

**Олександр Леонідович ЛАВРИК**

кандидат економічних наук,  
доцент,  
кафедра фінансів та кредиту,  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна  
E-mail: filosof\_555@online.ua

**Тетяна Олександрівна БУЛИГА**

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна  
E-mail: bulyha.tanya@gmail.com

**СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЧИННИК ДОСЯГНЕННЯ  
ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА**

Лаврик, О. Л. Система мотивації діяльності персоналу як чинник досягнення фінансово-економічної безпеки підприємства [Текст] / Олександр Леонідович Лаврик, Тетяна Олександрівна Булига // Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: О. В. Ярошук (голов. ред.) та ін. – Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2017. – Том 27. – № 4. – С. 225-229. – ISSN 1993-0259.

**Анотація**

**Вступ.** Головним фактором, який забезпечує розвиток підприємства та його фінансово-економічну стійкість, на сьогоднішньому етапі розвитку нашої країни стає оптимізація системи мотивації праці персоналу. Підвищення рівня економічної захищеності та фінансової стійкості на підприємстві можна отримати орієнтуючись саме на людський фактор, та сфокусувати увагу на зростанні ефективності праці. Тому, насамперед, проблеми, пов'язані з належним забезпеченням фінансово-економічної безпеки за допомогою мотивації персоналу, набувають у сучасних умовах особливої актуальності.

**Мета.** Метою роботи є дослідження різного роду систем мотивації персоналу як чинник досягнення фінансово-економічної безпеки підприємства.

**Метод (методологія).** Вирішення поставлених задач здійснюється за допомогою методів оцінки та аналізу системи мотивації діяльності персоналу, оцінки фінансово-економічних показників діяльності підприємства.

**Результати.** Фінансово-економічна безпека підприємства тільки тоді буде добра та відповідати високим висунутим до неї вимогам, коли всі працівники будуть розуміти її важливість та забезпечувати безпеку підприємства і свідомо виконувати всі встановлені визначеною системою умови та вимоги. Вона заснована на взаємозв'язку і дотриманні всіх принципів мотивації персоналу, дозволяє підприємству бути стійким, адекватно реагувати на небезпеки і загрози, розвиватися і вдосконалюватися, мати надійний механізм злагодженої роботи всіх працівників організації.

**Ключові слова:** підприємство; система мотивації; інвестиції; фінансово-економічна безпека; персонал.

---

**Oleksandr Leonidovych LAVRYK**

PhD in Economics,  
Associate Professor,  
Department of Credit and Finance,  
V. N. Karazin Kharkiv National University  
E-mail: filosof\_555@online.ua

**Tetyana Oleksandrivna BULYHA**

V. N. Karazin Kharkiv National University  
E-mail: bulyha.tanya@gmail.com

## **SYSTEM OF MOTIVATION OF PERSONNEL ACTIVITY AS A FACTOR OF ACHIEVING FINANCIAL AND ECONOMIC SAFETY OF THE ENTERPRISE**

### **Abstract**

**Introduction.** *The main factor that provides the development of the enterprise and its financial and economic stability at this stage of development of our country is the optimization of the system of personnel motivation. Increasing the level of economic security and financial sustainability at the enterprise can be based on the human factor, and focus on improving labour productivity. Therefore, first of all, the problems which are associated with the proper provision of financial and economic security through the motivation of staff acquire special urgency in modern conditions.*

**Purpose.** *The article aims to study various systems of motivation of personnel as a factor in achieving financial and economic security of the enterprise.*

**Method (methodology).** *The tasks have been solved by estimation and analysis methods of assessment and analysis of personnel motivation system, the estimation of financial and economic performance, statistical methods.*

**Results.** *The financial and economic security of a company will work successfully only in case when all employees will understand its importance and ensure the security of the enterprise. They have to fulfil consciously all conditions and requirements which are established by the specified system. It is based on the interconnection and observance of all the principles of motivation of the personnel. This system allows the company to be sustainable, adequately respond to the dangers and threats, to develop and improve, to have a reliable mechanism of coordinated work of all employees of the organization.*

**Keywords:** *enterprise; system of motivation; investment; financial and economic security; personnel.*

**JEL classification:** **A1, G21, G24**

---

### **Вступ**

У сучасній ринковій економіці повинна бути система безпеки різного роду, без якої неможливе забезпечення сталого зростання економіки підприємства, досягнення цілей, стабільності результатів його діяльності, що відповідають інтересам суспільства і власників. Стан фінансів при цьому повністю обумовлює ефективність діяльності господарюючих суб'єктів, що змушує задуматися про фінансову стійкість і безпеку загалом. Фінансово-економічна безпека підприємства залежить від багатьох чинників та зазнає впливу різного роду загроз. Головним фактором, що забезпечує розвиток підприємства та його фінансово-економічну стійкість, на сучасному етапі розвитку нашої країни стає оптимізація системи мотивації праці персоналу. Підвищення рівня економічної захищеності та фінансової стійкості організації праці можна отримати, орієнтуючись саме на людський фактор, та сфокусувати увагу на зростанні ефективності праці. Найчастіше в практиці вітчизняних підприємств має перевагу матеріальна мотивація персоналу. Рідше зустрічається банальне перенесення певних елементів закордонних сучасних систем мотивації, що загалом створює недостатньо ефективні мотиваційні системи. Тому проблеми, насамперед пов'язані з належним забезпеченням фінансово-економічної безпеки за допомогою мотивації персоналу, набувають у сучасних умовах особливої актуальності.

Останніми роками суттєвий внесок у дослідження зазначеної тематики зробили такі вітчизняні науковці, як: О. Ареф'єва, О. Барановський, Д. Баюра, І. Бланк, М. Бутко, О. Василик, М. Войнаренко, К. Горячева, М. Єрмошенко, Т. Кузенко, В. Лук'янова, Л. Малюта, В. Мунтян, В. Нижник, Н. Хрущ, Л. Шемаєва та інші, а серед зарубіжних науковців варто згадати А. Берл'є, Ю. Благова, Ш. Валітова, О. Вільямсона, Д. Волкова, М. Дженсена, І. Івашковської, В. Катькала, Р. Коуза, В. Меклінга, К. Мерфі, Г. Мінза, Є. Олійникова, Г. Пирогова, Г. Шиназі.

---

## Мета та завдання статті

Метою роботи є дослідження різного роду систем мотивації персоналу як чинник досягнення фінансово-економічної безпеки підприємства.

Для досягнення поставленої мети потрібно було вирішити наступні задачі:

- розкрити сутність поняття фінансово-економічної безпеки та мотивація праці;
- дати характеристику сучасним методам мотивації праці персоналу підприємства;
- розглянути ефективну систему мотивації праці як забезпечення та укріплення фінансово-економічної безпеки;
- дослідити тенденції систем мотивації персоналу підприємств України;
- виконати оцінювання системи мотивації праці персоналу і їх вплив на фінансово економічний стан підприємств;
- запропонувати варіанти вдосконалення мотивації персоналу на підприємстві;
- проаналізувати впровадження закордонного досвіду мотивації праці на підприємствах України;
- обґрунтувати шляхи підвищення ефективності фінансово-економічної безпеки підприємства.

## Виклад основного матеріалу дослідження

Фінансово-економічна безпека підприємства – це такий фінансово-економічний стан, який сприяє забезпеченню захищеності його фінансово-економічних інтересів від негативних чинників внутрішнього і зовнішнього середовища та створення необхідних фінансово-економічних умов для безперервної успішної діяльності та стійкого розвитку підприємства [1].

Фінансово-економічна безпека підприємства залежить від багатьох чинників та підлягає впливу різного роду загроз. Усі фактори впливу на підприємства можна поділити на внутрішні і зовнішні. До внутрішніх загроз належить така поведінка співробітників, яка суперечить діяльності підприємства, в результаті якої настає: ризик економічного збитку, падіння авторитету фірми, розкриття комерційної таємниці або іншої стратегічної інформації, розриви великих контрактів, виробничий травматизм або надзвичайна ситуація на підприємстві і т. д.

Зазвичай менеджери комерційних організацій сприймають зовнішнє середовище як свідомо вороже, а внутрішнє середовище компанії – це власні підрозділи і люди, що працюють у них. Менеджери наймають свій персонал самі, отже, довіряють йому. Тому зосереджують свою увагу на проблемах, що виникають під дією зовнішніх факторів, забуваючи про внутрішні загрози, що виникають з боку власного персоналу. Але саме ці ризики можуть викликати значні труднощі навіть в ефективного підприємства з професійним менеджментом. Тому, будуючи стратегію управління підприємством і персоналом, потрібно враховувати всі нюанси, управляти підприємством не тільки з урахуванням зовнішніх факторів, а також звертаючи особливу увагу на позиції технологічного процесу та системі мотивації персоналу. Беззаперечно, що грамотно побудований менеджмент має прямий вплив на фінансово-економічний безпеку підприємства.

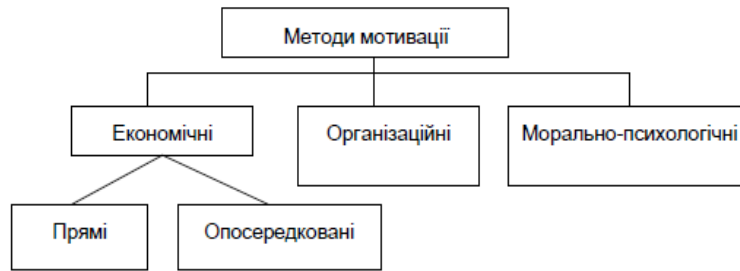
Зовнішні фактори не залежать від управління підприємством. Тому вплинути на них неможливо. Належну увагу слід звернути на внутрішні проблеми і в роботі з персоналом. Менеджеру для сприятливої внутрішньої політики підприємства потрібно створити належне забезпечення внутрішньої безпеки. Це можна досягти при створенні якісного компонента кадрової політики підприємства.

Потрібно усвідомлювати, що загрозам для фірми з боку власного персоналу неможливо запобігти повністю, але ними можна управляти та звести їх до мінімуму. Тут вагомий роль відіграє політика мотивації персоналу. Мотивація персоналу є надзвичайно актуальною і важливою проблемою, оскільки визначає ефективність фінансово-економічної безпеки на підприємстві та діяльності організації, а також розвиток економіки в країні, рівень добробуту людей [2].

Основу методики керування мотивацією складають регулюючі (управлінські) впливи. Це впливи на поведінку робітників. Їх можна поділити на 2 групи:

- 1) визначає пасивні впливи, які безпосередньо не мають впливу на робітників, а утворені у вигляді спеціальних умов, що регулюють поведінку в колективі (норми, правила, поведінку та ін.);
- 2) активні впливи на конкретних співробітників і колектив загалом. На рисунку 1 наведено класифікацію методів мотивації.

Значну актуальність мотивація набуває сьогодні в умовах міжнародної фінансово-економічної нестабільності. В Україні залишається реальна загроза 2 хвили фінансово-економічної кризи. Ця кризова ситуація загрожує фірмам не тільки фінансово-економічними проблемами і втратою своїх позицій на ринках, та ще й втратою кваліфікованого персоналу, без якого впоратися з кризою та утримати фінансово-економічну стабільність дуже важко. Мотивація та її механізм є комплексом соціально-психологічних, матеріально-технічних, організаційно-економічних інструментів та методів спонукання до значно ефективної праці для виконання і забезпечення досягнення мети мотиваційної політики [4].



**Рис. 1. Класифікація методів мотивації [3]**

В українських компаніях практикується надання грошової винагороди у вигляді «премій-призів». Вважається необхідним застосування широкої системи платіжних бонусів із метою підвищення мотивації. Одним із найважливіших методів нематеріальної мотивації є влаштування корпоративних свят. Значний ефект має залучення членів сім'ї працівників до корпоративних святкування. Найефективнішим способом мотивації працівників є соціальний пакет. Соціальний пакет містить створення умов для безкоштовного харчування, медичну страховку, оплату проїзду або організацію транспортного забезпечення і проїзду до місця роботи та до дому, оплата мобільного зв'язку, підвищення кваліфікаційного рівня або навчання за рахунок фірми, безкоштовні чи пільгові путівки в санаторій за станом здоров'я чи для літнього відпочинку для дітей співробітника компанії. Створення оптимальних та комфортних умов праці для співробітників також належить до методів безадресної нематеріальної мотивації. Забезпечення сучасним комп'ютерним обладнанням, покращення умов та дизайну приміщення, формування зручних робочих зон для працівників, встановлення нових пристроїв опалення та кондиціонування є хорошим прикладом застосування нематеріальної мотивації [5].

Існує п'ять основних складових загальної системи винагороди: компенсації; бонуси; баланс між особистим життям і роботою; продуктивність праці і визнання; розвиток та можливості кар'єрного зростання. П'ять компонентів представляють інструментарій, за допомогою якого обирають і узгоджують цінності як для організації, так і для працівника. Компоненти не є взаємовиключними. Загальна стратегія винагороди полягає у мистецтві поєднання п'яти ключових факторів в адаптовані методи, призначені для досягнення оптимальної взаємодії для створення благоприємних умов фінансово-економічної безпеки. Результатом продуктивної загальної стратегії винагород є зацікавлені працівники, які досягають високих результатів та бажану продуктивність праці і відчувають себе задоволеними в їх робочому середовищі.

В Україні більшість роботодавців та керуючих ще не усвідомили значущість нематеріальної мотивації у роботі з персоналом та її загальний вплив не фінансово-економічне становище підприємства. Але кожен думаючий керівник розуміє важливість цих засад. Найчастіше причинами невдач компаній, які впливають на стан ефективності фінансово-економічної безпеки, є не помилки в економічних розрахунках, а в недостатній мотивації працівників компанії, яка веде за собою халатність виконання дорученої роботи працівникам, або велику плінність кадрів. Таким чином, розробка та вдосконалення продуктивного мотиваційного механізму має стратегічно важливе значення для підприємств.

У загальному вигляді система мотивації повинна містити компоненти, які зображені на рисунку 2.

Розуміння, формування і задоволення потреб робітників компанії є основою створення механізму фінансово-економічної безпеки, а отже, основним кроком до досягнення мети діяльності підприємства. Запровадження ефективного мотиваційного механізму сприяє укріпленню фінансово-економічних позицій підприємства, а отже, підвищенню конкурентоспроможності, продуктивності і, в кінцевому результаті, розвитку та прибутковості підприємства. Також це дозволяє вийти підприємству на економічно новий рівень і відкриває шлях для реалізації своїх можливостей на світовому рівні. Фінансово-економічна безпека підприємства, заснована на взаємозв'язку і дотриманні всіх принципів мотивації персоналу, дозволяє підприємству бути стійким, адекватно реагувати на небезпеки і загрози, розвиватися і вдосконалюватися, мати надійний механізм злагодженої роботи всіх працівників організації.

### **Висновки та перспективи подальших розвідок**

Отже, ми повинні і можемо зробити висновки про те, що фінансово-економічна безпека фірми тільки тоді буде добра та відповідати високим висуnutим до неї вимогам, коли всі працівники будуть розуміти її важливість та забезпечувати безпеку фірми і свідомо виконує всі встановлені визначеною системою умови та вимоги. Досягається ж ця ціль у результаті проведення копiткої, безперервної,

виховної і профілактичної роботи з працівниками фірми, проводити їх навчання та спеціальну підготовку з питань різних аспектів економічної безпеки, чинного законодавства і ефективної і дієвої мотивації робітників.

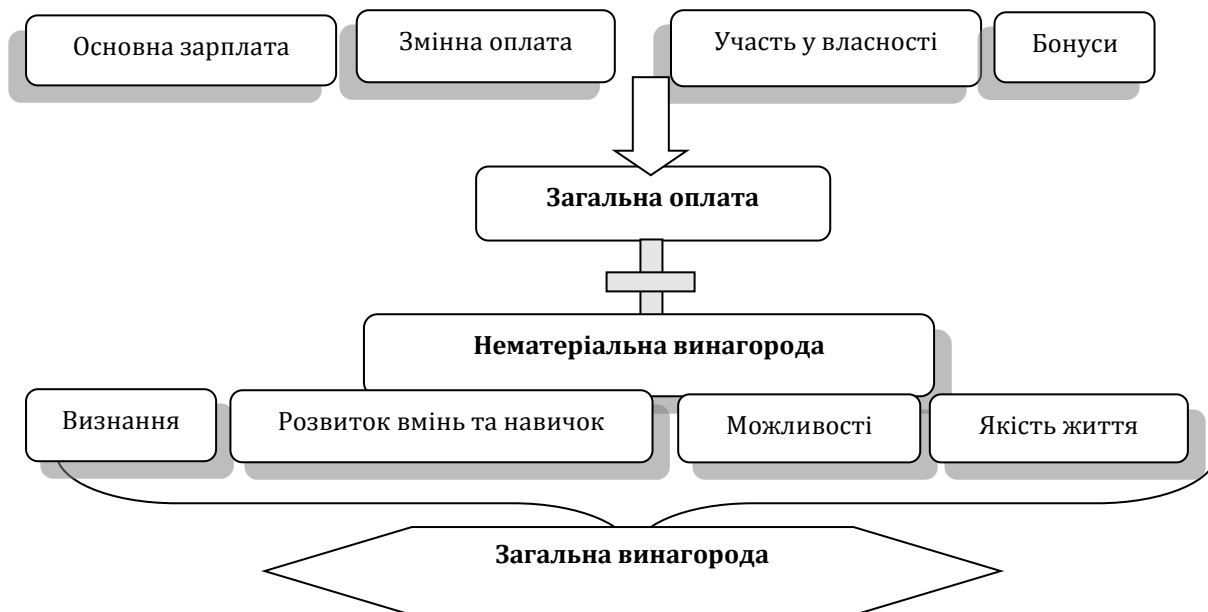


Рис. 2. Загальна схема системи мотивації персоналу [1]

Досвід зарубіжних корпорацій свідчить про те, що на будь-якому підприємстві стимулювання перетворюється на мотив лише тоді, коли це стимулювання усвідомлене людиною та прийняте нею. Наприклад, щоб премія (стимул) стала головним мотивом діяльності та її поведінки кожного конкретного робітника, потрібно, щоб він кожного разу розумів її як справедливую винагороду за свій труд. То тоді бажання заробити премію значно сприятиме зростанню і підвищенню продуктивності праці.

### Список літератури

1. Бланк, І. А. Управління фінансовою безпекою підприємства / І. А. Бланк – К.: Ельга, Ніка-Центр, 2004. – С. 64.
2. Горфинкель, В. Я. Экономика предприятия / В. Я. Горфинкель, В. А. Швандар. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 670 с.
3. Іванов, С. Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні / С. Л. Іванов // Наукові праці НДФІ. – 2010. – № 5. – С. 34-38.
4. Данюк, В. Мотивування як чинник активізації трудової поведінки / В. Данюк // Україна: аспекти праці. – 2008. – №4. – С. 32-36.
5. Оксентюк, А. Зарубіжний та вітчизняний досвід управління персоналом / А. Оксентюк, Р. Оксентюк, Б. Оксентюк // Галицький економічний вісник. — 2012. — №1(34). — С. 66-72.

### References

1. Blank I. A. (2004). *Management of financial security of the enterprise*. Kiev: Nika-Center.
2. Gorfinkel V. Ya., Shvandar V. A. (2007). *Economy of the enterprise*. Moscow: UNITI-DANA.
3. Ivanov S. L. (2010). The role of non-material factors of labor motivation in shaping the human capital of a modern enterprise in Ukraine. *Scientific works of NDFI*, 5, 34-38.
4. Daniuk V. (2008). Motivation as a factor in activating labor behavior. *Aspects of work*, 4, 32-36.
5. Oxentyuk A. (2012). Foreign and domestic experience of personnel management. *Galician Economic Herald*, 1(34), 66-72.

Стаття надійшла до редакції 29.11.2017 р.