 p.
171. Dobson A. J., Barnett A. G. An Introduction to Generalized Linear Models. New York : Chapman and Hall / CRC, 2008. 307 p.
172. Edvinsson L., Malone M. S. Intellectual Capital : Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower. New York : HarperBusiness, 1997. 268 p.
173. Everitt B. The Cambridge Dictionary of Statistics. Cambridge; New York : Cambridge University Press, 1998. 360 p.
174. Find minimum of constrained nonlinear multivariable function. URL: <https://www.mathworks.com/help/optim/ug/fmincon.html> (дата звернення: 12.11.2025).
175. Find Pareto front of multiple fitness functions using genetic algorithm. URL: <https://www.mathworks.com/help/gads/gamultiobj.html> (дата звернення: 12.11.2025).
176. Haselton M. G., Nettle D., Murray D. R. The evolution of cognitive bias. Handbook of Evolutionary Psychology / ed. by D. M. Buss. New Jersey : John Wiley & Sons, 2016. P. 968–987.
177. Hempel C. Aspects of Scientific Explanation: and Other Essays in the Philosophy of Science. New York : Free Press, 1970. 504 p.
178. Hilbe J. M. Practical Guide to Logistic Regression. New York : CRC Press, 2016. 343 p.
179. Hnylytska L., Franchuk V., Melnyk S., Nakonechna N., Leskiv H. Hobela V. Security-Oriented Model Of Business Risk Assessment. *Financial and Credit Activity : Problems of Theory and Practice*. 2022. Vol. 4, Is. 45. P. 202–210.
180. Hurwicz L. Economic Design, adjustment processes, mechanisms, and institutions. *Economic Design*. 1994. Vol. 1. Iss. 1. P. 1–14. URL:

<https://link.springer.com/article/10.1007/BF02716611> (дата звернення: 12.11.2025).

181. Kozak M. Strategic Approach to Intellectual Capital Development in Regions. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*. 2011. Vol. 8 (1). P. 76–93.

182. Locke E. A., Latham G. P. A Theory of Goal Setting and Task Performance. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 1990. 413 p.

183. Long J. S. Regression Models for Categorical and Limited Dependent Variables. Thousand Oaks : Sage Publications, 1997. 297 p.

184. Romanuke V. V., Yegoshyna G. A., Voronoy S. M. Training probabilistic neural networks on the single class pattern matrix and on concatenation of pattern matrices. *Scientific Papers of O. S. Popov Odessa National Academy of Telecommunications*. 2019. № 2. P. 86–97.

185. Schultz T. W. Human capital: policy issues and research opportunities. URL: <https://www.nber.org/system/files/chapters/c4126/c4126.pdf> (дата звернення: 19.04.2025).

186. Skinner B. F. The Behavior of Organisms : An Experimental Analysis. Cambridge : B. F. Skinner Foundation, 2019. 457 p.

187. Thomas A. S. Intellectual Capital : The New Wealth of Organizations. New-York : Doubleday Business, 1997. 304 p.

188. Tversky A., Kahneman D. Prospect theory : An analysis of decision under risk. *Econometrica*. 1979. Vol. 47, № 2. P. 263–291.

189. Tversky A., Slovic P., Kahneman D. Judgment under Uncertainty : Heuristics and Biases. Cambridge : Cambridge University Press, 1982. 555p.

190. Unger P. Philosophical Relativity. New York : Oxford University Press, 1984. 132 p.

Додаток А

РЕМЕСЛЯНА
ПЕКАРНЯ

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «БІЛДАН»
Юр. адреса: 31000, Україна, Хмельницька обл., м. Красилів, вул. Козацька, 1

№ 326 від 23.12.2025р.

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи

Лутюка Василя Івановича

«Мотиваційна складова управління забезпеченням діяльності підприємства»

Результати дослідження Лутюка Василя Івановича детально проаналізовані керівництвом ТОВ «БІЛДАН» та можуть використовуватись у практичній діяльності. Необхідно відмітити потенціал практичної реалізації організаційно-економічного механізму мотивації персоналу до забезпечення діяльності підприємства, що ґрунтується на взаємовигідному обміні інтелектуального капіталу працівників на вигоди, які вони розраховують отримати у певній формі за використання їхнього інтелектуального капіталу підприємством. Такий підхід є актуальним і своєчасним, і дозволяє зменшити негативний вплив дестабілізуючих факторів на діяльність товариства. Комплексна реалізація пропозицій та рекомендацій представлених у роботі Лутюка Василя Івановича забезпечить підвищення ефективності функціонування системи мотивації персоналу ТОВ «БІЛДАН».

Директор



Василь ЛУТЮК



31000, Хмельницька обл.,
м. Красилів, вул. Козацька, 1

✉ maminhlib@gmail.com | ☎ Т/ф: (03855) 4-34-01

www.maminhlib.com



№ 124 від "21" квітня 2026 року

Довідка

про впровадження результатів дисертаційної роботи

Лутюка Василя Івановича

«Мотиваційна складова управління забезпеченням діяльності підприємства»

Результати дослідження Лутюка Василя Івановича щодо удосконалення моделювання мотиваційних процесів в забезпеченні діяльності підприємства, які враховують потенційні нелінійні зв'язки і нелінійний вплив складових мотивації на задоволеність персоналу, знайшли практичне застосування у діяльності ТОВ «Хмельницьк-млин».

Розроблений підхід дозволяє оцінити вплив мотиваційних чинників на забезпечення діяльності товариства та забезпечує можливість прийняття управлінських рішень за рахунок застосування різних комбінацій таких чинників, а також визначити оптимальні варіанти їх поєднання у середньостроковій перспективі.

Генеральний директор

ТОВ «Хмельницьк-млин»

Стрельбіцький В.Т.



№ 1 ТОВ «Хмельницьк-млин»

Інформація адреса: 31362, Хмельницька обл., Хмельницький р-н, м. Хмельницький, вул. Скібінево, буд. Вокзальна, 5
 ІВАН ІА39300335000000260072262392
 код ЄДРПОУ 35479380, ПІН 354793822188, СВ. № 100075203
 Фактична адреса: Хмельницька обл., Хмельницький р-н, ст. Скібінево, вул. Вокзальна, 5
 тел./факс: (0382) 735-505, 735-503, 735-507. e-mail: mlyn@mlyn.km.ua



ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи

Лутюка Василя Івановича

«Мотиваційна складова управління забезпеченням діяльності
підприємства»

Керівництво ТзОВ «Хлібодар» проаналізувало і схвалило сформовані Лутюком В.І. пропозиції з удосконалення процесів мотивації персоналу за рахунок трансформації примусової мотивації у внутрішньо-усвідомлену мотивацію працівника з використанням інструментів, що спрямовані на формування адекватного сприйняття взаємозв'язків між власною поведінкою працівника та результатами діяльності підприємства.

Розроблені у дисертації рекомендації дозволяють забезпечити подолання когнітивних спотворень, які знижують ефективність безпекоорієнтованої поведінки працівників товариства.

Директор ТзОВ «Хлібодар»



Микола ЗАГРИВИЙ

Адреса виробництва (юридична):
вул. Біла, 35, м. Рівне,
Рівненський район, Рівненська
область, Україна, 33009

Поштова адреса:
вул. Соборна, 446, м. Рівне,
Рівненський район, Рівненська
область, Україна, 33024

Код ЄДРПОУ: 32358874
ІПН: 323588717162

rumianets@rumianets.ua
<https://rumianets.ua/>
☎ 0 800 507 770



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

вул. Інститутська 11, Хмельницький-16, 29016, тел.: (0382) 67-02-76, факс: (0382) 67-42-65
 e-mail: centr@khmnu.edu.ua, код ЄДРПОУ 02071234

20.04.26 № 035/35

На № _____ від _____

Довідка

Видана здобувачу кафедри менеджменту та адміністрування Лутюку Василю Івановичу про те, що він у процесі виконання дисертаційної роботи на тему «Мотиваційна складова управління забезпеченням діяльності підприємства» приймав участь у виконанні науково-дослідної теми «Формування стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства» (номер державної реєстрації: 0125U003350).

Керівник наукової розробки – д.е.н., професор Рудніченко Є.М.

Проректор з наукової роботи
 Хмельницького національного університету



Олег СИНЮК

Завідувач сектору науково-дослідної частини

Галина ДЕГОДЮК



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

вул. Інститутська 11, Хмельницький-16, 29016, тел.: (0382) 67-02-76, факс: (0382) 67-42-65
 e-mail: centr@khmnu.edu.ua, код ЄДРПОУ 02071234

20.04.26 № 122/33

На № _____ від _____

Довідка

про впровадження результатів дисертаційної роботи

Лутюка Василя Івановича

«Мотиваційна складова управління забезпеченням діяльності підприємства»

Результати наукового дослідження Лутюка Василя Івановича знайшли теоретичне та практичне застосування у освітньому процесі Хмельницького національного університету при підготовці навчально-методичних матеріалів та викладанні освітніх компонент «Адміністративний менеджмент» та «Менеджмент».

Використання результатів дисертаційної роботи Лутюка Василя Івановича є доцільним, сприяє якісній підготовці здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент», а також поглибленому оволодінню ними знань з менеджменту.

Проректор з науково-педагогічної роботи
 Хмельницького національного
 університету



Віктор ЛОПАТОВСЬКИЙ

Додаток Б

Таблиця Б.1 – Задоволеність керівників ТОВ «Хмельницьк-млин» матеріальною мотивацією за виконану роботу і впровадження заходів з убезпечення діяльності*

Номер оцінювання k	M_{1k}	M_{2k}	M_{3k}	M_{4k}	M_{5k}	M_{6k}	Показник задоволеності
1	2	3	4	5	6	7	8
1	21223	6622	2970	3183	1434	1950	0
2	23722	7944	2765	3405	5876	3313	1
3	24636	7881	4774	2818	4187	2662	1
4	20969	7459	4726	2423	1431	3195	0
5	23527	6097	2058	1815	1942	2877	0
6	24044	6818	3516	2325	5120	3492	1
7	24109	6800	2359	4111	2742	3043	1
8	21438	5018	2176	2200	3804	1995	0
9	24275	5910	2929	2131	2758	3154	1
10	24512	7092	3436	4243	5890	2157	1
11	22518	7805	2959	1222	4308	1701	0
12	21684	5268	3317	3334	2544	2275	0
13	22404	6199	2217	2252	4066	2108	0
14	20317	6045	4592	1571	2841	3515	0
15	20430	6555	3639	4607	2528	2446	0
16	20108	6734	3782	2311	3388	2394	0
17	20116	7006	3194	1882	4885	3628	0
18	24353	6147	2118	2152	5812	3268	1
19	22218	7087	3476	3900	4699	1800	1
20	22700	6715	3525	1262	5573	1573	1
21	21200	6478	3750	4849	4862	3436	1
22	20717	6416	4782	4939	4554	3648	1
23	24940	7344	2848	4133	3009	2466	1
24	20503	6529	2832	4517	1626	2960	0
25	21495	6165	2343	3309	5323	3594	1
26	21317	7588	4340	2404	5655	3171	1
27	20504	5312	3137	4768	3904	3111	0
28	23545	5497	2538	3876	2165	2185	0
29	21487	5028	2160	1945	1723	1701	0
30	24125	6448	3027	4610	5105	2855	1

Кінець таблиці Б.1

1	2	3	4	5	6	7	8
31	20356	5050	4062	3000	3019	2457	0
32	20571	7893	4760	4083	5480	1567	1
33	22346	6609	4096	2291	1042	3177	0
34	21854	7305	3970	1433	1771	2230	0
35	22368	6636	2581	1532	3211	1931	0
36	21816	5939	2462	1807	4799	2190	0
37	22538	6356	3518	2574	4619	2299	1
38	21639	5064	2853	2425	4992	2673	0
39	22547	5082	2059	4082	2401	2510	0
40	21454	7771	2109	2379	2388	1675	0
41	21267	7146	2647	4708	4522	2198	1
42	24704	6986	4041	4673	4466	2431	1
43	20574	5714	3338	1005	1931	3628	0
44	20269	6647	4647	4033	1137	2194	0
45	22893	5892	4492	1501	2269	3777	0
46	20671	5171	3082	2121	4047	2471	0
47	21981	7340	3098	1693	3199	1923	0
48	21199	5009	4006	2742	2784	3205	0
49	22142	5362	4239	3096	2998	2686	0
50	23723	5656	2672	3511	5103	1508	1

*розроблено автором

Таблиця Б.2 – Задоволеність фахівців ТОВ «Хмельницьк-млин» матеріальною мотивацією за виконану роботу і впровадження заходів з забезпечення діяльності*

Номер оцінювання k	M_{1k}	M_{2k}	M_{3k}	M_{4k}	M_{5k}	M_{6k}	Показник задоволеності
1	2	3	4	5	6	7	8
1	20931	5167	3328	1147	4007	2864	1
2	19444	5660	4285	1589	2783	2999	1
3	18072	5253	3348	1119	2266	1320	0
4	21486	6714	3712	3913	2241	1726	1
5	18694	5255	3794	2110	2315	2307	0
6	19560	5731	2693	3491	2343	2925	1
7	18050	6691	2172	3472	2562	1323	0
8	19274	4552	3704	1839	1486	1845	0
9	20997	5356	3649	2889	3878	1838	1

Продовження таблиці Б.2

1	2	3	4	5	6	7	8
10	18117	5928	2808	2683	2176	1137	0
11	20109	5562	3043	3854	3551	1597	1
12	19018	6386	2895	3720	2575	1425	1
13	21201	4525	3859	3017	1572	2798	1
14	21356	5077	3179	1683	3931	1855	1
15	21143	5698	4083	2159	2016	2923	1
16	20588	5698	3628	2477	3501	1801	1
17	19124	6647	4003	3942	2631	2362	1
18	18726	5953	2673	4097	1034	2745	0
19	18397	4662	3380	3996	1891	2932	0
20	20508	6249	3791	3971	2550	2576	1
21	19275	6786	2069	1980	1018	2735	0
22	19628	6201	3819	1708	2033	1796	0
23	19470	6947	2847	2045	1615	1322	0
24	18473	5545	1919	1792	1838	3043	0
25	18714	4880	2811	3661	3866	1200	0
26	18085	5482	2023	3997	3614	1411	0
27	20656	6276	2642	3924	3994	2351	1
28	18356	5045	2321	2209	2791	2465	0
29	18202	5732	3693	2063	3612	2207	1
30	18501	6824	4018	2457	3555	2296	1
31	19096	5289	2239	2462	1074	2346	0
32	20837	5187	1846	1935	1384	1681	0
33	18152	6169	3788	3556	3379	2003	1
34	19017	4920	2734	2413	3279	1464	0
35	18539	6347	3683	3433	3224	2494	1
36	18752	4590	2177	2089	2701	1886	0
37	18659	5483	1844	1686	2152	1187	0
38	18625	5102	3285	1013	1561	2571	0
39	19630	6443	2016	2721	1066	2273	0
40	20855	4841	4210	3859	3967	1263	1
41	19257	5028	2142	2123	2912	2782	0
42	20506	5685	3475	1551	1760	2749	1
43	18943	6636	3685	2789	2181	1285	1
44	19322	6422	2767	2945	1878	2547	1
45	20299	5823	2523	1365	2716	2162	0
46	19036	4655	3435	2313	2263	1373	0
47	18719	5058	3458	1412	1892	2443	0

Кінець таблиці Б.2

1	2	3	4	5	6	7	8
48	21068	4635	2260	1680	3305	2068	0
49	20039	5334	3001	3737	1272	2440	1
50	21190	4848	2526	3310	1304	2757	1

*розроблено автором

Таблиця Б.3 – Задоволеність робітників ТОВ «Хмельницьк-млин» матеріальною мотивацією за виконану роботу і впровадження заходів з убезпечення діяльності*

Номер оцінювання k	M_{1k}	M_{2k}	M_{3k}	M_{4k}	M_{5k}	M_{6k}	Показник задоволеності
1	2	3	4	5	6	7	8
1	14816	4261	2347	1342	1584	2045	1
2	13151	4242	2897	1898	1621	2005	0
3	14438	4788	1816	1995	1306	1419	0
4	15419	5517	2163	1332	1498	1139	1
5	16563	4104	2615	2015	1107	1075	1
6	16650	5641	2191	1340	1492	1921	1
7	17391	3641	1811	1284	1102	1627	1
8	12063	4997	2244	1045	1576	1416	0
9	17280	4201	2218	1606	1601	1031	1
10	14937	5581	2291	1753	1565	2284	1
11	13185	4101	2238	1449	1166	1045	0
12	13202	4868	2280	1988	1414	1981	0
13	16378	4015	2814	1502	1994	1394	1
14	14309	4569	1409	1389	1054	1303	0
15	17369	5396	2514	1734	1705	1995	1
16	13563	4192	2521	1102	1619	1891	0
17	16325	3979	2217	1515	1007	2314	1
18	14709	5207	1675	1322	1242	1382	0
19	15488	5586	2373	1250	1228	1651	1
20	14614	4161	2539	1222	1353	1233	0
21	12583	4153	1206	1410	1568	2257	0
22	17067	4311	2457	1323	1268	1501	1
23	12136	4841	1417	1560	1455	1046	0
24	12135	4057	2553	1982	1060	1848	0
25	16857	4007	1832	1794	1906	2060	1
26	12915	3541	2788	2000	1515	2277	0

Кінець таблиці Б.3

1	2	3	4	5	6	7	8
27	15540	5581	2556	1296	1653	1566	1
28	12371	3771	1333	1622	1518	1043	0
29	14524	4973	1240	1967	1394	2303	1
30	15208	4935	1260	1449	1935	1974	1
31	16145	3648	2504	1737	1816	1380	1
32	14845	3549	1352	1320	1164	1335	0
33	14694	5583	1286	1840	1789	1130	1
34	12049	4127	2008	1867	1241	2083	0
35	12064	3962	2765	1669	1260	1857	0
36	12469	4996	2554	1414	1208	2301	0
37	12128	5586	1968	1851	1513	1222	0
38	16345	5732	1964	1458	1952	1757	1
39	14811	5069	2012	1571	1951	1912	1
40	12531	4757	1450	1094	1396	1861	0
41	12087	4195	2570	1239	1259	2318	0
42	13936	4799	2042	1653	1047	1220	0
43	14213	4913	2872	1971	1008	2126	1
44	15032	5012	1899	1747	1242	1985	1
45	12236	3681	2378	1842	1458	2005	0
46	13527	5405	2768	1640	1016	1497	0
47	15914	5456	2459	1336	1196	1787	1
48	12131	5009	2565	1981	1317	1981	0
49	14073	3941	2339	1128	1395	1894	0
50	16358	5304	1625	1735	1467	1769	1

*розроблено автором

Таблиця Б.4 – Задоволеність керівників ТОВ «Хмельницьк-млин» нематеріальною мотивацією за виконану роботу і впровадження заходів з забезпечення діяльності*

Номер оцінювання k	$H_{M_{1k}}$	$H_{M_{2k}}$	$H_{M_{3k}}$	$H_{M_{4k}}$	$H_{M_{5k}}$	$H_{M_{6k}}$	Показник задоволеності
1	2	3	4	5	6	7	8
1	0	0	1	1	1	0	1
2	1	0	0	0	1	0	0
3	1	1	1	0	1	0	1
4	0	0	1	0	1	0,5	0
5	0	0	0	0,5	1	0,5	0

Продовження таблиці Б.4

1	2	3	4	5	6	7	8
6	1	1	1	0	0,5	0,5	1
7	1	0	1	1	0	0,5	1
8	0	1	0	0	0	0,5	0
9	1	0	0	1	0	0,5	0
10	1	0	1	1	0	0	1
11	0	1	1	1	0,5	0,5	1
12	0	0	0	0,5	0	0,5	0
13	0	0	1	1	1	1	1
14	1	1	0	0	1	0,5	0
15	0	0	1	0	1	0,5	0
16	1	1	0	0,5	1	1	0
17	1	1	1	0,5	1	1	1
18	0	1	0	0	1	0,5	0
19	0	1	0	0,5	1	0,5	0
20	0	1	0	1	0	1	0
21	1	0	1	1	0	0,5	1
22	0	0	0	1	0,5	0,5	0
23	0	0	0	0,5	0	0,5	0
24	1	0	0	0,5	1	1	0
25	0	0	1	0,5	0	0,5	0
26	1	1	1	0	0	1	1
27	1	1	0	1	0,5	0	0
28	1	1	0	1	0	1	1
29	0	0	1	1	0	0,5	0
30	1	1	0	1	1	0	0
31	1	0	0	1	1	0	1
32	1	1	1	0	0,5	0,5	1
33	0	0	0	1	0,5	1	0
34	1	0	0	0	0,5	0,5	0
35	0	1	0	0,5	0,5	1	1
36	1	0	0	0,5	0	0,5	0
37	0	1	0	0,5	0	0	0
38	0	0	1	0	1	0,5	0
39	1	1	1	0	1	0,5	1
40	0	0	1	0	0	1	0
41	0	1	0	1	0,5	1	0
42	0	1	0	0,5	0	1	0
43	1	1	0	0,5	0	0,5	0

Кінець таблиці Б.4

1	2	3	4	5	6	7	8
44	1	0	0	0,5	1	0	0
45	1	1	1	0,5	0	0,5	1
46	0	1	0	0,5	0,5	0,5	0
47	1	1	1	0,5	0,5	0	1
48	0	1	0	1	0	0,5	0
49	0	0	1	0,5	0	1	0
50	0	1	1	1	0	0	1

*розроблено автором

Таблиця Б.5 – Задоволеність фахівців ТОВ «Хмельницьк-млин» нематеріальною мотивацією за виконану роботу і впровадження заходів з забезпечення діяльності*

Номер оцінювання k	Hm_{1k}	Hm_{2k}	Hm_{3k}	Hm_{4k}	Hm_{5k}	Hm_{6k}	Показник задоволеності
1	2	3	4	5	6	7	8
1	0	0	1	0	1	1	0
2	0	0	1	1	0,5	0,5	0
3	0	1	1	1	1	0	0
4	0	0	1	1	1	0,5	0
5	0	0	1	0,5	1	1	0
6	1	1	1	0,5	0,5	0	1
7	0	1	0	0	0	0,5	0
8	1	1	1	0	0,5	1	1
9	0	0	1	1	1	0,5	1
10	1	1	0	0,5	0	0	0
11	1	1	0	1	0	0	0
12	0	1	0	0	1	0,5	0
13	1	1	0	1	1	1	0
14	0	1	1	0,5	1	0,5	0
15	1	0	1	0	0,5	1	1
16	0	1	1	1	1	0,5	0
17	0	0	0	0,5	0	0,5	0
18	1	1	0	0,5	0,5	0,5	1
19	0	1	0	0,5	0,5	1	0
20	1	1	1	1	0	1	1
21	1	0	0	0,5	0,5	0	0
22	1	1	0	0	0	1	0

Кінець таблиці Б.5

1	2	3	4	5	6	7	8
23	1	0	1	0	0,5	0,5	0
24	1	1	1	0,5	1	1	1
25	1	1	1	1	0	0,5	1
26	0	1	0	0,5	0,5	0	0
27	0	0	1	1	0	0	0
28	1	0	0	0,5	0	0	0
29	0	0	0	1	0	0,5	0
30	0	0	0	0,5	1	0	0
31	0	1	0	0,5	1	0,5	0
32	0	0	1	0	0	0	0
33	1	1	0	0,5	0,5	0,5	0
34	0	0	0	0	1	0	0
35	1	1	0	0	0	1	0
36	1	0	0	0,5	0,5	0,5	0
37	1	0	1	0,5	0	0	0
38	1	0	0	0,5	0,5	0,5	0
39	1	0	1	1	0,5	0,5	1
40	1	1	1	0,5	1	0	1
41	1	1	1	0	0,5	0,5	1
42	1	1	1	1	1	0	1
43	0	0	1	0,5	1	1	0
44	1	1	1	1	0	1	1
45	0	0	0	1	0,5	1	0
46	0	0	0	0,5	1	0	0
47	0	0	0	1	0	1	0
48	1	0	0	0,5	1	0	0
49	1	0	0	0	1	0,5	0
50	1	1	0	0	1	0	0

*розроблено автором

Таблиця Б.6 – Задоволеність робітників ТОВ «Хмельницьк-млин» нематеріальною мотивацією за виконану роботу і впровадження заходів з убезпечення діяльності*

Номер оцінювання k	Hm_{1k}	Hm_{2k}	Hm_{3k}	Hm_{4k}	Hm_{5k}	Hm_{6k}	Показник задоволеності
1	2	3	4	5	6	7	8
1	1	0	1	0	0	0,5	0
2	1	0	0	0,5	0	0	0
3	1	1	0	1	1	0	1
4	0	1	1	0	0	0	0
5	1	1	0	0,5	1	1	1
6	1	1	0	1	0,5	1	1
7	0	0	1	1	1	1	1
8	0	1	1	1	1	0,5	1
9	0	1	0	0,5	1	1	1
10	1	0	1	1	0	0,5	1
11	1	1	0	1	1	0	1
12	1	1	0	1	0,5	0,5	1
13	1	1	0	1	1	0	0
14	1	0	1	0,5	0	1	0
15	0	0	1	0	0	1	0
16	1	1	1	0	1	0	0
17	1	1	0	1	1	0	0
18	0	0	0	0,5	0,5	0,5	0
19	1	1	0	0,5	1	0,5	1
20	1	1	0	0	1	1	1
21	0	0	0	1	0	1	0
22	1	1	1	0	0	1	0
23	1	1	0	0,5	1	1	1
24	1	0	1	0,5	0,5	1	1
25	1	1	0	0,5	1	1	1
26	0	0	0	1	0	1	0
27	0	1	0	0,5	1	1	1
28	1	1	0	0	1	0,5	0
29	1	1	1	0,5	0,5	1	1
30	1	1	0	0,5	0,5	0,5	1
31	0	0	1	0	0	0,5	0
32	0	0	1	0,5	1	0,5	0
33	1	0	1	0,5	0	0	0
34	1	1	1	0	1	0,5	1

Кінець таблиці Б.6

1	2	3	4	5	6	7	8
35	0	0	1	0,5	0,5	0	0
36	0	0	0	0	1	0,5	0
37	1	0	0	0	0	1	0
38	0	0	1	0,5	0	0,5	0
39	1	1	1	0,5	0	1	0
40	1	0	1	0	0,5	0,5	0
41	1	0	0	0,5	0	0	0
42	0	0	0	1	0	1	0
43	1	0	1	1	1	0	1
44	1	0	1	0,5	0	0,5	0
45	1	0	1	0	0	1	0
46	1	1	1	1	1	0	1
47	0	0	0	0	1	0,5	0
48	1	0	1	0,5	0	1	1
49	0	1	1	1	0	0,5	0
50	1	1	1	0,5	0,5	0,5	1

*розроблено автором

Додаток В

Таблиця В.1 – Задоволеність керівників ТОВ «КР Інґредієнтс» матеріальною мотивацією за виконану роботу і впровадження заходів з убезпечення діяльності*

Номер оцінювання k	M_{1k}	M_{2k}	M_{3k}	M_{4k}	M_{5k}	M_{6k}	Показник задоволеності
1	19927	7145	5285	4349	2752	2884	1
2	22786	5169	4252	3764	4889	2987	0
3	21551	7689	4348	4916	1859	2617	1
4	21797	6381	4086	4328	4537	1515	0
5	20902	7556	2438	2465	5745	1919	0
6	22727	7388	3897	1088	5544	2317	1
7	22211	5883	2142	4312	2187	2956	0
8	20817	7566	5274	1994	3150	2743	1
9	21658	4911	3367	4052	5002	1518	0
10	21115	7986	3782	3506	1707	3142	0
11	19023	6312	4493	3184	3533	3145	0
12	20221	5979	3693	2487	4906	2132	0
13	19027	7523	2560	4392	5700	3225	0
14	21511	4846	5131	4123	4317	2069	0
15	23397	7562	2666	2836	5463	2028	1
16	19067	6887	5150	3717	3509	1948	0
17	19538	7321	4867	4630	2295	2533	0
18	23225	7005	3667	4222	2693	1651	1
19	19510	7014	2765	4092	5909	2218	0
20	23014	4815	3844	1543	5978	2302	1
21	19676	7078	3593	1875	3297	1724	0
22	21440	7206	4616	3077	1681	2858	0
23	22802	4594	2074	3063	4380	3010	0
24	21065	7284	3234	1854	5515	2583	0
25	21323	6724	2673	4600	3899	2084	0
26	23241	6475	4473	1884	5407	2405	0
27	20795	7749	2333	4273	4724	2374	0
28	22459	4755	4832	3818	4629	2008	0
29	22386	6784	3709	2124	5935	2425	1
30	22227	4919	3062	4016	1315	2105	0

*розроблено автором

Таблиця В.2 – Задоволеність фахівців ТОВ «КР Інґредієнтс» матеріальною мотивацією за виконану роботу і впровадження заходів з убезпечення діяльності*

Номер оцінювання k	M_{1k}	M_{2k}	M_{3k}	M_{4k}	M_{5k}	M_{6k}	Показник задоволеності
1	19545	4101	2428	1311	3358	1396	0
2	19037	5599	2348	3648	1528	2190	1
3	18034	4816	2827	3468	1597	1281	0
4	17855	6232	2194	1101	3535	1176	0
5	20282	5079	2099	1405	2712	2307	0
6	18613	6339	1932	1408	3135	1265	0
7	18240	5555	2245	1446	1052	1430	0
8	18090	4997	2874	1871	2691	2118	0
9	19487	4205	2143	3190	1599	2034	0
10	19108	5930	3401	2404	3436	2586	1
11	17138	4444	3654	1918	3409	1116	0
12	17237	5268	3471	2510	2016	1591	0
13	20065	5942	1897	3440	3696	1375	1
14	19446	5596	3044	1849	1394	1810	1
15	20449	5541	2418	1562	3009	2017	1
16	18354	5272	2633	3584	1231	1064	0
17	19845	5014	2940	3555	2229	2138	1
18	17981	6200	2252	1927	1833	1817	0
19	17485	6230	2725	2819	1151	1162	0
20	17413	5531	2096	1959	2866	1106	0
21	19453	6261	3117	2168	2846	1455	1
22	19061	4331	2572	2894	1258	1570	0
23	20498	5915	3763	1219	1878	2623	1
24	17452	5138	2477	1876	2276	1218	0
25	19099	4559	3355	3359	1360	2413	0
26	17990	6081	2051	1695	1649	1221	0
27	17626	6093	3167	1165	1424	2232	0
28	20117	5084	3996	2756	2214	2198	0
29	19298	5848	2591	1162	1835	2656	1
30	17645	6016	2022	2830	1592	1091	0

*розроблено автором

Таблиця В.3 – Задоволеність робітників ТОВ «КР Інґредієнтс» матеріальною мотивацією за виконану роботу і впровадження заходів з убезпечення діяльності*

Номер оцінювання k	M_{1k}	M_{2k}	M_{3k}	M_{4k}	M_{5k}	M_{6k}	Показник задоволеності
1	15381	3527	2257	1099	1252	1196	0
2	14337	5287	1365	1733	1111	1621	0
3	13493	3745	1537	1076	1090	985	0
4	12343	5493	1869	1541	1158	1525	0
5	14335	3773	1786	1989	1926	1659	0
6	15809	4906	2649	1510	1233	2081	1
7	14892	5530	1308	1866	1206	1197	1
8	17095	4968	1669	1991	1079	2122	1
9	16937	4512	2277	1282	1263	2096	1
10	17042	5767	2206	1367	1607	1277	1
11	14299	5025	2294	1982	1742	2054	1
12	12090	4442	2565	1741	1438	1599	0
13	17052	4814	2503	1487	1125	1010	1
14	13345	5361	1147	1915	1499	901	0
15	14184	5281	2454	1757	997	1924	1
16	15373	4403	2621	1421	1027	1051	1
17	14751	3973	1237	1353	1927	1722	0
18	13658	5597	2533	1035	1824	1294	0
19	12948	3978	1838	1123	1333	1904	0
20	12165	4357	1599	1186	1676	1849	0
21	16837	3364	2574	1638	1748	1220	1
22	12187	5620	2332	1779	1252	1484	0
23	13163	3396	1587	1487	1603	1823	0
24	13706	4771	2426	1748	1185	1249	0
25	12567	5355	1517	1464	1031	1218	0
26	15482	3998	1545	1678	1207	1443	0
27	14347	3570	2622	1178	1072	1981	0
28	15534	3805	2521	1225	1867	1728	1
29	13957	4772	2276	1610	1847	1162	0
30	16746	5317	1599	1835	1531	1175	1

*розроблено автором

Таблиця В.4 – Задоволеність керівників ТОВ «КР Інґредієнтс» нематеріальною мотивацією за виконану роботу і впровадження заходів з забезпечення діяльності*

Номер оцінювання k	Hm_{1k}	Hm_{2k}	Hm_{3k}	Hm_{4k}	Hm_{5k}	Hm_{6k}	Показник задоволеності
1	1	0	0	0	1	0,5	0
2	0	0	0	0	0,5	0	0
3	0	0	0	1	0	1	0
4	0	1	0	0,5	1	0	0
5	0	1	0	0	0,5	0,5	0
6	0	0	1	0	1	0	0
7	0	0	0	0	1	0,5	0
8	0	1	1	0	0	0,5	0
9	0	1	1	0	0,5	0,5	1
10	1	0	1	0	0	0,5	0
11	0	0	1	0,5	0,5	1	1
12	0	0	0	1	0	0	0
13	0	1	1	1	1	1	1
14	1	1	1	1	0	0	1
15	1	1	1	1	1	0,5	1
16	0	1	0	1	1	0	0
17	0	0	0	0	0,5	0	0
18	1	0	0	1	1	0	1
19	0	0	0	1	0,5	0,5	0
20	0	1	0	0,5	0,5	1	1
21	1	0	0	0	1	0	0
22	1	1	0	0,5	0,5	0,5	0
23	1	1	1	1	0,5	0,5	1
24	1	0	1	0	1	0	1
25	1	0	0	0	1	1	0
26	1	1	1	0,5	0	0	1
27	0	0	1	0,5	0,5	0	0
28	1	1	1	0,5	0	1	1
29	1	0	0	0	1	0	0
30	0	0	0	1	1	0,5	0

*розроблено автором

Таблиця В.5 – Задоволеність фахівців ТОВ «КР Інґредієнтс» нематеріальною мотивацією за виконану роботу і впровадження заходів з забезпечення діяльності*

Номер оцінювання k	$Нм_{1k}$	$Нм_{2k}$	$Нм_{3k}$	$Нм_{4k}$	$Нм_{5k}$	$Нм_{6k}$	Показник задоволеності
1	2	3	4	5	6	7	8
1	0	1	0	0,5	0	0	0
2	0	1	0	0,5	0	0,5	0
3	0	1	1	0,5	1	0	0
4	0	0	0	0,5	1	1	0
5	0	1	1	1	0	0	0
6	1	0	1	0	1	0,5	1
7	1	0	0	1	0	0,5	0
8	1	0	1	1	1	0	1
9	1	1	0	0	0,5	0	0
10	1	1	1	1	0,5	0	1
11	1	1	0	0	0	0,5	0
12	0	1	0	1	1	1	0
13	0	1	0	1	1	0,5	0
14	1	1	0	0	0	1	0
15	0	1	0	1	0,5	0	0
16	1	1	1	1	0	1	1
17	1	1	1	0,5	1	1	1
18	0	1	1	0,5	0	0,5	0
19	0	1	1	0,5	1	0	0
20	1	1	1	0	0,5	0,5	1
21	1	0	1	1	0	0	0
22	1	1	1	0	0,5	0	1
23	0	1	1	1	1	0,5	0
24	1	1	0	0	0,5	0,5	0
25	1	0	1	0,5	0	0,5	0
26	1	0	0	0,5	0,5	1	0
27	1	1	0	0,5	1	0	0
28	1	1	0	0,5	0,5	0,5	1
29	0	0	1	0,5	0,5	0	0
30	1	1	1	1	0	0	1

*розроблено автором

Таблиця В.6 – Задоволеність робітників ТОВ «КР Інгредієнтс» нематеріальною мотивацією за виконану роботу і впровадження заходів з забезпечення діяльності*

Номер оцінювання k	Hm_{1k}	Hm_{2k}	Hm_{3k}	Hm_{4k}	Hm_{5k}	Hm_{6k}	Показник задоволеності
1	0	0	1	0	0	1	0
2	1	0	1	1	1	1	1
3	0	1	0	0	0	0	0
4	0	0	0	0	0,5	0,5	0
5	0	0	1	1	1	0,5	1
6	1	1	0	0,5	1	1	0
7	0	1	1	0	0,5	0	0
8	1	1	1	1	0,5	1	1
9	0	1	1	1	0,5	0	1
10	0	0	1	0	0	1	0
11	1	0	1	1	0,5	0,5	1
12	0	0	1	0	0,5	1	0
13	0	0	1	0,5	0,5	0,5	0
14	0	1	0	0	0,5	1	0
15	0	1	0	0,5	0,5	0,5	0
16	1	1	1	0	1	0	1
17	0	1	1	0	0	1	0
18	1	0	0	1	0	0,5	0
19	0	0	0	1	0	1	0
20	0	1	0	0	0	1	0
21	0	1	1	0,5	1	0,5	1
22	1	1	0	0,5	0	0,5	0
23	1	1	0	0	1	0,5	1
24	1	0	0	0,5	0	1	0
25	1	0	1	0	1	1	1
26	1	0	0	0	0	0	0
27	0	0	0	1	1	1	0
28	1	1	0	0,5	0	1	0
29	0	1	1	0,5	0,5	1	1
30	1	1	0	1	0	0,5	1

*розроблено автором

Додаток Г

Таблиця Г.1 – Задоволеність керівників ТОВ «Білдан» матеріальною мотивацією за виконану роботу і впровадження заходів з забезпечення діяльності*

Номер оцінювання k	M_{1k}	M_{2k}	M_{3k}	M_{4k}	M_{5k}	M_{6k}	Показник задоволеності
1	18542	5444	2348	4316	4336	1432	1
2	20944	6845	3872	1631	4198	2187	1
3	21450	5445	2277	1799	5161	1467	0
4	20259	4073	3522	3564	2334	1933	0
5	22383	3925	3678	2839	1952	2443	1
6	22268	5858	4906	1958	2712	1387	1
7	21253	5271	3487	3669	3125	2095	1
8	21097	4746	4736	2419	2720	2008	1
9	21194	3892	3980	1338	3408	2575	1
10	19101	6171	3057	1852	2653	2140	0
11	22204	5368	3526	3122	1926	1603	1
12	21665	5726	3442	3689	2239	2576	1
13	22814	4685	2108	3017	5349	2161	1
14	22676	5439	4720	3376	3822	2057	1
15	22325	3965	2351	2520	2797	2146	1
16	21834	4044	3508	2310	2462	2712	0
17	18595	4378	2375	2014	5232	1819	0
18	20024	3895	4539	3755	3236	2002	0

*розроблено автором

Таблиця Г.2 – Задоволеність фахівців ТОВ «Білдан» матеріальною мотивацією за виконану роботу і впровадження заходів з забезпечення діяльності*

Номер оцінювання k	M_{1k}	M_{2k}	M_{3k}	M_{4k}	M_{5k}	M_{6k}	Показник задоволеності
1	2	3	4	5	6	7	8
1	17019	6701	3494	2337	3586	2089	1
2	20605	5609	1851	3531	2661	1067	1

Кінець таблиці Г.2

1	2	3	4	5	6	7	8
3	17780	5323	2017	1553	2490	2246	1
4	20283	6385	3401	2485	3479	1847	1
5	20719	6399	2038	1592	3398	1673	1
6	18268	5989	1906	2923	1014	1649	0
7	17914	5726	3879	1953	1499	2148	1
8	19018	6252	4052	1132	1627	1421	1
9	18685	5157	1632	2815	1849	1968	1
10	17932	5195	3104	2470	3433	1936	1
11	19714	4769	2629	1242	3581	1415	0
12	17341	6696	3818	2600	2192	1559	1
13	18258	4218	3348	1865	2557	2150	1
14	17622	4381	2190	2220	1932	1335	0
15	20727	6467	3427	1280	1867	2281	1
16	18544	5256	2114	1141	1574	1430	0
17	17743	4746	2089	1891	3757	1392	0
18	20635	4262	3725	3737	2083	2361	1

*розроблено автором

Таблиця Г.3 – Задоволеність робітників ТОВ «Білдан» матеріальною мотивацією за виконану роботу і впровадження заходів з убезпечення діяльності*

Номер оцінювання k	M_{1k}	M_{2k}	M_{3k}	M_{4k}	M_{5k}	M_{6k}	Показник задоволеності
1	2	3	4	5	6	7	8
1	15381	3793	2472	1810	1862	1022	1
2	14337	3427	2123	1262	987	1808	0
3	13493	5610	1841	1089	1831	993	0
4	12343	3438	2619	1184	1938	1569	0
5	14335	3894	2159	1575	1045	2124	0
6	15809	4148	1797	1795	1882	1532	1
7	14892	3615	2028	1741	1433	1972	0
8	17095	4977	2367	1160	1279	2126	1
9	16937	4447	2317	1272	1908	1249	1
10	17042	5002	1773	1489	1752	1354	1
11	14299	4265	1506	1434	1272	2115	0
12	12090	5568	2513	1996	1813	1817	0

Кінець таблиці Г.3

1	2	3	4	5	6	7	8
13	17052	3527	1509	1123	1227	1503	1
14	13345	5287	1745	1358	1244	2032	0
15	14184	3745	1129	1754	1939	1837	0
16	15373	5493	2528	1708	1874	1420	1
17	14751	3773	1149	1765	1716	1337	0
18	13658	4906	2001	1942	1279	943	0

*розроблено автором

Таблиця Г.4 – Задоволеність керівників ТОВ «Білдан» нематеріальною мотивацією за виконану роботу і впровадження заходів з убезпечення діяльності*

Номер оцінювання k	Hm_{1k}	Hm_{2k}	Hm_{3k}	Hm_{4k}	Hm_{5k}	Hm_{6k}	Показник задоволеності
1	0	0	1	1	0	0,5	0
2	1	0	1	0	0,5	0	0
3	0	1	1	0,5	0	0	0
4	1	0	1	0,5	0,5	1	1
5	0	0	1	0,5	0	0,5	0
6	1	1	1	0,5	0,5	0	1
7	0	1	1	1	0,5	1	1
8	1	0	0	1	1	1	1
9	1	0	0	1	0	1	0
10	0	1	0	1	0	0,5	0
11	0	0	0	1	1	0	0
12	1	1	0	0,5	1	0,5	0
13	0	1	1	0	1	0	0
14	0	1	1	0	1	0	0
15	1	1	1	1	1	0,5	1
16	0	1	1	1	1	1	1
17	1	1	1	0	0,5	1	1
18	1	1	1	0,5	1	0	1

*розроблено автором

Таблиця Г.5 – Задоволеність фахівців ТОВ «Білдан» нематеріальною мотивацією за виконану роботу і впровадження заходів з убезпечення діяльності*

Номер оцінювання k	Hm_{1k}	Hm_{2k}	Hm_{3k}	Hm_{4k}	Hm_{5k}	Hm_{6k}	Показник задоволеності
1	2	3	4	5	6	7	8
1	0	0	0	1	0	0,5	0
2	1	1	1	0	0	1	1
3	0	1	1	0,5	1	1	1
4	1	0	0	0,5	1	0	1
5	0	1	0	0,5	0	0	0
6	1	0	1	0	0	1	0
7	0	1	1	1	0,5	0	1
8	1	1	0	1	1	0,5	1
9	1	0	1	0,5	0	0	1
10	0	0	1	1	1	1	1
11	0	0	1	0,5	0	0,5	0
12	1	0	0	1	0,5	1	1
13	0	0	0	1	1	0,5	0
14	1	0	1	0,5	0,5	1	1
15	1	0	0	0,5	1	1	1
16	0	1	0	0,5	0,5	1	0
17	0	0	0	0	0,5	1	0
18	1	0	0	1	1	0,5	1

*розроблено автором

Таблиця Г.6 – Задоволеність робітників ТОВ «Білдан» нематеріальною мотивацією за виконану роботу і впровадження заходів з убезпечення діяльності*

Номер оцінювання k	Hm_{1k}	Hm_{2k}	Hm_{3k}	Hm_{4k}	Hm_{5k}	Hm_{6k}	Показник задоволеності
1	2	3	4	5	6	7	8
1	0	1	0	0,5	0	0,5	1
2	0	1	1	1	1	0,5	1
3	1	1	1	0	0,5	0	1
4	1	0	0	0,5	0,5	0	1
5	0	0	1	1	1	1	1

Кінець таблиці Г.6

1	2	3	4	5	6	7	8
6	1	1	1	0	0,5	1	1
7	1	1	0	0	0	0,5	0
8	0	1	0	1	0,5	0,5	1
9	1	0	0	0,5	1	1	1
10	1	0	1	0	1	0	0
11	1	0	0	0,5	0,5	0,5	1
12	1	1	0	1	0	0,5	1
13	1	0	1	1	0	0	1
14	0	0	1	0	1	0,5	0
15	1	0	0	0,5	0	1	1
16	0	1	1	1	0,5	1	1
17	0	0	1	0,5	0	1	1
18	1	1	1	1	1	1	1

*розроблено автором

Додаток Д

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації

1. Лутюк В. Теоретичний базис моделювання процесів функціонування механізму мотивації персоналу до забезпечення діяльності підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2026. Т. 352, № 2. С. 92–96. (0,45 умов. друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних:** Index Copernicus, Google Scholar, НБУ ім. В. І. Вернадського.

2. Лутюк В., Гавловська Н., Рудніченко Є. Функція мотивації в управлінні забезпеченням діяльності підприємства : теоретичне підґрунтя. *Development Service Industry Management*. 2025. № 2. С. 85–94. (1,1 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у дослідженні теоретичних конструкції щодо мотивації в управлінні забезпеченням діяльності підприємства з використанням концептів теорій мікросоціології, теорії обміну та поведінкової парадигми – 1,0 умов. друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних:** Index Copernicus, Google Scholar, НБУ ім. В. І. Вернадського.

3. Лутюк В., Гавловська Н. Убезпечення діяльності підприємства : зміст, складові та принципи. *Development Service Industry Management*. 2024. № 1. С. 66–73. (0,89 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у дослідженні змісту та складових забезпечення діяльності підприємства як комплексного процесу, перебіг якого охоплює усі функціональні види діяльності підприємства та діяльність усіх його структурних підрозділів – 0,84 умов. друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних:** Index Copernicus, Google Scholar, НБУ ім. В. І. Вернадського.

4. Гавловська Н., Лутюк В., Рудніченко Є. Механізм мотивації персоналу при формуванні інвестиційної політики підприємства харчової промисловості та забезпеченні його діяльності. *Herald of Khmelnytskyi National*

University. Economic Sciences. 2024. Т. 332, № 4. С. 517–522. (0,59 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у дослідженні механізму мотивації персоналу до забезпечення діяльності підприємства – 0,41 умов. друк. арк.).
Індексується і реферується в базах даних: Index Copernicus, Google Scholar, НБУ ім. В. І. Вернадського.

5. Лутюк В., Гавловська Н. Убезпечення діяльності підприємства як об'єкт управління. *Development Service Industry Management*. 2023. № 3. С. 48–52. (0,94 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у дослідженні розширення меж забезпечення економічної безпеки підприємства та введення поняття «убезпечення діяльності підприємства» – 0,88 умов. друк. арк.).
Індексується і реферується в базах даних: Index Copernicus, Google Scholar, НБУ ім. В. І. Вернадського.

Праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

6. Лутюк В., Гавловська Н. Сучасна безпекологія: теоретичний базис. *Економіко-соціальні відносини в галузі фізичної культури та сфері обслуговування* : тези доп. VI Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Львів, 9–10 травня 2024 р.) / за заг. ред. Н. Павленчик. Львів : ЛДУФК ім. Івана Боберського, 2024. С. 38–41. (0,12 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у дослідженні теоретичного базису безпекології – 0,1 умов. друк. арк.).

7. Лутюк В. І., Гавловська Н. І. Інтелектуальний капітал працівника: погляд з позиції безпекології. *Формування та перспективи розвитку підприємницьких структур в рамках інтеграції до європейського простору* : матеріали VII Міжнар. наук.-практ. конф. (м.Полтава, 26 березня 2024 р.). Полтава : ПДАУ, 2024. С. 224–226. (0,1 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у дослідженні основ безпекології та управління персоналом – 0,08 умов. друк. арк.).

8. Лутюк В. І., Гарбузюк О. О. Механізм мотивації персоналу до забезпечення діяльності підприємства: умови, результати та перспективи впровадження. *Модернізація економіки: сучасні реалії, прогностичні сценарії та перспективи розвитку* : матеріали VII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Херсон – м. Хмельницький, 17–18 квітня 2025 р.) / за ред. Н. В. Шандової, Н. М. Олійник. Херсон : ФОП Вишемирський В. С., 2025. С. 281–284. (0,12 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у дослідженні особливостей механізму мотивації персоналу до забезпечення діяльності підприємства – 0,1 умов. друк. арк.).

9. Лутюк В. І. Комплексне сполучення мотивації персоналу та забезпечення діяльності підприємства. *Підприємництво та стратегічні напрями розвитку бізнес-процесів в умовах глобальних викликів* : зб. матеріалів V Міжнар. наук.-практ. екон. форуму (м. Хмельницький, 4–5 грудня 2025 р.). Хмельницький : ХНУ, 2025. С. 256–259. (0,14 умов. друк. арк.).

Додаток Е

ВІДОМОСТІ ПРО АПРОБАЦІЮ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЇ

1. VI Міжнародна науково-практична конференція «Економіко-соціальні відносини в галузі фізичної культури та сфері обслуговування» (м. Львів, 9–10 травня 2024 р., дистанційна форма участі).

2. VII Міжнародна науково-практична конференція «Формування та перспективи розвитку підприємницьких структур в рамках інтеграції до європейського простору» (м.Полтава, 26 березня 2024 р., дистанційна форма участі).

3. VII Міжнародна науково-практична конференція «Модернізація економіки: сучасні реалії, прогностні сценарії та перспективи розвитку» (м. Херсон – м. Хмельницький, 17–18 квітня 2025 р., очна форма участі).

4. V Міжнародний науково-практичний економічний форум «Підприємництво та стратегічні напрями розвитку бізнес-процесів в умовах глобальних викликів» (м. Хмельницький, 4–5 грудня 2025 р., очна форма участі).