

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Економічний факультет
Кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
бакалавра

**МОТИВАЦІЯ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ У
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ**

Завідувачка кафедри,
канд. екон. наук, доц.

Оксана БОЛОТНА

Керівник,
канд. екон. наук, доц...

Тетяна ШУБА

Здобувач, гр. ЕЯ-41

Софія ТУРЕНКО

Харків – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет економічний

Кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Спеціальність D 3 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Міжнародний менеджмент і бізнес-комунікації»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри

_____ Болотна О.В.
підпис прізвище, ініціали

«___» _____ 2025 року

З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

_____ Туренко Софія Сергіївна
(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи: Мотивація та стимулювання персоналу у зовнішньоекономічній діяльності: сучасні тенденції

Керівник роботи: Шуба Тетяна Петрівна, к.е.н., доцент кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва ХНУ імені В.Н. Каразіна
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від «28» квітня 2025 року № 2101-5/993

2. Строк подання студентом роботи «02» червня 2025 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити: визначити сутність і значення мотивації персоналу в ЗЕД, охарактеризувати методи та інструменти стимулювання працівників у ЗЕД, визначити взаємозв'язок мотивації, продуктивності праці та ефективності ЗЕД, надати загальну характеристику та провести аналіз фінансово-економічних діяльності ТОВ «ПАО ТРАНС»,

провести аналіз системи мотивації для працівників ТОВ «ПАО ТРАНС», надати рекомендації щодо удосконалення мотивації та стимулювання праці в зовнішньоекономічній діяльності ТОВ «ПАО Транс».

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ В ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ
2	АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ТОВ «ПАО ТРАНС» В ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ
4	ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

5. Дата видачі завдання «31» березня 2025 року

Студент

_____ підпис

Туренко С.С.

ініціали, прізвище

Керівник роботи

_____ підпис

Шуба Т.П.

ініціали, прізвище

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 55 сторінок, 22 таблиці, 14 рисунків, список використаних джерел зі 63 найменувань.

МОТИВАЦІЯ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ У ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ

Робота виконана за матеріалами праць зарубіжних та вітчизняних вчених в області менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, присвячені дослідженню та удосконаленню особливостей побудови системи мотивації та стимулювання працівників у зовнішньоекономічній діяльності.

Предметом дослідження є інструменти мотивації та стимулювання, які використовує керівництво ТОВ «ПАО Транс» (м. Харків, Україна).

Завданнями роботи є:

- Визначити сутність і значення мотивації персоналу в ЗЕД.
- Охарактеризувати методи та інструменти стимулювання працівників у ЗЕД.
- Визначити взаємозв'язок мотивації, продуктивності праці та ефективності ЗЕД.
- Надати загальну характеристику та провести аналіз фінансово-економічних діяльності ТОВ «ПАО ТРАНС».
- Провести аналіз системи мотивації для працівників ТОВ «ПАО ТРАНС».
- Надати рекомендації щодо удосконалення мотивації та стимулювання праці в зовнішньоекономічній діяльності ТОВ «ПАО Транс».

Одержані результати можуть бути використані в роботі ТОВ «ПАО Транс».

Рік виконання роботи 2025

Рік захисту роботи 2025

Анотація

Кваліфікаційна робота присвячена аналізу сучасних підходів до мотивації та стимулювання персоналу у сфері зовнішньоекономічної діяльності підприємств. У дослідженні розкрито особливості формування систем матеріального та нематеріального заохочення у міжнародному бізнес-середовищі, а також виявлено чинники, що впливають на ефективність управління персоналом у мультикультурних командах.

Проаналізовано сучасні мотиваційні моделі та практики, які використовуються в компаніях, що займаються зовнішньоекономічною діяльністю, з урахуванням глобальних трендів, цифровізації та гібридних форматів роботи. Особливу увагу приділено практичним інструментам стимулювання, адаптованим до викликів міжнародного ринку.

Отримані результати можуть бути використані для розробки ефективної мотиваційної політики у компаніях, що працюють у сфері ЗЕД.

Ключові слова: мотивація персоналу, стимулювання, зовнішньоекономічна діяльність, міжнародний бізнес, управління людськими ресурсами.

Abstract

This qualification paper explores modern approaches to motivating and incentivizing personnel in the field of foreign economic activity. The research examines the formation of material and non-material reward systems in international business environments and identifies the key factors influencing human resource management in multicultural teams.

The study analyzes current motivation models and practices applied by companies engaged in foreign economic operations, taking into account global trends, digitalization, and hybrid work formats. Special emphasis is placed on practical incentive tools adapted to the challenges of the international market.

The results of the research may be useful for designing effective motivation policies in companies operating in the field of international trade and cooperation.

Keywords: employee motivation, incentives, foreign economic activity, international business, human resource management.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ В ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ	6
1.1.Сутність і значення мотивації персоналу в зовнішньоекономічній діяльності	6
1.2.Методи та інструменти стимулювання працівників у зовнішньоекономічній діяльності	12
1.3.Взаємозв'язок мотивації, продуктивності праці та ефективності ЗЕД.	17
Висновки до розділу I.....	22
РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ТОВ «ПАО ТРАНС» В ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ.....	24
2.1. Загальна характеристика та аналіз фінансово-економічних діяльності ТОВ «ПАО ТРАНС».....	24
2.2. Аналіз системи мотивації ТОВ «ПАО Транс».....	34
2.3. Рекомендації щодо удосконалення мотивації та стимулювання праці в зовнішньоекономічній діяльності ТОВ «ПАО Транс».....	40
Висновки до розділу II.....	44
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	46
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	48

ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації та зростаючої конкуренції на міжнародних ринках ефективна мотивація та стимулювання персоналу є одними з найважливіших чинників успішної зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Саме від рівня мотивації працівників залежить їхня продуктивність, ініціативність та здатність адаптуватися до швидких змін у зовнішньоекономічному середовищі.

Зовнішньоекономічна діяльність підприємств характеризується високими ризиками, складністю управлінських процесів та необхідністю оперативного прийняття рішень. У зв'язку з цим система мотивації та стимулювання повинна бути гнучкою, орієнтованою на досягнення стратегічних цілей та спрямованою на підвищення ефективності роботи персоналу.

Важливість дослідження теоретичних основ мотивації та стимулювання у зовнішньоекономічній діяльності зумовлена необхідністю розробки дієвих механізмів, які сприятимуть покращенню професійного розвитку працівників, підвищенню їхньої відповідальності та продуктивності. Це, у свою чергу, сприятиме конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку.

Таким чином, тема кваліфікаційної роботи бакалавра є актуальною, оскільки мотивація та стимулювання персоналу виступають невід'ємною складовою успішного функціонування підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність. Дослідження даної проблематики дозволить розробити ефективні підходи до формування мотиваційних механізмів, які враховують сучасні виклики та тенденції міжнародного бізнесу.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є дослідження теоретичних основ мотивації та стимулювання персоналу у зовнішньоекономічній діяльності, визначення їхньої ролі у підвищенні ефективності роботи

підприємств та розробка рекомендацій щодо удосконалення механізмів мотивації в умовах глобалізації та конкурентного середовища.

Для досягнення поставленої мети було сформульовано та вирішено наступні завдання:

- Визначено сутність і значення мотивації персоналу в ЗЕД.
- Охарактеризовано методи та інструменти стимулювання працівників у ЗЕД.
- Визначено взаємозв'язок мотивації, продуктивності праці та ефективності ЗЕД.
- Надано загальну характеристику та проведено аналіз фінансово-економічних діяльності ТОВ «ПАО ТРАНС».
- Проведено аналіз системи мотивації для працівників ТОВ «ПАО ТРАНС».
- Надано рекомендації щодо удосконалення мотивації та стимулювання праці в зовнішньоекономічній діяльності ТОВ «ПАО Транс».

Тема мотивації є однією з ключових у сфері економічної науки, менеджменту та соціології праці. Серед українських учених, які значною мірою розширили теоретичні та методологічні основи мотивації та управління персоналом, варто виділити праці таких дослідників, як О. Герасименко, Л. Федулова, С. Сардак, О. Грішнова та ін. Їхні дослідження зосереджені на адаптації класичних теорій мотивації до українських реалій, розвитку сучасних моделей стимулювання персоналу та розробці стратегій управління трудовими ресурсами в умовах глобалізації.

Також слід згадати дослідження В. Савчука та А. Колота, які вивчають економічні аспекти мотивації праці, зокрема вплив заробітної плати, премій та інших видів матеріального стимулювання на продуктивність праці. У своїх роботах вони аналізують вплив ринку праці на управління персоналом та пропонують сучасні методи стимулювання працівників в умовах цифровізації економіки.

Європейські дослідники приділяють значну увагу розвитку сучасних мотиваційних моделей та систем управління персоналом у контексті стійкого розвитку організацій. Серед класичних європейських підходів особливе значення мають дослідження Ф. Герцберга (теорія двох факторів), В. Врума (теорія очікувань), Д. МакГрегора (теорія Х та Y) та А. Маслоу (теорія ієрархії потреб).

Кваліфікаційна робота бакалавра складається з двох розділів. У першому розділі роботи досліджуються теоретичні основи мотивації та стимулювання в зовнішньоекономічній діяльності. В межах цього розділу розглядаються окремі аспекти визначення поняття «мотивація», досліджуються різні види мотивації та визначаються особливості мотивації співробітників відділу зовнішньоекономічної діяльності.

В другому розділі наведено загальну характеристику системи мотивації працівників ТОВ «ПАО ТРАНС» та проведено аналіз системи мотивації працівників ТОВ «ПАО ТРАНС» в зовнішньоекономічній діяльності та рекомендації щодо її удосконалення.

Виконання кваліфікаційного дослідження передбачало використання програмного забезпечення, яке включало різні компоненти з пакету Microsoft Office 2010, такі як Microsoft Office Word і Microsoft Office Excel.

РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ В ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Сутність і значення мотивації персоналу в зовнішньоекономічній діяльності

У бізнесі наявність людських ресурсів є дуже важливою. Робоча сила має великий потенціал для здійснення бізнес-операцій. Щоб забезпечити найкращі результати, кожен людський ресурс в компанії повинен мати максимальний потенціал. Підприємці та працівники – це дві взаємозалежні речі. Обидві сторони отримують фінансову вигоду, якщо працівники досягнуть успіху в просуванні бізнесу. Для працівників успіх – це можливість реалізувати свій потенціал і здатність задовольняти свої потреби. З точки зору бізнесу, успіх – це засіб його розширення та зростання. Праця є однією з найцінніших інвестицій у компанії, і її слід оцінювати як ключовий, а іноді навіть визначальний фактор організаційного успіху. Людські ресурси – це єдині, хто має сенс, бажання, знання, драйв і силу для досягнення цілей, місії та бачення організації [3].

Для того, щоб покращити якість людського потенціалу та досягти цілей організації, необхідно розвивати наявні людські ресурси. Коли люди працюють добре, цілі організації можуть бути досягнуті в максимальному обсязі. Для того, щоб працівники працювали добре, їм потрібно дати організоване та ефективне керівництво. Компанія прагне надихнути своїх працівників на бажання працювати більш продуктивно відповідно до поставлених цілей компанії. Реакцію на існування мети можна вважати початком мотивації, яка визначається зміною енергії людини.

Мотивація – це динамічна сила, яка спонукає працівників до досягнення особистих та організаційних цілей. Навіть висококваліфіковані фахівці часто потребують мотивації, щоб постійно працювати на максимумі своїх можливостей [60].

Мотивація – це безперервний процес, і менеджери використовують ці теорії для підвищення продуктивності, прибутку, утримання працівників та їхньої задоволеності. Теорії мотивації мають на меті визначити фактори, які змушують людей прагнути до певних цілей або результатів. Організації та менеджери можуть обирати та впроваджувати теорії мотивації, які найкраще відповідають їхнім потребам, щоб сприяти постійній продуктивності робочої сили.

Таблиця 1.1

Порівняння визначень поняття «мотивація» [10, 18]

Автор визначення мотивації	Визначення поняття
Абрахам Маслоу (США)	Мотивація – це процес задоволення потреб, які розташовані в ієрархічному порядку від фізіологічних до самореалізації.
Фредерік Герцберг (США)	Мотивація визначається через гігієнічні фактори (запобігання незадоволенню) та мотиваційні фактори (спонукання до досягнень).
Девід МакКлелланд (США)	Мотивація базується на потребах досягнення, влади та причетності.
Віктор Врум (США)	Мотивація є функцією очікувань працівника та його впевненості у винагороді за зусилля.
Клейтон Альдерфер (США)	Мотивація формується на основі трьох рівнів потреб: існування, зв'язку та розвитку.
Едвард Десі та Річард Райан (США)	Самодетермінаційна теорія визначає мотивацію як внутрішнє прагнення до автономії, компетентності та соціальної взаємодії.
Дуглас МакГрегор (США)	Теорія Х і Y пояснює мотивацію через дві концепції людської природи: прагнення уникати роботи (Х) та самореалізації (Y).
Джон Аткинсон (США)	Мотивація визначається як прагнення людини досягати успіху та уникати невдач.
Пітер Друкер (США)	Ефективна мотивація працівників залежить від чіткого визначення їхніх цілей та залучення до прийняття рішень.
Річард Хекман і Грег Олдхем (США)	Мотивація працівників формується через значущість роботи, автономію та отримання зворотного зв'язку.
Генрі Мюррей (США)	Мотивація формується під впливом потреб особистості, серед яких основними є досягнення, афіліація та домінування.
Елтон Мейо (США)	Соціальні фактори, такі як згуртованість групи та міжособистісні відносини, впливають на рівень мотивації.
Франц Герцберг (Європа)	Мотивація працівників залежить від задоволення базових потреб та можливостей для професійного розвитку.
Едвін Лок (США)	Теорія постановки цілей пояснює мотивацію як результат чітко сформульованих і складних, але досяжних цілей.
Франц Вайнерт (Європа)	Мотивація – це процес, що визначає спрямованість, силу та наполегливість поведінки людини.

Існує багато різних сил, які керують і спрямовують нашу мотивацію. Важливо забезпечити, щоб кожен член команди в організації був

мотивованим і відповідав кінцевому результату найкращого курсу з управління проектами. Різні психологи вивчали людську поведінку і формалізували свої висновки у вигляді різних мотиваційних теорій. Ці мотиваційні теорії дають уявлення про те, як люди поведуться і що їх мотивує.

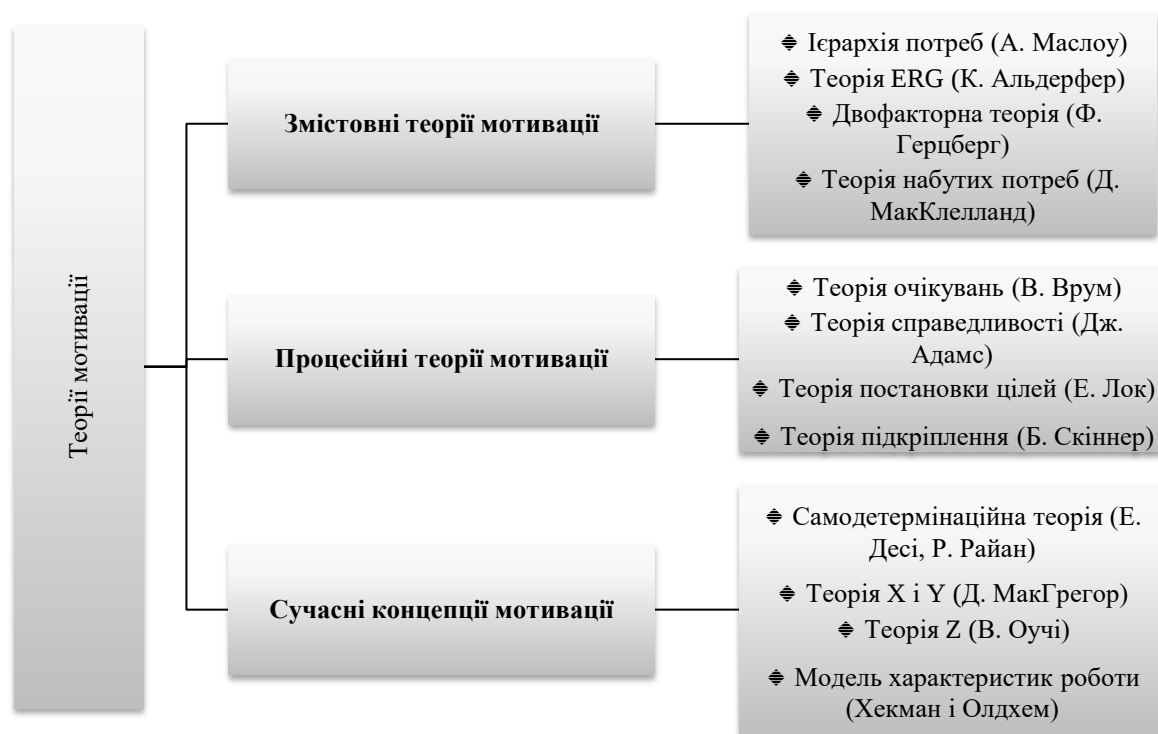


Рис. 1.1. Теорії мотивації [17,25]

Теорії змісту

Вони зосереджуються на конкретних факторах, які мотивують людей. Ці теорії в першу чергу спрямовані на визначення того, які потреби чи бажання керують людською поведінкою [55].

Найвідоміші теорії змісту включають:

Ієрархія потреб Маслоу: Ця теорія припускає, що люди мотивовані ієрархією потреб. До базових потреб вищого рівня належать фізіологічні потреби, потреби в безпеці, любові та приналежності, повазі та самореалізації.



Рис. 1.2. Піраміда Маслоу [16]

Двофакторна теорія Герцберга: Згідно з Герцбергом, певні фактори на робочому місці викликають задоволеність роботою, тоді як окремий набір факторів викликає незадоволеність. Ця теорія поділяє мотиваційні сили на «гігієнічні фактори» (які запобігають незадоволенню, але не мотивують) та «мотиватори» (які спонукають людей до вищої продуктивності).

Таблиця 1.2

Сутність теорії Герцберга [57]

Двофакторні принципи Герцберга		
Вплив гігієнічних факторів (факторів, що не задовольняють)	Покращення мотиваційних факторів підвищує задоволеність роботою	Вплив мотиваційних факторів (факторів, що задовольняють)
• Умови праці • Відносини з колегами • Політики та правила • Якість керівника	Покращення гігієнічних факторів зменшує незадоволеність роботою	• Досягнення • Визнання • Відповідальність • Сама робота • Особистісний ріст

Теорія потреб МакКлелланда: Ця теорія фокусується на трьох ключових потребах: досягнення, приналежності та влади. Залежно від

домінуючої потреби, люди мотивовані бажанням досягти успіху, сформувати соціальні відносини або контролювати інших [6].

Теорія ERG Альдерфера: Модифікація теорії Маслоу, Альдерфер запропонував три категорії потреб: існування, спорідненості та зростання, припускаючи, що люди можуть бути мотивовані потребами на більш ніж одному рівні одночасно.

Процесуальні теорії

Процесуальні теорії мотивації зосереджуються на психологічних і когнітивних процесах, які впливають на рівень мотивації. Ці теорії досліджують, як люди вирішують працювати старанно чи ні, виходячи зі своїх очікувань, цілей і сприйняття справедливості. До основних теорій процесів належать:

Теорія очікувань (Врум): Ця теорія припускає, що люди мотивовані до певної поведінки залежно від очікуваних результатів такої поведінки. Вона ґрунтується на переконанні, що зусилля ведуть до результату, а результат - до винагороди [7].

Теорія постановки цілей (Локк): Згідно з цією теорією, чіткі та складні цілі підвищують продуктивність працівників. На мотивацію впливають конкретність цілей, їхня складність та зворотній зв'язок щодо прогресу.

Теорія справедливості (Адамс): Ця теорія стверджує, що людей мотивує справедливість. Якщо працівники відчують несправедливість у співвідношенні «витрати-випуск» порівняно з іншими, вони будуть мотивовані відновити справедливість [50].

Теорія підкріплення: Заснована на біхевіористських принципах, ця теорія стверджує, що поведінка є функцією її наслідків. Позитивне і негативне підкріплення використовується для заохочення або стримування поведінки.



Рис. 1.3. Специфіка мотивації у сфері зовнішньоекономічної діяльності [33]

Крос-культурні аспекти – робота з представниками різних країн вимагає врахування особливостей національної культури, цінностей та мотиваційних чинників.

Фінансові стимули – мотивація працівників може включати бонуси за укладені міжнародні контракти, валютні заохочення та премії за ефективну роботу.

Гнучкість і адаптивність – співробітники мають бути мотивовані до швидкого прийняття рішень у змінних умовах глобального ринку.

Професійний розвиток – міжнародна діяльність відкриває можливості кар'єрного росту, навчання та стажувань за кордоном.

Командна мотивація – важливе значення має ефективна взаємодія між відділами компанії (логістика, фінанси, маркетинг) на міжнародному рівні.

Мотивація до вивчення мов – знання іноземних мов є критично важливим для успіху в зовнішньоекономічній діяльності [42].

1.2. Методи та інструменти стимулювання працівників у зовнішньоекономічній діяльності

Програми заохочення та винагороди працівників покликані сприяти позитивній поведінці в організації та винагороджувати працівників за їхній внесок і результати роботи, узгоджувати поведінку працівників з основними цінностями та бізнес-цілями, а також сприяти створенню сприятливого робочого середовища, в якому працівники відчують, що їх цінують і поважають.

Програми заохочення використовуються всіма типами компаній, від стартапів, які хочуть залучити таланти, але не мають можливості запропонувати ринкову зарплату, до великих компаній з тисячами співробітників [10].

Програми заохочення та винагороди працівників мають багато різновидів. Вони можуть включати грошові стимули, такі як бонуси, підвищення, участь у прибутках, відшкодування витрат на навчання та подарункові картки, а також негрошові стимули, такі як додатковий робочий час, гнучкий графік роботи, програми рефералів та винагороди за досвід.

Мотивація та стимулювання як методи управління працею мають протилежні вектори впливу: мотивація спрямована на зміну існуючого стану, тоді як стимулювання – на його закріплення. Водночас ці процеси взаємодоповнюють один одного. Ефективне стимулювання повинно враховувати потреби, інтереси та здібності працівника.

Поряд із поняттям «мотив» у теорії та практиці мотивації трудової діяльності широко застосовується термін «стимул». У науковій та практичній літературі виділяють чотири основні форми стимулів, представлених на рисунку 1.4.



Рис. 1.4. Форми стимулювання працівників [22]

1. Примус – у демократичному суспільстві на підприємствах використовують адміністративні методи впливу, зокрема зауваження, догану, переведення на іншу посаду, сувору догану, перенесення відпустки, звільнення з роботи тощо.

2. Матеріальне заохочення – включає стимули у формі матеріальних благ, таких як заробітна плата, тарифні ставки, винагороди за результати роботи, премії з доходу або прибутку, компенсації, путівки, кредити на придбання автомобіля чи меблів, позики на будівництво житла.

3. Моральне заохочення – спрямоване на задоволення духовних та етичних потреб працівника, зокрема подяки, публікації в засобах масової інформації, урядові нагороди.

4. Самоствердження – внутрішні мотиви, що спонукають людину до досягнення цілей без зовнішнього заохочення, наприклад, написання дисертації, публікація книги, створення авторського винаходу чи зйомка фільму [28].

Аналізуючи нормативно-правову базу системи мотивації та стимулювання трудової діяльності, можна стверджувати, що наразі

найефективнішим методом є матеріальна мотивація, головним елементом якої виступає заробітна плата. Важливу стимулюючу функцію в її структурі виконує додаткова заробітна плата, що включає премії, доплати, надбавки та інші заохочувальні й компенсаційні виплати.

Стимули, у свою чергу, поділяються на матеріальні та нематеріальні [18]:

- **Матеріальні стимули:**
 - *Грошові*: заробітна плата, премії тощо.
 - *Негрошові*: путівки, медичне обслуговування, транспортні пільги.
- **Нематеріальні стимули:**
 - *Соціальні*: престижність роботи, можливості кар'єрного зростання.
 - *Моральні*: визнання з боку колег і родичів, нагороди.
 - *Творчі*: можливість самореалізації та самовдосконалення.

Таблиця 1.3

Порівняльна характеристика матеріальних та нематеріальних видів стимулювання [30, 47]

Тип стимулів	Приклади	Ключові переваги
Матеріальні	Зарплата, бонуси, комісійні, участь у прибутках, опціони на акції	Прямий зв'язок між продуктивністю та винагородою, стабільність та додаткові винагороди за виняткову продуктивність
Нематеріальні	Професійний розвиток, гнучкий графік роботи, оздоровчі програми, конструктивний зворотній зв'язок	Задоволення комплексних потреб працівників, сприяння балансу між роботою та особистим життям, підтримка постійного зростання та розвитку

Програми зовнішнього стимулювання можна поділити на такі чотири великі категорії:

Здорова конкуренція: Співробітники повинні працювати разом, щоб досягти цілей організації, а середовище, де панує атмосфера «собака з'їсть

собаку», приносить значно більше шкоди, ніж користі. Але здорова, дружня конкуренція між працівниками може бути ефективним мотиватором для швидшого зростання. Ефективною варіацією підходу, заснованого на змаганні, є використання командних балів, які можуть бути особливо мотивуючими, оскільки працівники хочуть, щоб їхня команда досягла успіху, і не хочуть підводити своїх друзів і колег.

Компенсації та винагороди: Не секрет, що гроші є ефективним мотиватором. Компанії можуть прив'язати грошову компенсацію та інші матеріальні винагороди до конкретних, вимірюваних навичок, розблокувавши винагороду при досягненні певного рівня. Ці ресурси не безмежні, тому їх слід використовувати обережно, щоб стимулювати працівників до розвитку найцінніших навичок [38].

Гейміфікація та підказки: Одним з найвідоміших прикладів використання стимулів для заохочення до навчання є Duolingo, який використовує комбінацію смужок, значків, сповіщень і таблиць лідерів, щоб заохотити користувачів продовжувати практику. За словами представників Duolingo, їхні підходи до гейміфікації «допомагають повідомити, що вивчати і коли». Ці прості механізми можуть мати потужні результати, підтримуючи залученість працівників і допомагаючи їм досягати своїх цілей розвитку.

Наставництво та можливості: Стимули та мотивація – це не лише питання інструментів та систем, але й міжособистісних елементів. Організації, що орієнтуються на розвиток навичок, можуть використовувати наставництво та проекти, щоб мотивувати працівників розвивати нові навички. Досягнення певного рівня навичок може призвести до того, що працівник отримає наставника або буде призначений на важливий проект. Ці кроки самі по собі сприяють подальшому зростанню та розвитку, надаючи працівникові доступ до унікального досвіду та перспектив. Отримання статусу наставника саме по собі може бути потужним стимулом, що дозволяє працівникові розбудовувати свою мережу контактів і збільшувати свій вплив в організації [47].

Отримання доступу до нових інструментів: Підвищення кваліфікації може довести, що працівники готові інтегрувати нові інструменти та підходи у свою повсякденну роботу, і такий підхід може бути потужним мотиватором, оскільки люди працюють над тим, щоб відкрити наступний етап у своєму розвитку [18].

Таким чином, стимул — це зовнішній чинник, що має цільову спрямованість і спонукає до дії. Водночас мотив також є спонукальним фактором, проте його основою можуть бути як зовнішні стимули (наприклад, винагорода чи кар'єрний ріст), так і внутрішні особисті причини (почуття обов'язку, відповідальність, страх, прагнення до самовираження тощо).

Для створення ефективних програм заохочення працівників потрібен зважений план. Цей план повинен відповідати цілям компанії тому, що мотивує кожного працівника. Встановлюючи чіткі цілі, можна переконатися, що програма допомагає компанії розвиватися, а працівники залишаються залученими.

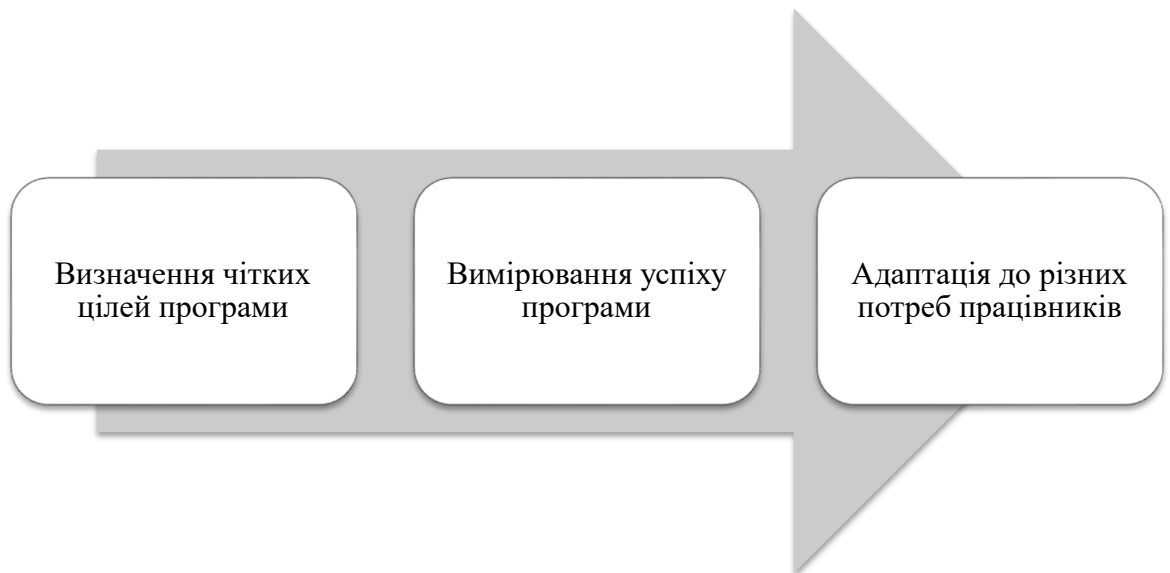


Рис. 1.5. Етапи розробки плану стимулювання працівників в компанії [20]

Визначення чітких цілей програми.

Першим кроком є розуміння того, на що спрямована програма. Це може бути підвищення продуктивності працівників, утримання їх на роботі довше або заохочення до певних дій. Маючи чіткі цілі, можна обрати найкращі винагороди та зробити так, щоб програма відповідала цим цілям.

Вимірювання успіху програми [34].

Дуже важливо перевірити, наскільки добре працює програма заохочення. Використання важливих показників ефективності (KPI), щоб побачити її вплив на задоволеність працівників, продуктивність і успіх компанії. Регулярно перевіряючи ці показники, можна виявити, що потрібно виправити, і вносити зміни, ґрунтуючись на фактах.

Адаптація до різних потреб працівників.

Працівники різні, тому необхідно пропонувати різні винагороди. Таким чином, кожен отримає те, що відповідає його потребам і бажанням.

1.3. Взаємозв'язок мотивації, продуктивності праці та ефективності ЗЕД

Мотивація, продуктивність праці та ефективність зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) тісно взаємопов'язані між собою, оскільки рівень залученості та зацікавленості персоналу безпосередньо впливає на результати роботи підприємства на міжнародних ринках. Висока мотивація працівників сприяє підвищенню продуктивності праці, що, у свою чергу, позитивно відображається на ефективності ЗЕД, оскільки конкурентоспроможність компанії значною мірою залежить від якісного виконання завдань [25].

Мотивація – це ініціювання, спрямування, інтенсивність та стійкість поведінки. З іншого боку, стимули – це зовнішні заходи, які розроблені і створені для впливу на мотивацію і поведінку окремих осіб, груп або

організацій. Системи або структури стимулювання – це комбінації декількох більш-менш узгоджених стимулів. Мотиватори включають цілеспрямовані стимули у вищезгаданому сенсі, а також всі інші зовнішні фактори, які впливають на мотивацію людей або організацій. Термін «мотиваційна система» (або структури) може бути використаний для позначення набору таких мотиваторів, більш-менш стійких за своєю природою, що діють в будь-який момент часу [2].

Мотивація може бути на різних рівнях – індивідуальному, організаційному та суспільному. Люди керуються власними бажаннями та моральними переконаннями. Індивідуальна мотивація може бути «внутрішньою» або «інтринсивною» (активованою зсередини), наприклад, хобі, турбота про дітей чи волонтерська робота в суспільстві; або ж «зовнішньою» або «екстернальною» (активованою ззовні) мотивацією, яка підживлюється ззовні.

Основними чинниками мотивації є матеріальне та нематеріальне стимулювання, можливість кар'єрного зростання, комфортні умови праці та корпоративна культура. Працівники, які мають високий рівень мотивації, працюють продуктивніше, що забезпечує скорочення витрат, підвищення якості продукції та оптимізацію виробничих процесів. Це, своєю чергою, робить підприємство більш конкурентоспроможним на світовому ринку, оскільки ефективність ЗЕД залежить від можливості пропонувати якісний продукт або послугу за оптимальною ціною [13].

Зростання продуктивності праці дозволяє компанії швидше реагувати на зміни зовнішнього середовища, розширювати ринки збуту, покращувати логістичні процеси та підвищувати інвестиційну привабливість. Якщо мотиваційні механізми підприємства недостатньо розвинені, це може призводити до зниження продуктивності, збільшення витрат і, як наслідок, погіршення ефективності ЗЕД.

Організаційна мотивація, на відміну від потенціалу, відноситься до внутрішньої мотивації організації. Соціальна мотивація впливає з того

факту, що люди схильні ідентифікувати себе з іншими і мають почуття приналежності до груп. Індивіди залежать від інших і, таким чином, мають певну лояльність до груп, до яких вони належать [14].

Існує багато причин (в тому числі для покращення фінансових результатів), чому організаціям потрібні високомотивовані працівники. Високомотивовані працівники – це високозалучені працівники, а залученість має важливе значення для сталого успіху.

Високомотивовані працівники також з більшою ймовірністю залишаються в компанії, що допомагає компаніям уникнути високих витрат, пов'язаних з плинністю кадрів.

Одним із найважливіших способів, як високомотивовані працівники підтримують здоровий фінансовий результат, є їхня більша продуктивність, ніж у менш мотивованих колег [30].

Мотивація працівників впливає на продуктивність, оскільки вмотивовані працівники працюють краще і стабільно виконують якісну роботу. Керівники можуть підвищити продуктивність у своїх організаціях за допомогою стратегій, які допомагають працівникам залишатися залученими до своєї роботи, відданими баченню та мотивованими до відмінної роботи.

Соціальні відносини регулюються формальними та неформальними правилами. Існує три виміри суспільних мотивацій - перший - це відчуття справедливості: Люди, групи та організації хочуть відчувати, що до них ставляться справедливо порівняно з колегами чи конкурентами. Другий вимір - це наявність критеріїв і влади, які зупиняють несправедливі дії і заохочують чесну поведінку. Третій вимір – це явище «соціального тиску». Це може бути схвалення або несхвалення з боку начальства, колег або інших людей, за яких людина відчуває відповідальність, наприклад, дітей [4].

Розробка ефективного механізму стимулювання в системі управління персоналом підприємств дозволить вирішити важливу практичну проблему дефіциту кваліфікованих кадрів. Водночас це сприятиме значному підвищенню мотивації працівників, які відповідально виконують свої

обов'язки, мають необхідну кваліфікацію, відповідний рівень освіти та професійний потенціал.

Система мотивації персоналу підприємства повинна відповідати ряду важливих вимог:



Рис. 1.6. Основні вимоги до системи мотивації персоналу підприємства [23]

1. **Об'єктивність** – розмір винагороди має визначатися на основі неупередженої оцінки результатів роботи працівника.
2. **Прогнозованість** – працівник повинен чітко розуміти, яку винагороду він отримає залежно від своїх досягнень.
3. **Адекватність** – розмір винагороди має відповідати трудовому внеску, професійному досвіду та рівню кваліфікації співробітника.
4. **Своєчасність** – виплата винагороди повинна здійснюватися якомога швидше після досягнення результату, навіть якщо це лише розрахунок майбутньої виплати.
5. **Значущість** – заробітна плата та інші форми заохочення мають мати вагоме значення для працівника.

6. **Справедливість** – принципи визначення винагороди повинні бути прозорими, зрозумілими для всіх працівників та сприйматися як справедливі.

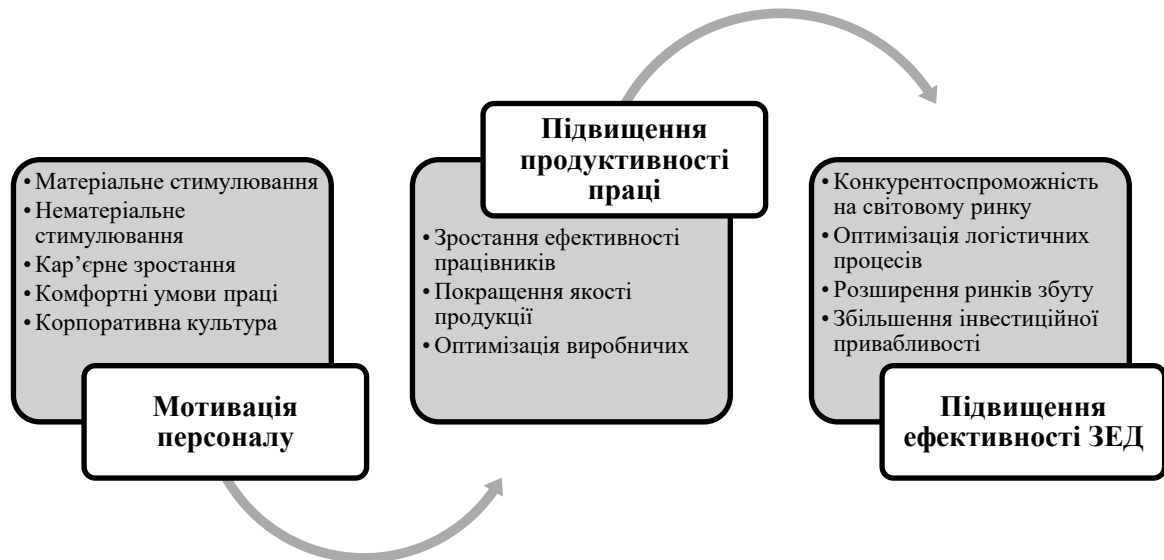


Рис. 1.7. Схема взаємозв'язку мотивації, продуктивності праці та ефективності ЗЕД [розроблено автором]

Схема, яку представлено на рис. 1.7 відображає взаємозв'язок між мотивацією персоналу, продуктивністю праці та ефективністю зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД). Вона демонструє послідовність процесів, які впливають на загальну результативність підприємства у міжнародному середовищі.

Перший блок – мотивація персоналу – відіграє ключову роль у забезпеченні високої продуктивності праці. Серед основних чинників мотивації виділено матеріальне та нематеріальне стимулювання, кар'єрне зростання, комфортні умови праці та корпоративну культуру. Всі ці елементи створюють сприятливе середовище для роботи, що, своєю чергою, спонукає працівників до більш ефективної діяльності [18].

Другий блок – підвищення продуктивності праці – є безпосереднім наслідком правильної мотивації. Тут зазначено три основні складові: зростання ефективності працівників, покращення якості продукції та оптимізація виробничих процесів. Це означає, що мотивовані працівники працюють продуктивніше, створюють якісніший продукт і використовують ресурси підприємства ефективніше.

Третій блок – підвищення ефективності ЗЕД – показує кінцевий результат покращення продуктивності праці. Висока ефективність роботи підприємства дозволяє йому конкурувати на світовому ринку, оптимізувати логістичні процеси, розширювати ринки збуту та підвищувати інвестиційну привабливість. Всі ці аспекти сприяють покращенню фінансових показників компанії та її стійкості у міжнародному бізнес-середовищі [9].

Схема логічно ілюструє причинно-наслідковий зв'язок між мотивацією персоналу та глобальною ефективністю компанії. Вона підкреслює важливість внутрішніх факторів (мотивація, продуктивність) для досягнення зовнішніх результатів (ефективність ЗЕД). Важливим аспектом є циклічність процесу: успішна ЗЕД створює нові можливості для покращення мотивації персоналу через збільшення заробітної плати, кар'єрного росту та покращення умов праці, що знову стимулює продуктивність.

Таким чином, управління мотивацією працівників є стратегічним інструментом для підвищення конкурентоспроможності підприємства на світовому ринку.

Висновки за першим розділом

Вивчення теорій мотивації дає глибоке розуміння рушійних сил людської поведінки. Розуміння цих теорій не лише цікаве з академічної точки зору, але й має практичне застосування на робочому місці, в освітніх установах та в особистісному розвитку. Застосовуючи принципи ієрархії потреб Маслоу, двофакторної теорії Герцберга, теорії потреб МакКлелланда,

теорії очікування Врума та теорії справедливості Адамса, окремі особи та організації можуть розробити стратегії, які посилюють мотивацію, підвищують продуктивність та сприяють створенню робочого середовища, що приносить задоволення.

Можна стверджувати, що мотивація є одним із ключових чинників підвищення ефективності діяльності всієї компанії, оскільки вона являє собою комплекс рушійних сил, які спонукають працівників до виконання певних дій.

Система мотивації відіграє ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Вона є невід'ємною частиною управління персоналом і значно впливає на продуктивність працівників та досягнення компанією своїх цілей. В Україні спостерігається висока плинність кадрів, що свідчить про недостатню мотивацію співробітників залишатися на робочому місці. Оскільки зовнішнє середовище підприємства постійно змінюється, керівництву необхідно регулярно вдосконалювати систему мотивації, що сприятиме стабільному розвитку та ефективному функціонуванню організації.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ТОВ «ПАО ТРАНС» В ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ

2.1. Загальна характеристика та аналіз фінансово-економічних діяльності ТОВ «ПАО ТРАНС»

ТОВ «ПАО ТРАНС» — це товариство з обмеженою відповідальністю, зареєстроване в місті Харків. Компанія спеціалізується на вантажних автомобільних перевезеннях та наданні супутніх послуг.

Основна інформація:

- Юридична адреса: 61017, м. Харків, вул. Велика Панасівська, будинок 168, кімната 7.
- Керівник: Пузіков Микола Павлович.
- Контактний телефон: (066) 231-78-13.
- Електронна пошта: rao0662317813@gmail.com.

Види діяльності:

- Основний вид діяльності: 49.41 — Вантажний автомобільний транспорт.
- Додаткові види діяльності:
 - 52.29 — Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту.
 - 77.12 — Надання в оренду вантажних автомобілів.

Компанія надає послуги з перевезення вантажів автомобільним транспортом, а також здійснює допоміжну діяльність у сфері транспорту та надає в оренду вантажні автомобілі. Засновником та керівником підприємства є Пузіков Микола Павлович.

Компанія ТОВ «ПАО ТРАНС» здійснює зовнішньоекономічну діяльність в таких напрямках:

- Експорт транспортних послуг – перевезення товарів для іноземних замовників.
- Імпорт та оренда техніки – закупівля вантажного автотранспорту, запчастин або лізинг техніки з-за кордону.
- Логістичний аутсорсинг – співпраця з міжнародними логістичними компаніями, які передають частину своїх перевезень на субпідряд.



Рис. 2.1. Основні торгові партнери ТОВ «ПАО ТРАНС»

На рисунку 2.1 відображено основних торгових партнерів ТОВ «ПАО-ТРАНС». До них входять сім країн: Польща, Німеччина, Чехія, Литва, Туреччина, Румунія та Молдова. Всі ці країни відіграють важливу роль у міжнародній діяльності підприємства, що свідчить про його активну участь у зовнішньоекономічній діяльності.

Польща, Німеччина та Чехія є частиною Європейського Союзу та важливими партнерами у сфері логістики, торгівлі та транспорту. Литва також є членом ЄС і може бути ключовим транзитним вузлом. Туреччина, як стратегічний гравець у міжнародній торгівлі, має добре розвинуту інфраструктуру для перевезень і комерційної співпраці. Румунія та Молдова забезпечують вихід на ринки Південно-Східної Європи.

Таким чином, розподіл партнерів свідчить про географічну диверсифікацію ТОВ «ПАО-ТРАНС», що сприяє зниженню ризиків та забезпеченню стабільності у міжнародній торгівлі.

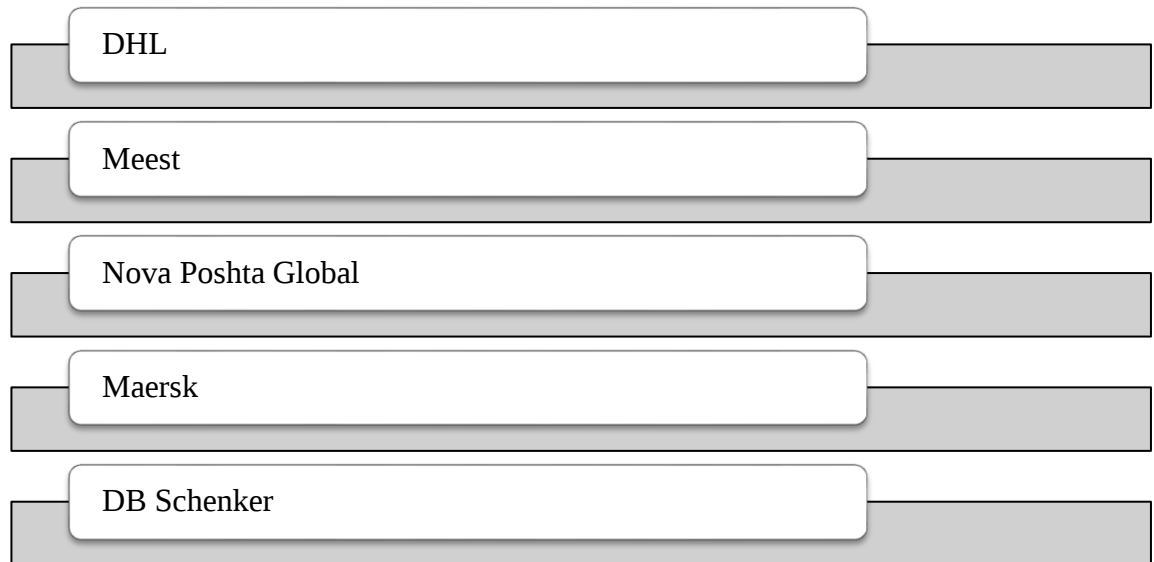


Рис. 2.2. Головні конкуренти ТОВ «ПАО ТРАНС» на ринку міжнародних вантажних перевезень

На рисунку 2.2 представлено основних конкурентів ТОВ «ПАО-ТРАНС» на ринку міжнародних вантажних перевезень. До списку входять п'ять великих компаній: DHL, Meest, Nova Poshta Global, Maersk та DB Schenker.

DHL є однією з провідних світових компаній у сфері логістики та експрес-доставки, що забезпечує швидке перевезення вантажів у понад 220 країнах світу. Meest спеціалізується на міжнародних доставках, особливо між Україною, Європою, США та Канадою, що робить її сильним конкурентом на ринку. Nova Poshta Global є частиною «Нової Пошти» та активно розширює свої послуги міжнародних перевезень, пропонуючи швидку логістику для бізнесу та приватних клієнтів.

Maersk — одна з найбільших світових судноплавних компаній, яка забезпечує контейнерні перевезення по всьому світу. Її потужний флот і

глобальна мережа дають їй значну конкурентну перевагу. DB Schenker — один із ключових гравців на ринку логістики, який пропонує мультимодальні транспортні рішення, включаючи залізничні, автомобільні, авіаційні та морські перевезення.

Конкуренція на ринку міжнародних вантажних перевезень для ТОВ «ПАО-ТРАНС» є досить жорсткою, оскільки всі представлені компанії мають значний досвід, розвинену інфраструктуру та широкий спектр логістичних послуг.

ТОВ «ПАО ТРАНС» враховує в своїй діяльності глобальні тенденції в транспортній логістиці, представлені на рисунку.

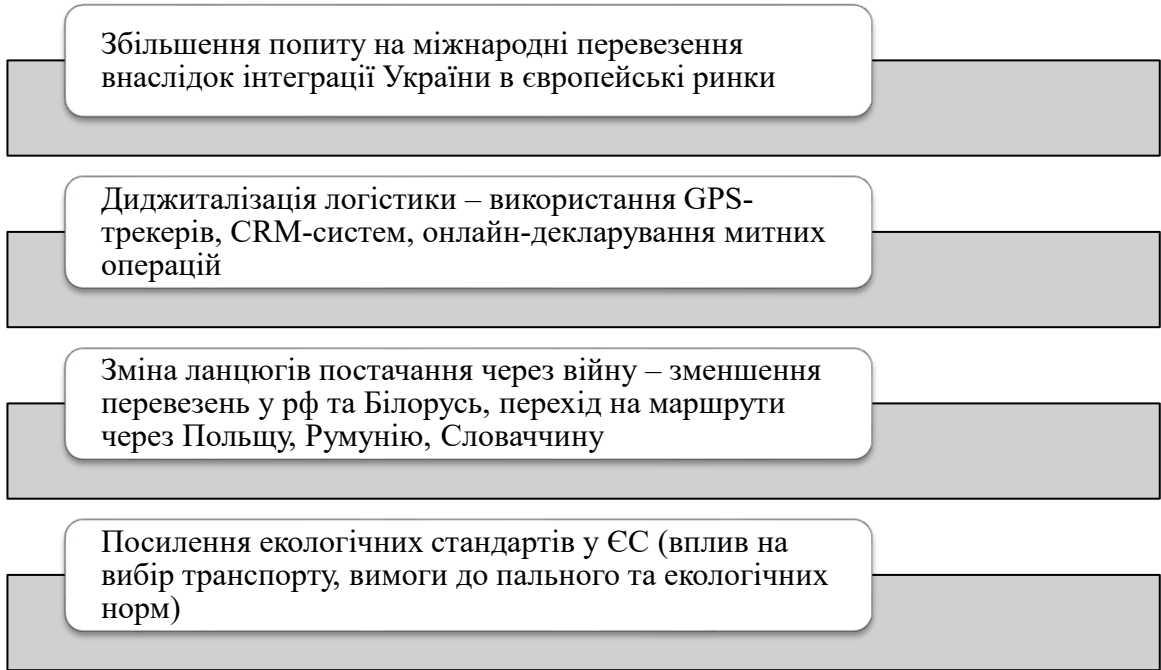


Рис. 2.3. Глобальні тенденції в транспортній логістиці

Таблиця 2.1

Порівняльний аналіз основних характеристик ТОВ «ПАО ТРАНС» з загальними показниками європейських конкурентів

Параметр	ТОВ «ПАО ТРАНС»	Конкуренти в ЄС (середні показники)	Висновки
Річний обсяг перевезень, тис. тонн	120	180-250	Є потенціал збільшення вантажообігу
Собівартість	35-40	30-35	Витрати вищі через

перевезень, грн/км			подорожчання пального
Середня ставка за 1 км, євро	1,2-1,5	1,8-2,2	Менша прибутковість порівняно з європейськими компаніями
Рентабельність міжнародних перевезень, %	12-15%	18-22%	Необхідне підвищення ефективності операцій
Кількість вантажівок	30	50-100	Потрібно розширювати автопарк
Середній вік автопарку, років	8-10	5-6	Багато оновити техніку для відповідності екологічним нормам ЄС
Кількість міжнародних маршрутів	10	15-20	Можливість розширення географії діяльності
Час простою на кордоні, год	12-24	6-8	Проблеми з митним оформленням, які варто оптимізувати
Паливні витрати на 100 км, л	32-35	28-30	Вищі витрати через старіші моделі транспорту

Аналіз показав, що ТОВ «ПАО ТРАНС» має значний потенціал у сфері міжнародних вантажних перевезень, але потребує оптимізації витрат, оновлення автопарку та розширення маршрутної мережі.

Основні переваги компанії – наявність налагоджених міжнародних маршрутів, досвід роботи в сфері логістики та стабільний попит на послуги вантажних перевезень. Водночас, компанія має нижчий вантажообіг (120 тис. тонн на рік) порівняно з європейськими конкурентами (180-250 тис. тонн). Це свідчить про необхідність активнішого залучення клієнтів та розширення ринків.

Фінансовий аналіз показує, що середня ставка за 1 км перевезень становить 1,2-1,5 євро, що нижче за середньоєвропейські тарифи (1,8-2,2 євро). Рентабельність міжнародних перевезень (12-15%) також поступається конкурентам (18-22%), що вказує на необхідність підвищення ефективності операцій. Собівартість перевезень залишається високою через паливні витрати (32-35 л/100 км) та простої на кордоні (12-24 годин), що майже вдвічі перевищує середні показники європейських компаній (6-8 годин). Це створює ризики для конкурентоспроможності компанії на міжнародному ринку.

Середній вік автопарку (8-10 років) свідчить про необхідність поступового оновлення транспортних засобів, адже конкуренти використовують новіші вантажівки (5-6 років), що відповідають екологічним нормам ЄС (Євро-6).

Таблиця 2.2

Матеріальні ресурси ТОВ «ПАО Транс»

Показник	2021	2022	2023	Зміна 2023 проти 2021
Середньорічна вартість основних засобів, млн. грн.	50,12	53,45	55,89	5,77 (11,52%)
Середньорічна вартість оборотних засобів, млн. грн.	130,25	210,45	270,12	139,87 (107,40%)
Фондоозброєність 1 працівника, тис. грн/особу	295,45	375,20	405,32	109,87 (37,20%)
Фондовіддача на 100 грн основних засобів, грн./грн.	710,35	1100,12	820,45	110,10 (15,50%)
Фондомісткість 100 грн валового доходу, грн./грн.	14,80	9,45	12,75	-2,05 (-13,85%)
Оборотність оборотних засобів, коеф.	2,70	2,80	1,75	-0,95 (-35,20%)
Тривалість 1 обороту оборотних засобів, днів	140	138	220	80 (57,14%)
Норма прибутку, %	18,25	70,45	23,50	5,25 в.п.

Таблиця демонструє динаміку матеріальних ресурсів ТОВ «ПАО Транс» за 2021–2023 роки. Середньорічна вартість основних засобів зросла з 50,12 млн грн у 2021 році до 55,89 млн грн у 2023 році, що свідчить про активне оновлення чи розширення основних фондів підприємства. Також значно збільшилася середньорічна вартість оборотних засобів – на 107,40%, що може бути наслідком розширення виробництва або зростання запасів матеріальних ресурсів.

Фондоозброєність працівника зросла на 37,20%, що вказує на збільшення капіталовкладень у розрахунку на одного співробітника, що потенційно підвищує продуктивність праці. Фондовіддача основних засобів також зросла на 15,50%, що свідчить про ефективніше використання основного капіталу. Водночас фондомісткість 100 грн валового доходу

знизилася на 13,85%, що є позитивною тенденцією, оскільки свідчить про раціональніше використання активів підприємства.

Однак оборотність оборотних засобів зменшилася з 2,70 у 2021 році до 1,75 у 2023 році, що може свідчити про уповільнення процесів реалізації продукції або збільшення залишків готової продукції. Також тривалість обороту оборотних засобів зросла на 57,14%, що є негативним сигналом, оскільки означає, що капітал довше перебуває у вигляді запасів чи дебіторської заборгованості.

Попри ці виклики, норма прибутку підприємства зросла з 18,25% у 2021 році до 23,50% у 2023 році, що є позитивним показником фінансової стійкості. Загалом, підприємство демонструє позитивну динаміку в зростанні активів, фондів, та норми прибутку, що свідчить про ефективний розвиток. Водночас зниження оборотності оборотних засобів і збільшення тривалості їх обороту може вказувати на труднощі з ліквідністю або уповільнення реалізації продукції, що потребує уваги керівництва для забезпечення стабільного зростання в майбутньому.

Таблиця 2.4

Динаміка показників рівня та ефективності діяльності ТОВ «ПАО Транс»

Показник	2022	2023	2024	Зміна 2024 проти 2022 (абсолютне)	Зміна 2024 проти 2022 (%)
Чистий дохід, млн грн	350,12	510,45	460,78	110,66	31,61
Поточні витрати виробництва, млн грн	330,84	440,92	415,20	84,36	25,50
Чистий прибуток (збиток), млн грн	19,85	82,31	38,92	19,07	96,08
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	170	148	135	-35	-20,59
Фонд оплати праці, тис. грн	50,28	58,92	71,10	20,82	41,41
Продуктивність праці 1 середньооблікового працівника, тис. грн/особу	2050	3450	3410	1360	66,34
Середньорічна вартість основних засобів, млн грн	50	52	57	7	14,00
Фондоозброєність 1 середньооблікового працівника, тис. грн/особу	295	355	422	127	43,05

Фондовіддача чистого доходу на 1 грн вартості основних засобів, грн	710,5	900,3	790,2	79,7	11,22
Норма прибутку активів, %	18,2	22,5	19,8	1,6	8,79
Рентабельність діяльності, %	5,1	16,1	8,3	3,2	62,75

У таблиці представлено динаміку показників рівня та ефективності діяльності ТОВ «ПАО-Транс» за період 2022-2024 років, а також абсолютні та відносні зміни показників у 2024 році порівняно з 2022 роком.

Чистий дохід підприємства зріс із 350,12 млн грн у 2022 році до 460,78 млн грн у 2024 році, що в абсолютному вираженні становить 110,66 млн грн, а у відсотковому – 31,61%. Поточні витрати виробництва також збільшилися, досягнувши 415,20 млн грн у 2024 році, що на 84,36 млн грн більше, ніж у 2022 році (зростання на 25,50%).

Чистий прибуток підприємства демонструє значні коливання. Якщо у 2022 році він становив 19,85 млн грн, то у 2023 році значно зріс до 82,31 млн грн, проте у 2024 році знизився до 38,92 млн грн. Проте, порівняно з 2022 роком, абсолютний приріст прибутку склав 19,07 млн грн, що у відносному вираженні відповідає зростанню на 96,08%.

Середньооблікова чисельність працівників у 2024 році скоротилася до 135 осіб порівняно зі 170 у 2022 році, тобто на 35 осіб або 20,59%. Попри скорочення персоналу, фонд оплати праці зріс з 50,28 тис. грн у 2022 році до 71,10 тис. грн у 2024 році, що на 20,82 тис. грн більше (+41,41%).

Продуктивність праці одного працівника суттєво зросла – з 2050 тис. грн у 2022 році до 3410 тис. грн у 2024 році, що в абсолютному вираженні становить приріст на 1360 тис. грн або на 66,34%.

Середньорічна вартість основних засобів підприємства збільшилася з 50 млн грн у 2022 році до 57 млн грн у 2024 році, що означає зростання на 7 млн грн (+14,00%). Фондозабезпеченість одного працівника також зросла – з 295 тис. грн у 2022 році до 422 тис. грн у 2024 році (+127 тис. грн або 43,05%).

Фондовіддача «чистого доходу» на 1 грн вартості основних засобів зросла з 710,50 грн у 2022 році до 790,20 грн у 2024 році, що в абсолютному вираженні становить приріст на 79,7 грн (+11,22%).

Показники рентабельності діяльності демонструють змішані результати. Норма прибутку активів у 2024 році склала 19,8%, що на 1,6% більше за 2022 рік (+8,79%). Водночас рентабельність діяльності значно скоротилася – з 16,1% у 2023 році до 8,3% у 2024 році. Проте у порівнянні з 2022 роком, коли цей показник становив 5,1%, спостерігається приріст на 3,2% (+62,75%).

Отже, загальний аналіз показує зростання доходів і продуктивності праці, проте зі зниженням чисельності працівників та коливанням рівня прибутковості. Це може свідчити про підвищення ефективності використання ресурсів підприємства, хоча є ризики, пов’язані зі збільшенням витрат і нестабільністю рентабельності.

Таблиця 2.5

Прогноз основних показників ТОВ «ПАО Транс» на 2025-2027 роки						
Показник	2022	2023	2024	2025 (прогноз)	2026 (прогноз)	2027 (прогноз)
Чистий дохід, млн грн	350,12	510,45	460,78	480,00	520,00	550,00
Чистий прибуток, млн грн	19,85	82,31	38,92	45,00	50,00	60,00
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	170	148	135	130	125	120

Прогноз основних показників ТОВ «ПАО-Транс» на 2025-2027 роки свідчить про поступове зростання чистого доходу компанії. У 2022 році він складав 350,12 млн грн, зріс у 2023 році до 510,45 млн грн, проте у 2024 очікується зниження до 460,78 млн грн.

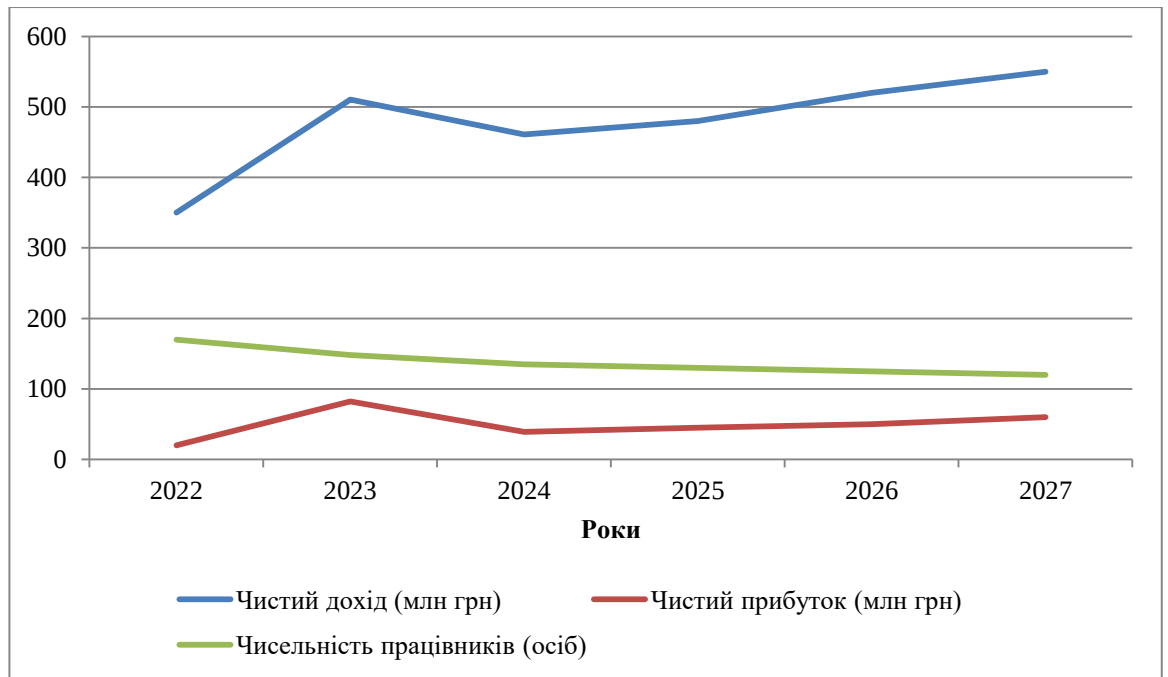


Рис. 2.4. Динаміка основних показників ТОВ «ПАО-Транс» (2025-2027 рр. - прогноз)

Надалі прогнозується стабільне зростання: у 2025 році – 480,00 млн грн, у 2026 – 520,00 млн грн, а у 2027 – 550,00 млн грн. Аналогічна тенденція простежується у чистому прибутку: у 2022 році він складав 19,85 млн грн, у 2023 зріс до 82,31 млн грн, однак у 2024 році очікується падіння до 38,92 млн грн. Надалі прогнозується поступове покращення: у 2025 році прибуток сягне 45,00 млн грн, у 2026 – 50,00 млн грн, а у 2027 – 60,00 млн грн.

Разом з тим спостерігається тенденція до скорочення персоналу. У 2022 році середньооблікова чисельність працівників становила 170 осіб, у 2023 – 148, у 2024 – 135, а надалі прогнозується зменшення: у 2025 – 130 осіб, у 2026 – 125 осіб, у 2027 – 120 осіб. Це може свідчити про оптимізацію витрат, автоматизацію процесів або зміну виробничої стратегії компанії. Загалом, попри певне зниження прибутку у 2024 році, у довгостроковій перспективі компанія прогнозує позитивну фінансову динаміку, що може бути наслідком ефективного управління та стратегічного розвитку.

2.2. Аналіз системи мотивації ТОВ «ПАО Транс»

Зважаючи на отримані результати дослідження, для забезпечення максимальної ефективності управління персоналом у ТОВ «ПАО Транс» доцільно впроваджувати системний підхід до мотивації, що ґрунтується на комплексному врахуванні ключових принципів.

Класифікація мотивації за часовими критеріями відіграє важливу роль на індивідуальному рівні. Важливо визначати термінову, короткострокову, середньострокову та довгострокову мотивацію для кожного працівника ТОВ «ПАО Транс».

Основними принципами мотивації на цьому рівні є відповідність інтересам працівника та дотримання визначених строків. Важливо досягти балансу між потребами роботодавця та працівника. Часто співробітники не повною мірою використовують свої здібності, навички та знання у процесі виконання службових обов'язків, що може призводити до зниження їхньої мотивації. Якщо значна частина компетенцій працівника залишається незадіяною, його зацікавленість у роботі поступово слабшає. Для підвищення рівня мотивації необхідно визнавати та оцінювати потенціал персоналу. Крім того, зростаючі вимоги до професійної кваліфікації працівників потребують створення умов для їхнього професійного та особистісного розвитку.

Групова мотивація відрізняється тим, що ґрунтується на стимулюванні командної роботи, де успішне виконання завдань можливе лише за умови співпраці всіх членів групи. Одним із ефективних методів є організація змагань між командами, що сприяє активному залученню працівників до спільної діяльності. Важливим аспектом є взаємозв'язок між особистою відповідальністю кожного учасника за кінцевий результат та оцінкою його внеску, оскільки це безпосередньо впливає на мотивацію до досягнень. Водночас відсутність чітких стандартів оцінки внеску та персональної відповідальності може призвести до зниження зацікавленості в роботі [60].

На рівні організації мотивація персоналу реалізується через економічні та політичні стимули, які підтримуються всіма управлінськими підсистемами. До ключових факторів ефективної мотивації належать позитивний імідж компанії, її відповідність стратегічним цілям та адаптація до змін у зовнішньому середовищі. Важливу роль відіграє інтеграція інтересів співробітників, зокрема через відчуття гордості за компанію, професійні досягнення та прихильність до обраної професії [40].

Щоб ТОВ «ПАО Транс» зберігав конкурентоспроможність навіть за умов економічної нестабільності та жорсткої конкуренції, необхідно запроваджувати дієві системи мотивації працівників. Грамотно розроблена мотиваційна система дозволяє керівництву ТОВ «ПАО Транс» ефективно спрямовувати зусилля співробітників і виявляти потенціал колективу для досягнення стратегічних цілей.

Таблиця 2.6

Витрати на оплату праці ТОВ «ПАО Транс» у 2022-2024 рр.

Показник	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Абсолютний приріст, 2023-2022	Абсолютний приріст, 2024-2023	Темп росту, 2023/2022, %	Темп росту, 2024/2023, %
	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%				
Витрати на оплату праці	950	100	1950	100	2450	100	1000	500	105,3	25,6
В т.ч. на основну заробітну плату	850	89,5	1720	88,2	2150	87,8	870	430	102,3	20,1
В т.ч. на заохочувальні виплати	100	10,5	230	11,8	300	12,2	130	70	115,0	30,4

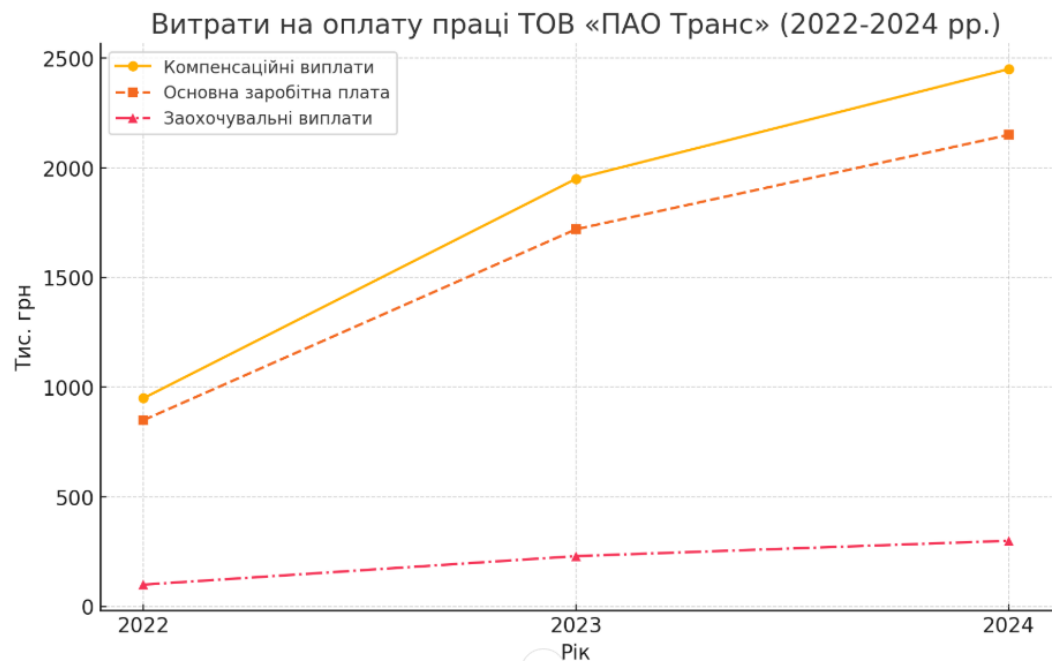


Рис. 2.5. Витрати на оплату праці ТОВ «ПАО Транс» 2022-2024 рр. (тис.грн.)

Графік, побудований на основі таблиці витрат на оплату праці ТОВ «ПАО Транс» у 2022-2024 рр., відображає динаміку основних складових компенсаційних виплат.

Загальні витрати на компенсаційні виплати у 2022 році становили 950 тис. грн, у 2023 році – 1950 тис. грн, а у 2024 році – 2450 тис. грн. Абсолютний приріст між 2022 і 2023 роками склав 1000 тис. грн, а між 2023 і 2024 роками – 500 тис. грн.

Темп росту за 2023/2022 рр. – 105,3%, що вказує на значне зростання витрат у 2023 році, а за 2024/2023 рр. – 25,6%, що свідчить про сповільнення темпів зростання. Основна заробітна плата залишається найбільшою частиною витрат: у 2022 році вона становила 850 тис. грн, у 2023 році – 1720 тис. грн, а у 2024 році – 2150 тис. грн.

Абсолютний приріст склав 870 тис. грн (2023-2022) і 430 тис. грн (2024-2023). Темпи зростання – 102,3% та 20,1% відповідно, що також свідчить про уповільнення приросту. Заохочувальні виплати у 2022 році склали 100 тис. грн, у 2023 році – 230 тис. грн, а у 2024 році – 300 тис. грн.

Абсолютний приріст за періоди – 130 тис. грн і 70 тис. грн. Темпи зростання – 115,0% (2023/2022) та 30,4% (2024/2023), що вказує на більш суттєве зростання преміальної частини у 2023 році, порівняно з 2024-м. Таким чином, витрати на оплату праці загалом суттєво зросли у 2023 році, проте темпи зростання у 2024 році значно зменшилися.

Основна заробітна плата залишається найбільшою частиною витрат, хоча її частка поступово зменшується через зростання заохочувальних виплат. Премії та бонуси демонструють більш динамічне зростання порівняно з основною заробітною платою, що може свідчити про зміну підходів до мотивації персоналу. Сповільнення темпів приросту може бути наслідком оптимізації витрат або стабілізації фінансового стану компанії.

На рисунку 2.6. представлено існуючу схему формування матеріальної системи мотивації персоналу ТОВ «ПАО Транс», яка застосовується в тому числі і до працівників відділу зовнішньоекономічної діяльності.

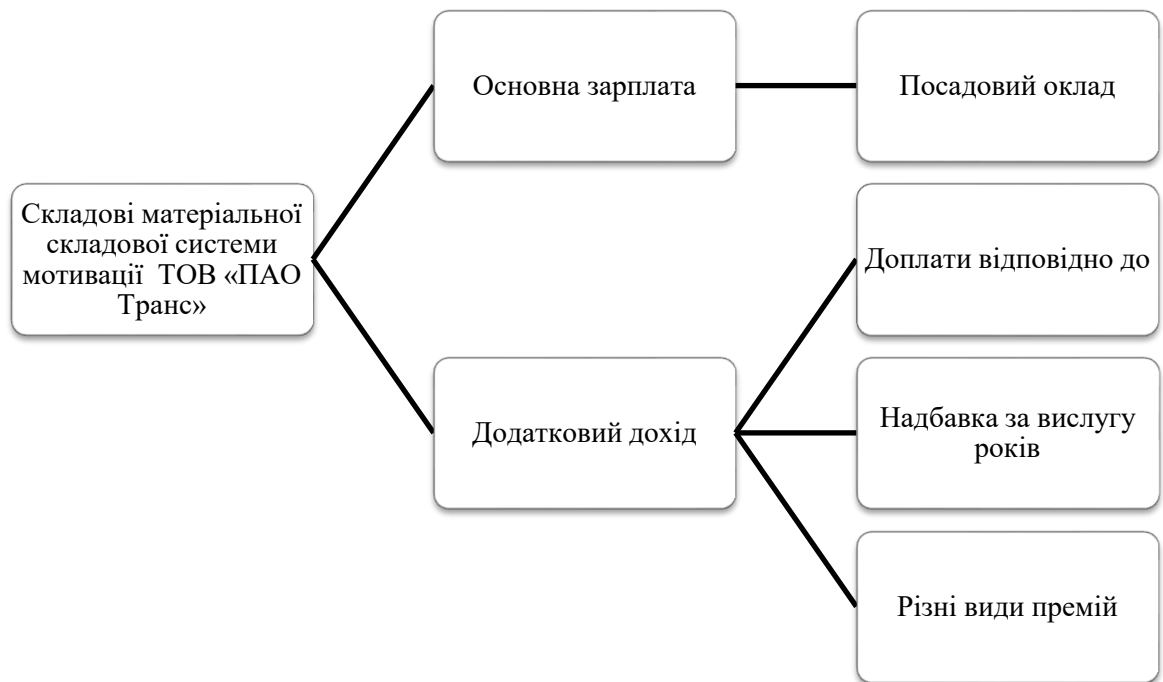


Рис. 2.6. Схема формування матеріальної системи мотивації персоналу ТОВ «ПАО Транс»

Розглянемо показники рівня та ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «ПАО Транс»

Таблиця 2.7

Показники рівня та ефективності використання трудових ресурсів ТОВ
«ПАО Транс»

Показник	2021	2022	2023	Зміна 2022 проти 2020
Кількість працівників, осіб	165	142	140	-25 (-15,15%)
Всього витрати праці, тис. люд.-год.	320,4	260,1	255,3	-65,1 (-20,32%)
Фонд оплати праці, млн. грн.	46,20	55,12	67,45	21,25 (45,98%)
Отримано валового доходу в розрахунку на:				
одного працівника, тис. грн.	1985,35	3950,12	3210,45	1225,10 (61,73%)
1 годину робочого часу, грн.	1010,45	2250,34	1805,12	794,67 (78,67%)
Сума прибутку в розрахунку на:				
одного працівника, тис. грн.	95,12	645,23	275,60	180,48 (189,63%)
1 годину робочого часу, грн.	49,23	350,25	155,10	105,87 (215,23%)
Середньомісячний заробіток 1 працівника, тис. грн.	12,85	33,18	40,12	17,27 (76,55%)
Середньорічний заробіток 1 працівника, грн.	140,45	215,30	258,47	118,02 (84,00%)

Таблиця демонструє динаміку рівня та ефективності використання трудових ресурсів підприємства за 2021–2023 роки. Загальна кількість працівників скоротилася з 165 осіб у 2021 році до 140 у 2023 році, що становить зменшення на 15,15%. Це може свідчити про оптимізацію штату або зниження потреби у трудових ресурсах. Витрати праці також зменшилися на 20,32%, що може бути пов'язано зі скороченням персоналу або підвищенням продуктивності праці.

Попри зменшення кількості працівників, фонд оплати праці зріс на 45,98%, що вказує на підвищення заробітних плат. Це підтверджується зростанням середньомісячного заробітку одного працівника на 76,55% і середньорічного заробітку на 84,00%. Збільшення зарплат може бути пов'язане з необхідністю утримання кваліфікованих кадрів або інфляційними процесами.

Ефективність праці також зросла. Валовий дохід на одного працівника зріс на 61,73%, що свідчить про збільшення продуктивності праці. Валовий дохід на 1 годину робочого часу підвищився на 78,67%, що означає, що кожна відпрацьована година приносила підприємству більше доходу.

Окремо варто відзначити показники прибутку. Прибуток на одного працівника зріс у 2,89 раза, що є позитивним сигналом для фінансової стабільності підприємства. Прибуток на 1 годину робочого часу також зріс більш ніж утричі, що свідчить про значне покращення ефективності використання трудових ресурсів.

Загалом, підприємство демонструє позитивну динаміку, збільшуючи продуктивність праці та фінансову ефективність. Незважаючи на скорочення штату, прибутковість і середні заробітки працівників значно зросли, що свідчить про ефективну стратегію оптимізації ресурсів і підвищення рентабельності праці.

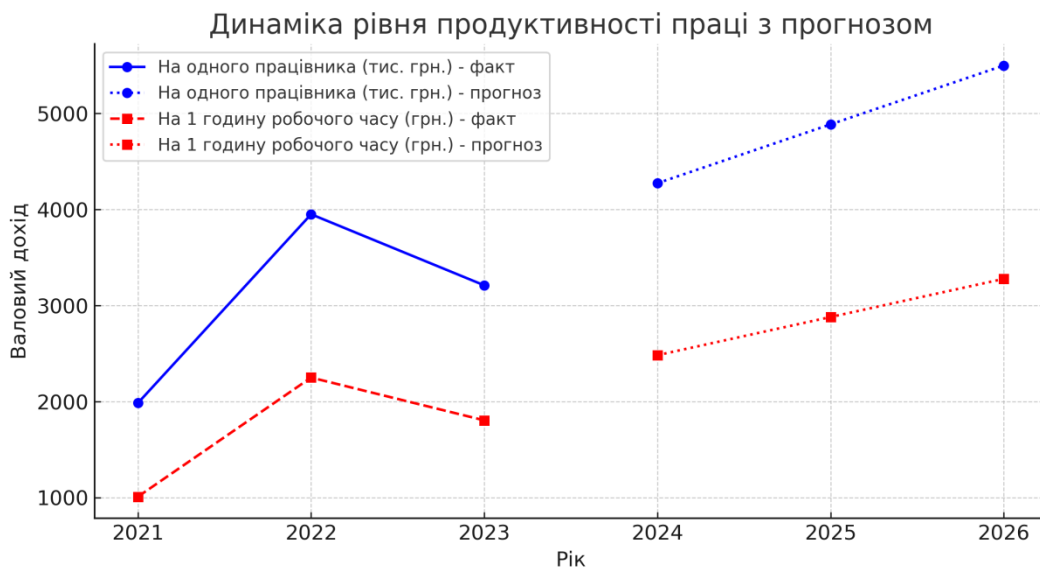


Рис. 2.7. Динаміка рівня продуктивності праці ТОВ «ПАО Транс»

На графіку зображено динаміку рівня продуктивності праці з урахуванням прогнозу на 2024–2026 роки. Синя лінія представляє валовий дохід на одного працівника, а червона — на 1 годину робочого часу.

Фактичні дані (2021–2023) позначені суцільними лініями, а прогнози (2024–2026) — пунктирними.

Прогноз показує, що після зниження у 2023 році рівень продуктивності почне зростати, перевищуючи показники 2022 року до 2025 року. Це може свідчити про очікувані покращення економічної ситуації, ефективніші стратегії управління чи зростання інвестицій у трудові ресурси.

2.3. Рекомендації щодо удосконалення мотивації та стимулювання праці в зовнішньоекономічній діяльності ТОВ «ПАО Транс»

Провівши аналіз існуючої системи мотивації працівників ТОВ «ПАО Транс» можна зробити висновок, що до основних недоліків мотивації та стимулювання праці в зовнішньоекономічній діяльності ТОВ «ПАО Транс» відноситься низький рівень цифровізації управління персоналом.

Програмне забезпечення для залучення працівників розроблене для того, щоб зрозуміти настрої працівників і сприяти підвищенню їхньої мотивації та приналежності до організації. Активно залучаючи працівників, ТОВ «ПАО Транс» може підвищити рівень задоволеності, зменшити плинність кадрів і підвищити загальну продуктивність.

Розглянемо основні інструменти удосконалення та програмні продукти, які можна використовувати для цього.

Таблиця 2.8

Рекомендації щодо удосконалення основних напрямків системи мотивації ТОВ «ПАО Транс»

№ з/п	Інструменти удосконалення системи мотивації ТОВ «ПАО Транс»	Рекомендовані програмні продукти
1	Пульсові опитування та збір відгуків	Такі інструменти, як Culture Amp та Qualtrics EmployeeXM, дозволяють компаніям проводити регулярні короткі опитування, які вимірюють настрої співробітників на різні теми. Дослідження показують, що 60% залучених

		організацій проводять часті пульсові опитування, які дозволяють швидко реагувати на нові потреби співробітників.
2	Системи визнання та винагород	Такі платформи, як Bonusly та Kudos, пропонують програми визнання, які дозволяють керівникам та колегам відзначати досягнення працівників. Визнання має значний вплив на моральний дух: згідно з опитуванням Gallup, 69% працівників заявили, що працювали б старанніше, якби їхні зусилля були гідно оцінені.
3	Відстеження індексу незадоволеності працівників (eNPS)	Програмне забезпечення для залучення часто включає відстеження eNPS, яке вимірює ймовірність того, що працівники порекомендують своє робоче місце. Високий показник eNPS корелює з підвищеним рівнем утримання та залученості працівників, а відстеження цього показника з плином часу дає уявлення про загальну задоволеність роботою на робочому місці.
4	Узгодження цілей і видимість	Такі інструменти, як 15Five, дозволяють працівникам ставити особисті та командні цілі, полегшуючи розуміння того, як індивідуальні зусилля сприяють досягненню ширших організаційних цілей. Доведено, що прозорість у постановці цілей підвищує залученість на 33%, оскільки працівники краще розуміють свою роль в успіху компанії.
5	Відгуки про ініціативи на робочому місці	Програмне забезпечення для залучення працівників надає платформу для збору відгуків про конкретні ініціативи, такі як оздоровчі програми або тренінги. Це дозволяє організаціям вдосконалювати свої стратегії, забезпечуючи їх відповідність уподобанням та потребам працівників.

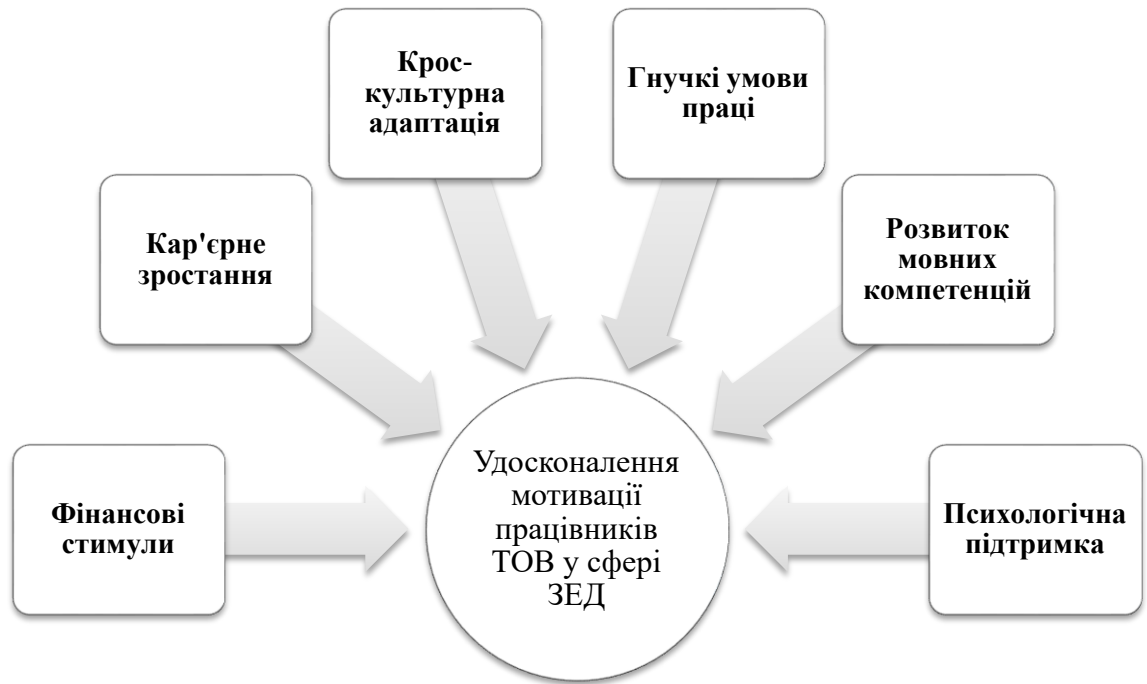


Рис. 2.8. Фактори удосконалення мотивації працівників ТОВ «ПАО Транс» у сфері ЗЕД

Фінансові стимули – впровадження системи бонусів за укладені міжнародні контракти, премії за ефективність та валютні заохочення.

Кар'єрне зростання – надання можливостей професійного розвитку через навчання, стажування та підвищення кваліфікації.

Крос-культурна адаптація – організація тренінгів з міжкультурної комунікації для ефективної роботи в міжнародному середовищі.

Гнучкі умови праці – створення можливостей для дистанційної роботи та гнучкого графіка, що сприяє підвищенню продуктивності.

Розвиток мовних компетенцій – підтримка вивчення іноземних мов для покращення комунікації з партнерами.

Психологічна підтримка – формування корпоративної культури, що сприяє зниженню стресу та підвищенню залученості персоналу.

Для розрахунку ефективності запровадження моделі мотивації у сфері ЗЕД потрібно оцінити витрати та очікуваний фінансовий ефект.

Таблиця 2.9

Витрати на впровадження моделі мотивації

№	Стаття витрат	Сума (грн/рік)
1	Фінансові стимули (бонуси, премії)	500 000
2	Кар'єрне зростання (навчання, стажування)	200 000
3	Крос-культурна адаптація (тренінги)	100 000
4	Гнучкі умови праці (організаційні витрати)	50 000
5	Мовні курси	150 000
6	Психологічна підтримка	70 000
Разом	Загальні витрати	1 070 000

Таблиця 2.10

Очікуваний фінансовий ефект від впровадження моделі мотивації

Назва ефекту	Зміст ефекту	Грошове вираження (грн/рік)
Підвищення продуктивності праці	Збільшення ефективності роботи персоналу на 15%	2 000 000
Зниження рівня плинності кадрів	Скорочення витрат на підбір і навчання нових співробітників на 10%	300 000
Поліпшення комунікації та ефективності угод	Підвищення якості переговорів та успішних контрактів	500 000
Загальний економічний ефект	Сума всіх ефектів	2 800 000
Чистий прибуток	Загальний ефект мінус витрати	1 730 000

Чистий прибуток від впровадження моделі

$$2800000\text{грн} - 1070000\text{грн} = 1730000\text{грн/рік}$$

$$2\,800\,000\text{ грн} - 1\,070\,000\text{ грн} = 1\,730\,000\text{ грн/рік}$$

Запровадження моделі мотивації принесе чистий прибуток у 1 730 000 грн на рік, що підтверджує її ефективність.

Висновки за другим розділом

У другому розділі проведено детальний аналіз системи мотивації працівників ТОВ «ПАО Транс» у зовнішньоекономічній діяльності та розроблено рекомендації щодо її вдосконалення.

Аналіз фінансово-економічної діяльності показав, що підприємство демонструє стабільне зростання доходу та продуктивності праці. Однак спостерігається скорочення чисельності персоналу та значні коливання рівня прибутковості, що може свідчити про оптимізацію витрат або необхідність підвищення ефективності управління ресурсами.

Оцінка існуючої системи мотивації виявила, що основний акцент робиться на матеріальні стимули (заробітна плата, премії, бонуси). Водночас нематеріальні фактори мотивації (кар'єрне зростання, корпоративна культура, навчальні програми) розвинені недостатньо, що може знижувати рівень залученості та лояльності співробітників. Основні проблеми системи мотивації включають:

- Відсутність індивідуального підходу до стимулювання працівників.
- Недостатню інтеграцію нематеріальних методів мотивації.
- Обмежені можливості професійного розвитку персоналу.

Рекомендації щодо вдосконалення мотиваційної політики компанії:

1. Впровадження системи гнучких бонусів на основі результатів роботи кожного працівника.
2. Розширення нематеріальної мотивації, включаючи програми навчання, підвищення кваліфікації та внутрішнього кар'єрного зростання.
3. Використання сучасних підходів до мотивації, таких як мотивація через залучення до прийняття управлінських рішень.

Отже, для підвищення ефективності ЗЕД ТОВ «ПАО Транс» необхідно модернізувати систему мотивації, зробивши її більш гнучкою, різноманітною та спрямованою на довгострокову залученість працівників. Це дозволить

підвищити продуктивність праці, знизити плинність кадрів і посилити конкурентні переваги компанії на міжнародному ринку.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене дослідження підтвердило важливість ефективної системи мотивації персоналу в зовнішньоекономічній діяльності (ЗЕД) підприємств. Було встановлено, що мотивація працівників є ключовим фактором підвищення продуктивності праці, що, своєю чергою, позитивно впливає на загальні фінансово-економічні показники компанії.

Основні висновки дослідження:

Аналіз теоретичних основ мотивації дозволив встановити, що сучасні підходи до стимулювання персоналу поєднують матеріальні (заробітна плата, бонуси, премії) та нематеріальні (кар'єрне зростання, корпоративна культура, навчальні програми) методи.

Дослідження діяльності ТОВ «ПАО ТРАНС» показало, що компанія має стабільні фінансові показники, проте спостерігається зниження чисельності персоналу, що може свідчити про недостатню ефективність існуючої системи мотивації.

Виявлено ключові проблеми у мотиваційній політиці компанії:

- Обмежена кількість нематеріальних стимулів для працівників.
- Відсутність персоналізованого підходу до заохочення персоналу.
- Недостатній рівень залученості співробітників у процес прийняття рішень.

Розроблені рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації:

- Впровадження індивідуальних бонусних програм та KPI-системи оцінки праці.
- Розвиток кар'єрних можливостей та внутрішнього навчання для співробітників.
- Підвищення рівня корпоративної культури та залученості персоналу.
- Використання сучасних цифрових технологій для моніторингу ефективності роботи та рівня задоволеності персоналу.

Виконання запропонованих заходів сприятиме підвищенню продуктивності праці, зниженню рівня плинності кадрів та зміцненню конкурентних позицій компанії на міжнародному ринку.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Loor-zambrano, H. Y., Santos-rold, L. and Palacios-florencio, B. (2022) 'Relationship CSR and employee commitment: Mediating effects of internal motivation and trust', 28. doi: 10.1016/j.iedeen.2021.100185.
2. Mes, G., Peker, M. and Do, O. C. (2022) 'Role of Supervisor Behavioral Integrity for Safety in the Relationship Between Top-Management Safety Climate , Safety Motivation , and Safety Performance', 13, pp. 192–200. doi: 10.1016/j.shaw.2022.03.006.
3. Mgammal, M. H. and Al-matari, E. M. (2021) 'Survey data of coronavirus (COVID-19) thought concern , employees ' work performance , employees background , feeling about job , work motivation , job satisfaction , psychological state of mind and family commitment in two middle east countries', Data in Brief, 34, p. 106661. doi: 10.1016/j.dib.2020.106661.
4. Østerud, K. L. (2022) 'Disability and Regulatory Approaches to Employer Engagement: Cross-National Challenges in Bridging the Gap between Motivation and Hiring Practice', pp. 1–17. doi: 10.1017/S1474746422000021.
5. Park, H. et al. (2022) 'North American Journal of Economics and Finance What are the determinants and managerial motivations for employee ownership in retirement pension plans ?', North American Journal of Economics and Finance, 59(September 2021), p. 101560. doi: 10.1016/j.najef.2021.101560.
6. Parker, S. L. et al. (2021) 'Employee motivation profiles , energy levels , and approaches to sustaining energy : A two-wave latent-profile analysis', Journal of Vocational Behavior, 131(July 2020), p. 103659. doi: 10.1016/j.jvb.2021.103659.
7. Rofcanin, Y. et al. (2018) 'The moderating role of prosocial motivation on the association between family-supportive supervisor behaviours and employee', Journal of Vocational Behavior, 107(April), pp. 153–167. doi: 10.1016/j.jvb.2018.04.001.

8. Saether, E. A. (2019) 'Motivational antecedents to high-tech R&D employees' innovative work behavior: Self-determined motivation, person-organization fit, organization support of creativity, and pay justice', *Journal of High Technology Management Research*, 30(2), p. 100350. doi: 10.1016/j.hitech.2019.100350.
9. Sani Susanti (2018) 'Kontribusi Kestabilan Emosi dan Kemampuan Berkomunikasi Terhadap Kinerja Pegawai di Panti Sosial Pamardai Putra "Insyaf" Medan', *e-conversion - Proposal for a Cluster of Excellence*, p. 34.
10. Sartori, R. et al. (2021) 'Social Representation and Assessment of Salespeople Personality for Job Performance: An Overview and an Italian Piece of Research', *Italian Sociological Review*, 11(1), pp. 19–38. doi: 10.13136/isr.v11i1.413.
11. Selvarajan, T. T., Singh, B. and Solansky, S. (2018) 'Performance appraisal fairness , leader member exchange and motivation to improve performance : A study of US and Mexican employees', *Journal of Business Research*, 85(April 2016), pp. 142–154. doi: 10.1016/j.jbusres.2017.11.043.
12. Sha, M. et al. (2020) 'Asia Pacific Management Review The effects of transformational leadership on employee creativity : Moderating role of intrinsic motivation', 25, pp. 166–176. doi: 10.1016/j.apmr.2019.12.002.
13. Sharma, S. and Aparicio, E. (2022) 'Computers & Security Organizational and team culture as antecedents of protection motivation among IT employees', 120. doi: 10.1016/j.cose.2022.102774.
14. Vatankhah, S. (2021) 'Journal of Air Transport Management Dose safety motivation mediate the effect of psychological contract of safety on flight attendants ' safety performance outcomes?: A social exchange perspective', *Journal of Air Transport Management*, 90(July 2020), p. 101945. doi: 10.1016/j.jairtraman.2020.101945.
15. Zhang, J. et al. (2023) 'International Journal of Hospitality Management The relationships between supervisor-subordinate guanxi, perceived supervisor autonomy support , autonomous motivation, and employee job

satisfaction : Evidence from international hotel chains in China’, *International Journal of Hospitality Management*, 108(September 2022), p. 103354. doi: 10.1016/j.ijhm.2022.103354.

16. Zhang, Y. and Liu, S. (2022) ‘Balancing employees ’ extrinsic requirements and intrinsic motivation : A paradoxical leader behaviour perspective’, *European Management Journal*, 40(1), pp. 127–136. doi: 10.1016/j.emj.2021.11.008

17. Базалійська Н. П., Міщук В. В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 9. С. 232–236.

18. Богацька Н. М., Кузьменко М. М. Прибуток підприємства як рушійна сила функціонування ринкової економіки. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. № 2. С. 102–105.

19. Гончаров Г. О. Структура мотиваційного механізму трудової діяльності. *Регіональні перспективи*. 2000. № 2–3. С. 128–129.

20. Єпіфанова І. Ю. Управління інноваційною діяльністю промислових підприємств: теоретико-методологічні аспекти фінансового забезпечення : монографія. Вінниця : ВНТУ, 2019. 384 с.

21. Капліна А.І. Алгоритм розробки та застосування системи мотивації на підприємствах аграрної галузі. *Ефективна економіка*. 2023. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_4_41

22. Карбовська Л.О., Філіпов І.М. Підвищення мотивації співробітників: теорія і практика. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом*. Економічні науки. 2023. Вип. 2. С. 78-85. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npmaupe_2023_2_13

23. Кісіль З.Р., Швець Д.В. Мотивація діяльності людини: Навчальний посібник у схемах, таблицях, коментарях. Одеса: Видавництво ОДУВС, 2023. 154 с.

24. Климчук А. О. Сучасні підходи мотивації та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством. *Вісник Хмельницького*

національного університету. Серія «Економічні науки». 2018. № 2. С. 180–184.

25. Клімова О. І. Управління трудовими ресурсами. Економічні науки. 2017. Вип. 5. С. 24–28.

26. Козак К.Б., Корсікова Н.М., Петренко Ю.О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. Економіка харчової промисловості. 2022. Т. 14, Вип. 4. С. 26-34. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2022_14_4_4

27. Коленда Н. В. Фактори впливу на рівень соціальної безпеки населення. Наукові вісті. Східноєвропейського нац. університету ім. Лесі Українки. 2013. № 4 (253). С. 49–53.

28. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2014. 479 с.

29. Кравченко М. А. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві. Ефективна економіка. 2010. № 6. С. 36–38.

30. Кривенко Е.Ю. Преміювання як засіб мотивації працівників. Аналітичнопорівняльне правознавство. 2023. № 3. С. 178-182. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/anpopr_2023_3_33

31. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: «Кондор», 2005. 308 с.

32. Кулинич Т.В. Мотивація та стимулювання праці як складова менеджменту підприємства. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2020. № 3(2). С. 31- 36. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2020_3\(2\)_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2020_3(2)_7)

33. Леськова С. Нематеріальна мотивація персоналу сучасних підприємств. Галицький економічний вісник. 2022. № 3. С. 74-80. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2022_3_11

34. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. Ефективна економіка. 2016. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4917>

35. Лисак В.Ю., Семендяк В.М. Характеристика механізму та методів соціально-економічної мотивації персоналу. Причорноморські економічні студії. 2021. Вип. 72(2). С. 78-82. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2021_72\(2\)_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2021_72(2)_14)
36. Маринич І. А., Ільницька Я. Р. Мотивація як фактор підвищення ефективності праці працівників. Науковий вісник НЛТУ України. 2011. № 15.5. С. 376–380.
37. Матросов О. Д., Михайлик С. В. Моральне та матеріальне стимулювання праці. Вісник НТУ «ХПІ». 2013. Вип. 22 : Технічний прогрес та ефективність виробництва. С. 110–113.
38. Момот В.С., Литвиненко О.М., Митрофанова Г.Я. Зміна пріоритетів у мотивації персоналу у кризовий та післякризовий період. Академічний огляд. 2022. № 2. С. 171-186. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ao_2022_2_14
39. Нікітін Ю. О., Рукас-Пасічнюк В. Г. Сучасні моделі та механізми мотивації персоналу українських підприємств. Актуальні проблеми економіки. 2014. № 4. С. 238–246.
40. Овчарук О.М. Трансформація методології стимулювання та мотивації персоналу. Економічний простір. 2021. № 166. С. 48-52. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2021_166_10
41. Осипова Є.Л., Голобородько Г.Я. Формування мотиваційного механізму підприємства на різних етапах життєвого циклу. Economic synergy. 2023. Iss. 4. С. 110-127. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econsyn_2023_4_10
42. Остряніна С.В. Соціально-психологічні особливості забезпечення управління організацій в контексті моделей мотивації персоналу в умовах війни. Ефективна економіка. 2022. № 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_8_20
43. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://ukrstat.gov.ua>

44. Пачева Н.О., Подзігун С.М. Вплив мотиваційного менеджменту на ефективність діяльності організації. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Сер. Економічні науки. 2021. Т. 5, № 11 (55). С. 42–46.

45. Петряєв О.О., Дяченко Ю.І. Використання сучасних методів мотивації персоналу на підприємстві. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки. 2021. № 11(2). С. 21-30. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_11\(2\)_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_11(2)_5)

46. Писаренко С.В., Опанасенко О.С., Божко К.В. Зміна концепції мотивації праці та її вплив на ефективність діяльності підприємств. Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки. 2022. Вип. 3. С. 83-89. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npmaupe_2022_3_14

47. Почтовюк А.Б., Семеніхіна В.В., Комсомольський М.Г. Особливості та функції професійної мотивації персоналу сучасного підприємства. Економічний простір. 2021. № 176. С. 120-123. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2021_176_23

48. Припишнюк А.В., Пахота Н.В. Світовий досвід формування мотиваційного механізму кадрового потенціалу. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2020. № 18(2). С. 35-39. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2020_18\(2\)_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2020_18(2)_8)

49. Прохоровська С.А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. Трансформаційна економіка. 2023. № 2. С. 45-48. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tranec_2023_2_10

50. Рукасов С. В. Аналіз систем мотивації персоналу з урахуванням досвіду провідних країн світу. Вісник Хмельницького нац. Університету. 2009. № 5. С. 93–96.

51. Савченко І.Г., Мельничук М.О., Курилова Н.М., Скок Р.А. Обґрунтування шляхів формування системи мотивації персоналу торговельного підприємства. Ефективна економіка. 2023. № 7. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_7_40

52. Свидрук І.І. Новітні управлінські підходи до креативної мотивації працівників. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2020. Вип. 38. С. 42-45. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2020_38_9
53. Серeda Г.В., Скирда А.В. Застосування бенефітів як інструменту мотивації персоналу в сучасних умовах. Ефективна економіка. 2023. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_5_61
54. Сікун О. А. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. Молодий вчений. 2019. № 1 (65). С. 506–510.
55. Сметаняк В.І., Магмет І.Б. Психологічні засади підвищення мотивації праці в організації. Перспективи та інновації науки. 2023. № 15. С. 817-829. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/prainnsc_2023_15_71
56. Тимченко О.І. Особливості мотивації персоналу малих підприємств в сучасних умовах. Ефективна економіка. 2022. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_12_58
57. Управління мотивацією професійного розвитку персоналу організації. Рекуненко І.І. та ін. (5 осіб). Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка. 2021. № 3. С. 254-262. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSU_ekon_2021_3_31
58. Фурман Д.Г. Теоретико-методичні засади формування мотивації персоналу підприємств. Ефективна економіка. 2023. № 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_8_18
59. Ханяк К.В., Саламон О.Л., Далик М.В. Вплив стресогенних ситуацій на професійну мотивацію працівників в умовах воєнного стану. Перспективи та інновації науки. 2023. № 12. С. 782-792. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/prainnsc_2023_12_67
60. Хачатрян В.В. Мотивація працівників як індикатор розвитку підприємницького потенціалу підприємства. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2021. № 3. С. 16-20. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apie_2021_3_5

61. Цимбалюк Г.С., Кравчук Р.В. Оплата праці як елемент матеріальної мотивації працівників. Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки. 2022. Вип. 2. С. 54-58. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npmaupe_2022_2_8

62. Чебанюк С., Орджонікідзе А., Токарев О, Савенко О. Роль стратегічного управління персоналом в підвищенні ефективності роботи підприємства. Маркетинг та конкурентоспроможність соціально-економічних систем в умовах сталого розвитку. Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції. (м. Суми, 17-18 квітня 2024 р.). Суми: Поліграфічний відділ «НОВА». С. 14-23.

63. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І.О. Менеджмент : навч. посіб. Тернопіль, 2017. 252 с