

Міністерство освіти і науки України  
Відокремлений структурний підрозділ  
«Харківський торговельно-економічний фаховий коледж  
Державного торговельно-економічного Університету»  
Навчально-науково-виробничий центр  
Національного університету цивільного захисту України  
Національний авіаційний університет, кафедра економіки та бізнес-технологій  
Imperatyw PI Spółka z Ograniczoną Odpowiedzialnością  
(ТОВ «Торговий будинок ІМПЕРАТИВ», Варшава, Польща)  
Milton Friedman University (Будапешт, Угорщина)  
Вільнюський університет, кафедра обліку та аудиту (Вільнюс, Литва)  
ТОВ «ХЛАДОПРОМ»

# Матеріали

Міжнародної науково-практичної конференції  
«Відновлення та модернізація економіки  
України: виклики, пріоритети, практики»

Харків, 2 березня 2023 р.

- спільну відповідальність (розподіл відповідальності за ефективність реалізації програми відновлення між донором та реципієнтом допомоги дозволить уникнути пасивної ролі реципієнта та покладання занадто великої відповідальності на донора),
- контроль за наданою допомогою та право голосу щодо напрямків її використання (зазначений інструмент може бути використаний не лише як важіль впливу донорів на реципієнта, але й як гарантія впевненості для партнерів у тому, що кошти допомоги будуть використані ефективно та спрямовані у пріоритетні галузі чи на важливі цілі),
- проектну процедуру (доцільно застосовувати для конкретних проектів, що мають відповідати певним критеріям та потребують залучення фахівців із різних галузей і їхнього досвіду)
- технічну допомогу (доцільно використати у певних галузях, що потребують модернізації, хоча при цьому, можливо, доведеться долати упереджене ставлення як до можливого конкурента, особливо якщо мова йтиме про високотехнологічні галузі промисловості із високою доданою вартістю).

Зазначимо також, що цей перелік не є вичерпним та під час реалізації “Плану Маршалла для України” можуть бути створені нові інструменти реалізації програми допомоги, як універсальні, так і специфічні, що можуть бути застосовані лише в контексті української ситуації. Прикладом подібного інструменту може бути проектна процедура та аналіз національних рахунків, розроблені для реалізації Плану Маршалла для повоєнної Європи, а у сучасному контексті – співпраця країн-донорів зброї для України у форматі “Рамштайн” та спільне визначення ними потреб та можливостей їх покриття з резервів країн-учасниць у сучасному контексті, уможливлена безпрецедентною співпрацею між країнами та діджиталізацією. Також варто пам’ятати, що план відновлення України матиме свою специфіку, суттєво відмінну від Плану Маршалла для Європи, оскільки, до прикладу, реципієнтом допомоги виступить Україна, а донорами – широке коло країн, що також відобразиться на спектрі можливих інструментів.

**Список використаних джерел:**

1. Bayard P. H. The Marshall Plan and Its Meaning. Cornell University Press. 1955. 424 с.

**Тихонович В. М.**, к.пед.н., професор,  
ВСП «Харківський торговельно-економічний фаховий коледж  
Державного торговельно-економічного університету»

## **ДЕЯКІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІВНИКІВ**

Російська агресія поставила на межу виживання майже всі сфери бізнесу. Для подолання економічної кризи, яка почалася в період пандемії та поглибилася під час війни, необхідна мобілізація резервів, пов’язаних з людськими ресурсами, що неможливо без ефективної системи мотивації працівників.

Протягом останнього року українці знаходяться у стані тривоги, страху, стресу. Навіть ті люди, що знаходяться у відносній безпеці і продовжують працювати, відчувають безпорадність та занепокоєння, пов’язані з незрозумілістю перспектив завтрашнього дня. Спостерігається зниження працездатності, перевтома, обумовлена своєрідністю психічного стану, тощо. Сьогодні важливими є надія на майбутнє, витривалість, стабільність поведінки, стресостійкість, що формують психологічний капітал персоналу, а також джерела додаткових ресурсів, які існують лише на рівні мотивації.

У найпоширенішому розумінні трудова мотивація являє собою складне психологічне явище, що визначає поведінку людини у процесі трудової діяльності. Це ті спонукання, які спрямовують діяльність людини і визначають ступінь інтенсивності її зусиль щодо досягнення

поставленої мети. Враховуючи те, що працівник є членом певної організації, трудову мотивацію можна розглядати як спонукання людини до активних дій щодо реалізації особистих цілей і цілей організації.

Система мотивації працівників включає в себе те, що він може бажати і що є для нього цінним, а роботодавець може надати в обмін на його внесок у досягнення організацією визначених результатів. Ефективність використання такої системи буде залежати від умілого поєднання внутрішніх (мрія, ідеї, самореалізація, цікавість, творчість, значимість, самоствердження, потреба у спілкуванні) та зовнішніх (гроші, визнання, статус, кар'єра) мотивів [1, с. 150].

Вплив на поведінку працівника може бути пасивним, сутність якого не в безпосередній дії, а у створенні умов, які регулюють поведінку в організації (норми, традиції, правила поведінки тощо) та активним, що передбачає конкретні дії спрямовані на працівників та їх групи [2, с. 83].

Традиційно методи мотивації працівників поділяють на економічні (в результаті їх використання отримуються вигоди, що підвищують добробут: основна та додаткова оплата праці, винагорода, премія; надання певних пільг), морально-психологічні (створення умов, за яких працівник відчуває гордість за причетність до виконуваної роботи; надання можливості виявити свої здібності, самореалізуватися; отримати високу оцінку праці) та організаційні (постановка цікавих цілей діяльності, надання цікавої, різноманітної і соціально значущої роботи з перспективами професійного і кар'єрного зростання) [1, с. 151].

Узагальнення результатів дослідження трудової мотивації особистості свідчить про потребу в будь-якій ситуації мотивування працівника враховувати його індивідуальні особливості, знати його бажання та цінностей. Значний практичний інтерес становить створення практичного інструменту, який дозволить визначати час, коли матеріальні (зовнішні) стимули перестають відігравати першорядну роль, поступаючись нематеріальним, внутрішнім мотивам, що безпосередньо пов'язані з індивідуальними особливостями працівників. Постає питання необхідності вивчення структури мотиваційних потреб працівників.

З метою компетентної побудови мотиваційної системи організації, необхідно проводити дослідження серед її членів. Для цього стануть у нагоді підходи типологічної моделі мотивації, що визначають загальну спрямованість поведінки працівника в рамках концепції прогнозування трудової поведінки на підставі структури мотивації. Вивчення відповідності працівника одному або кільком типам є визначенням його мотиваційного профілю, який розглядається як комплекс стійких мотивів, що забезпечує діяльність особистості з оволодіння професією та обумовлює її спрямованість на творчу самореалізацію. Мотиваційний профіль – це індивідуальне поєднання стимулюючих факторів людини, які надихають її виконувати певні завдання. Стимул, актуальний для одного працівника, може ніяк не вплинути на ефективність праці його колеги.

Складання мотиваційного профілю можливе шляхом визначення найбільш вагомих факторів мотивації для працівника. Ефективною є методика Ш. Річі і П. Мартіна.

Виділяються такі мотиваційні фактори: високий зарібок (потреба у високій заробітній платі, матеріальних винагородах, наборі пільг та надбавок); фізичні умови праці (потреба мати комфортні умови праці та сприятливе навколишнє середовище); структурування роботи (потреба мати встановлені правила та директиви виконання роботи); соціальні контакти (потреба у спілкуванні з широким колом людей, мати тісні стосунки з колегами); креативність (бажання бути постійно відкритим до нових ідей); стійкі взаємовідносини (потреба формувати і підтримувати довгострокові стабільні стосунки з невеликим колом колег); визнання (потреба в тому, щоб оточуючі цінували досягнення та успіхи індивідуумів); прагнення до досягнень (потреба ставити перед собою складні цілі та досягати їх); влада і впливовість (прагнення керувати іншими, прагнення до конкуренції і впливовості); різноманітність і зміни (потреба в постійних змінах, бажання постійно бути

готовому до дій); самовдосконалення (потреба в розвитку як особистості); цікава та корисна робота (потреба мати суспільно корисну роботу). Для кожного працівника встановлюється їх важливість, визначається відповідна кількість балів, з'ясовується, які фактори найбільше мотивують працівника [3, с. 310].

У кризових ситуаціях мотиваційний профіль працівника змінюється. Так, сьогодні для менеджерів є актуальною проблема мотивації працівників, які перебувають у стані адаптації до умов повсякденної праці після вимушеної перерви, пов'язаної з війною в країні. При цьому важливу роль відіграє той факт, чи повертається людина до роботи в своїй організації, чи починає працювати в новій. Слід орієнтуватися, в першу чергу, на мотивацію, наслідком якої є покращення психічного стану людини. Звісно, базисом має залишатися оплата праці, яка вирішує завдання задоволення природних потреб людини, але на значно вищий рівень піднімається соціально-психологічний складник мотиваційного профілю.

Мотивація працівника в умовах війни має свої особливості. Вона вибудовується на фоні правдивої інформації про стан справ організації, збільшення частки неформального спілкування між менеджером і працівником, орієнтується на створення сприятливих психологічних умов, що дозволить людині відволіктись від негативу. Якщо працівник говорить, що йому не потрібна допомога, то необхідно пропонувати для виконання такі завдання, які працівнику під силу з урахуванням його психічного стану; хвалити людину, дякувати та фіксувати увагу на позитивних результатах роботи; виявляти турботу та знову пропонувати допомогу. У разі, коли працівник виявляє роздратованість, менеджеру можна поділитися власним досвідом звільнення від негативних переживань; прийняти ті емоції, які людина виявляє; регулювати емоційний стан працівника завданнями. Коли працівник сам звертається за підтримкою, необхідно допомогти йому побачити свою зону відповідальності та контролю; запропонувати подбати про когось іншого; перевести емоції в дію тощо. Головне – поважати потреби ті інтереси людини [4].

Отже, мотивація працівника відіграє значну роль у забезпеченні продуктивної роботи організації. Створення ефективної системи трудової мотивації можливе на основі вивчення індивідуальних потреб людини, складання її мотиваційного профілю. Інструментарій мотивації працівників суттєво змінюється у кризові та посткризові періоди, коли пріоритет надається соціально-психологічній підтримці людині.

#### Список використаних джерел:

1. Гаркуша І. В., Кайко В. І. Формування системи мотивів та мотиваційного профілю співробітників у сучасній науці. *Вісник університету імені Альфреда Нобеля*. 2017. Вип. 2(14). С. 148–155.
2. Мороз О. В., Нікіфорова Л. О., Шиян А. А. Соціально-психологічні чинники мотивування працівників приладобудівних підприємств: монографія. Вінниця : ВНТУ, 2011. 275 с.
3. Милько І., Вавдіюк Н. Мотиваційний профіль працівника в умовах війни. *Теорія та практика менеджменту : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (24–26 травня 2022 року) / Відп. ред. проф. Л. Черчик. Луцьк, 2022. С. 310–312.*
4. Як підтримати та мотивувати співробітників у воєнний час. URL: <https://bit.ly/3RmZRpu> (дата звернення 30.01.2023).

**Половинко Б. С.**, аспірант,  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

## ДІЯЛЬНІСНО-ЛОГІСТИЧНИЙ ПІДХІД У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РОЗВИТКУ РЕГІОНУ

Успішна реалізація завдань з відновлення економіки України в умовах глобальної нестабільності та негативних очікувань щодо подальшого поглиблення кризових явищ соціального та економічного характеру неможлива без розробки нових концептуальних підходів до розвитку регіонів як вагової ланки господарського комплексу країни. Це зумовлює необхідність ґрунтовного дослідження можливості застосування теорії діяльності та сучасних