

Городянська Лариса Володимирівна 

кандидат економічних наук, доцент, член-кореспондент АЕН України,
кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств,
Державний університет «Київський авіаційний інститут»

м. Київ, Україна

larysa.horodianska@npp.kai.edu.ua

МОТИВАЦІЙНІ АСПЕКТИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ МЕНЕДЖЕРІВ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В КРИЗОВИХ УМОВАХ

Анотація. У статті досліджуються практичні аспекти застосування мотиваційних заходів професійного розвитку персоналу у кризових умовах, у яких опинилась українська економіка. Узагальнено нормативно-правові документи, які регулюють напрями державної підтримки розвитку професійних компетентностей працівників. Обґрунтовано заходи, спрямовані на удосконалення професійних компетентностей менеджерів з метою забезпечення сталого розвитку зовнішньоекономічної діяльності та з урахуванням перспективи входження України до інноваційного європростору.

Ключові слова: компетентності, інновації, мотиваційні заходи, кризові умови, зовнішньоекономічна діяльність, система мотивації персоналу.

Annotation. The article examines practical aspects of the application of motivational measures for the professional development of personnel in the crisis minds in which the Ukrainian economy finds itself. The normative and legal documents that regulate the areas of state support for the development of professional competencies of employees are summarized. The measures aimed at improving the professional competencies of managers in order to ensure the sustainable

development of foreign economic activity and taking into account the prospects of Ukraine's entry into the innovative European space are substantiated.

Key words: *competencies, innovations, motivational measures, crisis minds, foreign economic activity, personnel motivation system.*

Актуальність статті. Поступова інтеграція економіки нашої держави до глобального ринку передбачає встановлення стійких торговельних зв'язків з іншими державами, зміцнення ролі міжнародних організацій у забезпеченні колективної безпеки та захисті національних інтересів. Одним із пріоритетних напрямів відновлення економіки України в умовах руйнівних наслідків війни, розв'язаною росією, є розвиток зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД).

Постановка проблеми. Розвиток зовнішньоекономічної діяльності на вітчизняних підприємствах регулюється Законом України «Про зовнішньоекономічну діяльність» [1], яким визначаються сфера діяльності, учасники, види та форми ведення ЗЕД. Як сфера дослідження зовнішньоекономічна діяльність завжди привертала увагу науковців, оскільки завдяки їй забезпечуються логістичні канали прийому-передачі необхідних ресурсів: сировини, палива, енергоносіїв, фінансових, трудових та інших видів ресурсів. Про це свідчить низка праць [2-4], присвячених даній проблематиці. Однак, в умовах невизначеності та загроз, пов'язаних з війною, а також зростанням кількості товарів і скороченням їх життєвого циклу, ускладнюються можливості збереження конкурентних переваг вітчизняних підприємств на міжнародних ринках. Це потребує пошуку додаткових можливостей розвитку зовнішньоекономічної діяльності та уточнення мотиваційних аспектів вдосконалення компетентностей менеджерів у кризових умовах.

Мотивація є ключовим елементом в управлінні персоналом, оскільки вона визначає, чому менеджери приймають певні рішення і як вони діють у рамках підприємства. У широкому сенсі мотивація являє собою внутрішні та зовнішні чинники, які спонукають людину до дій, спрямованих на досягнення певних

результатів. У контексті бізнесу мотивація співробітників впливає на їхню продуктивність, задоволеність роботою і, зрештою, на успіх підприємства.

Згідно з дослідженням [5], проведеним у 2021 році, мотивацію співробітників можна розділити на дві основні категорії: внутрішню та зовнішню. Внутрішня мотивація пов'язана з особистими інтересами і задоволенням, яке людина отримує від виконання роботи, тоді як зовнішня мотивація включає в себе зовнішні стимули, такі як заробітна плата, премії та інші матеріальні винагороди.

Зниження економічної активності покупців в умовах війни потребує адаптації стратегії вітчизняних підприємств як до нових викликів, так і до змін у глобальних і локальних ланцюгах поставок, спонукає менеджерів до розв'язання нових, непередбачуваних проблем, які потребують гнучкості, інноваційних рішень та підвищення професійних компетентностей для подолання цих викликів. Саме тому, зростає потреба у плануванні та організації заходів управління мотивацією менеджерів з метою спонукання їх до постійного професійного розвитку та пошуку напрямів поживлення зовнішньоекономічної діяльності на вітчизняних підприємствах.

Метою статті є формування мотиваційних аспектів професійного розвитку менеджерів зовнішньоекономічної діяльності в кризових умовах.

Досягнення мети передбачає вирішення низки завдань:

- розкрити економіко-правові засади державної підтримки працівників, які підвищують рівень професійних компетентностей;
- визначити шляхи розвитку професійних компетентностей менеджерів зовнішньоекономічної діяльності на підприємствах України в кризових умовах.

Об'єктом дослідження є професійна компетентність менеджерів зовнішньоекономічної діяльності.

Предметом дослідження є мотиваційні аспекти професійного розвитку персоналу в кризових умовах.

Результати дослідження. У статті було використано методи узагальнення, синтезу, порівняння для проведення аналізу особливостей управління

зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Разом з цим застосовано метод моделювання, який дає можливість прогнозувати рівень відтворення професійних компетентностей персоналу (менеджера) в умовах динамічного зовнішнього середовища з метою забезпечення розвитку ЗЕД на підприємстві.

Моделювання – це конкретне відтворення характеристик, що дають змогу вивчати можливу поведінку явища без проведення експериментів над ним. Наприклад, визначення мотиваційних аспектів професійного розвитку менеджерів зовнішньоекономічної діяльності в кризових умовах.

Професійні компетенції менеджерів є важливим компонентом забезпечення успішного розвитку зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві та удосконалення мережі логістичних систем.

Держава гарантує підтримку працівників, які вирішили підвищити рівень професійних компетентностей під час виробничого навчання, перекваліфікації або навчання інших професій [6 - 8]; матеріальне забезпечення осіб, направлених за кордон на навчання та стажування [9]; компенсації для працівників, які направляються для підвищення кваліфікації, підготовки, перепідготовки, навчання інших професій з відривом від виробництва [10].

У кризових умовах, таких як пандемії, війни чи економічна нестабільність, особистість зазнає додаткових випробувань та потребує відновлення психоемоційного стану. Підтримка психологічного здоров'я працівників має відбуватися з урахуванням умов війни та щоденних стресових ситуацій, таких як повітряні тривоги, епідемії, відключення електроенергії та інші загрози. Підприємствам важливо забезпечити для працівників доступ до кваліфікованої психологічної підтримки, консультацій і коучингу з метою зниження рівня стресу та запобігання емоційному вигоранню особистості [11, с. 202]. Керівництво підприємства має вживати відповідні заходи, спрямовані на забезпечення ефективної поведінки персоналу та цілей сталого розвитку економіки України.

Менеджери мають орієнтуватися на інноваційні підходи до виробництва з метою підвищення конкурентоспроможності продукції (товарів, робіт, послуг)

на зовнішніх ринках. Вихід підприємств на міжнародні ринки передбачає налагодження міжнародного виробничого та науково-технічного співробітництва, а також формування логістичних каналів для експорту та імпорту товарів, тобто розвиток зовнішньоекономічної діяльності. Організація управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємствах вимагає дотримання ряду принципів, до основних належать принцип взаємовигоди, інноваційності та технологічного прогресу. Взаємодія з міжнародними партнерами відкриває можливості для отримання доступу до передових технологій та інтелектуальної власності, що є важливим елементом стратегічного розвитку підприємства. Успіх у налагодженні міжнародних економічних зв'язків з партнерами, формуванні безпечних маршрутів експорту товарів (робіт, послуг) та зростання конкурентоспроможності підприємства залежить від рівня професійних компетентностей менеджерів.

Управління персоналом потребує інноваційних підходів до вибору методів заохочення та мотивації менеджерів з урахуванням стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства, вимог до корпоративного (професійного) зростання та розвитку особистості з використанням сучасних інформаційних технологій та фокусуванням на трансформаційному лідерстві. Трансформаційна модель лідерства має враховувати чотири цілі успішного управління персоналом, які пов'язані з розвитком зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві:

1. Саморозвиток та професійне зростання.
2. Розвиток лідерських якостей (емпатія, комунікація, стратегічне мислення).
3. Застосування цифрових технологій для саморозвитку.
4. Техніки коучингу як інновація.

Трансформаційне лідерство в контексті підвищення ефективності управління персоналом (людськими ресурсами) варто розглядати через призму коучингових технік (способів) розвитку навичок м'якого спілкування як ключової компетенції особистості у формуванні командної взаємодії. Стратегія

ефективного управління персоналом (людськими ресурсами), що базується на моделі лідерства, забезпечує переваги керівництву підприємства [12]. Трансформаційна модель лідерства вписується в рамки дослідження та пов'язує менеджмент і лідерство. Процедури управління, які зосереджені на підтримці та покращенні продуктивності праці персоналу, доповнені техніками трансформаційної моделі лідерства дозволяють сфокусуватися на формуванні далекоглядного мислення менеджера та впровадженні інноваційних змін. Способи впровадження навичок м'якого спілкування на робочому місці можуть підвищити ефективність управління персоналом, покращити безперебійну комунікацію між співробітниками та керівництвом підприємства. Разом з цим основним спонукальним важелем мотивації людини до праці є матеріальні потреби.

Враховуючи усе вищезазначене, визначимо мотиваційні аспекти професійного розвитку компетентностей менеджерів зовнішньоекономічної діяльності на підприємствах України в кризових умовах. Зокрема:

1. Стимулювання менеджерів до підвищення результативності праці. Вмотивовані працівники, як правило, більш продуктивні та здатні досягати поставлених цілей.
2. Організація ефективної системи мотивації допомагає знизити плинність кадрів, витрати на наймання та навчання нових працівників. Задоволені своєю роботою менеджери менш схильні звільнятися з підприємства.
3. Створення умов, за яких менеджери відчують себе цінними працівниками. До мотиваційних заходів потрібно включити як матеріальні, так і нематеріальні стимули, спрямовані на зростання рівня задоволеності умовами роботи та перспективами кар'єрного зростання.
4. Формування корпоративної культури та створення позитивної атмосфери, що впливає на командну взаємодію між співробітниками.
5. Стимулювання менеджерів до професійного зростання й саморозвитку. Надання можливостей для навчання та кар'єрного зростання дозволяє працівникам розвивати ключові компетентності та підвищувати кваліфікацію.

6. Поліпшення якості роботи досягається завдяки впровадженню заходів мотивації працівників, які стають більш уважними до деталей і прагнуть до підвищення якості виконання професійних завдань, що позитивно позначається на загальному результаті роботи підприємства.

7. Стимулювання інновацій та креативності досягається завдяки впровадженню заходів мотивації працівників до пошуку нових ідей і рішень, що сприяє інноваційному розвитку підприємства.

8. Встановлення чітких цілей потребує командної взаємодії у процесі формування або коригування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві. Визначення шляхів реалізації стратегії потребує формулювання чітких цілей та розподіл завдань.

9. Створення системи зворотного зв'язку надає менеджерам можливість з'ясувати, наскільки обрана стратегія розвитку зовнішньоекономічної діяльності відповідає очікуванням до зростання рівня доходу підприємства, та скоригувати стратегію у разі відхилення від запланованих показників прибутку.

Комплексний підхід до розв'язання вищенаведених завдань передбачає створення ефективної системи мотивації менеджерів до професійного розвитку власних ключових компетентностей. Разом з цим, мотивація відіграє важливу роль у формуванні корпоративної культури на підприємстві, створенню позитивної атмосфери в колективі та покращенню командної взаємодії [11, с. 202 - 203]. Це сприятиме успішному впровадженню інновацій на підприємстві, оскільки завдяки зростанню рівня вмотивованості працівників знижується їх супротив новим ідеям та креативним практикам.

Мотивація є важливим компонентом системи управління персоналом з метою створення умов для підвищення продуктивності праці, зниження показника плинності кадрів і формування корпоративної культури на підприємстві. Ефективні заходи мотивації мають враховувати як внутрішні, так і зовнішні фактори з метою створення умов професійного вдосконалення компетентностей менеджерів та їх максимального залучення до розвитку зовнішньоекономічної діяльності на підприємствах України.

Висновки. Мотивація професійного розвитку менеджерів є визначальним чинником їхньої продуктивності та ефективності роботи підприємства. У сучасному конкурентному середовищі необхідність постійного вдосконалення та саморозвитку стає ключовою умовою досягнення успіху. Самомотивація, підтримка корпоративної культури, а також створення сприятливих умов для кар'єрного зростання дозволяють менеджерам розкрити та реалізовувати власний потенціал, який забезпечує розвиток підприємства. Важливим аспектом мотиваційної стратегії є поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, персоналізованих підходів та наставництва, що підвищує рівень задоволеності працівників та їхню залученість у процес управління. Командна робота також відіграє важливу роль у формуванні спільних цілей та цінностей, що сприяє підвищенню ефективності управлінської діяльності.

Перспективою подальших досліджень є визначення рівня та оцінювання компетентності особистості за критеріями її професійного розвитку.

Список використаних джерел

1. Про зовнішньоекономічну діяльність : Закон України від 16 квітня 1991 р. № 959-XII (з останніми змінами, внесеними згідно із Законом [№ 4111-IX від 04.12.2024](#)). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text> (дата звернення: 25.02.2025).
2. Матвеєв М. Е., Лебедченко В. В., Гайдай Г. Г. Регулювання ЗЕД в умовах війни. *Наукові перспективи*. 2022. № 5 (23). С. 232-245. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/1648/1646> (дата звернення: 25.02.2025).
3. Мозгова Г. В., Євтушенко В. А., Серкова Н. В. Теоретичне обґрунтування особливостей формування та розвитку управління зовнішньоекономічною діяльністю. *Бізнес Інформ*. 2023. № 3. С. 152-157. URL: https://www.business-inform.net/article/?year=2023&abstract=2023_3_0_152_157 (дата звернення: 25.02.2025).

4. Скрипник С. В., Процевят О. С., Воронова О. В. Особливості регулювання зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 38.

URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1308/1262>
(дата звернення: 25.02.2025).

5. Ryan, R. M., & Deci, E. L. Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*. American Psychological association. 2000. Vol. 25, Issue 1, PP. 54-67. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0361476X99910202?via%3Dihub>
(дата звернення: 25.02.2025).

6. Про професійний розвиток працівників : Закон України від 12 січня 2012 р. № 4312-VI (з останніми змінами, внесеними згідно із Законом [№ 341-IX від 05.12.2019](#)). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17#Text> (дата звернення: 26.02.2025).

7. Положення про професійне навчання працівників на виробництві : Наказ Міністерства праці та соціальної політики України, Міністерства освіти і науки України від 26 березня 2001 р. № 127/151 (з останніми змінами, внесеними згідно із Наказом Міністерства соціальної політики [№ 34/33 від 15.01.2018](#)). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0315-01#Text> (дата звернення: 26.02.2025).

8. Про оплату праці за час виробничого навчання, перекваліфікації або навчання інших професій : Постанова Кабінету Міністрів України від 28 червня 1997 р. № 700. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/700-97-%D0%BF#Text>
(дата звернення: 26.02.2025).

9. Положення про умови матеріального забезпечення осіб, направлених за кордон на навчання та стажування : Постанова Кабінету Міністрів України від 04 березня 1996 р. № 287 (з останніми змінами, внесеними згідно із Постановою Кабінету Міністрів [№ 990 від 15.09.2023](#)). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/287-96-%D0%BF#Text> (дата звернення: 26.02.2025).

10. Про гарантії і компенсації для працівників, які направляються для підвищення кваліфікації, підготовки, перепідготовки, навчання інших професій з відривом від виробництва : Постанова Кабінету Міністрів України від 28 черв. 1997 р. № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-97-%D0%BF#Text> (дата звернення: 26.02.2025).

11. Городянська Л. В. Напрями розвитку емоційного інтелекту та командної взаємодії на підприємствах. *Формування компетентностей обдарованої особистості в системі позашкільної та вищої освіти*. 2024. № 3. С. 197-205. URL: <https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/66049> (дата звернення: 26.02.2025).

12. Kubitskyi S., Chaika O. Coaching core competencies as the key soft skill for successful human resources management // International scientific journal «Internauka». Series : «Economic sciences». № 8 (40), 2020. P.P. 43-48. URL: https://www.researchgate.net/publication/348565717_COACHING_CORE_COMPE TENCIES_AS_THE_KEY_SOFT_SKILL_FOR_SUCCESSFUL_HUMAN_RESOU RCES_MANAGEMENT (дата звернення: 25.02.2025).