

УДК 331.101.3:656.071
UDC 331.101.3:656.071

ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ З УРАХУВАННЯМ СТАДІЇ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Бондар Н.М., доктор економічних наук, Національний транспортний університет, Київ, Україна, rutan2000@gmail.com, orcid.org/0000-0002-8254-2449

Коворотний В.А., Національний транспортний університет, Київ, Україна, kovorotniy_v@ukr.net, orcid.org/0000-0002-9104-0344

Прудка Т.М., Національний транспортний університет, Київ, Україна, prudka2501@gmail.com, orcid.org/0000-0002-1609-3550

IMPROVEMENT OF PERSONNEL MOTIVATION SYSTEM TAKING INTO ACCOUNT THE STAGE OF LIFE CYCLE OF A TRANSPORT ENTERPRISE

Bondar N.M., Doctor of Economics Sciences, National Transport University, Kyiv, Ukraine, rutan2000@gmail.com, orcid.org/0000-0002-8254-2449

Kovorotnyi V.A., National Transport University, Kyiv, Ukraine, kovorotniy_v@ukr.net, orcid.org/0000-0002-9104-0344

Prudka T.M., National Transport University, Kyiv, Ukraine, prudka2501@gmail.com, orcid.org/0000-0002-1609-3550

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА С УЧЕТОМ СТАДИИ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ТРАНСПОРТНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Бондарь Н.М., доктор экономических наук, Национальный транспортный университет, Киев, Украина, rutan2000@gmail.com, orcid.org/0000-0002-8254-2449

Коворотный В.А., Национальный транспортный университет, Киев, Украина, kovorotniy_v@ukr.net, orcid.org/0000-0002-9104-0344

Прудка Т.М., Национальный транспортный университет, Киев, Украина, prudka2501@gmail.com, orcid.org/0000-0002-1609-3550

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Сьогодні, в умовах економічної депресії, яка має місце в Україні останні роки, все більше підприємств потребує ефективної системи мотивації своїх працівників. Досить гостро це питання постає на автотранспортних підприємствах, виробничий персонал, зокрема водії, має високу мобільність і завжди віддає перевагу кращим умовам роботи та заохочення, що часто призводить до відтоку висококваліфікованих кадрів. В той же час завдання, пов'язані з мотивацією персоналу до ефективної роботи, відданості організації тісно корелюють з проблемами, що мають місце на окремих стадіях життєвого циклу підприємства. У разі зневаги врахування такого зв'язку часто має місце неспроможність автотранспортних підприємств виконати свої зобов'язання перед замовниками, вимушена сплата штрафів та псування ділової репутації. Зазначене підкреслює особливу актуальність та практичну значимість досліджуваного у статті питання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язанням даної проблеми і на які спирається автор, виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. Проблеми мотивації та стимулювання персоналу підприємств присвячена низка досліджень як вітчизняних, так й зарубіжних науковців та практиків. Вивчаючи питання мотивації персоналу підприємств транспорту, вітчизняні вчені [1] пропонують за основу побудови мотиваційної системи розглядати ступінь досягнення працівниками ключових показників ефективності. Зв'язок мотивації та якості праці персоналу досліджується у працях [2, 3]. Також науковці розглядають мотивацію не тільки як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства, а й як засіб антикризового управління персоналом [4].

На необхідності врахування впливу чинників внутрішнього середовища на мотивацію персоналу акцентують увагу низка зарубіжних науковців. Так, роль організаційної культури компанії

у побудові системі мотивації досліджується у праці [5]. Врахування пріоритетів в ході організаційних змін у розробленні системи мотивації досліджують [6,7,8].

В той же час, під час кожної стадії життєвого циклу підприємство характеризується певним типом поведінки, який втілюється у його стратегії. Оскільки мотиваційна складова є частиною функцій менеджменту, вона повинна відповідати спрямованості обраної політики мотивації задля досягнення поставлених підприємством цілей [9]. Стратегічні завдання, які стоять перед підприємством на різних стадіях його життєвого циклу повинні визначати й мотиваційну спрямованість реалізації обраної стратегії.

У даній статті авторами проводиться дослідження проблем автотранспортного підприємства на різних стадіях життєвого циклу, систематизуються ключові напрямки мотивації персоналу під час реалізації його стратегій та пропонується аналітичний інструментарій оцінювання ступеня відповідності діючої системи мотивації працівників стратегічним потребам розвитку підприємства.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Цілями статті є: дослідження типів стратегії, яких повинно дотримуватись автотранспортне підприємство на різних етапах свого життєвого циклу, розкриття відповідного комплексу мотивації праці його персоналу, систематизація показників досягнення цілей індивідуального розвитку працівників та показників досягнення цілей розвитку підприємства, розроблення рекомендацій щодо оцінювання рівня результативності механізму мотивації через оцінку досягнення цілей підприємства та його працівників.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Транспортні підприємства, як й інші господарюючі суб'єкти, у своєму житті переживають декілька стадій. Найбільш поширеним у практиці управління є виокремлення наступних стадій життєвого циклу підприємства: дитинство; юність; зрілість; старість. Під час кожного з цих етапів підприємство характеризується певним типом поведінки, який втілюється у його стратегії. Оскільки мотиваційна складова є частиною загального господарського механізму підприємства, вона повинна відповідати спрямованості обраної стратегії задля поставлених підприємством цілей.

Стадії народження та старості у життєвому циклі підприємства характеризуються перевищенням витрат над отримуваними доходами, високим ризиком припинення діяльності господарюючого суб'єкта. Головною метою підприємства на цих стадіях життя є виживання.

На стадії дитинства підприємство робить перші кроки для знаходження свого місця на ринку. У цей період перед підприємством, насамперед, постає проблема виживання, оскільки з'являються труднощі, пов'язані з нестачею грошових коштів для фінансування як його поточної діяльності, так і для здійснення необхідних підприємству інвестицій. Для періоду характерні невисокі темпи зростання обсягів виробництва. Зазвичай діяльність підприємства в цей час є збитковою. Фінансовий стан характеризується нестабільністю, що зумовлює потребу у постійному пошуку можливостей виконати будь-які послуги аби довести рівень запасу фінансових коштів до мінімально прийняттого та забезпечити підприємству просте виживання.

Стадія юності у життєвому циклі підприємства характеризується нарощуванням присутності підприємства на ринку, зростанням обсягів наданих послуг, отримуваних доходів. Отримані прибутки спрямовуються, як правило, на розвиток підприємства. Головною метою підприємства на даному етапі життєвого циклу є подальший розвиток та просування підприємства на ринку. За цей період перші отримані прибутки дають змогу підприємству вирішити проблеми з грошовими коштами, що спричинює виникнення нової цілі його функціонування – економічного зростання. Для її досягнення увага підприємства приділяється здійсненню активної інвестиційної діяльності. Період характеризується швидким зростанням обсягів виробництва.

Стадія зрілості у життєвому циклі підприємства характеризується стабілізацією обсягів наданих послуг, отримуваних доходів, рівня прибутку. Підприємство намагається одержати максимум прибутку з усіх можливостей, які дають його розміри, технічний, виробничий та комерційний потенціал. Характерною є здатність підприємства до самофінансування своєї діяльності. Особливостями розвитку підприємства на цій стадії є уповільнення темпів зростання та максимальні прибутки. Отримувані прибутки часто спрямовуються на виплати власникам підприємства. Головною метою підприємства на цій стадії життєвого циклу є пошук нових ніш, які швидко розвиваються та мають високу рентабельність, здійснення інноваційної діяльності.

На стадії старості у життєвому циклі підприємства обсяги наданих ним послуг та отримуваних прибутків зменшуються. Це пов'язано із застарілістю технічної та виробничої бази, невідповідністю номенклатури послуг підприємства вимогам ринку, жорсткою ринковою конкуренцією тощо.

Для вирішення завдань, що виникають перед підприємством воно розробляє відповідну стратегію свого розвитку [10, с.26-29]. Стратегія являє собою комплексну програму дій (заходів), яка забезпечує здійснення місії (генеральної мети) підприємства і досягнення її множинних цілей.

Залежно від того, на якій стадії життєвого циклу перебуває організація, керівництво підприємства може обрати одну з таких базових стратегій:

- стратегію виживання, яка має захисний характер і передбачає здійснення системи заходів, що забезпечують вихід підприємства з кризового стану в максимально короткий термін. Така стратегія є актуальною для підприємств, які перебувають на стадії дитинства та старості;

- стратегію стабілізації, що застосовується підприємством в умовах нестабільності (коливання) обсягів продажу своєї продукції і отримуваних доходів. Вона передбачає, насамперед, вирівнювання обсягів продажу, прибутку та інших важливих показників ефективності діяльності підприємства з подальшим їх підвищенням. Стратегія є актуальною для стадії зрілості підприємства, коли транспортне підприємство пропонує споживачам номенклатуру послуг, на яку через високу конкуренцію воно змушене знижувати тарифи, що призводить до зменшення обсягів доходів та прибутку. При цьому воно не передбачає фінансування програм виходу на нові ринки або розвивати нові види послуг, шукати нові ніші ринку;

- стратегію зростання, що є найефективнішою стратегією, оскільки спрямована на стабільне зростання обсягів продажу, прибутку, капіталу. Ця стратегія є актуальною для підприємств, які перебувають на стадії юності та зрілості. Підприємства, які перебувають на стадії юності, надають перевагу втіленню стратегії концентрації своєї присутності у певній ніші ринку. Підприємства, які перебувають на стадії зрілості, цю стратегію застосовують для диверсифікації своєї діяльності, пошуку нових ринків та ніш.

Отже, стратегічні завдання, які стоять перед підприємством на різних стадіях його життєвого циклу визначатимуть й мотиваційну спрямованість реалізації обраної стратегії.

У таблиці 1 наведено показники ефективності діяльності персоналу, напрями мотивації праці працівників та інструменти мотивації, які можуть бути застосовані на різних стадіях життєвого циклу автотранспортного підприємства. При цьому на будь-якій стадії життєвого циклу підприємства система матеріальної мотивації праці повинна враховувати категорію персоналу і можливість застосування прямого вимірювання кількості праці такої категорії. Якщо для водіїв, які здійснюють вантажні перевезення, таким вимірником праці часто є виконана транспортна робота або пробіг рухомого складу з вантажем, то для ремонтних робітників одиницею вимірювання може бути кількість відпрацьованих людино-годин під час виконання робіт з обслуговування та ремонту транспортних засобів. У цьому випадку критерієм надання премій буде виконання та перевиконання планових завдань. Більш складним є формування адекватної системи мотивації для адміністративно-управлінського та господарського персоналу.

З метою удосконалення системи оплати праці на автотранспортному підприємстві пропонується упровадження принципу дольового розподілу зароблених колективом коштів між працівниками залежно від їхньої кваліфікації та якості праці замість звичайного розподілу фонду заробітної плати за посадовими окладами.

Заробітну плату i -го працівника адміністративно-управлінського та господарського персоналу за цією системою пропонується визначати за формулою:

$$ЗП_i = \frac{K_i}{\sum_{i=1}^n K_i} \cdot ФЗП, \quad (1)$$

де $ЗП_i$ – розмір заробітної плати i -го робітника, грн.;

n – загальна чисельність працівників адміністративно-управлінського персоналу підприємства, осіб;

K_i – коефіцієнт, що показує, у скільки разів оплата праці i -го працівника адміністративно-управлінського та господарського персоналу підприємства вище за мінімальну заробітну плату;

$\sum_{i=1}^n K_i$ – сума значень коефіцієнтів K_i за всіма працівниками адміністративно-управлінського персоналу підприємства;

$ФЗП$ – фонд заробітної плати, що представляє собою обсяг коштів, призначений на заробітну плату працівникам адміністративно-управлінського персоналу підприємства, грн. [11, С.181-182]

Таблиця 1 – Політика мотивації роботи персоналу на етапах життєвого циклу підприємства
Table 1 – The policy of motivation of work of the personnel on stages of a life cycle of the enterprise

Стратегія підприємства	Ключові показники реалізації стратегії	Показники ефективності діяльності персоналу	Напрями мотивації праці працівників	Інструменти мотивації
Стадія життєвого циклу - Дитинство				
Вживання	Мінімізація збитків, зростання кількості замовлень, збереження платоспроможності, диверсифікація послуг, які надаються клієнтам	Економія ресурсів, зростання кількості клієнтів, замовлень, доходів	скорочення витрат та економія ресурсів, пошук нових клієнтів та ринків збуту, інноваційна активність персоналу, створення позитивного іміджу підприємства	Участь у прийнятті рішень, стабільна мінімальна оплата праці з преміюванням за внесок у збільшення обсягів реалізації та доходів
Стадія життєвого циклу - Юність				
Зростання	Зростання кількості замовлень, збереження платоспроможності, збільшення виробничих потужностей, спеціалізація транспортних послуг, збереження фінансової незалежності, залучення висококваліфікованих працівників	Зростання кількості замовлень, обсягів доходів, Підвищення якості наданих послуг, Підвищення рівня кваліфікації персонал	розширення ринків збуту послуг, інноваційна активність персоналу, підвищення якості послуг, створення позитивного іміджу підприємства, відданість персоналу через розвиток корпоративної культури	Участь у майбутніх прибутках, стабільна заробітна плата з преміюванням за трудові досягнення, фінансування програм підвищення рівня кваліфікації персоналу, додаткові соціальні блага
Стадія життєвого циклу – Зрілість				
Стабілізація	Стабілізація обсягів замовлень, збереження платоспроможності, збереження фінансової незалежності, оптимізація складу і кількості працівників	Зростання кількості замовлень, клієнтів, доходів, підвищення якості наданих послуг, зростання продуктивності праці, підвищення рівня кваліфікації персоналу	розвиток сильних сторін підприємства, розширення ринків збуту послуг, створення позитивного іміджу підприємства, підвищення якості послуг, відданості персоналу через розвиток корпоративної культури	Участь у прийнятті рішень, стабільна заробітна плата з преміюванням як за особисті, так і колективні трудові досягнення, фінансування програм підвищення рівня кваліфікації персоналу, додаткові соціальні блага
Зростання	Вихід на нові ринки (ніші ринку), зростання кількості замовлень, диверсифікація виробничих потужностей, оновлення та розширення потужностей, залучення висококваліфікованих працівників	економія ресурсів, зростання кількості замовлень, клієнтів, доходів, підвищення якості наданих послуг, зростання продуктивності праці	розвиток сильних сторін підприємства, збереження ринків збуту послуг, підвищення якості послуг, збереження позитивного іміджу підприємства, скорочення витрат та економія ресурсів, пошук нових клієнтів та ринків збуту, утримання ключових спеціалістів	Участь у прийнятті рішень, стабільна мінімальна оплата праці з преміюванням за особистий внесок у збільшення обсягів реалізації та доходів (ключовим спеціалістам)
Стадія життєвого циклу – Старість				
Стабілізація	Стабілізація обсягів замовлень, збереження платоспроможності, оновлення та реалізація зайвих потужностей, оптимізація складу та кількості працівників	економія ресурсів, зростання кількості замовлень, клієнтів, доходів, підвищення якості наданих послуг, зростання продуктивності праці	розвиток сильних сторін підприємства, збереження ринків збуту послуг, підвищення якості послуг, збереження позитивного іміджу підприємства, скорочення витрат та економія ресурсів, пошук нових клієнтів та ринків збуту, утримання ключових спеціалістів	Участь у прийнятті рішень, стабільна мінімальна оплата праці з преміюванням за особистий внесок у збільшення обсягів реалізації та доходів (ключовим спеціалістам)
Вживання	мінімізація збитків, зростання кількості замовлень, збереження платоспроможності, диверсифікація послуг, які надаються клієнтам, реалізація зайвих потужностей	економія ресурсів, зростання кількості замовлень, клієнтів, доходів, підвищення якості наданих послуг, зростання продуктивності праці	розвиток сильних сторін підприємства, збереження ринків збуту послуг, підвищення якості послуг, збереження позитивного іміджу підприємства, скорочення витрат та економія ресурсів, пошук нових клієнтів та ринків збуту, утримання ключових спеціалістів	Участь у прийнятті рішень, стабільна мінімальна оплата праці з преміюванням за особистий внесок у збільшення обсягів реалізації та доходів (ключовим спеціалістам)

Однією з основних особливостей цієї моделі є встановлення співвідношень в оплаті праці працівників адміністративно-управлінського та господарського персоналу різних категорій у вигляді «вилок» коефіцієнтів з широким діапазоном, що дають можливість скорочувати кількість використовуваних преміальних положень, які ускладнюють розрахунки, і, в той же час, забезпечити індивідуальний підхід до стимулювання ефективної праці кожного працівника. Конкретну величину коефіцієнта K_i для кожного окремого працівника можуть встановлювати трудові колективи або їхні керівники.

У випадку, коли працівник підприємства працював неповний місяць або не виконав норму, різниця між нарахованим відповідно до встановленого йому коефіцієнта K_i та фактичною величиною його заробітку може спрямовуватись у страховий (резервний) фонд, кошти якого використовуються з метою стимулювання праці колективу у подальші місяці.

Пропонується розподілити адміністративно-управлінський та господарський персонал підприємства залежно від виконуваних ним функцій, складності завдань та рівня кваліфікації за п'ятьма кваліфікаційними групами. Приклад такої сітки, в якій встановлені співвідношення в оплаті їхньої праці, наведений у таблиці 2. Застосування такої системи оплати праці дозволить суттєво скоротити кількість застосовуваних преміальних положень не знижуючи стимулюючої функції заробітної плати. Це пояснюється тим, що показники преміювання можуть бути відображені через використання «вилок» в оплаті праці.

Таблиця 2 – Сітка коефіцієнтів співвідношення в оплаті праці кваліфікаційних груп персоналу автотранспортного підприємства

Table 2 – The net of coefficients of the ratio in the payment of labor qualification groups to the staff of the transport company

Кваліфікаційна група працівників	1	2	3	4	5
Вилки співвідношень в оплаті праці різної якості в порівнянні з мінімальною	1,0-1,7	1,71-2,8	2,81-4,5	4,51-6,0	6,01-7
Прибиральники	+				
Диспетчери		+			
Охоронці		+			
Службовці			+		
Спеціалісти усіх напрямків (економіст, бухгалтер, інженер з постачання, логісти)		+	+		
Керівники виробничих підрозділів підприємства (начальники автоколон, головний економіст, головний бухгалтер, головний інженер, головний механік)			+	+	
Директор підприємства				+	+

Застосування такої системи оплати праці дозволить суттєво скоротити кількість застосовуваних преміальних положень не знижуючи стимулюючої функції заробітної плати. Це пояснюється тим, що показники преміювання можуть бути відображені через використання «вилок» в оплаті праці. Крім того, запровадження безтарифної системи дозволяє уникнути «зрівнялівки» в оплаті праці за різну кількість та якість роботи. При безтарифній системі оплати праці враховується реально відпрацьований працівниками час (з урахуванням запізень, прогулів), ініціативність у виконанні робочих завдань, відповідальність за прийняті рішення.

Мотиваційна складова для виробничого персоналу транспортного підприємства – водіїв, оплата яких визначається середньоринковими відрядними розцінками, може знайти своє відображення й у системі преміювання даної категорії працівників.

До складу преміальної системи підприємства входять наступні елементи: показники та умови преміювання; розміри премій; коло працівників, до яких застосовується преміювання; періодичність виплат премій; джерело виплати премій.

Побудова преміальної системи підприємства повинна здійснюватися на таких загально визначених принципах [11, С.184-186]:

1. Умови та розміри преміювання повинні бути чітко визначені для окремих категорій працівників. Умови преміювання визначають показники, досягнення яких дає працівникам підстави для отримання премії. Розмір премії залежить від обраних показників преміювання (виконання плану, перевиконання плану, економію матеріальних ресурсів тощо). Показники преміювання повинні відповідати завданням, що стоять перед підприємством;

2. Кількість показників та умов преміювання не повинні перевищувати 2-3. Це дозволить уникнути складних розрахунків та зробити систему преміювання підприємства простою і зручною;

3. Між показниками та умовами преміювання не повинно існувати протиріч;

4. Розміри премії повинні бути економічно обґрунтованими.

5. Рівень показника преміювання необхідно встановлювати диференційовано (за фактично досягнутим середнім рівнем виконання показника преміювання на даному виробництві; вище його досягнутого рівня тощо);

6. До кола працівників, яким надається премія повинні включатись тільки ті, які безпосередньо можуть впливати на виробничі показники;

7. Періодичність преміювання необхідно встановлювати у залежності від особливості підприємства, організації (виробництва та праці, характеру показників преміювання тощо);

8. Премія повинна бути гарантована відповідним джерелом виплати.

Для формування ефективної системи преміювання слід враховувати деякі обмеження у виплаті працівникам премій:

1. Сума всіх преміальних виплат за будь-якого значення перевиконання працівниками планових показників не може перевищувати суму прибутку, отриману в результаті застосування даної системи.

2. Премії, що виплачуються за виконання та перевиконання плану, призводять як до росту фонду оплати праці, так і до зростання витрат підприємства, пов'язаних з відрахуваннями на соціальні заходи (єдиного соціального внеску), що нараховуються пропорційно до фонду оплати праці і також включаються до собівартості продукції підприємства.

3. Премії за перевиконання плану збільшують витрати по заробітній платі на одиницю продукції (зокрема за відрядної форми оплати праці). Однак у цьому випадку одночасно відбувається скорочення умовно-постійних накладних витрат підприємства (амортизації основних фондів, витрат на утримання та обслуговування устаткування тощо), що припадають на одиницю продукції. Відповідно, застосування преміювання економічно є обґрунтованим тоді, коли зазначена економія на умовно-постійних накладних витратах перевищує витрати на преміювання із фонду заробітної плати за перевиконання планів виробництва і частина її спрямовується на зниження собівартості продукції.

У таблиці 3 представлена запропонована авторами система преміювання водіїв автотранспортного підприємства.

Таблиця 3 – Пропонована система преміювання водіїв автотранспортного підприємства
Table 3 – Proposed system of bonuses of drivers of motor transport enterprise

Показник преміювання	Розмір премії
Економія пального, матеріалів	40% від отриманої економії
Вчасна подача рухомого складу та дотримання графіку поставки вантажів	3% від нарахованої заробітної плати за відрядними розцінками
Безаварійність руху транспортного засобу	2% від нарахованої заробітної плати за відрядними розцінками

Для інших категорій персоналу автотранспортного підприємства пропонується запровадити такі види преміювання як разові премії та винагороди. Вони можуть бути індивідуальними та колективними. Це можуть бути: винагороди за підсумками роботи за рік; одноразові заохочення за виконання особливо важливих завдань, термінових та непередбачених робіт; премії за підсумками оглядів та конкурсів, до святкових та урочистих подій.

Для підвищення рівня мотивації праці на автотранспортних підприємствах пропонується активно запроваджувати систему нематеріальної мотивації. До комплексу таких нематеріальних

компонентів мотивації праці працівників транспортного підприємства належать: організаційна культура підприємства, система участі, принципи керівництва, надання персоналу соціальних благ, залучення персоналу до ухвалення рішень, організація робочого місця, кадрова політика, регулювання робочого часу [1,2,3,9].

Система мотивації спрямована, насамперед, на створення передумов досягнення підприємством цілей свого розвитку. В той же час таке досягнення можливе тільки за умов партнерської взаємодії адміністрації та працівників. Отже, очікувані результати програм розвитку підприємства повинні враховувати, як віддано їх підтримують працівники, як вони бачать себе у реалізації таких програм і що вони очікують для себе від їх реалізації.

Сьогодні оцінювання рівня мотивації працівників транспортних компаній проводять за традиційним показником звільнення за власним бажанням. На наш погляд, мотивація впливає не тільки на коефіцієнти оборотності зі звільнення або прийому. Рівень мотивації праці відображається у прагненні працівників підвищувати свою продуктивність, забезпечувати підприємству вищі результати діяльності. Таке прагнення працівників має місце тільки у разі співпадіння їх інтересів з інтересами підприємства.

Авторами зроблена спроба розвинути методика, запропоновану Думановською С.В. [9], адаптувавши її для автотранспортних підприємств. Для оцінювання рівня результативності механізму мотивації, що діє на підприємстві, пропонується враховувати ступінь досягнення цілей підприємства та працівника. Для такого оцінювання пропонується використовувати коефіцієнт результативності механізму мотивації ($K_{р.пл}$), який обчислюється за формулою:

$$K_{р.пл} = \frac{(K_{ц.пр} + K_{ц.пл})}{2}, \quad (2)$$

де $K_{ц.пр}$ – коефіцієнт досягнення цілей індивідуального розвитку працівників;

$K_{ц.пл}$ – коефіцієнт досягнення цілей розвитку підприємства.

Значення коефіцієнту результативності механізму мотивації може набувати низки значень (таблиця 5).

Таблиця 5 – Значення коефіцієнта рівня результативності механізму мотивації та оцінювання рівня мотивації праці на підприємстві

Table 5 – The value of the coefficient of the level of the effectiveness of the mechanism of motivation and assessment of the level of motivation in the enterprise

Значення коефіцієнту рівня результативності механізму мотивації на підприємстві	Оцінювання рівня мотивації праці на підприємстві
До 0,50	Незадовільний рівень мотивації
Від 0,51 до 0,60	Низький рівень мотивації
Від 0,61 до 0,70	Середній рівень мотивації
Від 0,71 до 0,80	Вищий за середній рівень мотивації
Від 0,81 до 0,90	Високий рівень мотивації
Від 0,91 до 1	Дуже високий рівень мотивації

Для обчислення значення коефіцієнту досягнення цілей індивідуального розвитку працівників пропонується використовувати таку формулу:

$$K_{ц.пр} = \frac{K_{р.пл} + K_{р.к} + K_{р.кк} + K_{р.кд} + K_{р.р} + K_{р.д} + K_{р.н} + K_{р.л}}{8}, \quad (3)$$

Де $K_{р.пл}$ – коефіцієнт оцінки задоволеності умовами робочого місця працівниками;

- $K_{д.к.}$ – коефіцієнт задоволеності працівників керівництвом;
- $K_{п.к.}$ – коефіцієнт задоволеності працівників психологічним кліматом у колективі;
- $K_{з.п.}$ – коефіцієнт задоволеності працівників змістом праці;
- $K_{п.р.}$ – коефіцієнт задоволеності працівників професійним зростанням;
- $K_{р.п.}$ – коефіцієнт задоволеності працівників розвитком особистого потенціалу;
- $K_{м.п.}$ – коефіцієнт задоволеності працівників системою нематеріального стимулювання;
- $K_{с.п.}$ – коефіцієнт задоволеності працівників додатковими соціальними благами, які надаються їм підприємством.

Значення коефіцієнтів отримуються на основі проведення опитування працівників за трибальною системою. Найвищою оцінкою пропонується обрати 3 бали, середньою оцінкою – 2 бали, низькою оцінкою – 1 бал. Отримані оцінки за кожним коефіцієнтом додаються та діляться на суму максимальних значень балів для цього коефіцієнта.

Для обчислення значення коефіцієнту досягнення цілей розвитку підприємства пропонується така формула:

$$K_{д.ц.п.} = \frac{K_{к.п.р.} + K_{л.п.} + K_{к.к.} + K_{і.а.} + K_{т.д.} + K_{о.з.в.} + K_{в.з.}}{7} \quad (4)$$

- $K_{к.п.р.}$ – коефіцієнт оцінки кваліфікаційно-професійного рівня працівників підприємства;
- $K_{л.п.}$ – коефіцієнт лояльності до підприємства;
- $K_{к.к.}$ – коефіцієнт сформованості ціннісно-орієнтаційної єдності колективу;
- $K_{і.а.}$ – коефіцієнт інноваційної активності працівників;
- $K_{т.д.}$ – коефіцієнт трудової дисципліни;
- $K_{о.з.в.}$ – коефіцієнт оборотності із звільнення;
- $K_{в.з.}$ – коефіцієнт виконання виробничих завдань.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку.

Під системою мотивації розуміється система взаємодії підприємства та працівника, заснована на цільовій спрямованості та єдності інтересів, яка є збалансованою щодо очікувань впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Метою управління мотивацією праці персоналу є досягнення стратегічних цілей підприємства.

Транспортні підприємства, як й інші господарюючі суб'єкти, у своєму житті переживають декілька стадій, які формують їхні життєві цикли. Найбільш поширеним у практиці управління є виокремлення наступних стадій життєвого циклу підприємства: дитинство; юність; зрілість; старість. Під час кожного з цих етапів підприємство характеризується певним типом поведінки, який втілюється у його стратегії. Отже, під час розроблення системи мотивації персоналу необхідно враховувати стратегічні завдання, що стоять перед підприємством на відповідній стадії його життєвого циклу. Така система повинна включати комплекс як матеріальних, так і нематеріальних складових, що дозволить більш повно розкрити потенціал працівників, наблизити їхні прагнення досягти особистих цілей з досягненням поставлених підприємством стратегічних цілей. Особливу увагу слід приділяти виробничому персоналу автотранспортного підприємства – водіям, від професіоналізму та відповідальності яких залежить безпечність, надійність та своєчасність надання замовникам транспортних послуг. Для персоналу інших категорій доцільним вважається встановлювати безтарифну систему оплати праці, яка враховуватиме внесок кожного працівника у досягнення поставлених перед підприємством стратегічних цілей. Отримала подальший розвиток методика оцінювання рівня результативності механізму мотивації, що діє на автотранспортному підприємстві, зокрема у складі показників, які враховуються під час обчислення коефіцієнту досягнення цілей індивідуального розвитку працівників та коефіцієнту досягнення цілей розвитку підприємства. Запропоновані у статті рекомендації оцінки його результативності механізму мотивації автотранспортного підприємства є зручними у використанні, дають можливість виявити слабкі місця у діючому на підприємстві механізмі мотивації та розробити комплекс відповідних заходів з їх усунення.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Ейтутіс Д. Г. Мотивація персоналу підприємств транспорту на базі КРІ [Електронний ресурс] / Д. Г. Ейтутіс, О.А. Мельникова, С. О. Крищенко // Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Сер. : Економіка і управління. - 2013. - Вип. 25. - С. 102-110. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpdetut_eiu_2013_25_15
2. Дикань О. В. Культурно-ціннісна мотивація до підвищення якості продукції промислових підприємств залізничного транспорту в умовах формування інноваційно-логістичного кластеру [Електронний ресурс] / О. В. Дикань // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2016. - Вип. 54. - С. 268-278. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2016_54_13
3. Гришко О. А. Мотиваційний механізм управління якістю праці персоналу підприємства залізничного транспорту: методичні аспекти [Електронний ресурс] / О. А. Гришко // Інноваційна економіка. - 2016. - № 5-6. - С. 124-133. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2016_5-6_24
4. Бабкін, Д. О., & Нікітіна, О. А. (2014). Антикризове управління трудовими ресурсами / Бабкін Д. О., & Нікітіна, О. А. // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва, (1), 18-21. Режим доступу: [pirp_2014_1_6.pdf](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pirp_2014_1_6.pdf).
5. Patricia Milne, (2007) "Motivation, incentives and organisational culture", Journal of Knowledge Management, Vol. 11 Issue: 6, pp.28-38, <https://doi.org/10.1108/13673270710832145>
6. Debrah Dhugga, (2016) "Delivering motivation for change at DUKES LONDON", Strategic HR Review, Vol. 15 Issue: 1, pp.2-4, <https://doi.org/10.1108/SHR-11-2015-0088>
7. Sara Korlén, Anna Essén, Peter Lindgren, Isis Amer-Wahlin, Ulrica von Thiele Schwarz, (2017) "Managerial strategies to make incentives meaningful and motivating", Journal of Health Organization and Management, Vol. 31 Issue: 2, pp.126-141, <https://doi.org/10.1108/JHOM-06-2016-0122>
8. Marcela Lage Monteiro de Castro, Mário Teixeira Reis Neto, Cláudia Aparecida Avelar Ferreira, Jorge Filipe da Silva Gomes, (2016) "Values, motivation, commitment, performance and rewards: analysis model", Business Process Management Journal, Vol. 22 Issue: 6, pp.1139-1169, <https://doi.org/10.1108/BPMJ-09-2015-0132>
9. Думановська, С.В. Мотиваційний механізм в системі управління розвитком сільськогосподарських підприємств [Текст] : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Думановська Світлана Володимирівна ; Нац. ун-т біоресурсів і природокористування України. - Київ, 2016. - 260 с.
10. Бондар Н.М. Економіка підприємства: навч. посібник. – 2-ге вид., доп. – К.: А.С.К., 2005. – 400с.
11. Бондарь Н.Н. Экономика предприятия: Учеб пособие для студентов высш. учеб. Заведений. – К.: МАУП, 2007.- 432 с.

REFERENCES

1. Eitutis, D. H., Melnykova, O.A., & Kryshchenko, O. (2013). Motyvatsiia personalu pidpriemstv transportu na bazi KRI [Motivation of personnel of transport enterprises on the basis of KPI] *Zbirnyk naukovykh prats Derzhavnoho ekonomiko-tekhnologichnoho universytetu transportu - Ser. : Ekonomika i upravlinnia. – Collection of scientific works of the State economic-technological university of transport - Economics and management series*, 25, 102-110. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpdetut_eiu_2013_25_15 [in Ukrainian]
2. Dykan, O. V. (2016). Kulturno-tsinnisna motyvatsiia do pidvyshchennia yakosti produktsii promyslovykh pidpriemstv zaliznychnoho transportu v umovakh formuvannia Innovatsiino-lohistychnoho klasteru [Cultural value motivation to improve products industrial enterprises of railways in the formation of innovative logistics cluster]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti. - Bulletin of the Economy of Transport and Industry*, 54, 268-278. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2016_54_13 [in Ukrainian]
3. Hryshko, O. A. (2016) Motyvatsiinyi mekhanizm upravlinnia yakistiu pratsi personalu pidpriemstva zaliznychnoho transportu: metodychni aspekty [Motivational mechanism of quality management of personnel labor of railway undertakings: methodical aspects]. *Innovatsiina ekonomika. - Innovative economy*, 5-6, 124-133. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2016_5-6_24 [in Ukrainian]

4. Babkin, D. O., & Nikitina, O. A. (2014). Antykryzove upravlinnia trudovymy resursamy [Crisis management of labor resources]. Problemy i perspektyvy rozvytku pidpriemnytstva - Problems and prospects of entrepreneurship development, (1), 18-21. Retrieved from piprp_2014_1_6.pdf. [in Ukrainian]
5. Patricia Milne, (2007) "Motivation, incentives and organisational culture", Journal of Knowledge Management, Vol. 11 Issue: 6, pp.28-38, <https://doi.org/10.1108/13673270710832145>
6. Debrah Dhugga, (2016) "Delivering motivation for change at DUKES LONDON", Strategic HR Review, Vol. 15 Issue: 1, pp.2-4, <https://doi.org/10.1108/SHR-11-2015-0088>
7. Sara Korlén, Anna Essén, Peter Lindgren, Isis Amer-Wahlin, & Ulrica von Thiele Schwarz, (2017) "Managerial strategies to make incentives meaningful and motivating", Journal of Health Organization and Management, Vol. 31 Issue: 2, pp.126-141, <https://doi.org/10.1108/JHOM-06-2016-0122>
8. Marcela Lage Monteiro de Castro, Mário Teixeira Reis Neto, Cláudia Aparecida Avelar Ferreira, & Jorge Filipe da Silva Gomes, (2016) "Values, motivation, commitment, performance and rewards: analysis model", Business Process Management Journal, Vol. 22 Issue: 6, pp.1139-1169, <https://doi.org/10.1108/BPMJ-09-2015-0132>
9. Dumanovska, S.V. (2016) Motyvatsiyni mekhanizm v systemi upravlinnia rozvytkom silskohospodarskykh pidpriemstv [Motivational mechanism in the system of management of development of agricultural enterprises]. *Candidate's thesis*. Kyiv: Nats. un-t bioresursiv i pryrodokorystuvannia Ukrainy. [in Ukrainian].
10. Bondar N.M. (2005) *Ekonomika pidpriemstva [Business Economics]*. Kyiv: A.S.K [in Ukrainian].
11. Bondar N.N. (2007) *Jekonomika predpriyatija [Economy of enterprise]*. Kyiv:: MAUP [in Russian].

РЕФЕРАТ

Бондар Н.М. Вдосконалення системи мотивації персоналу з урахуванням стадії життєвого циклу транспортного підприємства / Н.М. Бондар, В.А. Коворотний, Т.М. Прудка // Вісник Національного транспортного університету. Серія «Економічні науки». Науково-технічний збірник. – К. : НТУ, 2018. – Вип. 2 (41).

В статті розкриті проблеми, що постають перед автотранспортним підприємством на різних стадіях його життєвого циклу, та запропоновані ключові характеристики політики мотивації персоналу, які найбільше відповідають вирішенню завдань відповідних стадій життєвого циклу.

Об'єкт дослідження – мотивація персоналу в системі управління підприємствами транспорту на різних стадіях життєвого циклу.

Цілями статті є: дослідження типів стратегії, яких повинно дотримуватись автотранспортне підприємство на різних етапах свого життєвого циклу, розкриття відповідного комплексу мотивації праці його персоналу, систематизація показників досягнення цілей індивідуального розвитку працівників та показників досягнення цілей розвитку підприємства, розроблення рекомендацій щодо оцінювання рівня результативності механізму мотивації через оцінку досягнення цілей підприємства та його працівників.

Метод дослідження – монографічний, аналітичний.

Під системою мотивації розуміється система взаємодії підприємства та працівника, заснована на цільовій спрямованості та єдності інтересів, яка є збалансованою щодо очікувань впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Метою управління мотивацією праці персоналу є досягнення стратегічних цілей підприємства.

Транспортні підприємства, як й інші господарюючі суб'єкти, у своєму житті переживають декілька стадій, які формують їхні життєві цикли. Найбільш поширеним у практиці управління є виокремлення наступних стадій життєвого циклу підприємства: дитинство; юність; зрілість; старість. Під час кожного з цих етапів підприємство характеризується певним типом поведінки, який втілюється у його стратегії. Отже, під час розроблення системи мотивації персоналу необхідно враховувати стратегічні завдання, що стоять перед підприємством на відповідній стадії його життєвого циклу. Така система повинна включати комплекс як матеріальних, так і нематеріальних складових, що дозволить більш повно розкрити потенціал працівників, наблизити їхні прагнення досягти особистих цілей з досягненням поставлених підприємством стратегічних цілей. Особливу увагу слід приділяти виробничому

персоналу автотранспортного підприємства – водіям, від професіоналізму та відповідальності яких залежить безпечність, надійність та своєчасність надання замовникам транспортних послуг. Для персоналу інших категорій доцільним вважається встановлювати безтарифну систему оплати праці, яка враховуватиме внесок кожного працівника у досягнення поставлених перед підприємством стратегічних цілей. Отримала подальший розвиток методика оцінювання рівня результативності механізму мотивації стосовно автотранспортного підприємства, зокрема у складі показників, які враховуються під час обчислення коефіцієнту досягнення цілей індивідуального розвитку працівників та коефіцієнту досягнення цілей розвитку підприємства. Запропоновані у статті рекомендації оцінки його результативності механізму мотивації автотранспортного підприємства є зручними у використанні, дають можливість виявити слабкі місця у діючому на підприємстві механізмі мотивації та розробити комплекс відповідних заходів з їх усунення.

Прогнозні припущення щодо розвитку об'єкта дослідження – розробка моделі та сценаріїв використання комплексу заходів вдосконалення мотивації персоналу на автотранспортному підприємстві.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: МОТИВАЦІЯ, ПЕРСОНАЛ, АВТОТРАНСПОРТНЕ ПІДПРИЄМСТВО, СТРАТЕГІЯ, ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ.

ABSTRACT

Bondar, N.M., Kovorotny, V.A., Prudka, T.M. Improvement of personnel motivation system taking into account the stage of life cycle of a transport enterprise. Visnyk National Transport University. Series «Economic sciences». Scientific and Technical Collection.– Kyiv: National Transport University, 2018. – Issue 2 (41).

The article deals with the problems of the enterprise at different stages of its life cycle and proposes the key characteristics of the policy of motivation of the personnel that are most appropriate for their solution.

Object of research - motivation of personnel in the system of management of transport enterprises at different stages of the life cycle.

The objectives of the article are: studying the types of strategy that motor vehicles must follow at different stages of the life cycle, the disclosure of the appropriate complex of motivation of its staff, systematization of indicators for achieving the goals of individual development of employees and indicators of achieving the goals of enterprise development, developing recommendations for assessing the effectiveness of the mechanism of motivation through an assessment of the achievement of the objectives of the enterprise and its employees.

Research method - monographic, analytical.

Transport enterprises, like other business entities, are undergoing several stages in their lives. The most common practice in management is the identification of the following stages of the life cycle of the enterprise: childhood; youth; maturity; age. Each of these stages corresponds to a certain type of behavior of the enterprise, which is embodied in its strategy. Consequently, when developing the system of personnel motivation, it is necessary to take into account the strategic tasks facing the enterprise at the appropriate stage of its life cycle. Such a system should include a complex of both material and intangible components that will more fully disclose the potential of employees, bring their aspirations to achieve personal goals with the achievement of strategic objectives set by the enterprise. Particular attention should be paid to the production personnel of the motor transport company - drivers, whose professionalism and responsibility are the safety, reliability and timeliness of the provision of transport services to customers. For staff of other categories, it is expedient to establish a non-tariff wage system that takes into account the contribution of each employee to achieving the objectives set for the enterprise. The method of evaluation of the effectiveness of the mechanism of motivation concerning the motor transport enterprise has been further developed. The recommendations of the article on the assessment of its effectiveness in the mechanism of motivation of a motor transport company are convenient in use, they give an opportunity to identify weaknesses in the mechanism of motivation operating in the enterprise and to develop a set of appropriate measures for their elimination.

Foreseeable assumptions about the development of the research object are the development of a model and scenarios for using the complex of measures to improve the motivation of personnel at a motor transport enterprise.

KEYWORDS: MOTIVATION, PERSONNEL, MOTOR VEHICLE BUSINESS, STRATEGY, LIFE CYCLE.

РЕФЕРАТ

Бондарь Н.Н. Совершенствование системы мотивации персонала с учетом стадии жизненного цикла транспортного предприятия / Н.М. Бондарь, В.А. Коворотный, Т.М. Прудка // Вестник Национального транспортного университета. Серия «Экономические науки». Научно-технический сборник. - К.: НТУ, 2018. - Вып. 2 (41).

В статье раскрыты проблемы, возникающие перед автотранспортным предприятием на различных стадиях его жизненного цикла, а также сформулированы ключевые характеристики политики мотивации персонала, которые наиболее соответствуют решению задач соответствующих стадий жизненного цикла.

Объект исследования – мотивация персонала в системе управления предприятиями транспорта на различных стадиях жизненного цикла.

Целями статьи являются: исследование типов стратегии автотранспортного предприятия на разных этапах своего жизненного цикла, раскрытие соответствующего комплекса мотивации труда его персонала, систематизация показателей достижения целей индивидуального развития сотрудников и показателей достижения целей развития предприятия, разработка рекомендаций по оценке уровня результативности механизма мотивации через оценку достижения целей предприятия и его работников.

Метод исследования – монографический, аналитический.

Под системой мотивации понимается система взаимодействия предприятия и работника, основанная на целевой направленности и единстве интересов, являющейся сбалансированной относительно ожидаемого влияния факторов внешней и внутренней среды. Целью управления мотивацией труда персонала является достижение стратегических целей предприятия.

Транспортные предприятия, как и другие хозяйствующие субъекты, в своей жизни переживают несколько стадий, которые формируют их жизненные циклы. Наиболее распространенным в практике управления является выделение следующих стадий жизненного цикла предприятия: детство; юность; зрелость; старость. Во время каждого из этих этапов предприятие характеризуется определенным типом поведения, который воплощается в его стратегии. Итак, при разработке системы мотивации персонала необходимо учитывать стратегические задачи, стоящие перед предприятием на соответствующей стадии его жизненного цикла. Такая система должна включать комплекс как материальных, так и нематериальных составляющих, что позволит более полно раскрыть потенциал работников, приблизить их стремление достичь личных целей с достижением поставленных предприятием стратегических целей. Особое внимание следует уделять производственному персоналу автотранспортного предприятия – водителям, от профессионализма и ответственности которых зависит безопасность, надежность и своевременность предоставления заказчиком транспортных услуг. Для персонала других категорий целесообразным считается устанавливать бестарифную систему оплаты труда, которая будет учитывать вклад каждого работника в достижение поставленных перед предприятием стратегических целей. Получила дальнейшее развитие методика оценки уровня результативности механизма мотивации применительно к автотранспортному предприятию, в частности в составе показателей, учитываемых при расчете коэффициента достижения целей индивидуального развития работников и коэффициента достижения целей развития предприятия. Предложенные в статье рекомендации оценки уровня результативности механизма мотивации автотранспортного предприятия удобны в использовании, дают возможность выявить слабые места в действующем на предприятии механизме мотивации и разработать комплекс соответствующих мероприятий по их устранению.

Прогнозные предположения по развитию объекта исследования – разработка модели и сценариев использования комплекса мер совершенствования мотивации персонала на автотранспортном предприятии.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: МОТИВАЦИЯ, ПЕРСОНАЛ, АВТОТРАНСПОРТНОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ, СТРАТЕГИЯ, ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА.

АВТОРИ:

Бондар Наталія Миколаївна, доктор економічних наук, доцент, Національний транспортний університет, декан факультету економіки та права, e-mail: rutan2000@gmail.com, тел. +380667192340, Україна, 01010, м. Київ, вул. Омеляновича-Павленка, 1, к. 207, orcid.org/0000-0002-8254-2449.

Коворотний Віталій Анатолійович, Національний транспортний університет, аспірант кафедри економіки, e-mail: kovorotniy_v@ukr.net, тел. +380979686744, Україна, 01010, м. Київ, вул. Омеляновича-Павленка, 1, к. 207, orcid.org/0000-0002-9104-0344.

Прудка Тетяна Михайлівна, Національний транспортний університет, аспірант кафедри економіки, e-mail: prudka2501@gmail.com, тел. +380675009786, Україна, 01010, м. Київ, вул. Омеляновича-Павленка, 1, к. 207, orcid.org/0000-0002-1609-3550.

AUTHOR:

Bondar Natalia N., Doctor of Economics Science, Associate Professor, National Transport University, Dean of the Faculty of Economics and Law, e-mail: rutan2000@gmail.com, tel. +380667192340, Ukraine, 01010, Kyiv, ul. Omelyanovich-Pavlenko, 1, of. 207, orcid.org/0000-0002-8254-2449.

Kovorotnyi Vitaliy A., National Transport University, post-graduate student of the Department of Economics, e-mail: kovorotniy_v@ukr.net, tel. +380979686744, Ukraine, 01010, Kyiv, ul. Omelyanovich-Pavlenko, 1, of. 311, orcid.org/0000-0002-9104-0344.

Prudka Tatyana M., National Transport University, post-graduate student of the Department of Economics, e-mail: prudka2501@gmail.com, tel. +380675009786, Ukraine, 01010, Kyiv, ul. Omelyanovich-Pavlenko, 1, of. 311, orcid.org/0000-0002-1609-3550.

АВТОРЫ:

Бондарь Наталия Николаевна, доктор экономических наук, доцент, Национальный транспортный университет, декан факультета экономики и права, e-mail: rutan2000@gmail.com, тел. +380667192340, Украина, 01010, г. Киев, ул. Омеляновича-Павленка, 1, к. 207, orcid.org/0000-0002-8254-2449.

Коворотный Виталий Анатоліевич, Национальный транспортный университет, аспирант кафедры экономики, e-mail: kovorotniy_v@ukr.net, тел. +380979686744, Украина, 01010, г. Киев, ул. Омеляновича-Павленка, 1, к. 311, orcid.org/0000-0002-9104-0344.

Прудка Татьяна Михайловна, Национальный транспортный университет, аспирант кафедры экономики, e-mail: prudka2501@gmail.com, тел. +380675009786, Украина, 01010, г. Киев, ул. Омеляновича-Павленка, 1, к. 311, orcid.org/0000-0002-1609-3550.

РЕЦЕНЗЕНТИ:

Тищенко О.П., доктор економічних наук, доцент, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, професор кафедри економіки та державного управління, Київ, Україна.

Бондаренко Є.В., доктор економічних наук, професор, Національний транспортний університет, професор кафедри економіки, Київ, Україна.

REVIEWER:

Tischenko OP, Doctor of Economics Science, Associate Professor, Kyiv National Economic University. V.Getmana, professor of the economics department of the state power administration, Kyiv, Ukraine.

Bondarenko Y.V., Doctor of Economics Science, Professor, National Transport University, Professor, Economics Department, Kyiv, Ukraine.