НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ СТАТИСТИКИ ОБЛІКУ ТА АУДИТУ

Фінансово-економічний факультет

Кафедра менеджменту та маркетингу

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему

ФОРМУВАННЯ АПАРАТУ УПРАВЛІННЯ ТА МОТИВАЦІЯ ПРАЦІ У СФЕРІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

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

Студент IV курсу групи 22.07 _____ Хасанов Расул

(підпис)

Науковий керівник __ _____ к.е.н., доц. Пархоменко В.В.

(підпис)

Робота допущена до захисту:

Завідувач кафедри _____ д.е.н., професор Л.В. Лазоренко

(підпис)

Київ 2026

Метадані

ДОКУМЕНТ

Заголовок

КРБ Хасанов Расул

Автор	Науковий керівник / Експерт	ІД документу
---	**Пархоменко В.В.**	**334180521**

ОРГАНІЗАЦІЯ

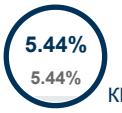
Назва організації	підрозділ
National Academy of Statistics, Accounting and Audit	**National Academy of Statistics, Accounting and Audit**

ЗВІТ

Дата звіту	Дата редагування
6/4/2026	---

Обсяг знайдених подібностей

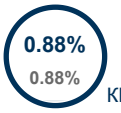
Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1

14236

Кількість слів



КЦ

125138

Кількість символів

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв	ß	1
Інтервали	A→	0
Мікропробіли	·	0
Білі знаки	ß	0
Парафрази (SmartMarks)	a	42

Джерела

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз	Колір тексту

#	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	робота Шульга_Богдан (2) [redacted] 5/29/2026	21 (0.15 %)

ЗМІСТ

ВСТУП 3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ АПАРАТУ УПРАВЛІННЯ ТА МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ У СФЕРІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ 6
1.1. Сутність та структура апарату управління підприємством 6
1.2. Теоретичні засади мотивації праці персоналу у сфері зовнішньоекономічної діяльності 15
1.3. Взаємозв'язок апарату управління та системи мотивації праці в забезпеченні ефективності діяльності підприємства 27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ АПАРАТУ УПРАВЛІННЯ ТА МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В ПРАТ «УКПОСТАЧ» (UBC GROUP) 33
2.1. Організаційно-економічна характеристика та оцінка фінансового стану ПрАТ «УКПОСТАЧ» 33
2.2. Аналіз апарату управління ПрАТ «УКПОСТАЧ» 44
2.3. Оцінка системи мотивації праці персоналу підприємства 49
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ АПАРАТУ УПРАВЛІННЯ ТА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ У СФЕРІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «УКПОСТАЧ» 57
3.1. Напрями вдосконалення апарату управління ПрАТ «УКПОСТАЧ» 57
3.2. Удосконалення системи мотивації праці персоналу підприємства 62
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів 67
ВИСНОВКИ 71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 74
ДОДАТКИ 81

ВСТУП

В умовах глобалізації світової економіки, посилення міжнародної конкуренції та інтеграції України до світового економічного простору зростає значення ефективного управління підприємствами, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність. Сучасні виклики, пов’язані з динамічністю міжнародних ринків, цифровізацією бізнес-процесів, змінами логістичних ланцюгів та необхідністю швидкої адаптації до зовнішнього середовища, зумовлюють потребу у формуванні дієвого апарату управління та створенні ефективної системи мотивації праці персоналу.

Результативність зовнішньоекономічної діяльності підприємства значною мірою залежить від якості управлінських рішень, раціонального розподілу функцій між структурними підрозділами, ефективної організації праці та зацікавленості працівників у досягненні стратегічних цілей підприємства. Саме тому питання формування апарату управління та мотивації праці набувають особливої актуальності для підприємств, діяльність яких пов’язана з міжнародними ринками, експортно-імпортними операціями та розвитком зовнішньоекономічних зв’язків.

Теоретичні та практичні аспекти формування систем управління і мотивації персоналу досліджували такі вітчизняні та зарубіжні науковці, як М. Армстронг, Г. Десслер, Д. Ульріх, Г. Беккер, А. Колот, О. Грішнова, С. Цимбалюк, Л. Балабанова та інші. Водночас сучасні умови функціонування підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, потребують подальшого дослідження проблем удосконалення апарату управління та мотивації праці з урахуванням нових економічних реалій і практичних потреб бізнесу.

Метою кваліфікаційної роботи є розроблення рекомендацій щодо удосконалення апарату управління та системи мотивації праці у сфері зовнішньоекономічної діяльності на основі дослідження теоретичних засад і практики їх функціонування на ПрАТ «УКПОСТАЧ».

Для досягнення поставленої мети визначено такі *завдання*:

– дослідити сутність та структуру апарату управління підприємством;

– розкрити теоретичні засади мотивації праці персоналу у сфері зовнішньоекономічної діяльності;

– визначити особливості взаємозв'язку апарату управління та системи мотивації праці в забезпеченні ефективності діяльності підприємства;

– надати організаційно-економічну характеристику та оцінити фінансовий стан ПрАТ «УКПОСТАЧ»;

– провести аналіз апарату управління підприємства;

– здійснити оцінку системи мотивації праці персоналу ПрАТ «УКПОСТАЧ»;

– обґрунтувати напрями удосконалення апарату управління підприємства;

– розробити рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації праці персоналу;

– оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес формування апарату управління та мотивації праці у сфері зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів формування апарату управління та системи мотивації праці на підприємстві, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність.

У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні *методи пізнання*, зокрема методи аналізу і синтезу, системного підходу, порівняння, групування, узагальнення, економічного аналізу, графічний метод, а також методи оцінювання фінансово-економічних показників діяльності підприємства.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань менеджменту, управління персоналом та мотивації праці, нормативно-правові акти України, статистичні матеріали, фінансова звітність ПрАТ «УКПОСТАЧ», річні звіти підприємства, інформаційні ресурси мережі Інтернет та інші джерела.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробленні рекомендацій щодо удосконалення апарату управління та системи мотивації праці ПрАТ «УКПОСТАЧ», реалізація яких сприятиме підвищенню ефективності управлінської діяльності, покращенню використання трудового потенціалу та зміцненню конкурентних позицій підприємства на міжнародних ринках.

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Робота містить 20 таблиць, 16 рисунків. Список використаних джерел містить 75 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ АПАРАТУ УПРАВЛІННЯ ТА МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ У СФЕРІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність та структура апарату управління підприємством

У сучасних умовах розвитку економіки управління виступає одним із ключових чинників забезпечення стабільного функціонування та конкурентоспроможності підприємства. Практика свідчить, що успіх господарської діяльності залежить не лише від наявності матеріальних, фінансових чи трудових ресурсів, а й від здатності керівництва ефективно організувати їх використання. Саме тому питання формування апарату управління є важливим як для теорії менеджменту, так і для практичної діяльності підприємств різних форм власності та сфер господарювання.

Управління підприємством являє собою цілеспрямований процес впливу на персонал і ресурси організації для досягнення поставлених цілей. Його зміст полягає у координації діяльності структурних підрозділів, прийнятті управлінських рішень, організації виконання завдань та контролі отриманих результатів. Ефективне управління забезпечує узгодженість дій усіх елементів організації та створює умови для її сталого розвитку [13; 54].

Практична реалізація управлінських функцій здійснюється через апарат управління підприємством. Саме він забезпечує організацію роботи підприємства, формування інформаційних потоків, розподіл повноважень між працівниками та координацію діяльності окремих структурних підрозділів. Від якості його побудови значною мірою залежить швидкість прийняття рішень, рівень відповідальності персоналу та здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

У науковій літературі відсутній єдиний підхід до визначення сутності апарату управління підприємством. Це пояснюється складністю управлінських процесів, багатофункціональністю системи управління та різними підходами до

трактування ролі управлінського персоналу в діяльності організації. Одні дослідники акцентують увагу на функціях управління, інші – на організаційній структурі або взаємодії управлінських ланок [3; 34]. Узагальнення наукових підходів до розуміння сутності апарату управління наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Наукові підходи до визначення сутності апарату управління підприємством

Автор	**Сутність підходу**	**Основний акцент**
А. Файоль [54]	Управління розглядається як процес реалізації функцій планування, організації, координації та контролю	Функціональний підхід
М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі [32]	Апарат управління забезпечує координацію людських, матеріальних і фінансових ресурсів організації	Управлінські функції та ресурси
Р. Дафт [13]	Система управління спрямована на досягнення організаційних цілей через ефективне використання ресурсів	Орієнтація на результат
П. Друкер [16]	Управління є особливим видом діяльності, що забезпечує ефективність організації через роботу людей	Людський фактор
Г. Л. Монастирський [34]	Апарат управління є сукупністю органів та працівників, які здійснюють управлінський вплив на організацію	Організаційна структура
Ю. В. Білявська, Н. В. Микитенко [3]	Апарат управління являє собою систему управлінських ланок і зв'язків, що забезпечують функціонування підприємства	Системний підхід
С. В. Поліщук, О. В. Горбатюк [40]	Управління забезпечує координацію діяльності організації через систему управлінських рішень та інформаційних потоків	Інформаційно-комунікаційний підхід
О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник [29]	Апарат управління є механізмом реалізації цілей підприємства шляхом взаємодії суб'єкта й об'єкта управління	Цільовий підхід
Ф. І. Хміль [55]	Управління розглядається як процес впливу на персонал та ресурси організації для забезпечення її розвитку	Процесний підхід
Авторське узагальнення	Апарат управління підприємством являє собою сукупність органів, структурних підрозділів, посадових осіб та управлінських зв'язків, які забезпечують реалізацію функцій управління, координацію діяльності персоналу та досягнення стратегічних цілей підприємства	Комплексний підхід

Джерело: складено автором на основі [3; 13; 16; 29; 32; 34; 40; 54; 55].

Як свідчать дані табл. 1.1, у розвитку наукових поглядів на сутність апарату управління простежується поступовий перехід від вузького функціонального трактування до комплексного системного підходу. Якщо представники класичної школи менеджменту зосереджували увагу переважно на управлінських функціях та організації праці, то сучасні дослідники розглядають апарат управління як складну систему взаємопов'язаних елементів, що забезпечує координацію діяльності підприємства, ефективний інформаційний обмін та реалізацію стратегічних цілей. Такий підхід є особливо актуальним для підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, оскільки їх функціонування потребує високого рівня узгодженості управлінських рішень та оперативного реагування на зміни міжнародного середовища.

Незважаючи на відмінності в наукових підходах, усі дослідники визнають, що ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від раціональної побудови структури апарату управління. Саме структура визначає порядок розподілу повноважень, відповідальності та інформаційних зв'язків між окремими елементами системи управління.

Формування апарату управління не є одноразовою організаційною процедурою. Це безперервний процес, який змінюється разом із розвитком підприємства. Структура, що була ефективною на початковому етапі діяльності, з часом може втратити свою результативність через збільшення масштабів бізнесу, розширення ринків збуту, диверсифікацію продукції або зміну стратегічних пріоритетів. Тому підприємства змушені постійно адаптувати систему управління до нових умов господарювання.

На формування апарату управління впливає низка факторів. До основних належать розмір підприємства, чисельність персоналу, галузева специфіка, технологічна складність виробництва, форма власності, рівень диверсифікації діяльності та особливості зовнішнього середовища. Важливе значення має також стадія життєвого циклу підприємства. На етапі становлення управління зазвичай

характеризується високим рівнем централізації, тоді як для великих компаній більш ефективними стають механізми делегування повноважень і децентралізації управлінських процесів [71; 74].

Незалежно від особливостей діяльності будь-якого підприємства апарат управління виконує низку важливих функцій. До них належать планування, організація, мотивація, координація та контроль. Саме через реалізацію цих функцій забезпечується досягнення поставлених цілей і підтримання належного рівня ефективності діяльності організації.

Для наочнішого відображення змісту діяльності апарату управління основні управлінські функції доцільно представити у вигляді схеми (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Основні функції апарату управління підприємством

Джерело: складено автором на основі [13; 16; 32; 54].

Дані рис. 1.1 свідчать, що всі функції управління перебувають у тісному взаємозв'язку та утворюють єдиний управлінський цикл. Відсутність або недостатня реалізація хоча б однієї з них негативно впливає на результативність

діяльності підприємства та ефективність функціонування його апарату управління.

Функція планування передбачає визначення напрямів розвитку підприємства, формування стратегічних і поточних цілей, а також розроблення заходів щодо їх досягнення. Без якісного планування діяльність підприємства набуває хаотичного характеру, що ускладнює досягнення бажаних результатів. У сучасних умовах планування охоплює не лише виробничі показники, а й питання розвитку персоналу, інноваційної діяльності, міжнародного співробітництва та управління ризиками.

Організаційна функція пов'язана зі створенням умов для реалізації запланованих заходів. Вона передбачає формування структури управління, розподіл обов'язків між працівниками, визначення повноважень та відповідальності, а також забезпечення взаємодії між окремими підрозділами підприємства. Саме на цьому етапі закладаються основи ефективної роботи апарату управління [43].

Мотивація є однією з найважливіших функцій управління, оскільки саме через неї забезпечується зацікавленість працівників у досягненні цілей підприємства. Сучасні підходи до управління персоналом передбачають поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, створення сприятливого психологічного клімату, можливостей професійного розвитку та кар'єрного зростання. Від ефективності мотиваційної політики залежить рівень продуктивності праці, плинність кадрів та загальна результативність діяльності організації [24].

Функція контролю спрямована на оцінювання результатів діяльності та виявлення відхилень від запланованих показників. Вона дозволяє своєчасно виявляти проблеми, коригувати управлінські рішення та забезпечувати досягнення стратегічних цілей підприємства. Контроль не обмежується лише перевіркою виконання завдань, а виступає важливим інструментом удосконалення діяльності організації.

Ефективність реалізації зазначених функцій значною мірою залежить від структури апарату управління. У теорії менеджменту під структурою управління розуміють впорядковану систему взаємозв'язків між окремими управлінськими ланками та рівнями управління, яка забезпечує координацію діяльності підприємства та досягнення його цілей [34].

Основними елементами структури управління є управлінські ланки та рівні управління. Управлінська ланка являє собою відокремлений підрозділ або посадову особу, які виконують певні управлінські функції. Рівень управління визначається місцем керівника або підрозділу в загальній ієрархії підприємства.

Традиційно виділяють три рівні управління: вищий, середній та нижчий. До вищого рівня належать керівники, які визначають стратегічні напрями розвитку підприємства та приймають найбільш важливі рішення. Середній рівень забезпечує координацію діяльності структурних підрозділів і трансформує стратегічні цілі у конкретні управлінські завдання. Нижчий рівень безпосередньо організовує роботу виконавців та контролює виконання виробничих процесів [57].

Залежно від характеру підпорядкування та розподілу повноважень на підприємствах можуть використовуватися різні типи організаційних структур управління. Найпростішою є лінійна структура, за якої кожен працівник підпорядковується лише одному керівнику. Її перевагами є простота управління та чіткість відповідальності, проте вона менш ефективна в умовах зростання масштабів діяльності підприємства.

Більш складною є функціональна структура, яка передбачає спеціалізацію управлінських підрозділів за окремими напрямами діяльності. У такій системі створюються спеціалізовані служби маркетингу, фінансів, персоналу, логістики та інших функціональних сфер. Це сприяє підвищенню професіоналізму управлінських рішень, однак може ускладнювати координацію між підрозділами [13].

Найбільш поширеною в практиці сучасних підприємств є лінійно-функціональна структура управління, яка поєднує переваги двох попередніх моделей. Вона забезпечує збереження єдиноначальності та водночас дозволяє використовувати професійну спеціалізацію функціональних служб. Саме така структура характерна для більшості українських підприємств середнього та великого бізнесу.

Для великих корпорацій та міжнародних компаній часто використовуються дивізіональні й матричні структури управління. Їх застосування зумовлене необхідністю одночасного управління різними напрямами діяльності, регіональними підрозділами або міжнародними проєктами. Такі структури характеризуються більшою гнучкістю та здатністю швидко реагувати на зміни ринкового середовища [34; 71].

Узагальнення основних типів організаційних структур управління, що використовуються в сучасній практиці менеджменту, наведено на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Основні типи організаційних структур управління підприємством

Джерело: складено автором на основі [13; 29; 34; 40; 55].

Як свідчать дані рис. 1.2, розвиток організаційних структур управління відбувався від простих ієрархічних моделей до більш гнучких та адаптивних форм. Вибір конкретної структури залежить від масштабів діяльності підприємства, складності бізнес-процесів та особливостей зовнішнього середовища.

У практиці діяльності підприємств використовуються різні типи організаційних структур управління, кожна з яких має власні переваги, недоліки та особливості застосування. Вибір конкретної структури залежить від масштабів діяльності підприємства, характеру бізнес-процесів, чисельності персоналу та рівня розвитку зовнішньоекономічної діяльності. Порівняльну характеристику основних організаційних структур управління наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика основних організаційних структур управління підприємством

Тип структури	**Характеристика**	**Переваги**	**Недоліки**	**Доцільність використання у сфері ЗЕД**
Лінійна	Єдиний керівник для кожного підлеглого	Простота управління	Перевантаження керівника	Низька
Функціональна	Управління за окремими функціями	Висока спеціалізація	Складність координації	Середня
Лінійно-функціональна	Поєднання лінійного та функціонального управління	Баланс контролю та спеціалізації	Ускладнення комунікацій	Висока
Дивізіональна	Поділ за продуктами або ринками	Гнучкість і автономність	Дублювання функцій	Висока
Матрична	Подвійне підпорядкування працівників	Висока адаптивність	Конфлікти повноважень	Дуже висока

Джерело: складено автором на основі [13; 29; 34; 40; 43; 57].

Дані табл. 1.2 свідчать, що універсальної організаційної структури управління не існує. Кожна з них має певні переваги та обмеження, які визначають можливості її використання в конкретних умовах господарювання. Для підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, найбільш поширеними є лінійно-функціональна, дивізіональна та матрична структури, оскільки вони забезпечують поєднання спеціалізації управлінських функцій із достатньою гнучкістю прийняття рішень в умовах міжнародного бізнес-середовища.

Особливого значення питання формування апарату управління набуває для підприємств, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність. Участь у міжнародних економічних відносинах потребує координації значно більшої кількості процесів, ніж діяльність виключно на внутрішньому ринку. Підприємства стикаються з необхідністю врахування особливостей законодавства різних країн, валютних коливань, митних процедур, культурних відмінностей та міжнародної конкуренції [14; 21].

У зв'язку з цим у структурі управління таких підприємств формуються спеціалізовані підрозділи, відповідальні за організацію зовнішньоекономічної діяльності, міжнародний маркетинг, логістику, митне оформлення та супровід зовнішньоторговельних контрактів. Наявність таких структурних елементів дозволяє підвищити ефективність міжнародних операцій і забезпечити конкурентні переваги на зовнішніх ринках.

Отже, апарат управління є складною системою взаємопов'язаних органів, підрозділів та посадових осіб, які забезпечують реалізацію управлінських функцій і досягнення стратегічних цілей підприємства. Його структура формується під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів та повинна відповідати масштабам діяльності організації, особливостям її розвитку й умовам функціонування. Для підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, ефективно сформований апарат управління є важливою передумовою

успішної роботи на міжнародних ринках і забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

1.2. Теоретичні засади мотивації праці персоналу у сфері зовнішньоекономічної діяльності

У сучасних умовах господарювання зовнішньоекономічна діяльність є важливим чинником розвитку підприємств, розширення ринків збуту та підвищення їх конкурентоспроможності. Вихід на міжнародні ринки відкриває додаткові можливості для зростання обсягів продажу, залучення інвестицій, доступу до новітніх технологій і міжнародного досвіду ведення бізнесу. Водночас здійснення зовнішньоекономічної діяльності супроводжується підвищеним рівнем ризику та потребує більш складної системи управління порівняно з підприємствами, орієнтованими виключно на внутрішній ринок.

Особливості функціонування підприємств у сфері ЗЕД пов'язані з необхідністю врахування впливу великої кількості зовнішніх чинників. До них належать зміни валютних курсів, митне регулювання, особливості податкового законодавства різних країн, міжнародна конкуренція, політична ситуація, логістичні обмеження та культурні відмінності між діловими партнерами. За таких умов значно зростає роль управлінського персоналу, який повинен забезпечувати своєчасне прийняття рішень та ефективну координацію діяльності всіх структурних підрозділів підприємства [41].

Участь у міжнародній торгівлі висуває підвищені вимоги до організаційної структури підприємства. Якщо діяльність на внутрішньому ринку може здійснюватися за відносно простої системи управління, то організація експортно-імпортних операцій потребує залучення додаткових управлінських ланок, спеціалізованих служб та фахівців різного профілю. Саме тому формування апарату управління підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, має низку специфічних особливостей.

Вихід підприємства на зовнішні ринки зумовлює зміну вимог до системи управління та компетенцій управлінського персоналу. Основні відмінності між підприємствами, що працюють виключно на внутрішньому ринку, та суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності наведено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Особливості формування апарату управління підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність

Ознака	**Підприємство внутрішнього ринку**	**Підприємство, що здійснює ЗЕД**
Ринки діяльності	Переважно національний ринок	Внутрішній та зовнішні ринки
Управлінські рішення	Орієнтація на внутрішнє середовище	Урахування міжнародних факторів та ризиків
Організаційна структура	Відносно проста	Більш складна та багаторівнева
Інформаційні потоки	Переважно внутрішні	Внутрішні та міжнародні
Кваліфікація персоналу	Загальнопрофесійні компетенції	Знання іноземних мов, міжнародного права, митних процедур
Логістика	Внутрішні перевезення	Міжнародна логістика та митне оформлення
Маркетинг	Національний ринок	Міжнародний маркетинг та адаптація продукції
Управління ризиками	Обмежене коло ризиків	Валютні, політичні, митні та логістичні ризики

Джерело: складено автором на основі [21; 41; 47].

Як свідчать дані табл. 1.3, здійснення зовнішньоекономічної діяльності значно ускладнює систему управління підприємством. Це обумовлює необхідність створення додаткових структурних підрозділів, розширення функціональних обов'язків управлінського персоналу та підвищення вимог до його професійної підготовки.

Формування апарату управління підприємства, що працює на міжнародних ринках, має забезпечувати ефективну координацію всіх процесів, пов'язаних із

зовнішньоекономічними операціями. Залежно від масштабів діяльності для виконання відповідних функцій можуть створюватися окремі відділи зовнішньоекономічної діяльності або спеціалізовані підрозділи у складі комерційних служб. Їх основними завданнями є пошук іноземних партнерів, укладання зовнішньоекономічних контрактів, організація експортно-імпортних операцій, митне оформлення товарів та контроль виконання міжнародних угод [14].

Важливу роль у системі управління підприємств ЗЕД відіграють також підрозділи міжнародного маркетингу, логістики, фінансів та управління персоналом. Ефективність зовнішньоекономічної діяльності залежить не лише від якості продукції чи послуг, а й від здатності підприємства швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, підтримувати стабільні зв'язки з партнерами та забезпечувати безперебійність міжнародних поставок.

Реалізація зовнішньоекономічних операцій потребує взаємодії низки функціональних підрозділів, які формують єдину систему управління міжнародною діяльністю підприємства. Узагальнену структуру такої взаємодії наведено на рис. 1.3.

Як свідчать дані рис. 1.3, ефективне здійснення зовнішньоекономічної діяльності потребує тісної взаємодії між різними функціональними підрозділами підприємства. При цьому відділ зовнішньоекономічної діяльності виступає своєрідною координуючою ланкою, яка забезпечує взаємозв'язок між виробництвом, маркетингом, логістикою, фінансами та іншими службами підприємства. Від рівня організації такої взаємодії значною мірою залежить результативність міжнародних операцій, своєчасність виконання контрактних зобов'язань та конкурентоспроможність підприємства на зовнішніх ринках.

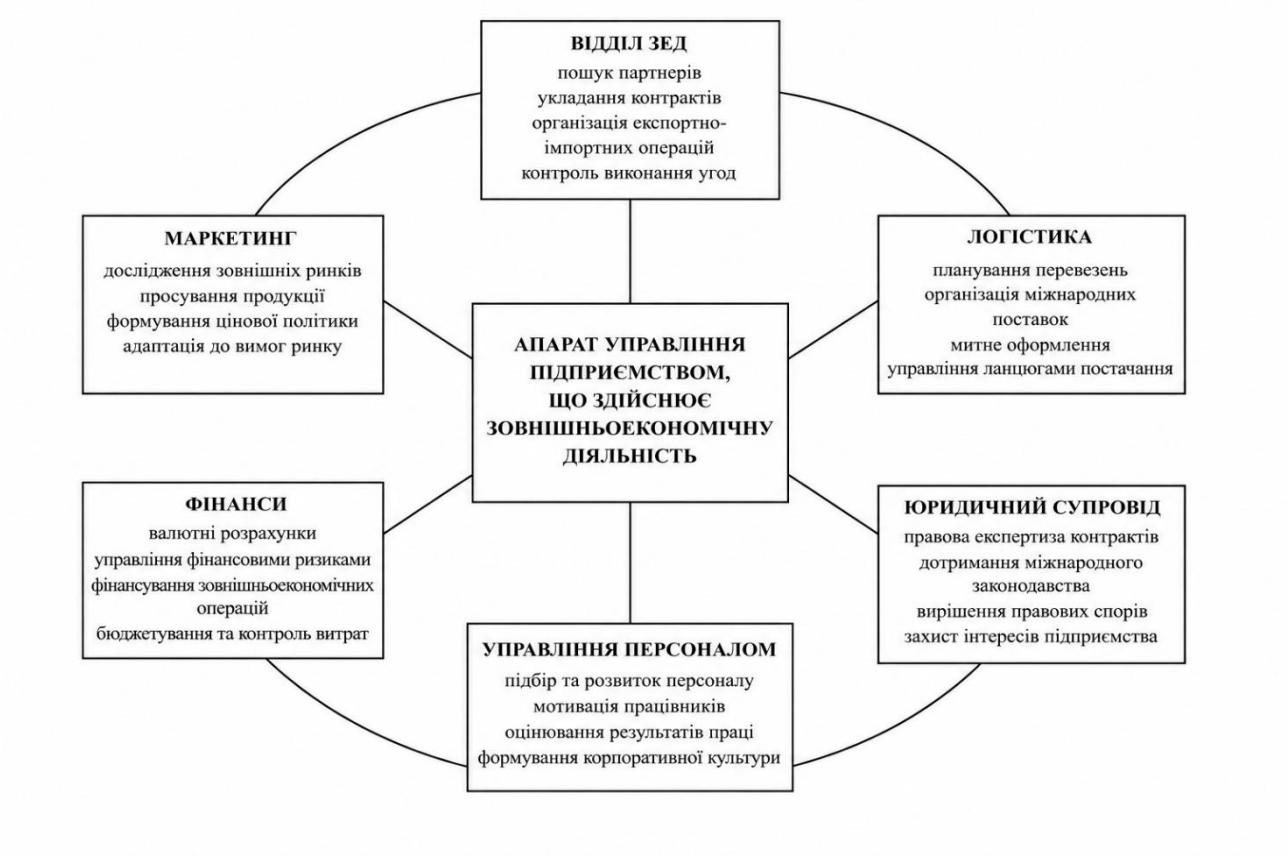


Рис. 1.3. Основні елементи апарату управління підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність

Джерело: складено автором.

Разом із формуванням ефективного апарату управління важливого значення набуває створення дієвої системи мотивації праці. Навіть найбільш раціональна організаційна структура не здатна забезпечити високі результати діяльності за відсутності зацікавленості працівників у досягненні цілей підприємства. Саме тому питання мотивації персоналу є одним із центральних напрямів сучасного менеджменту та управління людськими ресурсами.

Мотивація праці виступає складним соціально-економічним процесом, який спрямований на спонукання працівників до продуктивної діяльності та досягнення визначених результатів. У найбільш загальному розумінні мотивація являє собою сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на поведінку людини та визначають її ставлення до праці. Вона формує готовність

працівника докладати зусиль для досягнення цілей організації за умови задоволення власних потреб та інтересів [24].

Протягом тривалого часу питання мотивації залишаються предметом дослідження багатьох науковців. Значний вплив на розвиток сучасних підходів до мотивації здійснили змістовні та процесуальні теорії мотивації. Найбільш відомими серед них є теорія потреб А. Маслоу, двофакторна теорія Ф. Герцберга, теорія потреб Д. МакКлелланда, теорія очікувань В. Врума та теорія справедливості Дж. Адамса. Незважаючи на відмінності між окремими підходами, усі вони підкреслюють необхідність врахування потреб працівників і створення умов для їх професійної реалізації [19].

Для підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, роль мотивації праці є особливо важливою. Робота на міжнародних ринках потребує від персоналу високого рівня професійної підготовки, здатності працювати в умовах невизначеності, оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та підтримувати ефективні комунікації з іноземними партнерами. За таких умов система мотивації повинна не лише стимулювати продуктивність праці, а й сприяти розвитку компетентностей, необхідних для здійснення міжнародної діяльності [18].

У сучасній практиці управління персоналом використовується широкий спектр мотиваційних інструментів, які умовно можна поділити на матеріальні та нематеріальні. Їх характеристику наведено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Порівняльна характеристика матеріальних і нематеріальних методів мотивації праці

Матеріальні методи	**Характеристика**	**Нематеріальні методи**	**Характеристика**
Заробітна плата	Основна форма винагороди за працю	Кар'єрне зростання	Можливість професійного просування

Продовження табл. 1.4

Премії та бонуси	Заохочення за досягнення результатів	Визнання досягнень	Підвищення статусу працівника
Участь у прибутках	Зацікавленість у результатах діяльності підприємства	Навчання та розвиток	Підвищення кваліфікації персоналу
Соціальні виплати	Медичне страхування, компенсації, пільги	Корпоративна культура	Формування сприятливого середовища
Матеріальна допомога	Підтримка працівників у складних ситуаціях	Гнучкий режим роботи	Баланс між роботою та особистим життям

Джерело: складено автором на основі [18; 19; 24; 27].

Дані табл. 1.4 свідчать, що сучасна система мотивації не може ґрунтуватися виключно на матеріальному стимулюванні. Хоча рівень оплати праці залишається важливим чинником трудової активності, дедалі більшого значення набувають можливості професійного розвитку, участі у прийнятті рішень, визнання досягнень та формування позитивного психологічного клімату в колективі. Найбільш ефективними вважаються комплексні системи мотивації, які поєднують матеріальні та нематеріальні стимули.

Для підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, особливого значення набуває мотивація працівників, безпосередньо залучених до міжнародних операцій. Ефективність їх роботи часто оцінюється за конкретними результатами, такими як обсяги експорту, кількість укладених контрактів, розширення географії поставок або залучення нових партнерів. У зв'язку з цим на багатьох підприємствах використовуються системи ключових показників ефективності (KPI), які пов'язують розмір винагороди з досягненням визначених цілей.

Крім фінансового стимулювання, важливу роль відіграють заходи професійного розвитку персоналу. Участь у міжнародних виставках,

конференціях, спеціалізованих тренінгах, програмах підвищення кваліфікації та мовній підготовці не лише сприяє розвитку компетентностей працівників, а й виступає дієвим мотиваційним інструментом. У сучасних умовах такі заходи розглядаються як інвестиції в людський капітал підприємства та один із чинників забезпечення його конкурентних переваг [27].

Отже, формування апарату управління та системи мотивації праці є взаємопов'язаними складовими ефективного функціонування підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність. Раціонально побудована структура управління забезпечує координацію міжнародних операцій та ефективний розподіл повноважень, тоді як дієва система мотивації створює умови для максимальної реалізації трудового потенціалу персоналу. Поєднання цих складових сприяє підвищенню результативності діяльності підприємства, зміцненню його позицій на зовнішніх ринках та забезпеченню довгострокового розвитку.

У сучасній економіці персонал розглядається не лише як один із виробничих ресурсів підприємства, а як стратегічний чинник його розвитку та забезпечення конкурентних переваг. Посилення глобальної конкуренції, цифровізація бізнес-процесів, швидке поширення інновацій та зростання ролі знань зумовили трансформацію підходів до управління людськими ресурсами. Якщо раніше основна увага приділялася організації праці та контролю за виконанням посадових обов'язків, то сьогодні пріоритетними стають розвиток компетентностей працівників, підвищення їхньої залученості та створення умов для професійної самореалізації [18].

Особливої актуальності ці питання набувають для підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність. Робота на міжнародних ринках вимагає від персоналу не лише високого рівня професійної підготовки, а й здатності швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, працювати в міжкультурному середовищі, використовувати сучасні цифрові технології та

ефективно взаємодіяти з іноземними партнерами. За таких умов саме людський капітал стає одним із найважливіших чинників успішності підприємства [27].

Сучасна концепція управління персоналом базується на розумінні працівника як активного учасника розвитку організації. Це знайшло відображення у переході від традиційного кадрового адміністрування до системи стратегічного управління людськими ресурсами (Human Resource Management), яка передбачає узгодження кадрової політики із загальними цілями підприємства. У межах такого підходу працівники розглядаються як джерело інновацій, професійних знань і конкурентних переваг, а інвестиції в розвиток персоналу оцінюються як вкладення в майбутню ефективність бізнесу [11; 17].

Зміна ролі персоналу в діяльності підприємств сприяла трансформації підходів до мотивації праці. Сучасні системи мотивації значно відрізняються від традиційних моделей, що базувалися переважно на матеріальному стимулюванні. Сьогодні дедалі більше уваги приділяється формуванню внутрішньої мотивації працівників, створенню можливостей для професійного розвитку, підвищенню рівня залученості та формуванню сприятливого організаційного середовища.

Для наочнішого відображення змін у підходах до мотивації персоналу доцільно порівняти традиційні та сучасні підходи до управління трудовою поведінкою працівників (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Еволюція підходів до мотивації праці персоналу

Елемент системи мотивації	**Традиційний підхід**	**Сучасний підхід**
Основна мета мотивації	Забезпечення виконання посадових обов'язків	Досягнення стратегічних цілей підприємства та розвиток персоналу
Основний стимул	Заробітна плата	Поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів
Роль працівника	Виконавець поставлених завдань	Партнер та носій людського капіталу
Роль керівника	Контроль та розподіл завдань	Координація, підтримка та розвиток персоналу

Продовження табл. 1.5

Характер взаємодії	Жорстка ієрархія та підпорядкування	Співробітництво та залучення до прийняття рішень
Оцінювання праці	Контроль процесу виконання роботи	Оцінювання результативності та досягнення KPI
Розвиток персоналу	Другорядне завдання	Стратегічний напрям діяльності підприємства
Кар'єрне зростання	Обмежене посадовою ієрархією	Індивідуальні траєкторії розвитку
Навчання	Періодичне підвищення кваліфікації	Безперервне професійне навчання та розвиток компетентностей
Очікуваний результат	Виконання виробничих завдань	Підвищення ефективності, інноваційності та конкурентоспроможності підприємства

Джерело: складено автором на основі [18; 19; 24; 27].

Дані табл. 1.5 свідчать, що сучасні підходи до мотивації праці характеризуються переходом від адміністративного впливу на працівника до управління його потенціалом і розвитком. Якщо традиційні системи мотивації були орієнтовані переважно на контроль та матеріальне стимулювання, то сучасні підходи базуються на залученості персоналу, розвитку компетентностей, оцінюванні результативності та формуванні довгострокової зацікавленості працівників у досягненні цілей підприємства.

Одним із найпоширеніших інструментів сучасного управління персоналом є управління за результатами (Management by Objectives), запропоноване П. Друкером. Його сутність полягає у встановленні чітких цілей діяльності працівників та оцінюванні результатів їх досягнення. На основі цього підходу в багатьох компаніях впроваджуються системи ключових показників ефективності (KPI), які дозволяють пов'язати винагороду працівника з конкретними результатами його роботи [16].

Для підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, використання KPI є особливо актуальним. Показниками ефективності можуть виступати обсяги експорту, кількість укладених міжнародних контрактів,

розширення географії поставок, залучення нових партнерів або дотримання строків виконання зовнішньоторговельних угод. Такий підхід забезпечує прозорість оцінювання результатів праці та підвищує зацікавленість персоналу у досягненні стратегічних цілей підприємства.

Важливою складовою сучасної системи мотивації є навчання та професійний розвиток персоналу. У сучасних умовах знання швидко застарівають, тому підприємства змушені постійно інвестувати в підвищення кваліфікації своїх працівників. Особливо це стосується компаній, що працюють на міжнародних ринках та стикаються з постійними змінами у сфері технологій, логістики, міжнародного права та цифрових комунікацій.

Безперервне навчання персоналу може здійснюватися через корпоративні тренінги, програми наставництва, професійні курси, участь у конференціях та міжнародних виставках. Такі заходи дозволяють не лише підвищити професійний рівень працівників, а й виступають ефективним інструментом мотивації, оскільки демонструють зацікавленість підприємства у розвитку своїх співробітників [18].

Сучасні підходи до управління персоналом дедалі частіше передбачають інтеграцію процесів мотивації, розвитку та оцінювання результатів праці в єдину систему управління людськими ресурсами. Центральне місце в такій системі займає працівник, навколо якого формуються різні інструменти підтримки його професійного розвитку та підвищення результативності праці.

Для узагальнення основних складових сучасної системи розвитку та мотивації персоналу доцільно використати схематичне представлення (рис. 1.4).

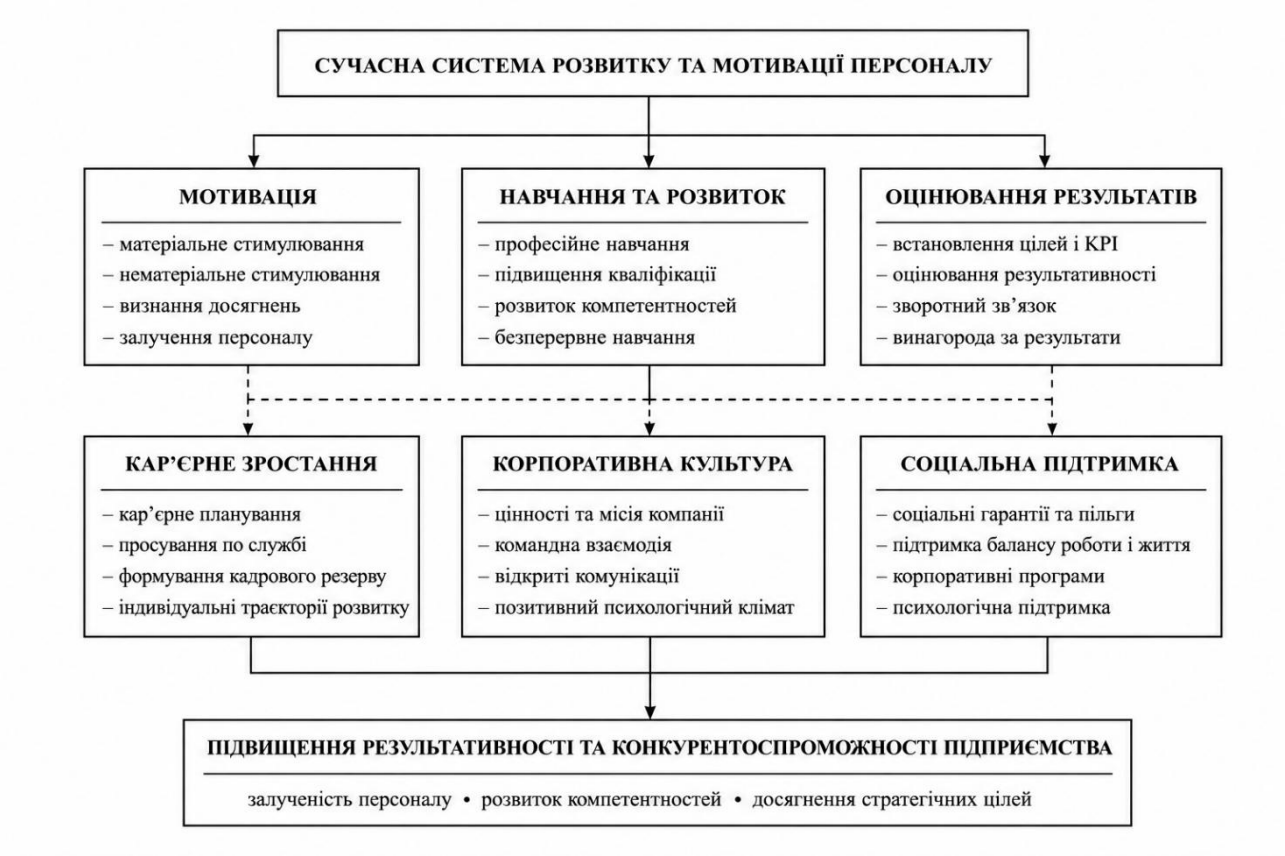


Рис. 1.4. Складові сучасної системи розвитку та мотивації персоналу

Джерело: складено автором на основі [18; 19; 24; 27].

Дані рис. 1.4 демонструють, що сучасна система управління персоналом ґрунтується на комплексному підході до розвитку працівників. Ефективність мотивації забезпечується не окремими стимулюючими заходами, а взаємодією таких складових, як навчання, оцінювання результатів діяльності, можливості кар'єрного зростання, корпоративна культура та соціальна підтримка персоналу. Саме їх поєднання сприяє підвищенню залученості працівників, розвитку компетентностей та досягненню стратегічних цілей підприємства.

Останніми роками дедалі більшого поширення набуває концепція залученості персоналу (employee engagement), яка передбачає формування у працівників усвідомленого прагнення брати активну участь у досягненні цілей підприємства. На відміну від традиційної мотивації, що орієнтується переважно

на зовнішні стимули, концепція залученості базується на формуванні внутрішньої зацікавленості працівників у результатах своєї діяльності та розвитку організації загалом.

Важливим елементом сучасних систем управління персоналом виступає також корпоративна культура. Вона визначає систему цінностей, норм поведінки та принципів взаємодії між працівниками й керівництвом. Для підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, корпоративна культура має особливе значення, оскільки сприяє формуванню єдиних стандартів роботи в умовах міжнародної співпраці та міжкультурних комунікацій [18].

Крім того, сучасні міжнародні компанії дедалі більше уваги приділяють питанням добробуту працівників, підтриманню балансу між роботою та особистим життям, розвитку інклюзивного робочого середовища та збереженню психологічного благополуччя персоналу. Такі підходи розглядаються не лише як соціальна відповідальність бізнесу, а й як інструмент підвищення продуктивності праці та утримання висококваліфікованих фахівців.

Сьогодні одним із ключових напрямів розвитку систем управління персоналом є формування корпоративного середовища, у якому працівник розглядається не лише як виконавець трудових функцій, а як партнер у досягненні стратегічних цілей підприємства. Такий підхід передбачає поєднання матеріальної винагороди, професійного розвитку, участі працівників у прийнятті управлінських рішень та створення сприятливих умов праці.

Для підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, особливого значення набуває формування кадрового потенціалу, здатного працювати в умовах високої конкуренції та постійних змін міжнародного бізнес-середовища. Саме тому сучасні компанії дедалі частіше інвестують у розвиток компетентностей персоналу, удосконалення корпоративної культури та впровадження сучасних систем мотивації, які сприяють підвищенню ефективності праці та зміцненню конкурентних позицій на зовнішніх ринках.

Отже, сучасні підходи до мотивації праці та розвитку персоналу суттєво відрізняються від традиційних моделей управління трудовими ресурсами. Вони базуються на комплексному використанні матеріальних і нематеріальних стимулів, розвитку професійних компетентностей, оцінюванні результативності праці, формуванні корпоративної культури та підвищенні рівня залученості працівників. Для підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, застосування таких підходів створює передумови для ефективного використання людського капіталу, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку в умовах глобального ринку.

1.3. Взаємозв'язок апарату управління та системи мотивації праці в забезпеченні ефективності діяльності підприємства

У сучасних умовах господарювання ефективність діяльності підприємства визначається не лише наявністю фінансових, матеріальних чи технологічних ресурсів, а й здатністю керівництва забезпечити їх раціональне використання через ефективну систему управління та мотивації персоналу. Саме люди виступають основною рушійною силою реалізації стратегічних цілей організації, тому результативність діяльності підприємства значною мірою залежить від того, наскільки узгоджено функціонують апарат управління та система мотивації праці.

Апарат управління та мотивація праці є взаємопов'язаними елементами єдиної системи менеджменту підприємства. З одного боку, саме керівництво формує кадрову політику, визначає принципи стимулювання працівників, створює умови для їх професійного розвитку та забезпечує організацію трудової діяльності. З іншого боку, ефективність управлінських рішень безпосередньо залежить від рівня зацікавленості персоналу в їх реалізації. За відсутності належної мотивації навіть найбільш обґрунтовані управлінські рішення можуть не забезпечити очікуваних результатів [18].

Сучасна практика менеджменту свідчить про поступовий перехід від адміністративних методів управління до моделей, що ґрунтуються на партнерстві між керівництвом і персоналом. За таких умов працівник розглядається не як виконавець окремих функцій, а як активний учасник процесу досягнення цілей підприємства. Відповідно змінюється і роль апарату управління, який дедалі більше орієнтується на створення умов для максимальної реалізації трудового потенціалу працівників [11].

Формування системи мотивації належить до важливих функцій апарату управління. Саме керівництво підприємства визначає основні принципи матеріального та нематеріального стимулювання, розробляє систему оцінювання результатів праці, встановлює критерії винагороди та створює умови для професійного розвитку персоналу. При цьому ефективність мотиваційної політики значною мірою залежить від якості управлінських рішень, рівня компетентності керівників та здатності організації враховувати потреби працівників.

Особливу роль у формуванні мотиваційної системи відіграють керівники середньої та нижчої ланки управління. Саме вони забезпечують безпосередню взаємодію з персоналом, здійснюють контроль виконання завдань, оцінюють результати роботи та впливають на формування соціально-психологічного клімату в колективі. Дослідження у сфері управління персоналом свідчать, що ставлення працівників до роботи значною мірою залежить від стилю керівництва та характеру взаємовідносин із безпосереднім керівником [24].

Водночас мотивація праці суттєво впливає на результативність діяльності підприємства. Зацікавленість працівників у досягненні поставлених цілей сприяє підвищенню продуктивності праці, покращенню якості виконання робіт, зниженню рівня плинності кадрів та зміцненню трудової дисципліни. Високомотивований персонал демонструє більшу ініціативність, готовність до професійного розвитку та здатність ефективно працювати в умовах змін.

Значення мотивації особливо зростає в умовах висококонкурентного середовища. Сучасні підприємства дедалі частіше стикаються з проблемою утримання кваліфікованих працівників, дефіцитом окремих професійних компетентностей та необхідністю постійного оновлення знань персоналу. У таких умовах система мотивації стає не лише інструментом підвищення продуктивності праці, а й важливим чинником забезпечення кадрової стабільності підприємства [27].

Для підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, взаємозв'язок між апаратом управління та мотивацією праці має особливе значення. Міжнародна діяльність характеризується високим рівнем конкуренції, значною динамічністю зовнішнього середовища та необхідністю оперативного реагування на зміни ринкової кон'юнктури. За таких умов підприємства потребують не лише ефективної організаційної структури, а й персоналу, здатного швидко адаптуватися до нових вимог та працювати на досягнення стратегічних цілей організації.

Важливою умовою ефективного функціонування підприємств у сфері ЗЕД є формування системи мотивації, яка враховує специфіку міжнародної діяльності. Працівники, задіяні у зовнішньоекономічних операціях, часто працюють в умовах підвищеної відповідальності, стикаються з необхідністю ведення переговорів з іноземними партнерами, вирішення логістичних і митних питань, а також роботи з великими обсягами інформації. Тому система стимулювання повинна враховувати складність виконуваних функцій та рівень відповідальності персоналу [21].

Взаємозв'язок апарату управління та системи мотивації праці в забезпеченні ефективності діяльності підприємства доцільно представити у вигляді схеми (рис. 1.5).

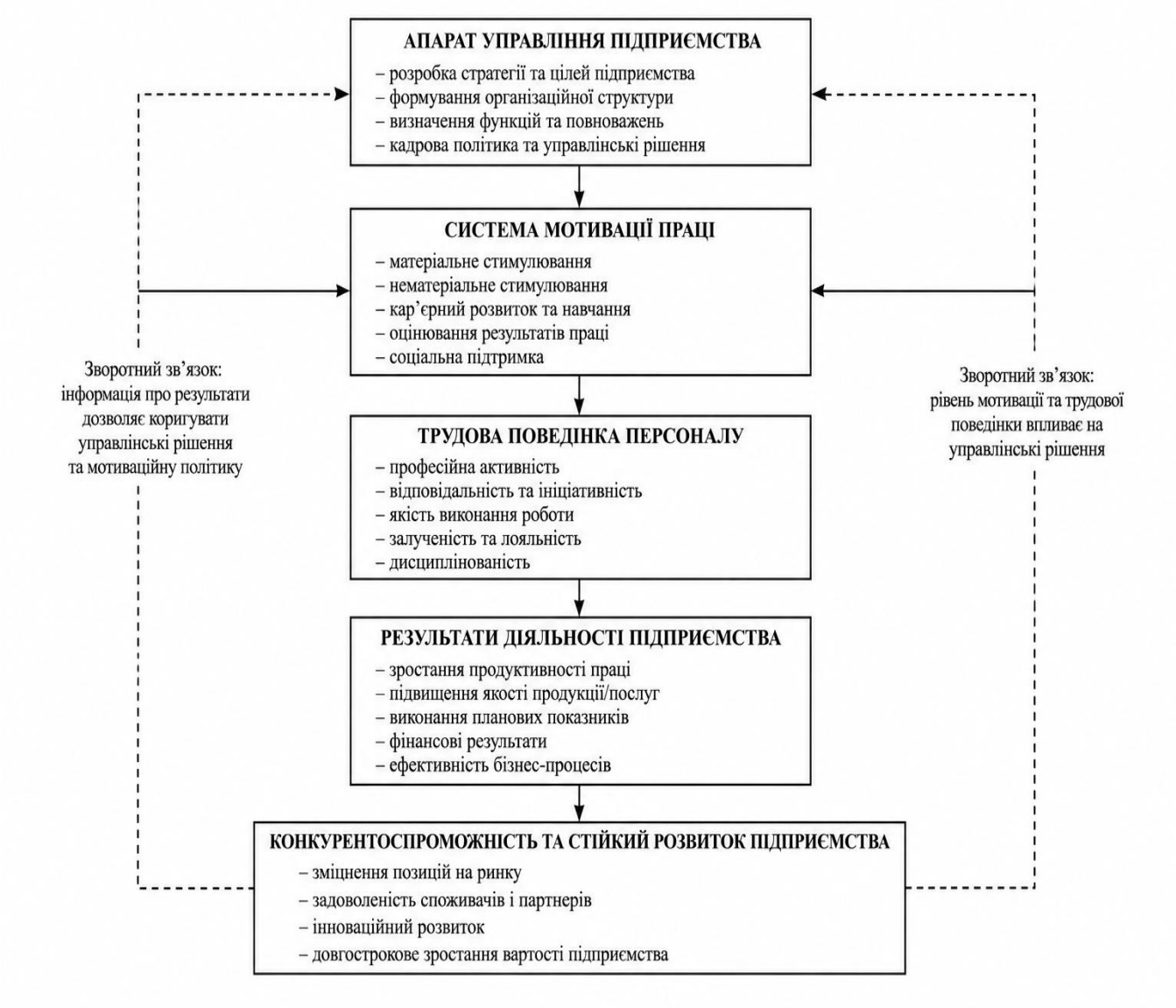


Рис. 1.5. Взаємозв'язок апарату управління та системи мотивації праці в забезпеченні ефективності діяльності підприємства

Джерело: складено автором на основі [18; 24; 27; 34].

Дані рис. 1.5 свідчать, що апарат управління та система мотивації праці перебувають у постійній взаємодії. Саме управлінські рішення визначають зміст і механізми мотиваційної політики підприємства, тоді як рівень мотивації персоналу впливає на якість виконання поставлених завдань та результати діяльності організації. У підсумку ефективність взаємодії цих складових знаходить відображення в рівні конкурентоспроможності підприємства та його здатності досягати стратегічних цілей.

Для більш детального розуміння впливу окремих мотиваційних інструментів на результати діяльності підприємства доцільно узагальнити їх взаємозв'язок у табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Вплив елементів системи мотивації на результати діяльності підприємства

Елемент мотивації	**Вплив на працівників**	**Очікуваний результат для підприємства**
Конкурентна оплата праці	Підвищення зацікавленості у результатах роботи	Зростання продуктивності праці
Преміювання та бонуси	Орієнтація на досягнення цільових показників	Підвищення ефективності діяльності
Навчання та розвиток	Розширення професійних компетентностей	Покращення якості роботи та інноваційності
Кар'єрне зростання	Формування довгострокової мотивації	Зниження плинності кадрів
Корпоративна культура	Підвищення залученості персоналу	Покращення внутрішніх комунікацій
Соціальна підтримка	Зростання лояльності працівників	Стабільність кадрового складу
Визнання досягнень	Підвищення самооцінки та професійної активності	Зростання результативності праці

Джерело: складено автором на основі [18; 24; 27].

Як свідчать дані табл. 1.6, ефективність мотиваційної політики проявляється не лише у покращенні трудових показників окремих працівників, а й у підвищенні загальної результативності діяльності підприємства. Використання комплексного підходу до мотивації дозволяє забезпечити зростання продуктивності праці, підвищення якості виконуваних робіт, зміцнення кадрового потенціалу та покращення конкурентних позицій підприємства.

Таким чином, апарат управління та система мотивації праці є взаємозалежними складовими механізму забезпечення ефективної діяльності підприємства. Раціональна організаційна структура створює умови для

формування дієвої мотиваційної політики, а ефективна система мотивації забезпечує реалізацію управлінських рішень та досягнення стратегічних цілей організації. Для підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, узгоджений розвиток цих складових виступає важливою передумовою підвищення конкурентоспроможності, зміцнення позицій на міжнародних ринках та забезпечення сталого розвитку.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ АПАРАТУ УПРАВЛІННЯ ТА МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В ПРАТ «УКПОСТАЧ» (UBC GROUP)

2.1. Організаційно-економічна характеристика та оцінка фінансового стану ПрАТ «УКПОСТАЧ»

ПрАТ «УКПОСТАЧ» є одним із провідних українських виробників промислового холодильного обладнання та складовою міжнародної групи компаній UBC Group, яка спеціалізується на розробленні, виробництві та реалізації обладнання для харчової промисловості, торгівлі та сфери HoReCa. Підприємство зареєстроване 25 жовтня 2001 року та здійснює діяльність у місті Дергачі Харківської області. Основним видом діяльності є виробництво промислового холодильного та вентиляційного устаткування (КВЕД 28.25). Додатково підприємство займається виробництвом інших машин та устаткування загального призначення, а також окремих видів керамічної продукції.

Для формування загального уявлення про масштаби діяльності, організаційно-правові особливості та основні характеристики підприємства доцільно узагальнити ключові відомості про ПрАТ «УКПОСТАЧ» у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ПрАТ «УКПОСТАЧ»

Показник	**Значення**
Повне найменування	ПрАТ «УКПОСТАЧ»
Рік заснування	2001
Організаційно-правова форма	Приватне акціонерне товариство
Місцезнаходження	м. Дергачі, Харківська обл.
Основний КВЕД	28.25
Статутний капітал	150,17 млн грн
Чисельність персоналу (2025 р.)	446 осіб
Основний вид діяльності	Виробництво промислового холодильного обладнання
Належність до групи	UBC Group

Джерело: складено автором на основі річного звіту ПрАТ «УКПОСТАЧ».

Дані табл. 2.1 свідчать, що ПрАТ «УКПОСТАЧ» є середнім за розміром підприємством машинобудівного профілю, яке входить до складу міжнародної групи UBC Group та здійснює діяльність у сфері виробництва промислового холодильного обладнання. Значний розмір статутного капіталу, наявність власних виробничих потужностей та багаторічний досвід роботи на міжнародних ринках формують основу для стабільного функціонування підприємства та розвитку його зовнішньоекономічної діяльності.

Особливістю функціонування ПрАТ «УКПОСТАЧ» є його орієнтація на міжнародні ринки збуту. Підприємство входить до складу UBC Group, яка здійснює діяльність у багатьох країнах світу та забезпечує виробництво і постачання холодильного обладнання для провідних міжнародних брендів харчової та пивоварної промисловості. У структурі корпоративних прав товариства наявні дочірні та пов'язані підприємства за кордоном, зокрема в Польщі, США, Великій Британії та Канаді, що свідчить про високий рівень міжнародної інтеграції та значний досвід здійснення зовнішньоекономічної діяльності.

ПрАТ «УКПОСТАЧ» функціонує у формі приватного акціонерного товариства та використовує дворівневу систему корпоративного управління, яка включає Загальні збори акціонерів, Наглядову раду та Правління. До складу Наглядової ради входять п'ять осіб, а виконавче управління здійснюється Правлінням у складі Голови правління, виконавчого та фінансового директорів. Така система управління забезпечує розмежування функцій стратегічного контролю та оперативного керівництва діяльністю підприємства.

Важливим елементом характеристики підприємства є система його управління, оскільки саме вона визначає порядок прийняття управлінських рішень, розподіл повноважень та координацію діяльності структурних підрозділів. Організаційну структуру управління ПрАТ «УКПОСТАЧ» наведено на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Узагальнена організаційна структура управління ПрАТ «УКПОСТАЧ»

Джерело: складено автором на основі річного звіту ПрАТ «УКПОСТАЧ» та відкритої інформації про діяльність UBC Group.

Як видно з рис. 2.1, на підприємстві використовується дворівнева система корпоративного управління, що передбачає розмежування функцій стратегічного контролю та оперативного керівництва. Така структура сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів, забезпечує належний контроль за діяльністю виконавчих органів та відповідає сучасним принципам корпоративного управління.

Наявність Наглядової ради забезпечує контроль за діяльністю виконавчого органу та захист інтересів акціонерів. Водночас Правління здійснює поточне керівництво виробничою, фінансовою та зовнішньоекономічною діяльністю

підприємства. Такий підхід дозволяє підвищити керованість підприємства та забезпечити оперативність прийняття управлінських рішень.

Діяльність ПрАТ «УКПОСТАЧ» здійснюється в умовах високої залежності від зовнішніх ринків, міжнародних логістичних ланцюгів та коливань світової економічної кон'юнктури. Водночас підприємство продовжує підтримувати виробничу діяльність навіть в умовах воєнного стану та безпосередньої близькості до зони бойових дій. Додатковим фактором ризику у 2025 році стали наслідки дронової атаки, в результаті якої було пошкоджено частину серверного обладнання та втрачено окремі інформаційні ресурси.

Незважаючи на складні умови функціонування, підприємство продовжує здійснювати виробничу та зовнішньоекономічну діяльність, підтримуючи виробничі потужності та забезпечуючи виконання контрактних зобов'язань перед партнерами.

Таким чином, ПрАТ «УКПОСТАЧ» є сучасним виробничим підприємством із розвиненою міжнародною присутністю, значним експортним потенціалом та багаторічним досвідом роботи на світовому ринку холодильного обладнання. Поєднання виробничих компетенцій, міжнародної мережі збуту та інтеграції до структури UBC Group формує передумови для подальшого розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства та створює основу для подальшого вдосконалення апарату управління і системи мотивації праці персоналу.

Для оцінювання фінансових можливостей підприємства, визначення рівня його фінансової стійкості та ефективності господарської діяльності доцільно здійснити аналіз основних показників фінансового стану ПрАТ «УКПОСТАЧ» за 2022–2025 рр.

Важливе значення для оцінювання ефективності діяльності підприємства має аналіз основних техніко-економічних показників, які відображають результати господарської діяльності, прибутковість виробництва та зміни

кадрового потенціалу. Узагальнену характеристику таких показників ПрАТ «УКПОСТАЧ» за 2022–2025 рр. наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Основні техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «УКПОСТАЧ» за 2022–2025 рр.

Показник	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	342 351	524 103	649 785	1 034 844
Валовий прибуток, тис. грн	57 758	144 510	192 089	300 790
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	841	716	473	446

Джерело: складено автором на основі річної звітності ПрАТ «УКПОСТАЧ».

Як свідчать дані табл. 2.2, протягом 2022–2025 рр. ПрАТ «УКПОСТАЧ» демонструвало позитивну динаміку основних показників діяльності. Чистий дохід від реалізації продукції зріс із 342,4 млн грн у 2022 р. до 1 034,8 млн грн у 2025 р., а валовий прибуток збільшився більш ніж у п'ять разів. Водночас середньооблікова чисельність персоналу скоротилася з 841 до 446 осіб. Такі зміни свідчать про поступове відновлення діяльності підприємства після початку повномасштабної війни, підвищення ефективності використання трудових ресурсів та зростання продуктивності праці.

Аналіз змін чистого доходу та валового прибутку дозволяє оцінити масштаби відновлення та розвитку підприємства в умовах воєнного стану. Відповідну динаміку наведено на рис. 2.2.

Як видно з рис. 2.2, протягом 2022–2025 рр. ПрАТ «УКПОСТАЧ» демонструвало стійку тенденцію до зростання основних результативних показників діяльності. Чистий дохід від реалізації продукції збільшився з 342,4 млн грн у 2022 р. до 1 034,8 млн грн у 2025 р., тобто більш ніж утричі.

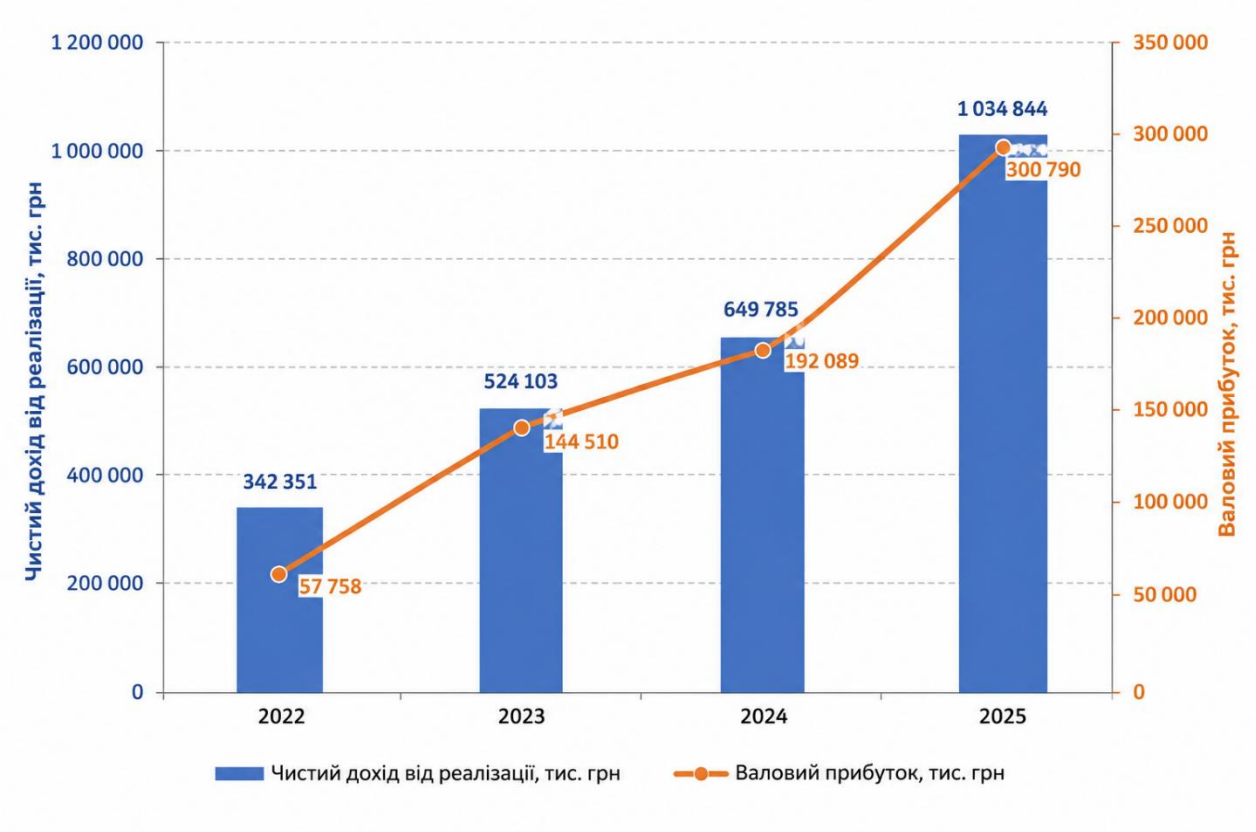


Рис. 2.2. Динаміка чистого доходу від реалізації продукції та валового прибутку ПрАТ «УКПОСТАЧ» у 2022–2025 рр.

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ПрАТ «УКПОСТАЧ» за 2022–2025 рр.

Одночасно валовий прибуток зріс із 57,8 млн грн до 300,8 млн грн, що свідчить не лише про збільшення обсягів реалізації, а й про підвищення ефективності виробничої діяльності підприємства. Найбільш суттєве зростання показників спостерігалося у 2025 році, що може бути пов'язано з активізацією зовнішньоекономічної діяльності та поступовим відновленням виробничих процесів в умовах воєнного стану.

Важливою складовою ресурсного потенціалу підприємства є його кадровий склад. Динаміка середньооблікової чисельності працівників ПрАТ «УКПОСТАЧ» у 2022–2025 рр. наведена на рис. 2.3.

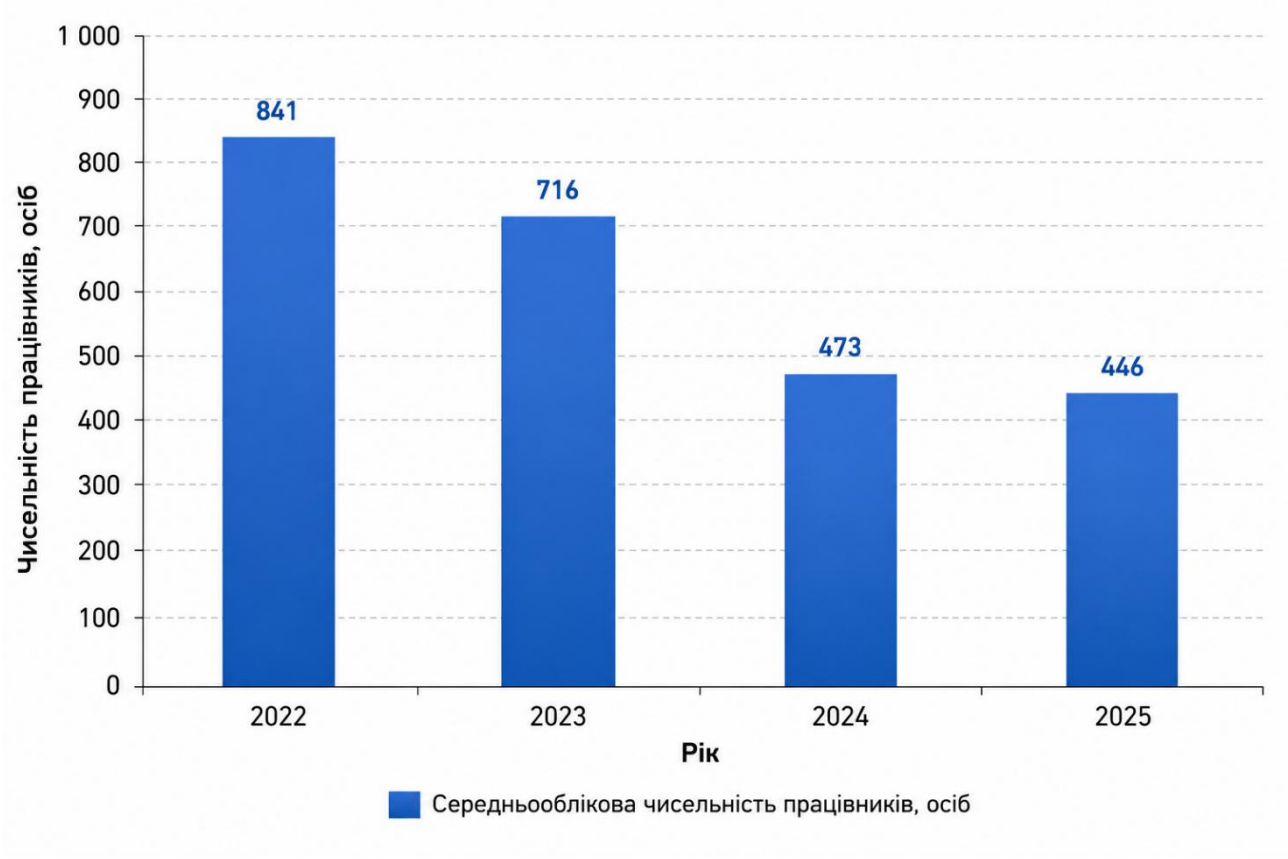


Рис. 2.3. Динаміка середньооблікової чисельності працівників ПрАТ «УКПОСТАЧ» у 2022–2025 рр.

Джерело: складено автором на основі річних звітів ПрАТ «УКПОСТАЧ».

Як видно з рис. 2.3, протягом досліджуваного періоду спостерігалося поступове скорочення середньооблікової чисельності персоналу підприємства. Якщо у 2022 році на підприємстві працювала 841 особа, то у 2025 році цей показник становив 446 осіб, що на 395 осіб або майже на 47 % менше. Така динаміка зумовлена впливом воєнних дій, змінами в організації виробництва та оптимізацією кадрового складу. Водночас скорочення чисельності персоналу супроводжувалося зростанням обсягів реалізації продукції та валового прибутку, що свідчить про підвищення продуктивності праці та ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві.

Для більш повної оцінки фінансового стану підприємства доцільно проаналізувати динаміку активів, власного капіталу та зобов'язань, які

характеризують масштаби діяльності, рівень фінансової незалежності та структуру джерел фінансування підприємства (табл.2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка активів, власного капіталу та зобов'язань ПрАТ «УКПОСТАЧ» у 2022–2025 рр., тис. грн

Показник	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**
Активи (валюта балансу)	1 080 788	726 381	765 967	912 388
Власний капітал	210 270	103 517	174 365	263 262
Зобов'язання всього	870 518	622 864	591 602	649 126
у т.ч. довгострокові	184 429	122 305	88 331	109 532
у т.ч. поточні	686 089	500 559	503 271	539 594

Джерело: складено за даними фінансової звітності ПрАТ «УКПОСТАЧ» за 2022–2025 рр.

Дані таблиці свідчать про суттєві зміни у структурі майна та джерел його формування протягом 2022–2025 рр. У 2023 р. валюта балансу ПрАТ «УКПОСТАЧ» скоротилася з 1 080,8 млн грн до 726,4 млн грн, або на 32,8 %, що було пов'язано зі зменшенням обсягів господарської діяльності та оптимізацією активів підприємства. У 2024–2025 рр. спостерігалося поступове відновлення активів: їх обсяг зріс до 766,0 млн грн у 2024 р. та до 912,4 млн грн у 2025 р.

Позитивною тенденцією є зростання власного капіталу підприємства. Якщо у 2023 р. його величина становила лише 103,5 млн грн, то у 2025 р. вона досягла 263,3 млн грн, що свідчить про покращення фінансових результатів та нарощування внутрішніх джерел фінансування діяльності.

Загальна сума зобов'язань протягом досліджуваного періоду скоротилася з 870,5 млн грн у 2022 р. до 649,1 млн грн у 2025 р. При цьому основну їх частину становили поточні зобов'язання, частка яких перевищувала 80 % загального обсягу залученого капіталу. Зменшення боргового навантаження поряд зі зростанням власного капіталу свідчить про посилення фінансової стійкості підприємства та покращення структури його джерел фінансування.

Відповідні показники ПрАТ «УКПОСТАЧ» за 2022–2025 рр. наведено на рис. 2.4.

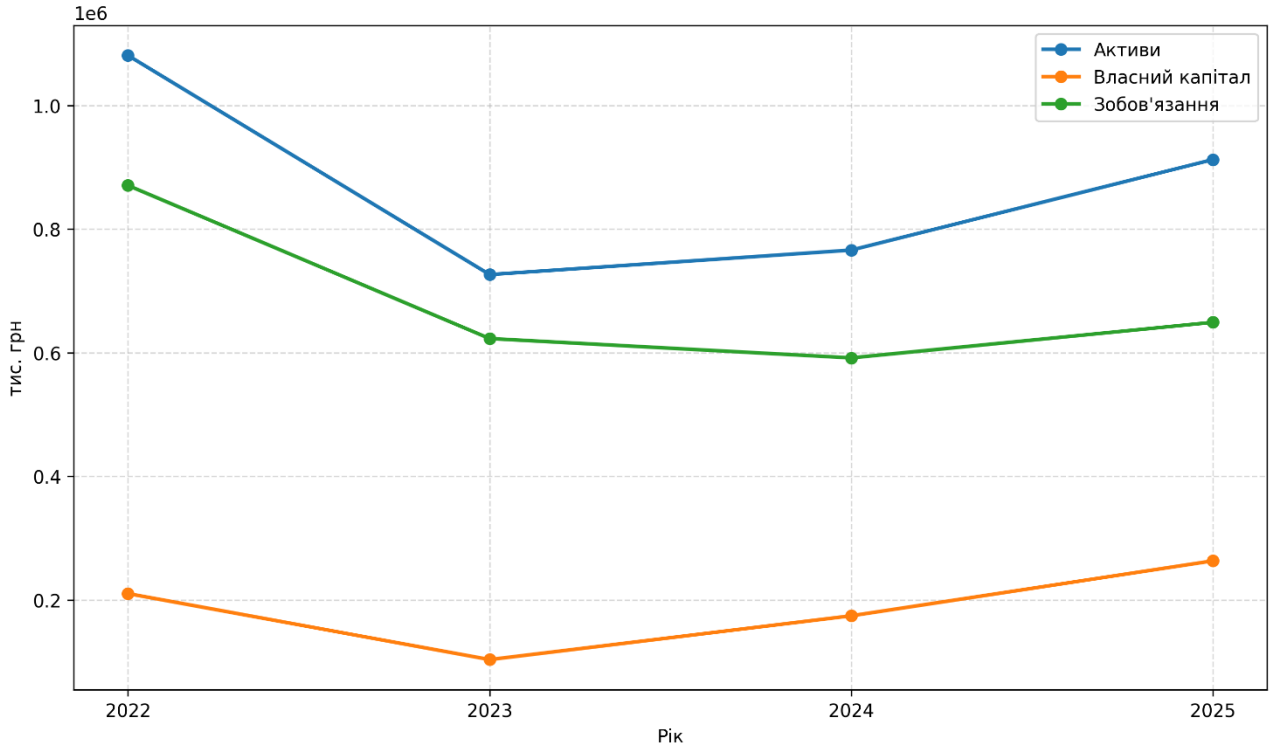


Рис. 2.4. Динаміка активів, власного капіталу та зобов'язань ПрАТ «УКПОСТАЧ» у 2022–2025 рр.

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ПрАТ «УКПОСТАЧ» за 2022–2025 рр.

Як видно з рис. 2.4, після суттєвого скорочення активів у 2023 році підприємство поступово відновлювало масштаби діяльності, що супроводжувалося зростанням валюти балансу до 912,4 млн грн у 2025 році. Водночас спостерігалася позитивна тенденція збільшення власного капіталу та скорочення залежності від залучених джерел фінансування. Це свідчить про зміцнення фінансової стійкості підприємства та покращення структури його капіталу.

Важливим етапом оцінки фінансового стану підприємства є аналіз показників фінансової стійкості та ліквідності, які характеризують рівень фінансової незалежності, здатність своєчасно виконувати поточні зобов'язання

та забезпеченість діяльності власними фінансовими ресурсами. Основні показники фінансової стійкості та ліквідності ПрАТ «УКПОСТАЧ» за 2022–2025 рр. наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Основні показники фінансової стійкості та ліквідності ПрАТ «УКПОСТАЧ» у 2022–2025 рр.

Показник	**Нормативне значення**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**
Коефіцієнт автономії	> 0,50	0,19	0,14	0,23	0,29
Коефіцієнт фінансової залежності	< 2,00	5,14	7,02	4,39	3,47
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,0–2,0	1,29	1,12	1,24	1,47
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	> 0,10	-0,22	-0,11	-0,03	0,01

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ПрАТ «УКПОСТАЧ» за 2022–2025 рр.

Дані табл. 2.4 свідчать, що протягом досліджуваного періоду ПрАТ «УКПОСТАЧ» поступово покращувало показники фінансової стійкості. Коефіцієнт автономії зріс з 0,19 у 2022 р. до 0,29 у 2025 р., що свідчить про збільшення частки власного капіталу у фінансуванні активів підприємства. Водночас значення показника залишається нижчим за рекомендований рівень 0,5, що вказує на збереження залежності від позикових коштів.

Коефіцієнт фінансової залежності протягом аналізованого періоду знизився з 5,14 до 3,47. Незважаючи на позитивну тенденцію, його значення все ще перевищує нормативний рівень, що свідчить про значну частку залученого капіталу в структурі джерел фінансування підприємства.

Показник поточної ліквідності упродовж 2022–2025 рр. перебував у межах нормативних значень та зріс з 1,29 до 1,47. Це свідчить про достатню здатність підприємства своєчасно погашати поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів.

Позитивною тенденцією є також покращення коефіцієнта забезпеченості власними оборотними коштами. Якщо у 2022–2024 рр. його значення було від'ємним, що свідчило про нестачу власних джерел для фінансування оборотних активів, то у 2025 р. показник набув додатного значення. Це вказує на поступове зміцнення фінансової незалежності та покращення структури капіталу підприємства.

Для виявлення тенденцій зміни фінансової стійкості та платоспроможності підприємства доцільно проаналізувати динаміку основних фінансових коефіцієнтів за 2022–2025 рр., яку наведено на рис. 2.5.

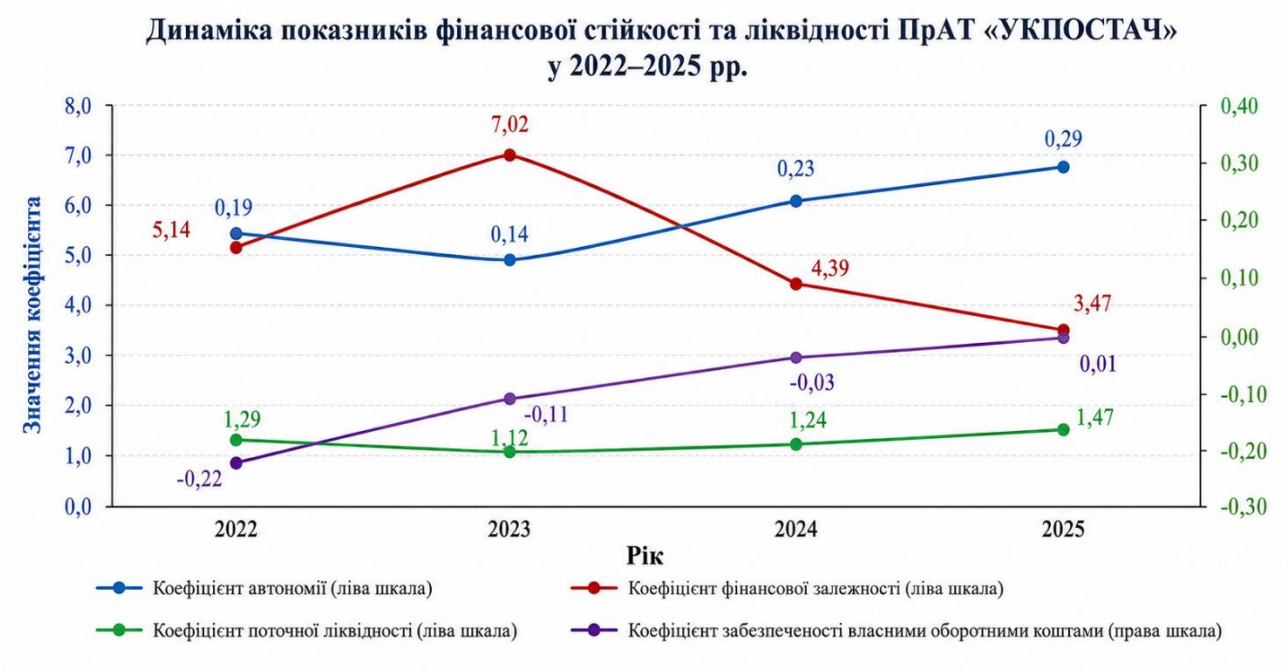


Рис. 2.5. Динаміка показників фінансової стійкості та ліквідності ПрАТ «УКПОСТАЧ» у 2022–2025 рр.

Джерело: побудовано автором на основі розрахунків табл. 2.4.

Як видно з рис. 2.5, протягом 2022–2025 рр. фінансовий стан ПрАТ «УКПОСТАЧ» поступово покращувався. Найбільш позитивною тенденцією є зростання коефіцієнта автономії та коефіцієнта поточної ліквідності, що свідчить про посилення фінансової незалежності підприємства та підвищення його платоспроможності. Одночасно спостерігається зниження коефіцієнта

фінансової залежності, що вказує на поступове скорочення залежності від залучених джерел фінансування. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами також демонструє позитивну динаміку та у 2025 році набув додатного значення, що свідчить про покращення структури капіталу підприємства та зміцнення його фінансової стійкості.

Отже, проведений аналіз засвідчив, що ПрАТ «УКПОСТАЧ» поступово відновлює фінансово-господарську діяльність після негативного впливу воєнних подій. Підприємство демонструє зростання обсягів реалізації продукції, покращення фінансових результатів, збільшення власного капіталу та поступове зміцнення фінансової стійкості. Водночас збереження значної частки залученого капіталу та скорочення чисельності персоналу свідчать про необхідність подальшого вдосконалення системи управління підприємством і підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Це обумовлює доцільність більш детального аналізу апарату управління ПрАТ «УКПОСТАЧ», який буде здійснено у наступному підрозділі.

2.2. Аналіз апарату управління ПрАТ «УКПОСТАЧ»

Ефективність діяльності будь-якого сучасного підприємства значною мірою залежить від якості організації управлінських процесів, чіткості розподілу повноважень між структурними підрозділами та здатності системи управління забезпечувати досягнення стратегічних цілей. Особливо важливого значення ці питання набувають для підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, оскільки їх функціонування пов'язане з необхідністю координації виробничих, логістичних, фінансових, маркетингових та міжнародних бізнес-процесів.

ПрАТ «УКПОСТАЧ» входить до складу міжнародної групи UBC Group та здійснює виробництво промислового холодильного обладнання для українського і зарубіжних ринків. У зв'язку з цим система управління підприємства повинна забезпечувати не лише ефективну організацію

внутрішньовиробничих процесів, а й координацію зовнішньоекономічної діяльності, взаємодію із закордонними партнерами та оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища.

Як було встановлено у підрозділі 2.1, на підприємстві використовується дворівнева система корпоративного управління, що включає Загальні збори акціонерів, Наглядову раду та Правління. Така модель відповідає сучасним принципам корпоративного управління та забезпечує розмежування функцій стратегічного контролю і поточного управління діяльністю підприємства.

Для більш детального аналізу апарату управління доцільно розглянути склад та функціональне призначення основних управлінських ланок ПрАТ «УКПОСТАЧ», що наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Основні елементи апарату управління ПрАТ «УКПОСТАЧ»

Елемент апарату управління	**Основні функції**
Загальні збори акціонерів	Визначення стратегічних напрямів розвитку підприємства, затвердження ключових рішень
Наглядова рада	Контроль за діяльністю виконавчих органів, захист інтересів акціонерів
Правління	Поточне управління діяльністю підприємства та реалізація стратегії розвитку
Фінансовий підрозділ	Планування та контроль фінансових ресурсів, бюджетування
Виробничі підрозділи	Організація та контроль виробничих процесів
Відділ персоналу	Управління кадровими процесами, підбір та розвиток персоналу
Відділ зовнішньоекономічної діяльності та логістики	Організація експортних операцій, взаємодія з міжнародними партнерами, координація поставок
Маркетингові та комерційні служби	Просування продукції, дослідження ринків, робота з клієнтами

Джерело: складено автором на основі річної звітності ПрАТ «УКПОСТАЧ» та корпоративної інформації UBC Group.

Як свідчать дані табл. 2.5, апарат управління ПрАТ «УКПОСТАЧ» побудований за лінійно-функціональним принципом, що передбачає поєднання централізованого управління із функціональною спеціалізацією окремих підрозділів. Така структура є характерною для підприємств виробничого профілю та дозволяє забезпечувати ефективну координацію діяльності між виробничими, фінансовими, кадровими та зовнішньоекономічними службами.

Для забезпечення ефективного функціонування підприємства важливе значення має не лише наявність окремих структурних підрозділів, а й рівень координації між ними. Умови здійснення зовнішньоекономічної діяльності потребують постійної взаємодії виробничих, фінансових, кадрових, логістичних та комерційних служб, оскільки результативність міжнародних операцій залежить від узгодженості управлінських рішень на всіх рівнях управління. Взаємозв'язок основних елементів апарату управління ПрАТ «УКПОСТАЧ» наведено на рис. 2.6.

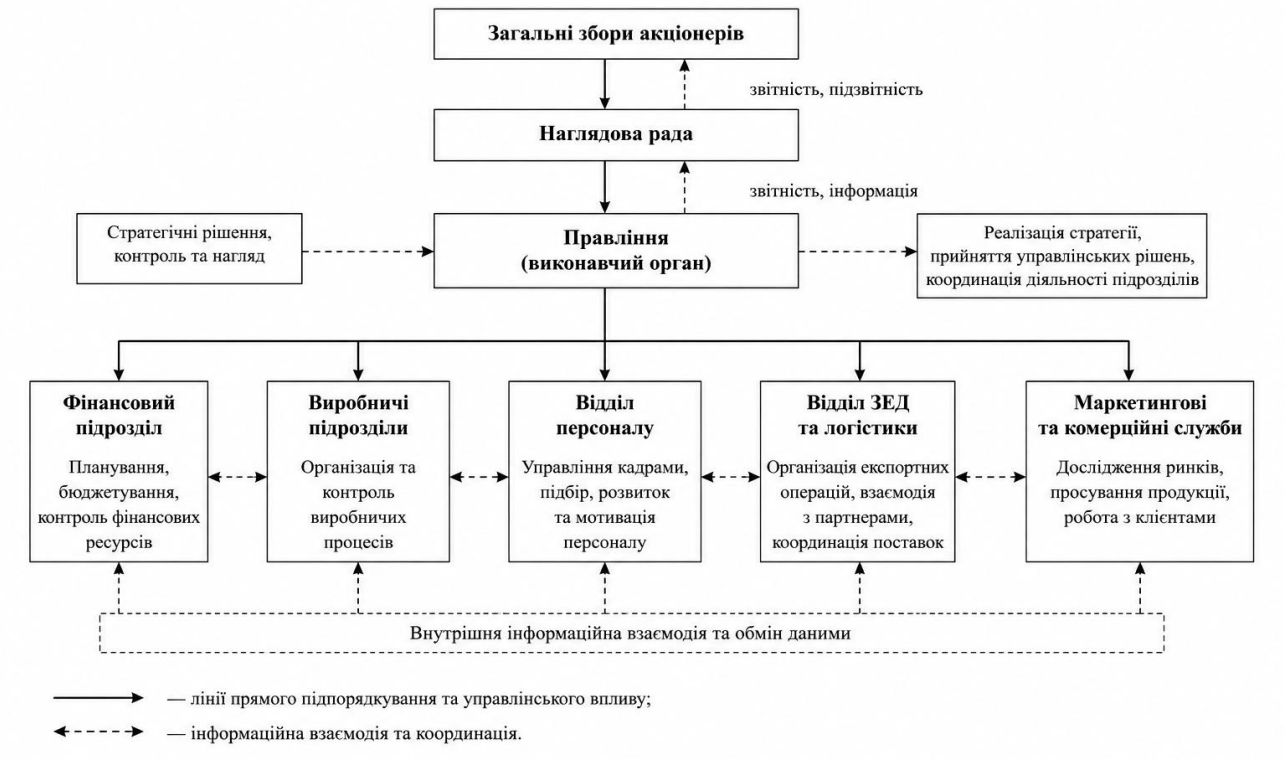


Рис. 2.6. Функціональна взаємодія основних елементів апарату управління ПрАТ «УКПОСТАЧ»

Джерело: складено автором.

Як видно з рис. 2.6, центральне місце в системі управління підприємством займає Правління, яке координує діяльність усіх функціональних підрозділів. Виробничі служби забезпечують виготовлення продукції та виконання виробничих програм, фінансовий підрозділ відповідає за планування та контроль фінансових ресурсів, кадрова служба здійснює управління персоналом, а підрозділи логістики та зовнішньоекономічної діяльності забезпечують організацію міжнародних поставок і взаємодію із закордонними партнерами. Така система сприяє узгодженню управлінських рішень та забезпечує безперервність основних бізнес-процесів підприємства.

Особливістю апарату управління ПрАТ «УКПОСТАЧ» є його орієнтація на забезпечення діяльності підприємства в межах міжнародної групи UBC Group. Значна частина управлінських рішень пов'язана із координацією виробничих програм, експортних поставок, закупівель комплектуючих та взаємодією з дочірніми структурами групи. У зв'язку з цим управлінський персонал підприємства повинен володіти не лише професійними знаннями у сфері менеджменту, а й компетенціями у сфері міжнародного бізнесу, логістики та зовнішньоекономічної діяльності.

Важливим критерієм оцінки апарату управління є його відповідність сучасним вимогам ефективного менеджменту. До основних переваг існуючої системи управління ПрАТ «УКПОСТАЧ» доцільно віднести:

- чіткий розподіл повноважень між органами корпоративного управління та виконавчими структурами;
- наявність спеціалізованих функціональних підрозділів;
- можливість централізованого контролю за діяльністю підприємства;
- інтегрованість у міжнародну систему управління UBC Group;
- забезпечення координації зовнішньоекономічної діяльності.

Разом із тим функціонування підприємства в умовах воєнного стану та нестабільного зовнішнього середовища виявляє певні обмеження існуючої системи управління. Насамперед це стосується необхідності підвищення

гнучкості управлінських процесів, прискорення прийняття управлінських рішень та вдосконалення механізмів внутрішньої комунікації між структурними підрозділами. Крім того, скорочення чисельності персоналу в останні роки збільшує навантаження на управлінський персонал і потребує підвищення ефективності використання кадрового потенціалу.

Тому для узагальнення результатів аналізу доцільно здійснити оцінку сильних і слабких сторін апарату управління ПрАТ «УКПОСТАЧ», результати якої наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Оцінка сильних і слабких сторін апарату управління ПрАТ «УКПОСТАЧ»

Напрям оцінки	**Сильні сторони**	**Слабкі сторони**
Організаційна структура	Чіткий розподіл повноважень між органами корпоративного управління та виконавчими структурами	Високий рівень централізації окремих управлінських рішень
Корпоративне управління	Наявність Наглядової ради та дворівневої системи управління	Уповільнення окремих управлінських процедур через багаторівневість погоджень
Функціональний розподіл обов'язків	Спеціалізація підрозділів за основними напрямами діяльності	Ризик дублювання окремих функцій між підрозділами
Управління зовнішньоекономічною діяльністю	Досвід роботи на міжнародних ринках та інтеграція до UBC Group	Висока залежність від зовнішніх ринків та міжнародних логістичних ланцюгів
Інформаційна взаємодія	Наявність постійної координації між функціональними службами	Потреба у подальшій цифровізації управлінських процесів
Кадрове забезпечення управління	Наявність кваліфікованого управлінського персоналу та досвіду міжнародної діяльності	Зростання навантаження на працівників внаслідок скорочення чисельності персоналу
Адаптивність до зовнішніх умов	Здатність підтримувати діяльність в умовах воєнного стану	Підвищений вплив зовнішніх ризиків та факторів невизначеності

Джерело: складено автором на основі результатів аналізу діяльності ПрАТ «УКПОСТАЧ».

Дані табл. 2.6 свідчать, що апарат управління ПрАТ «УКПОСТАЧ» загалом відповідає потребам підприємства та забезпечує координацію виробничих, фінансових, кадрових і зовнішньоекономічних процесів. До ключових переваг системи управління належать чіткий розподіл повноважень, функціональна спеціалізація структурних підрозділів та інтеграція підприємства до міжнародної корпоративної структури UBC Group.

Водночас результати аналізу дозволяють виділити низку проблемних аспектів. Насамперед це зростання навантаження на управлінський персонал внаслідок скорочення чисельності працівників, необхідність підвищення оперативності прийняття управлінських рішень та подальшого вдосконалення інформаційної взаємодії між структурними підрозділами. Крім того, діяльність підприємства суттєво залежить від стану міжнародних ринків, логістичної інфраструктури та зовнішньоекономічної кон'юнктури.

Виявлені особливості апарату управління безпосередньо впливають на ефективність використання трудових ресурсів підприємства та результативність його діяльності. У зв'язку з цим важливого значення набуває дослідження системи мотивації праці персоналу, яка виступає одним із ключових інструментів забезпечення продуктивності праці, утримання кваліфікованих працівників та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Саме тому наступний підрозділ присвячено оцінці системи мотивації праці персоналу ПрАТ «УКПОСТАЧ».

2.3. Оцінка системи мотивації праці персоналу підприємства

Ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від рівня зацікавленості працівників у досягненні поставлених цілей та результативності виконання своїх функціональних обов'язків. У сучасних умовах господарювання система мотивації праці розглядається не лише як інструмент матеріального стимулювання персоналу, а й як важливий елемент управління людськими

ресурсами, спрямований на формування лояльності працівників, підвищення продуктивності праці та забезпечення довгострокового розвитку підприємства.

Для підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, роль мотивації персоналу є особливо важливою. Робота в умовах міжнародної конкуренції, необхідність дотримання високих стандартів якості продукції, взаємодія із закордонними партнерами та адаптація до постійних змін зовнішнього середовища вимагають від працівників високого рівня професійної компетентності, відповідальності та залученості до досягнення корпоративних цілей.

ПрАТ «УКПОСТАЧ» як виробниче підприємство, що входить до складу міжнародної групи UBC Group, використовує комплексний підхід до мотивації персоналу, який поєднує матеріальні та нематеріальні стимули. Система мотивації спрямована на забезпечення стабільності кадрового складу, підтримання належного рівня продуктивності праці та створення умов для професійного розвитку працівників.

Для узагальнення основних елементів системи мотивації праці персоналу ПрАТ «УКПОСТАЧ» доцільно розглянути їх структуру, наведену в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Основні елементи системи мотивації праці персоналу ПрАТ «УКПОСТАЧ»

Група стимулів	**Основні елементи**
Матеріальне стимулювання	Посадовий оклад, премії, доплати та надбавки, матеріальна допомога
Соціальне стимулювання	Соціальні гарантії, підтримка працівників, корпоративні заходи
Професійний розвиток	Навчання, підвищення кваліфікації, участь у внутрішніх програмах розвитку
Організаційне стимулювання	Кар'єрне зростання, розширення відповідальності, участь у прийнятті рішень
Нематеріальна мотивація	Визнання досягнень, формування сприятливого психологічного клімату, корпоративна культура

Джерело: складено автором на основі аналізу діяльності ПрАТ «УКПОСТАЧ» та підходів UBC Group до управління персоналом.

Як свідчать дані табл. 2.7, система мотивації персоналу ПрАТ «УКПОСТАЧ» базується на поєднанні економічних, соціальних та організаційних стимулів. Такий підхід відповідає сучасним концепціям управління персоналом та дозволяє враховувати різноманітні потреби працівників. Водночас найбільший вплив на рівень трудової активності персоналу продовжують справляти матеріальні стимули, які безпосередньо пов'язані з результатами праці та фінансовими можливостями підприємства.

Для більш детального розуміння особливостей управління персоналом доцільно розглянути структуру системи мотивації праці, яка використовується на підприємстві. Основні складові такої системи наведено на рис. 2.7.

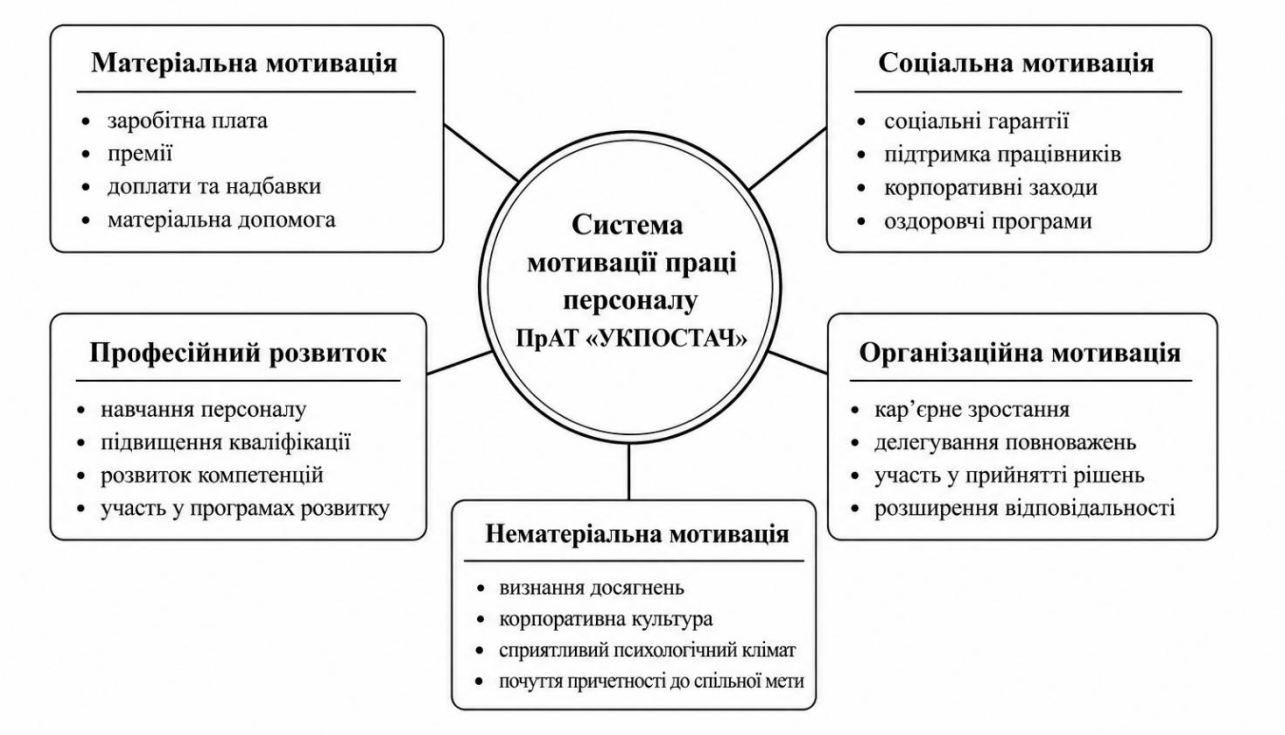


Рис. 2.7. Структура системи мотивації праці персоналу ПрАТ «УКПОСТАЧ»

Джерело: складено автором на основі аналізу діяльності підприємства.

Як видно з рис. 2.7, система мотивації праці персоналу ПрАТ «УКПОСТАЧ» має комплексний характер та поєднує матеріальні й

нематеріальні стимули. Такий підхід дозволяє впливати не лише на рівень матеріальної зацікавленості працівників, а й на їх професійний розвиток, лояльність до підприємства та залученість до досягнення корпоративних цілей. Найбільше значення для виробничого персоналу традиційно мають матеріальні стимули, тоді як для управлінського персоналу важливу роль відіграють можливості професійного розвитку, кар'єрного зростання та участі у прийнятті управлінських рішень.

Важливим показником результативності системи мотивації є її вплив на кадрові показники підприємства. Аналіз чисельності персоналу, рівня оплати праці та продуктивності праці дозволяє оцінити ефективність використання трудового потенціалу та ступінь зацікавленості працівників у досягненні цілей підприємства.

Для оцінювання кадрового потенціалу ПрАТ «УКПОСТАЧ» доцільно проаналізувати основні показники, що характеризують персонал підприємства у 2022–2025 рр. (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Основні показники використання персоналу ПрАТ «УКПОСТАЧ» у 2022–2025 рр.

Показник	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	841	716	473	446
Чистий дохід, тис. грн	342 351	524 103	649 785	1 034 844
Чистий дохід на одного працівника, тис. грн/особу	407,1	732,0	1 373,8	2 320,3

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності та річних звітів ПрАТ «УКПОСТАЧ».

Дані табл. 2.8 свідчать про суттєве зростання продуктивності праці на підприємстві. Незважаючи на скорочення чисельності персоналу майже вдвічі протягом досліджуваного періоду, обсяг чистого доходу на одного працівника

зріс більш ніж у п'ять разів. Якщо у 2022 році на одного працівника припадало 407,1 тис. грн доходу, то у 2025 році цей показник досяг 2 320,3 тис. грн. Це свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів та адаптацію підприємства до нових умов функціонування.

Одним із показників результативності використання трудового потенціалу підприємства є обсяг доходу, який припадає на одного працівника. Динаміка цього показника дозволяє оцінити зміни продуктивності праці та ефективності використання кадрових ресурсів підприємства (рис. 2.8).

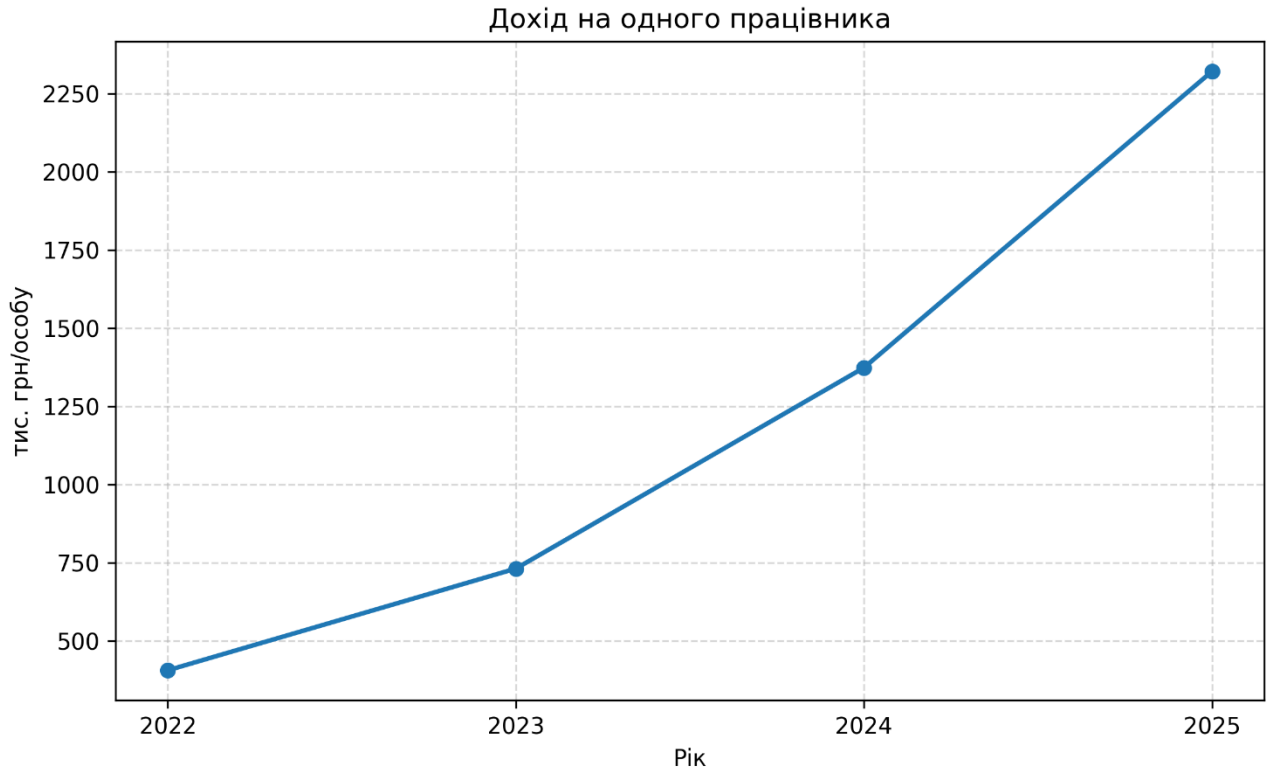


Рис. 2.8. Динаміка доходу на одного працівника ПрАТ «УКПОСТАЧ» у 2022–2025 рр.

Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності ПрАТ «УКПОСТАЧ» за 2022–2025 рр.

Як видно з рис. 2.8, протягом 2022–2025 рр. дохід на одного працівника ПрАТ «УКПОСТАЧ» зростав високими темпами. Якщо у 2022 році на одного працівника припадало 407,1 тис. грн чистого доходу, то у 2025 році цей показник

досяг 2 320,3 тис. грн. Зростання більш ніж у п'ять разів пояснюється одночасним збільшенням обсягів реалізації продукції та скороченням чисельності персоналу. Така тенденція свідчить про підвищення продуктивності праці, ефективніше використання трудових ресурсів та зростання результативності діяльності підприємства.

Проведений аналіз кадрових показників та особливостей управління персоналом дає можливість узагальнити сильні та слабкі сторони діючої системи мотивації праці на підприємстві. Для цього доцільно здійснити комплексну оцінку основних елементів мотиваційної системи ПрАТ «УКПОСТАЧ», результати якої наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Оцінка системи мотивації праці персоналу ПрАТ «УКПОСТАЧ»

Елемент мотивації	**Характеристика стану**	**Оцінка**
Матеріальне стимулювання	Використовуються посадові оклади, премії та інші виплати відповідно до результатів діяльності	Високий рівень
Соціальна підтримка	Забезпечуються передбачені законодавством соціальні гарантії та підтримка працівників	Достатній рівень
Професійний розвиток	Наявні можливості навчання та підвищення кваліфікації персоналу	Достатній рівень
Кар'єрне зростання	Реалізується переважно для управлінського та кваліфікованого виробничого персоналу	Середній рівень
Корпоративна культура	Формується в межах стандартів UBC Group та підтримує командну взаємодію	Достатній рівень
Нематеріальна мотивація	Використовується визнання результатів праці та розвиток внутрішніх комунікацій	Середній рівень
Загальна ефективність системи мотивації	Забезпечує підтримання продуктивності праці та стабільності діяльності підприємства	Достатній рівень

Джерело: складено автором за результатами аналізу діяльності ПрАТ «УКПОСТАЧ».

Дані табл. 2.9 свідчать, що система мотивації праці ПрАТ «УКПОСТАЧ» загалом забезпечує належний рівень трудової активності персоналу та підтримує стабільність функціонування підприємства. Найбільш розвиненим елементом виступає матеріальне стимулювання, оскільки саме рівень оплати праці залишається основним чинником мотивації працівників виробничих підприємств.

Позитивним результатом функціонування системи мотивації є суттєве зростання продуктивності праці, що підтверджується збільшенням доходу на одного працівника протягом досліджуваного періоду. Водночас скорочення чисельності персоналу та підвищення навантаження на працівників свідчать про необхідність подальшого вдосконалення мотиваційних механізмів, насамперед у частині нематеріального стимулювання, професійного розвитку та утримання кваліфікованих кадрів.

Додатковим викликом для системи мотивації є специфіка діяльності підприємства в умовах воєнного стану, що потребує підвищення уваги до питань психологічної підтримки персоналу, розвитку внутрішніх комунікацій та формування довгострокової прихильності працівників до підприємства.

Проведений аналіз засвідчив, що система мотивації праці персоналу ПрАТ «УКПОСТАЧ» є важливою складовою загальної системи управління підприємством та спрямована на забезпечення стабільності кадрового складу, підтримання продуктивності праці й досягнення стратегічних цілей розвитку. Підприємство використовує комплексний підхід до мотивації персоналу, поєднуючи матеріальні, соціальні, організаційні та нематеріальні стимули. Така система загалом відповідає особливостям виробничої діяльності підприємства та враховує його належність до міжнародної групи UBC Group.

Результати аналізу свідчать, що протягом 2022–2025 рр. ПрАТ «УКПОСТАЧ» функціонувало в умовах суттєвих зовнішніх викликів, пов'язаних із воєнним станом, релокацією частини виробничих потужностей, змінами

логістичних маршрутів та необхідністю адаптації до нових умов господарювання. Незважаючи на це, підприємству вдалося забезпечити зростання обсягів реалізації продукції та підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Зокрема, дохід на одного працівника за досліджуваний період зріс більш ніж у п'ять разів, що свідчить про підвищення продуктивності праці та результативності діяльності персоналу.

Водночас аналіз кадрових показників виявив і низку проблемних аспектів. Скорочення чисельності персоналу супроводжувалося зростанням навантаження на працівників, що в перспективі може негативно вплинути на рівень їх задоволеності працею, мотивацію та кадрову стабільність. Крім того, сучасні умови функціонування підприємства потребують посилення нематеріальної складової мотивації, розвитку внутрішніх комунікацій, удосконалення програм професійного розвитку та створення додаткових можливостей для кар'єрного зростання працівників.

Проведене дослідження також показало, що ефективність системи мотивації безпосередньо залежить від якості функціонування апарату управління підприємства. Саме від здатності керівництва своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, забезпечувати ефективну комунікацію та підтримувати належний рівень залученості персоналу значною мірою залежить результативність діяльності підприємства в цілому. У зв'язку з цим виникає необхідність розроблення практичних заходів щодо вдосконалення апарату управління та системи мотивації праці персоналу ПрАТ «УКПОСТАЧ», що становить предмет подальшого дослідження в розділі 3.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ АПАРАТУ УПРАВЛІННЯ ТА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ У СФЕРІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «УКПОСТАЧ»

3.1. Напрями вдосконалення апарату управління ПрАТ «УКПОСТАЧ»

Результати аналізу, проведеного в другому розділі, свідчать, що діюча система управління ПрАТ «УКПОСТАЧ» загалом забезпечує ефективне функціонування підприємства та відповідає особливостям його діяльності як виробника промислового холодильного обладнання і суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності. Разом із тим сучасні умови господарювання, пов'язані з високою динамічністю зовнішнього середовища, цифровізацією бізнес-процесів, воєнними ризиками та посиленням міжнародної конкуренції, зумовлюють необхідність подальшого вдосконалення апарату управління підприємства.

Проведений аналіз дозволив встановити, що основними проблемними аспектами функціонування апарату управління ПрАТ «УКПОСТАЧ» є підвищення навантаження на управлінський персонал в умовах скорочення чисельності працівників, потреба в прискоренні процесу прийняття управлінських рішень, необхідність розвитку внутрішніх комунікацій між структурними підрозділами та подальша цифровізація управлінських процесів. Враховуючи зазначені обставини, доцільно реалізувати комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності управлінської діяльності підприємства.

Одним із першочергових напрямів удосконалення є розвиток цифрових інструментів управління та автоматизація окремих бізнес-процесів. Для підприємства, яке здійснює виробничу та зовнішньоекономічну діяльність, важливого значення набуває забезпечення оперативного доступу до управлінської інформації, скорочення часу на обробку даних та підвищення

якості управлінських рішень. Доцільним є подальше розширення використання сучасних ERP-систем, інструментів електронного документообігу та цифрових засобів координації роботи підрозділів.

З метою систематизації запропонованих заходів доцільно узагальнити основні напрями вдосконалення апарату управління ПрАТ «УКПОСТАЧ» у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Основні напрями вдосконалення апарату управління ПрАТ «УКПОСТАЧ»

Напрям удосконалення	**Зміст заходу**	**Очікуваний результат**
Цифровізація управління	Розширення використання ERP-систем та електронного документообігу	Підвищення оперативності управління
Удосконалення комунікацій	Впровадження єдиних каналів внутрішньої взаємодії підрозділів	Покращення координації діяльності
Оптимізація управлінських процесів	Скорочення дублювання функцій та спрощення процедур погодження	Прискорення прийняття рішень
Розвиток управлінських компетенцій	Навчання керівників сучасним методам менеджменту	Підвищення якості управлінських рішень
Посилення ризик-менеджменту	Удосконалення процедур реагування на зовнішні ризики	Підвищення стійкості підприємства

Джерело: складено автором.

Для забезпечення комплексного підходу до вдосконалення системи управління доцільно розглянути взаємозв'язок запропонованих заходів та очікуваних результатів їх впровадження. Узагальнений механізм удосконалення апарату управління ПрАТ «УКПОСТАЧ» наведено на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Напрями удосконалення апарату управління ПрАТ «УКПОСТАЧ»

Як видно з рис. 3.1, запропоновані заходи спрямовані на підвищення ефективності управлінської діяльності підприємства шляхом удосконалення інформаційного забезпечення, покращення координації між структурними підрозділами та підвищення відповідальності керівників за результати діяльності. Реалізація зазначених напрямів має забезпечити більш оперативне прийняття управлінських рішень, скорочення втрат часу на погодження інформації та підвищення адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища.

Першим напрямом удосконалення апарату управління ПрАТ «УКПОСТАЧ» є подальша цифровізація управлінських процесів. Проведений аналіз показав, що підприємство функціонує в умовах значної територіальної розосередженості виробничих та управлінських процесів, що зумовлено

релокацією частини виробничих потужностей та необхідністю координації діяльності різних структурних підрозділів. За таких умов особливого значення набуває оперативність обміну інформацією між підрозділами та швидкість прийняття управлінських рішень.

Для вирішення зазначеної проблеми доцільним є розширення використання електронного документообігу, інтеграція даних різних функціональних служб у єдиному інформаційному середовищі та використання сучасних цифрових інструментів управління бізнес-процесами. Це дозволить скоротити час обробки інформації, мінімізувати ризик втрати даних та підвищити якість управлінських рішень.

Другим напрямом удосконалення є розвиток внутрішніх комунікацій між структурними підрозділами підприємства. Аналіз апарату управління показав, що ефективність реалізації зовнішньоекономічних операцій значною мірою залежить від рівня взаємодії виробничих, логістичних, фінансових та кадрових служб. Водночас у складних умовах функціонування зростає потреба в оперативному обміні інформацією та узгодженні управлінських рішень.

З метою підвищення ефективності комунікацій доцільно розробити внутрішній регламент інформаційної взаємодії між підрозділами, визначити відповідальних осіб за координацію окремих бізнес-процесів та впровадити регулярні координаційні наради керівників функціональних служб.

Третім напрямом удосконалення апарату управління є впровадження системи ключових показників ефективності (KPI) для керівників структурних підрозділів. Використання KPI дозволяє пов'язати результати діяльності окремих підрозділів із стратегічними цілями підприємства та підвищити відповідальність керівників за досягнення встановлених результатів.

Ефективність впровадження системи KPI значною мірою залежить від правильного вибору показників оцінювання результатів діяльності керівників різних рівнів управління. Такі показники повинні відображати специфіку функціональних обов'язків кожного підрозділу та бути безпосередньо

пов'язаними зі стратегічними цілями підприємства. З метою підвищення результативності управлінської діяльності доцільно використовувати систему ключових показників ефективності для керівників основних структурних підрозділів ПрАТ «УКПОСТАЧ», яку наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Запропоновані KPI для керівників структурних підрозділів ПрАТ «УКПОСТАЧ»

Підрозділ	**KPI**
Виробництво	Виконання виробничого плану, рівень браку
Логістика	Своєчасність поставок
Фінансовий відділ	Дотримання бюджету
Відділ персоналу	Плинність кадрів, укомплектованість персоналом
Відділ ЗЕД	Виконання експортних контрактів

Запропонована система ключових показників ефективності дозволить підвищити прозорість оцінювання діяльності керівників структурних підрозділів та забезпечить узгодження індивідуальних результатів роботи із загальними цілями підприємства. Використання KPI створює умови для більш об'єктивного контролю виконання управлінських завдань, своєчасного виявлення проблемних аспектів діяльності та підвищення відповідальності керівників за досягнення встановлених показників.

Комплексне впровадження заходів щодо цифровізації управлінських процесів, удосконалення внутрішніх комунікацій та використання системи KPI сприятиме підвищенню ефективності апарату управління ПрАТ «УКПОСТАЧ». Очікуваними результатами є скорочення часу прийняття управлінських рішень, покращення координації діяльності структурних підрозділів, підвищення якості управлінської інформації та зміцнення конкурентних позицій підприємства на внутрішньому й зовнішніх ринках.

3.2. Удосконалення системи мотивації праці персоналу підприємства

Проведений у попередньому розділі аналіз показав, що система мотивації праці ПрАТ «УКПОСТАЧ» загалом забезпечує належний рівень функціонування підприємства, проте потребує подальшого розвитку відповідно до сучасних умов господарювання. Особливої актуальності питання вдосконалення мотивації набувають в умовах дефіциту кваліфікованих кадрів, посилення конкуренції на ринку праці та зростання вимог працівників до умов праці, професійного розвитку й соціальної підтримки.

Для підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, ефективна система мотивації є одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності. Від рівня залученості та професійної зацікавленості працівників значною мірою залежать якість продукції, своєчасність виконання контрактних зобов'язань, ефективність взаємодії із закордонними партнерами та здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

З урахуванням результатів проведеного дослідження доцільно запропонувати комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності мотивації праці персоналу ПрАТ «УКПОСТАЧ». Основні напрями вдосконалення системи мотивації наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Заходи щодо удосконалення системи мотивації праці персоналу ПрАТ «УКПОСТАЧ»

Напрям удосконалення	**Запропонований захід**	**Очікуваний результат**
Матеріальна мотивація	Запровадження преміювання за досягнення індивідуальних та колективних KPI	Підвищення зацікавленості працівників у результатах праці та досягненні цілей підприємства
Нематеріальна мотивація	Впровадження програми визнання професійних досягнень працівників («Кращий працівник місяця», корпоративні відзнаки)	Зростання лояльності персоналу та посилення внутрішньої мотивації

Продовження табл. 3.3

Професійний розвиток	Організація систематичного навчання, підвищення кваліфікації та розвитку управлінських компетенцій	Підвищення професійного рівня працівників та якості виконання робіт
Кар'єрне зростання	Формування кадрового резерву та розроблення індивідуальних планів професійного розвитку	Підвищення мотивації до професійного зростання та утримання перспективних працівників
Соціальна підтримка	Розширення програм соціальної підтримки працівників та членів їх сімей	Підвищення соціальної захищеності персоналу
Психологічна підтримка	Проведення заходів із підтримки психологічного благополуччя працівників в умовах воєнного стану	Зниження рівня стресу та професійного вигорання
Внутрішні комунікації	Розвиток корпоративних комунікацій та регулярне інформування персоналу про результати діяльності підприємства	Підвищення залученості працівників та зміцнення корпоративної культури

Джерело: складено автором.

Як свідчать дані табл. 3.3, удосконалення системи мотивації праці ПрАТ «УКПОСТАЧ» доцільно здійснювати на основі комплексного підходу, який передбачає поєднання матеріальних, організаційних та соціально-психологічних інструментів впливу на персонал. Запропоновані заходи орієнтовані не лише на підвищення продуктивності праці, а й на формування довгострокової прихильності працівників до підприємства, розвиток їх професійного потенціалу та зміцнення корпоративної культури.

Особливого значення в сучасних умовах набувають заходи, спрямовані на професійний розвиток персоналу, підтримання психологічного благополуччя працівників та створення можливостей для кар'єрного зростання. Саме такі інструменти дозволяють підприємству не лише залучати, а й утримувати

кваліфікованих працівників, що є важливою умовою забезпечення стабільного розвитку зовнішньоекономічної діяльності.

Запропоновані заходи формують цілісну систему мотивації, яка поєднує матеріальні, організаційні та соціально-психологічні інструменти впливу на персонал. На відміну від традиційного підходу, удосконалена система мотивації орієнтована не лише на стимулювання результатів праці, а й на професійний розвиток працівників, зміцнення їх залученості до діяльності підприємства та підвищення рівня кадрової стабільності. Структуру запропонованої системи мотивації праці персоналу ПрАТ «УКПОСТАЧ» наведено на рис. 3.2.

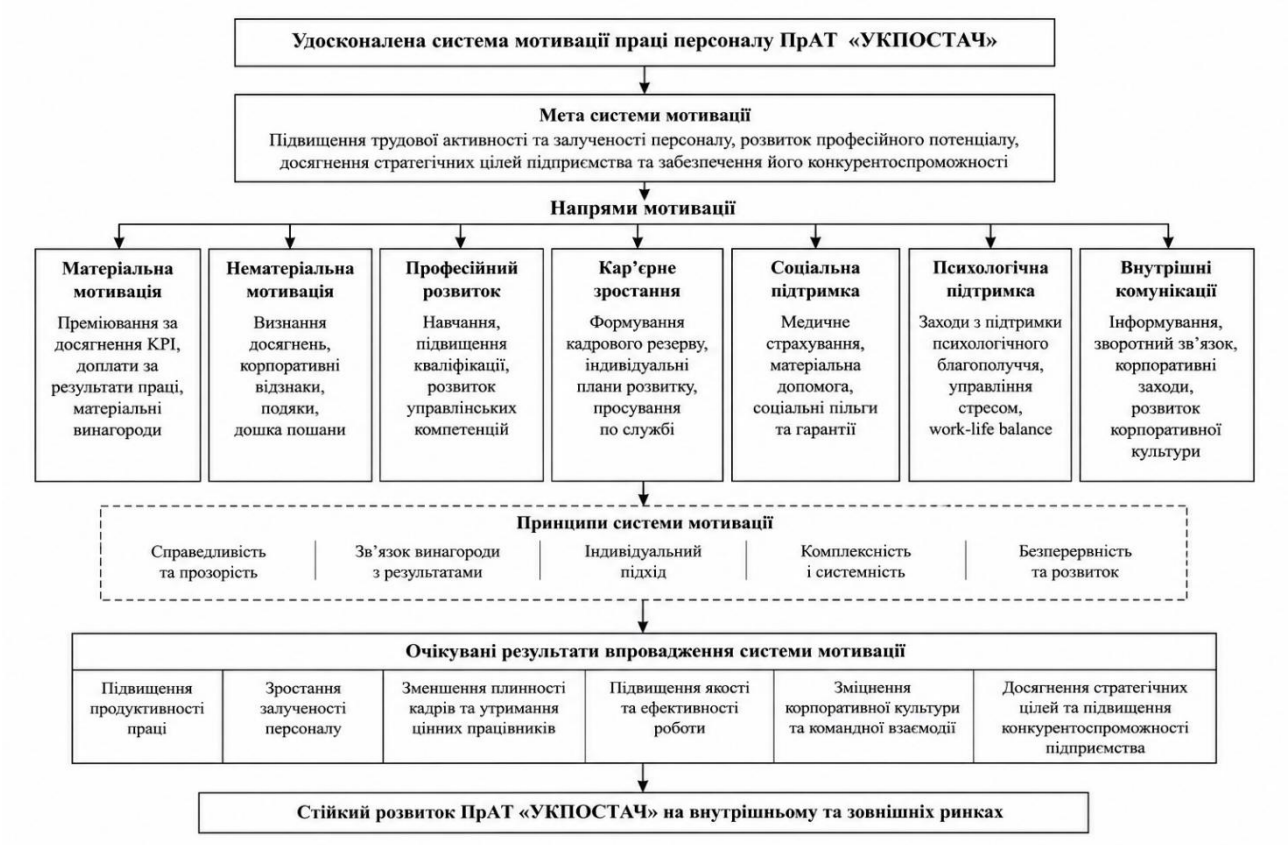


Рис. 3.2. Структура удосконаленої системи мотивації праці персоналу ПрАТ «УКПОСТАЧ»

Джерело: розроблено автором.

Як видно з рис. 3.2, удосконалена система мотивації передбачає комплексне поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, програм

професійного розвитку, соціальної підтримки та розвитку внутрішніх комунікацій. Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити рівень задоволеності працівників умовами праці, посилити їх зацікавленість у досягненні результатів діяльності підприємства та створити передумови для зростання ефективності використання трудового потенціалу.

Як видно з рис. 3.2, удосконалення системи мотивації праці ПрАТ «УКПОСТАЧ» передбачає комплексне поєднання матеріальних, нематеріальних та соціально-психологічних стимулів. Такий підхід дозволяє враховувати різноманітні потреби працівників та створює передумови для підвищення їх залученості до досягнення стратегічних цілей підприємства.

Одним із ключових напрямів удосконалення мотивації персоналу є впровадження системи преміювання, пов'язаної з досягненням ключових показників ефективності. Традиційні системи оплати праці переважно орієнтовані на виконання посадових обов'язків, тоді як сучасні підходи передбачають винагороду за конкретні результати діяльності. Для ПрАТ «УКПОСТАЧ» доцільно поєднати систему KPI, запропоновану для керівників підрозділів, із механізмом матеріального стимулювання. Це дозволить посилити зв'язок між результатами роботи працівників та їх винагородою, а також підвищити зацікавленість персоналу у досягненні встановлених цілей.

Важливим напрямом удосконалення мотиваційної політики є розвиток професійного навчання та формування кадрового резерву. Проведений аналіз показав, що підприємство функціонує в умовах високої конкуренції на ринку праці та потребує працівників, які володіють сучасними професійними компетенціями. У зв'язку з цим доцільно запровадити систему індивідуальних планів розвитку працівників, розширити програми підвищення кваліфікації та забезпечити підготовку кадрового резерву для ключових управлінських і виробничих посад.

Особливого значення в сучасних умовах набуває нематеріальна мотивація персоналу. Досвід провідних міжнародних компаній свідчить, що визнання

професійних досягнень, участь працівників у прийнятті рішень, можливості кар'єрного зростання та формування позитивного психологічного клімату часто мають не менший вплив на трудову активність, ніж матеріальна винагорода. З огляду на це доцільно впровадити програму корпоративного визнання працівників, яка передбачатиме відзначення найкращих результатів роботи, публічне визнання професійних досягнень та розвиток внутрішніх корпоративних комунікацій.

Для систематизації запропонованих заходів та визначення їх впливу на результати діяльності підприємства доцільно узагальнити очікувані результати впровадження удосконаленої системи мотивації праці персоналу ПрАТ «УКПОСТАЧ» у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Очікувані результати впровадження удосконаленої системи мотивації праці персоналу ПрАТ «УКПОСТАЧ»

Запропонований захід	**Очікуваний результат**
Преміювання за результатами KPI	Підвищення продуктивності праці та відповідальності персоналу
Розвиток системи навчання	Зростання професійної компетентності працівників
Формування кадрового резерву	Забезпечення кадрової стабільності та наступності управління
Програми визнання досягнень	Підвищення рівня залученості та лояльності персоналу
Розвиток внутрішніх комунікацій	Покращення корпоративної культури та взаємодії між підрозділами
Заходи психологічної підтримки	Зниження рівня стресу та професійного вигорання

Джерело: складено автором.

Дані табл. 3.4 свідчать, що запропоновані заходи мають комплексний характер та охоплюють основні складові системи мотивації персоналу. Їх реалізація спрямована не лише на підвищення рівня матеріальної зацікавленості працівників у результатах праці, а й на розвиток професійного потенціалу,

зміцнення корпоративної культури та формування сприятливого соціально-психологічного середовища в колективі.

Особливістю запропонованого підходу є поєднання матеріальних і нематеріальних інструментів мотивації. Такий підхід відповідає сучасним концепціям управління персоналом, згідно з якими стійка мотивація працівників формується не лише через систему оплати праці, а й через можливості професійного розвитку, кар'єрного зростання, участі в управлінських процесах та визнання особистих досягнень. У результаті очікується підвищення продуктивності праці, зміцнення кадрової стабільності та зростання рівня залученості персоналу до реалізації стратегічних цілей підприємства.

Впровадження запропонованих заходів також сприятиме підвищенню адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища, що є особливо важливим для суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності. Зростання ефективності використання трудового потенціалу, покращення координації роботи персоналу та зміцнення корпоративної культури створять додаткові передумови для підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «УКПОСТАЧ» на внутрішньому та міжнародних ринках.

Для обґрунтування доцільності впровадження запропонованих заходів необхідно оцінити очікувані результати їх реалізації та визначити можливий вплив на ефективність діяльності підприємства.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Ефективність запропонованих заходів щодо вдосконалення апарату управління та системи мотивації праці персоналу доцільно оцінювати з позицій їх впливу на результати діяльності підприємства, рівень використання трудового потенціалу та якість управлінських процесів. Оскільки запропоновані заходи мають переважно організаційний характер, їх результати проявлятимуться не лише у фінансових показниках, а й у підвищенні продуктивності праці,

покращенні внутрішньої координації, зміцненні кадрової стабільності та підвищенні рівня залученості персоналу.

Для узагальнення очікуваних результатів доцільно здійснити оцінку ефективності запропонованих заходів (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Оцінка ефективності заходів щодо удосконалення апарату управління та системи мотивації праці ПрАТ «УКПОСТАЧ»

Напрям удосконалення	**Очікуваний ефект**
Цифровізація управлінських процесів	Скорочення часу обробки управлінської інформації та підвищення оперативності прийняття рішень
Удосконалення внутрішніх комунікацій	Покращення координації роботи структурних підрозділів та зменшення інформаційних втрат
Впровадження KPI	Підвищення відповідальності керівників за результати діяльності
Удосконалення системи мотивації	Зростання трудової активності та залученості працівників
Розвиток професійного навчання	Підвищення кваліфікації та професійних компетенцій персоналу
Розвиток нематеріальної мотивації	Зміцнення корпоративної культури та кадрової стабільності

Джерело: складено автором.

Дані табл. 3.5 свідчать, що реалізація запропонованих заходів матиме комплексний позитивний вплив на діяльність підприємства. Найбільший ефект очікується від поєднання удосконалення апарату управління із розвитком системи мотивації праці персоналу, оскільки саме взаємодія цих елементів забезпечує підвищення результативності роботи підприємства в цілому.

Для більш наочного представлення результатів доцільно узагальнити очікуваний вплив запропонованих заходів на основні напрями діяльності підприємства (рис. 3.3).

Запропоновані заходи впливають на різні аспекти діяльності підприємства та забезпечують досягнення як економічних, так і організаційних і соціальних результатів. Взаємозв'язок очікуваних ефектів від їх реалізації наведено на рис. 3.3.



Рис. 3.3. Вплив запропонованих заходів на ефективність діяльності ПрАТ «УКПОСТАЧ»

Джерело: розроблено автором.

Як видно з рис. 3.3, реалізація запропонованих заходів забезпечує комплексний вплив на діяльність ПрАТ «УКПОСТАЧ». Найбільший ефект очікується від поєднання організаційних змін в апараті управління із вдосконаленням системи мотивації праці персоналу. Саме комплексний підхід дозволяє досягти синергетичного ефекту, за якого підвищення ефективності управління супроводжується зростанням трудової активності працівників та покращенням результатів діяльності підприємства.

Запропоновані заходи сприятимуть підвищенню оперативності управлінських рішень, покращенню координації діяльності структурних підрозділів та більш ефективному використанню трудових ресурсів. Важливим результатом також стане зміцнення кадрової стабільності підприємства за рахунок розвитку професійного навчання, удосконалення системи матеріального і нематеріального стимулювання та створення додаткових можливостей для професійного зростання працівників.

Особливого значення запропоновані заходи набувають в умовах здійснення зовнішньоекономічної діяльності, де результативність роботи підприємства значною мірою залежить від здатності швидко реагувати на зміни ринкового середовища, підтримувати високу якість продукції та забезпечувати ефективну взаємодію з міжнародними партнерами. Удосконалення апарату управління та системи мотивації праці створює необхідні передумови для підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «УКПОСТАЧ» як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

Таким чином, запропоновані заходи є практично обґрунтованими та відповідають сучасним тенденціям розвитку систем управління персоналом. Їх впровадження дозволить підвищити ефективність діяльності підприємства, зміцнити його кадровий потенціал та забезпечити подальший розвиток зовнішньоекономічної діяльності.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі проведено дослідження апарату управління та системи мотивації праці у сфері зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «УКПОСТАЧ» та обґрунтовано напрями їх удосконалення. Отримані результати дозволяють сформулювати такі висновки.

1. У процесі дослідження узагальнено теоретичні підходи до визначення сутності апарату управління підприємством та його ролі у забезпеченні ефективної діяльності суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. Встановлено, що апарат управління являє собою сукупність органів, підрозділів і посадових осіб, які забезпечують розроблення та реалізацію управлінських рішень. Доведено, що ефективність функціонування апарату управління безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства, його здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища та результативність зовнішньоекономічної діяльності.

2. Досліджено теоретичні засади мотивації праці персоналу та визначено її значення для сучасного підприємства. Встановлено, що ефективна система мотивації повинна базуватися на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, забезпечувати професійний розвиток працівників, підтримувати їх залученість до діяльності підприємства та сприяти досягненню стратегічних цілей організації. Обґрунтовано, що для підприємств, які працюють на міжнародних ринках, мотивація персоналу виступає одним із ключових чинників забезпечення стійкого розвитку.

3. Визначено взаємозв'язок між апаратом управління та системою мотивації праці персоналу. Доведено, що якість управлінських рішень, рівень організації праці та ефективність використання трудового потенціалу значною мірою залежать від узгодженості функціонування цих складових системи управління підприємством.

4. Проведено організаційно-економічний аналіз діяльності ПрАТ «УКПОСТАЧ». Встановлено, що підприємство є одним із провідних виробників

промислового холодильного обладнання в Україні та входить до складу міжнародної групи UBC Group. Підприємство має значний досвід роботи на зовнішніх ринках і здійснює діяльність в умовах високої залежності від міжнародних логістичних та виробничих процесів. Незважаючи на складні умови функціонування, пов’язані з воєнним станом, підприємство зберігає виробничий потенціал та продовжує виконувати зовнішньоекономічні операції.

5. Аналіз фінансового стану ПрАТ «УКПОСТАЧ» засвідчив позитивні тенденції розвитку підприємства у 2022–2025 рр. Встановлено зростання обсягів реалізації продукції, покращення фінансових результатів та зміцнення власного капіталу. Водночас виявлено наявність окремих ризиків, пов’язаних із залежністю від зовнішнього середовища, воєнними загрозами та необхідністю подальшого підвищення фінансової стійкості підприємства.

6. Дослідження апарату управління ПрАТ «УКПОСТАЧ» показало, що на підприємстві функціонує дворівнева система корпоративного управління з чітким розподілом повноважень між органами стратегічного та оперативного управління. До сильних сторін системи управління віднесено функціональну спеціалізацію структурних підрозділів, інтеграцію до міжнародної корпоративної структури та наявність налагоджених механізмів координації діяльності. Разом із тим встановлено потребу в подальшій цифровізації управлінських процесів, удосконаленні внутрішніх комунікацій та підвищенні оперативності прийняття управлінських рішень.

7. Оцінка системи мотивації праці персоналу засвідчила, що на підприємстві використовується комплекс матеріальних, соціальних, організаційних та нематеріальних стимулів. Водночас встановлено, що в сучасних умовах особливої актуальності набуває розвиток інструментів нематеріальної мотивації, професійного навчання, формування кадрового резерву та підтримання психологічного благополуччя працівників. Аналіз кадрових показників показав суттєве зростання продуктивності праці та

ефективності використання трудових ресурсів, однак виявив необхідність подальшого зміцнення кадрової стабільності.

8. На основі результатів проведеного дослідження запропоновано напрями удосконалення апарату управління ПрАТ «УКПОСТАЧ», які передбачають цифровізацію управлінських процесів, удосконалення внутрішніх комунікацій та впровадження системи ключових показників ефективності для керівників структурних підрозділів. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню якості управлінських рішень, покращенню координації діяльності підрозділів та зростанню ефективності управління підприємством.

9. Розроблено комплекс заходів щодо удосконалення системи мотивації праці персоналу, який включає впровадження преміювання за результатами KPI, розвиток професійного навчання, формування кадрового резерву, розширення програм нематеріальної мотивації, удосконалення внутрішніх комунікацій та заходів психологічної підтримки працівників. Запропонований підхід забезпечує комплексний вплив на трудову активність персоналу та сприяє зміцненню кадрового потенціалу підприємства.

10. Проведена оцінка ефективності запропонованих заходів підтвердила їх практичну доцільність. Очікуваними результатами впровадження є підвищення продуктивності праці, покращення якості управління, зміцнення кадрової стабільності, підвищення рівня залученості персоналу та посилення конкурентних позицій ПрАТ «УКПОСТАЧ» на внутрішньому і зовнішніх ринках. Комплексна реалізація запропонованих заходів створює передумови для підвищення ефективності діяльності підприємства та подальшого розвитку його зовнішньоекономічної діяльності.

Отже, поставлену мету роботи досягнуто, а визначені завдання виконано в повному обсязі. Запропоновані рекомендації можуть бути використані ПрАТ «УКПОСТАЧ» для вдосконалення апарату управління та системи мотивації праці персоналу в умовах сучасних викликів розвитку зовнішньоекономічної діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
2. Балановська Т. І., Гогуля О. П., Драгнєв С. В. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Компринт, 2020. 417 с.
3. Білявська Ю. В., Микитенко Н. В. Теорія організації : підручник. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. 424 с. http://doi.org/10.31617/p.knute.2019-791
4. Благодир Л. М., Філатова Л. С. Культурні виміри середовища міжнародних економічних відносин як фактор успішної локалізації маркетингових практик компаній на іноземних ринках. Економіка та суспільство. 2024. № 69. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-157
5. Бондар Т. В., Краснонос А. С. Сучасні методи мотивації персоналу. Економіка та суспільство. 2023. № 57. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-114
6. Ведерніков М., Волянська-Савчук Л., Зелена М. Моніторинг мотивації працівників як засіб підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства. Modeling the Development of the Economic Systems. 2022. № 3. С. 39–48.
7. Вешко О. В. Крос-культурний менеджмент як важлива складова реалізації стратегії розвитку підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2017. № 5. С. 47–51.
8. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом : навч. посіб. 2-ге вид. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 502 с.
9. Горбаньова В. О. Вплив цифрової трансформації бізнесу на механізми корпоративного управління. Український економічний часопис. 2024. Вип. 4. С. 5–10. DOI: 10.32782/2786-8273/2024-4-1.

10. Господарський кодекс України : Кодекс України від 16 січ. 2003 р. № 436-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15
11. Гринько Т. В., Тімар В. С. Сучасні підходи до формування моделі управління мотивацією персоналу з використанням технологій штучного інтелекту. Економіка та суспільство. 2025. № 80. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-52
12. Грішнова О. А. Людський капітал : формування в системі освіти і професійної підготовки. Київ : Знання, 2020. 254 с.
13. Дафт Р. Менеджмент / пер. з англ. Харків : Фабула, 2018. 656 с.
14. Дахно І. І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 568 с.
15. Денисенко М. П., Мельник Л. С. Міжнародний досвід мотивації персоналу в умовах сучасної економіки. Вчені записки Університету «КРОК». 2019. № 3 (55). С. 94–100.
16. Друкер П. Ефективний керівник / пер. з англ. Київ : Основи, 2016. 240 с.
17. Захарова О. Управління талантами в бізнесі: найкращі світові та українські практики. Економічний вісник Черкаського державного технологічного університету. 2024. Вип. 25, № 1. С. 21–31. DOI: https://doi.org/10.62660/ebcstu/1.2024.21
18. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств : навч. посіб. / за ред. Ю. Г. Козака. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 792 с.
19. Іващук О. О. Трансформація системи мотивації персоналу під впливом цифровізації інноваційної діяльності. Актуальні проблеми економіки. 2025. № 7 (289). С. 24–33. DOI: https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-289-24-33
20. Капліна А. І., Кириченко Н. В. Крос-культурні аспекти управління персоналом. Ефективна економіка. 2020. № 10. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.10.58

21. Кириченко О. А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : навч. посіб. Київ : Знання, 2008. 518 с.
22. Кодекс законів про працю України : Кодекс України від 10 груд. 1971 р. № 322-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08
23. Козак Ю. Г., Логвінова Н. С., Сіваченко І. Ю. та ін. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств : навч. посіб. 6-те вид. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 792 с.
24. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2021. 397 с.
25. Конституція України : Закон України від 28 черв. 1996 р. № 254к/96-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр
26. Коптєва Г. М., Шелест О. Управління продуктивністю крос-культурних команд у цифровому середовищі: роль HR-платформ. Development Service Industry Management. 2026. Вип. 2. DOI: https://doi.org/10.31891/dsim-2026-14(16)
27. Кордас А. Р., Продіус Ю. І. Стратегічний менеджмент підтримки міжнародних релокантів вітчизняними підприємствами як інструмент тренд-аналізу міжнародного ринку праці в умовах воєнного стану в Україні. Економіка. Фінанси. Право. 2023. № 11. С. 123–125. DOI: https://doi.org/10.37634/efp.2023.11.25
28. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2020. 308 с.
29. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2022. 464 с.
30. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Бондарецька О. М., Жежуха В. Й. Мотивування персоналу підприємств: інноваційні технології та реінжинірингові підходи : монографія. Львів : Галицька видавнича спілка, 2020. 216 с.

31. Леськова С. Нематеріальна мотивація персоналу сучасних підприємств. Галицький економічний вісник. 2022. № 3 (76). С. 74–80. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.03.074
32. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту : підручник / пер. з англ. Київ : Вільямс, 2018. 672 с.
33. Миронова О., Мазоренко О. Організаційна культура як фактор мотивації персоналу в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2023. № 52. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-6
34. Монастирський Г. Л. Теорія організації : підручник. 2-ге вид., доповн. і переробл. Тернопіль : ЗУНУ, 2020. 330 с.
35. Обельницька Х. В. Основні риси сучасного корпоративного управління в Україні. Економічний аналіз. 2014. Т. 15, № 3. С. 93–100.
36. Охота В. І., Суслов П. В. Роль крос-культурної комунікації в управлінні міжнародними командами в умовах цифровізованого суспільства. Інноваційна економіка. 2024. № 2. С. 182–190.
37. Пархоменко В. В., Черушева Г. Б. Соціально-психологічні аспекти корпоративної культури в управлінні бізнесом. Габітус. 2026. Вип. 82. Т. 2. С. 148–154. DOI: https://doi.org/10.32782/hbts.82.2.25
38. Петришин Н. Я., Яремчук Т. С. Дослідження та розвиток ціннісно-цільового управління в умовах зовнішньоекономічної діяльності. Економіка та суспільство. 2022. № 45. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-45
39. Петришин Н. Я., Яремчук Т. С. Ключові показники ефективності працівників ЗЕД в системі ціннісно-цільового управління зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Економіка та суспільство. 2023. № 51. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-6
40. Поліщук С. В., Горбатюк О. В. Теорія організації : навч.-метод. посіб. [Електронний ресурс] / за заг. ред. С. В. Поліщук. Кам'янець-Подільський

: Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, 2023. 147 с. URL: http://elar.kpnu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/7544

41. Поплавська О. М., Кононенко Т. С. Мотивація та задоволеність працівників: аналіз, ризики, шляхи вдосконалення. Бізнес Інформ. 2021. № 5. С. 378–384.
42. Потьомкіна О. В., Гордійчук А. І. Трансформація системи управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. Економічні науки. Серія: Регіональна економіка. 2022. Вип. 19. С. 217–224.
43. ПрАТ «УКПОСТАЧ». Річний звіт за 2022 рік.
44. ПрАТ «УКПОСТАЧ». Річний звіт за 2023 рік.
45. ПрАТ «УКПОСТАЧ». Річний звіт за 2024 рік.
46. ПрАТ «УКПОСТАЧ». Річний звіт за 2025 рік.
47. Про акціонерні товариства : Закон України від 27 лип. 2022 р. № 2465-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20
48. Про зайнятість населення : Закон України від 5 лип. 2012 р. № 5067-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17
49. Про зовнішньоекономічну діяльність : Закон України від 16 квіт. 1991 р. № 959-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12
50. Про колективні договори і угоди : Закон України від 1 лип. 1993 р. № 3356-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12
51. Про оплату праці : Закон України від 24 берез. 1995 р. № 108/95-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр
52. Саркісян Н. А., Гарафонова О. І. Вплив SMART HRM на ефективність HR-системи підприємства в цифровій економіці. Економічний простір. 2025. № 200. С. 96–101. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.200.96-101
53. Тимошенко В. А. Економічні аспекти професійної адаптації персоналу організацій у сучасних умовах. Актуальні проблеми економіки. 2022. № 1 (247). С. 71–78.

54. Файоль А. Загальне і промислове управління / пер. з фр. Київ : Основи, 2013. 192 с.
55. Хміль Ф. І. Менеджмент : підручник. Київ : Академвидав, 2020. 608 с.
56. Черевань І., Коваленко Ю., Голець С. Мотивація персоналу підприємств: сучасні тренди в умовах воєнного стану. Сталий розвиток економіки. 2024. № 4 (51). С. 104–109. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-14
57. Шегда А. В. Менеджмент : навч. посіб. Київ : Знання, 2004. 687 с.
58. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 15th ed. London : Kogan Page, 2023. 824 p.
59. Becker B. E., Huselid M. A., Ulrich D. The HR Scorecard: Linking People, Strategy and Performance. Boston : Harvard Business School Press, 2001. 240 p.
60. Briscoe D. R., Schuler R. S., Tarique I. International Human Resource Management. 6th ed. London : Routledge, 2021. 520 p.
61. Deloitte. Global Human Capital Trends 2024. Deloitte Insights, 2024. URL: https://www2.deloitte.com
62. Dessler G. Human Resource Management. 17th ed. Harlow : Pearson Education, 2020. 720 p.
63. Dowling P. J., Festing M., Engle A. D. International Human Resource Management. 8th ed. Andover : Cengage Learning, 2023. 480 p.
64. G20/OECD Principles of Corporate Governance. Paris : OECD Publishing, 2023. 100 p. URL: https://doi.org/10.1787/ed750b30-en
65. Huselid M. A. The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance. Academy of Management Journal. 1995. Vol. 38. No. 3. P. 635–672.
66. IFC Corporate Governance Manual. Washington, DC : International Finance Corporation, 2019. 212 p.
67. International Labour Organization. World Employment and Social Outlook: Trends 2025. Geneva : ILO, 2025.

68. McKinsey & Company. The State of Organizations 2024. New York : McKinsey Global Institute, 2024. URL: https://www.mckinsey.com
69. OECD Corporate Governance Factbook 2023. Paris : OECD Publishing, 2023. 270 p.
70. OECD Corporate Governance Outlook 2024. Paris : OECD Publishing, 2024. 180 p.
71. OECD Employment Outlook 2024. Paris : OECD Publishing, 2024. 420 p.
72. OECD Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible Business Conduct. Paris : OECD Publishing, 2023. 112 p.
73. UBC Group : офіційний сайт. URL: https://www.beer-co.com
74. Ulrich D. Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. Boston : Harvard Business School Press, 1997. 281 p.
75. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2025. Geneva : World Economic Forum, 2025.

ДОДАТКИ