

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЙНИМ МЕХАНІЗМОМ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

Лаврик І.Ф., кандидат технічних наук, Національний транспортний університет, Київ, Україна, ivanlavryk19@gmail.com, orcid.org/ 0000-0002- 5384-3840

Омельянович О. Р., кандидат економічних наук, Національний транспортний університет, Київ, Україна, omeljar@ukr.net, orcid.org/0000-0001-8082-1092

Гончар Т.М., Національний транспортний університет, Київ, Україна, tetgonchar@ukr.net, orcid.org/ 0000-0002-3724-3490

FORMATION OF STRATEGY FOR MANAGEMENT OF MOTIVATIONAL MECHANISM OF PERSONNEL DEVELOPMENT

Lavrik Ivan, candidate of technical sciences, National Transport University, Kyiv, Ukraine, ivanlavryk19@gmail.com, orcid.org/ 0000-0002- 5384-3840

Omelyanovych Oleksiy, candidate of Economic Sciences, National Transport University, Kyiv, Ukraine, omeljar@ukr.net, orcid.org / 0000-0001-8082-1092

Honchar Tatiana, National Transport University, Kyiv, Ukraine, tetgonchar@ukr.net, orcid.org/ 0000-0002-3724-3490

Постановка проблеми. Зарубіжна практика та власний досвід України доводять, що ефективності будь-якої управлінської діяльності можна досягти лише за умови наукового забезпечення управлінської діяльності, практичної реалізації управлінських напрацювань, постійного вдосконалення форм і методів управління. Управління персоналом в умовах глобалізації економічної діяльності зумовлює розвиток нових підходів до управління. Це питання набуває особливої актуальності на сучасному етапі та зумовлює необхідність проведення наукових досліджень у цій галузі. Не зважаючи на численні дослідження вітчизняних та закордонних науковців на сучасному етапі є питання, які висвітлені не повною мірою і потребують доопрацювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теорії управління й регулюванню найважливіших суспільних процесів в мотивуванні персоналу приділяли значну увагу такі вітчизняні та зарубіжні вчені: Балабанова Л.В.[5], Волкову А. Є.[4], Даниленко О. А [9], Крушельницька О.В.[1], Мельничук Д.П.[1], Сардак О.В.[5] та ін.

Дослідженню теоретико-методологічних засад та вдосконаленню практики застосування управлінських стратегій у сучасних умовах розвитку персоналу присвячені роботи таких українських та зарубіжних учених: Артемчук В. О[7], Балдинюк А. Г.[3], Болотова О. О.[8], Бондарчук Л. В.[3], Компанець К. А.[7], Лаже М.В.[2], Литвишко Л. О.[7], Позднякова В. Д.[6], Судакова О.І [2], Щеглова О. Ю.[2], та ін.

Основним завданням, поставленим у науковому дослідженні, є розгляд концептуальних підходів до управління людськими ресурсами. Але в сучасних умовах глобалізаційного перетворення кадрового потенціалу доцільно застосовувати комплексний підхід до управління персоналом – урахувати організаційно-економічні, техніко-технологічні, соціально-психологічні, правові та інші фактори в усій сукупності, які впливають на поведінку працівників у процесі трудової діяльності.

Метою даної наукової статті є узагальнення існуючих положень та обґрунтування напрямів стратегічного управління мотиваційним механізмом персоналу.

Виклад основного матеріалу. Основним елементом системи управління є персонал, який має певний рівень освіти, досвід та майстерність. Основні його ознаки, це трудові взаємовідносини з роботодавцем, які оформляються трудовим договором, володіння певними якісними характеристиками, поєднання особистих та організаційних цілей [1, с 50-52].

Сьогодні механізми мотивації праці в Україні залишаються застарілими і неефективними та не відповідає сучасним потребам, стратегічним завданням соціально-економічного розвитку держави. Найчастіше виникають такі проблеми: підбір кадрів із сучасним економічним мисленням, забезпечення ефективності праці робітників, збереження сприятливого клімату у колективі тощо. Слід пам'ятати, що управління людськими ресурсами має відповідати методам розвитку підприємства, захищати права і обов'язки працівників, забезпечувати дотримання правил при формуванні та використанні людських ресурсів. Першим кроком до досягнення таких цілей є підбір персоналу шляхом самостійного наймання персоналу або звернення до служб зайнятості. Завдання

керівника при цьому полягає у створенні дружніх відносин у колективі, пошуку таких методів та підходів, які сприятимуть більшій ефективності роботи. Дуже важливу роль при цьому відіграє працездатність працівників, їх кваліфікованість. Використання різноманітних форм заохочень підвищить мотивацію працівників.

Німецькі вчені Й. Хентце, А. Каммел, К. Ліндерт [2], розглядаючи ефективність роботи персоналу як досягнення цілі або вирішення завдання з найменшими витратами, відчутно диференціюють економічну та соціальну ефективність. Згідно з їхнім трактуванням, економічна ефективність означає реалізацію персоналом цілей організації, і передусім продуктивності праці та рентабельності, за рахунок економічного використання обмежених ресурсів. Соціальна ефективність проявляється у досягненні індивідуальних цілей працівників і характеризує задоволення в процесі керівництва очікувань, бажань, потреб та інтересів співробітників. Крім того, соціальна ефективність має два основні виміри: орієнтацію на роботу і орієнтацію на відносини з іншими людьми.

Враховуючи різні аспекти управління персоналом, характеристика загальної моделі ефективності цього роду діяльності повинна включати, на думку німецьких учених, наступні три параметри:

1) реалізацію завдань (економічна ефективність): виробничу діяльність та внесок у загальний успіх організації;

2) сприйняття праці (соціальна ефективність): задоволення працею, низьку плинність кадрів та втрати робочого часу;

3) партиципацію, або участь (соціальна ефективність): групову ідентифікацію, готовність до вирішення спільних завдань та до співробітництва[3].

Теоретичних поглядів на методику оцінки ефективності використання персоналу існує багато. Об'єднує різні точки зору спроба визначити на початку проведення досліджень, що таке об'єкт і суб'єкт дослідження. Так М. Гриньова, О. Даниленко, О. Крушельницька, Л. Михайлова, Л. Балабанова суб'єктом оцінювання вважають підприємство, об'єктом оцінювання – персонал. Окремі вчені за об'єкт приймають управлінські рішення щодо управління персоналом. Наприклад, Ю. Г. Одегова, Л. В. Карташова, О. А. Даниленко об'єктами оцінювання у сфері управління персоналом вважають кадрові рішення, діяльність служби управління персоналом і працівників даної організації.

Після визначення з об'єктом і суб'єктом дослідження, складають план майбутнього аналізу, а саме визначають етапи, критерії та рівні дослідження. Тут також не має єдності у поглядах. М. Гриньова, О. Даниленко, О. Крушельницька, Л. Михайлова додержуються тієї точки зору, що персонал (об'єкт дослідження) це сукупний працівник, тому ефект від його діяльності вимірюється трьома етапами, кожний з яких охоплює собою попередній та доповнює його. Для кожного передбачається свій набір кількісних та якісних критеріїв. Перший етап визначається кінцевими результатами виробництва, тому критеріями ефективності управління персоналом слугують критерії діяльності підприємства (прибуток, об'єми випуску продукції, об'єми реалізованої продукції, рівень рентабельності і т.д.). На другому етапі до результативності праці сукупного працівника додаються якість, складність живої праці (частка заробітної плати у собівартості продукції, коефіцієнт складності робіт, рівень виробничого травматизму, чисельність персоналу тощо). Третій етап охоплює форми і методи організації роботи персоналу, мотивації праці, соціально-психологічний клімат в колективі. Критеріями на цьому етапі є рівень кваліфікації, частка порушників дисципліни, надійність роботи персоналу. Всі виміри проводяться на рівні працівників підприємства.

Одегова Ю. Г., Карташова Л. В., Даниленко О. А. у дослідженнях систематизують та формулюють завдання оцінювання для кожного з перелічених об'єктів, розрізняють етапи оцінювання та, дотримуючись думки, що оцінювання – це процес порівняння із стандартом, з еталоном, виводять певну низку критеріїв для оцінювання. Етапи, які виділяють автори для здійснення процесу оцінювання, такі: на першому визначається об'єкт оцінювання, предмет та завдання аналізу й оцінки ефективності управління персоналом; на другому визначають певні критерії для оцінки; потім іде саме процес вимірювання та порівняння фактичних результатів з очікуваними, обговорення результатів з управлінським персоналом та прийняття необхідних коригуючих дій та управлінських рішень.

Інші автори, наприклад Власова Н. М. та Трегулова І. П., виділяють тільки два етапи – теоретичний, або описовий та практичний, або прикладний чи технологічний. Перший – це виникнення ідеї, визначення понять, дослідження проблеми, власне опис, аналіз формулювання висновків та рекомендацій. Другий – це загальна постановка задачі, способи вирішення, деталізація рішень, визначення засобів рішення, втілення, опис технології, використання [4. С. 31-32]. Власова Н. М. та Трегулова І. П. більш детально вивчають практичну, прикладну сторону питання та вважають, що головне на цьому етапі диференціювати основні структурні компоненти. В цій структурі вони

вбачають три рівня в залежності від трьох рівнів керівництва в межах підприємства: рівень керівників вищої ланки, середньої та нижчої. Відповідно перший рівень передбачає аналіз ринку праці, розробляє стратегію управління персоналом, проводить оцінку діючої стратегії управління персоналом. Другий рівень – це організація ефективного управління на рівні лінійного менеджера. Він включає найм та відбір персоналу, професійне навчання, підготовку кадрів тощо. Третій рівень розподіляє обов'язки у відповідності з поставленими завданнями, здійснює контроль за виконанням поставлених завдань [4].

Щеглова О. Ю., Судакова О.І, Лаже М.В. визначили підходи до оцінювання ефективності управління, які виникають шляхом поєднання кількох простих підходів, здебільшого визначаються складністю такої оцінки [2]. На думку авторів крім стандартного загальноприйнятого принципу розподілу персоналу за категоріями: робітники, спеціалісти (службовці) та обслуговуючий персонал, всіх робітників підприємства умовно можна віднести до однієї з трьох вертикалей влади: найнижча ланка, середня та верхня. Управління здійснюється в три етапи та в основному за рахунок управлінців, керівників, менеджерів однієї з трьох ланок.

Нижча ланка управління персоналом підприємства представлена майстрами, виконробами, начальниками незначних за розмірами цехів, а також керівниками підрозділів всередині функціональних відділів та служб. Відповідно середня ланка – це начальники великих цехів, департаментів, виробничих об'єднань, а вища ланка – вище керівництво підприємств.

Ця точка зору цікава тим, що досліджується система управління всередині самого підприємства, чітко розкладають функції кожної ланки, методи втілення стратегій, визначається відповідальність тощо. Але підприємство не може існувати у вакуумі, воно існує в галузі, серед подібних собі, воно конкурує тощо. Тобто, кожне підприємство і його методи управління персоналом не можна розглядати окремо від йому подібних. Іншими словами: не може підприємство, яке на ринку веде політику зменшення витрат застосовувати стратегію розвитку персоналу. І навпаки, не може підприємство, яке стрімко розвивається на ринку дотримуватися стратегії скорочення щодо персоналу. Принципи стратегії управління персоналом повинні прийматися керівниками всіх трьох ланок управління, а кадрова концепція – розроблятися з урахуванням побажань усіх членів однієї спільної команди – персоналу підприємства.

Балабанова Л. В. [5] та прихильники її теорії додержуються думки, що суб'єктом управління є саме підприємство, а об'єктом управління персонал. Відповідно система заходів щодо забезпечення процесу управління буде складатися з організаційних (формування колективу, комунікаційних зв'язків між працівниками, інформаційного забезпечення персоналу), соціально-економічних (соціальний розвиток, стимулювання персоналу, забезпечення сприятливих умов праці, соціальної рівності працівників) та культурних заходів (розвиток корпоративної культури, формування системи цінностей персоналу, естетичне та етичне виховання працівників) щодо забезпечення процесу управління. А результативність цього процесу залежатиме від складу трудового потенціалу його працівників.

Тобто перевірка ефективності полягатиме у визначенні результативності методів управління персоналом – способам впливу на колектив та окремих працівників з метою здійснення координації їхньої діяльності в процесі функціонування підприємства. Визначається відповідність встановленим стратегічним цілям у сфері управління персоналом та рівня їх досягнення, результативності кадрової політики, власне методам управління, ефективності роботи кадрових служб, якості комплектування цієї служби персоналом необхідного рівня кваліфікації та досвіду.

Балабанова Л. В. та Стельмашенко О. В. у процесі формування підходів до оцінювання персоналу додержуються думки, що персонал оцінюється з кількісної та якісної сторони [5].

Для характеристики персоналу з кількісного погляду використовують такі показники: чисельність промислово-виробничого персоналу та персоналу непромислових підрозділів; кількість робочого часу (межі можливої участі працівника в роботі).

Якісна характеристика управління персоналом зорієнтована на оцінювання:

- фізичного і психологічного потенціалу працівників підприємства (здатність і схильність працівника до роботи, стан здоров'я, фізичний розвиток, витривалість);
- обсягу загальних і спеціальних знань, робочих навичок, вмінь, які зумовлюють здатність виконувати роботу певної якості;
- якості членів колективу як учасників господарської діяльності (відповідальність, цікавість, ставлення до економічної діяльності підприємства).

Автори, які більш детально зосереджуються на вивченні та вимірюванні людського капіталу, наприклад Позднякова В.Д. [6] виділяє мікро-, макро- та індивідуальний рівень управління персоналом. Макрорівень, на її думку, це державні інвестиції в людський капітал. Мікрорівень,

передбачає перш за все розвиток людського капіталу, який втілюється у розвитку професійної підготовки, професійного досвіду, підвищення кваліфікації та заохочення самоосвіти [6].

З точки зору автора кожен з представлених рівнів формується за допомогою інвестицій зі сторони держави, підприємства та самого індивіду (персональні інвестиції).

Компанець К.А. Литвишко Л.О. Артемчук В.О. впираються на розроблення стратегії управління для всіх підприємств, що є важливою необхідністю і має безперечну практичну цінність, оскільки сучасні умови призводять до реально кризисного стану суб'єктів бізнесу. Пошук у сучасних умовах необхідної стратегії вітчизняних автотранспортних підприємств є актуальним у зв'язку з тим, що планова економіка боролася за одне з перших місць у світі за рівнем спеціалізації виробництва і створила величезні монопродуктові об'єкти діяльності. На автомобільному транспорті такими об'єктами є передусім комплексні автотранспортні підприємства, які показали свою неспроможність ефективно працювати у сучасних ринкових умовах. Необхідність пристосування до нових економічних умов змушує шукати напрями додаткового використання наявного виробничого потенціалу[7]. Автори виділяють найбільш доцільні та можливі для реалізації інноваційної стратегії управління: стратегія, пов'язана з розвитком системи перевезень; стратегія, спрямована на розвиток виробничо-технічної бази і пов'язана з наданням послуг із забезпечення працездатності автомобілів і особливо увагу прибіляють саме мотиваційному механізму так як персонал є головним інструментом отримання прибутку підприємства. Кожна з наведених стратегій містить безліч різних варіантів, які мають спільні риси, тобто ми можемо під час їх вибору користуватися одними формулами та економічними залежностями для визначення прибутку.

Такі дослідники, як Єкімова О. О., Даниленко О. А., Адізес І. К. та інші вважають, що після визначення з усіма критеріями, що дадуть повну характеристику використання персоналу на підприємстві та методам управління з ним, якості функціонування служб з управління персоналом, треба оцінити соціально-економічні наслідки прийнятих рішень в галузі управління персоналом[8].

Болотова О.О. провела аналіз існуючих підходів до тлумачення менеджменту персоналу як процесу, управлінської діяльності, наукового напрямку та системи та виокремлення її ключових складових дозволив визначити найбільш розповсюджені концепції менеджменту персоналу які об'єднують використання трудових ресурсів, концепцію управління персоналом, управління людськими ресурсами, соціальний менеджмент та соціально-економічну парадигму менеджменту персоналу. Шляхом узагальнення було визначено, що менеджмент персоналу доцільно розглядати в контексті системного підходу та кібернетичного уявлення про характер управлінського впливу керуючої системи на керовану, що передбачає прийняття відповідних управлінських рішень, що базується на науково-теоретичних та методологічних засадах [8].

Даниленко О. А. виділяє такі критерії: задоволення потреб клієнтів, прибуток, рентабельність, продуктивність, частка організації на ринку товарів і послуг, здатність адаптуватися до змін конкретного середовища, виживання в критичних умовах, упущена вигода від прийняття нераціональних рішень в галузі управління персоналом, дисципліна, плинність персоналу, задоволення роботою, частка заробітної плати у загальних витратах на персонал тощо [9].

Є така група вчених, яка дотримується думки, що ефективність роботи персоналу напряму залежить від ефективності роботи відділів з управління персоналом, тому тут перш за все розроблені критерії для оцінки роботи таких служб та самого персоналу. Критерії оцінювання, виведені групою вчених, поділяються на дві великі групи – кількісні та якісні критерії оцінювання роботи служби управління персоналом та критерії оцінки персоналу.

Перша група поділяється на три підгрупи. Перша підгрупа детально вивчає, наскільки якісно працює служба управління персоналом. Оцінюється: якісна відповідність працівників служби управління персоналом внутрішнім стандартам організації; якість інформації, що надається службою управління персоналом; якість бюджетного процесу. Друга група – це критерії, що характеризують досягнення результатів і поставлених завдань службою управління персоналом: якість підбору персоналу; плинність персоналу; показник абсентеїзму (від лат. absentia – відсутність – прояв байдужості до виконання людиною своїх прав та обов'язків); управлінське навантаження (чисельність робітників, професіоналів, фахівців і службовців на одного керівника); коефіцієнт навчання персоналу; частка витрат на оплату праці у витратах на персонал; середньомісячна заробітна плата одного працівника та за категоріями. Третя підгрупа група – якісні критерії ефективності функціонування служби управління персоналом: оцінка задоволеності умовами праці, задоволеність рівнем матеріального стимулювання, задоволеність соціальними програмами.

Отже існує багато методів вимірювання ефективності управління персоналом, багато критеріїв, кількісних та якісних показників, на меті яких найточніше виміряти якість роботи персоналу, віддачу, яку має підприємство від персоналу. Сьогодні відбувається трансформація

розуміння того, що кращим та стабільнішим буде не те підприємство, де від персоналу вимагають постійно збільшувати обсяги виробництва, а те, де для персоналу створюють найбільш комфортні, прийнятні умови роботи і він сам починає прагнути віддячити своєму підприємству найбільш корисливішою працею та відданістю (рис. 1.).

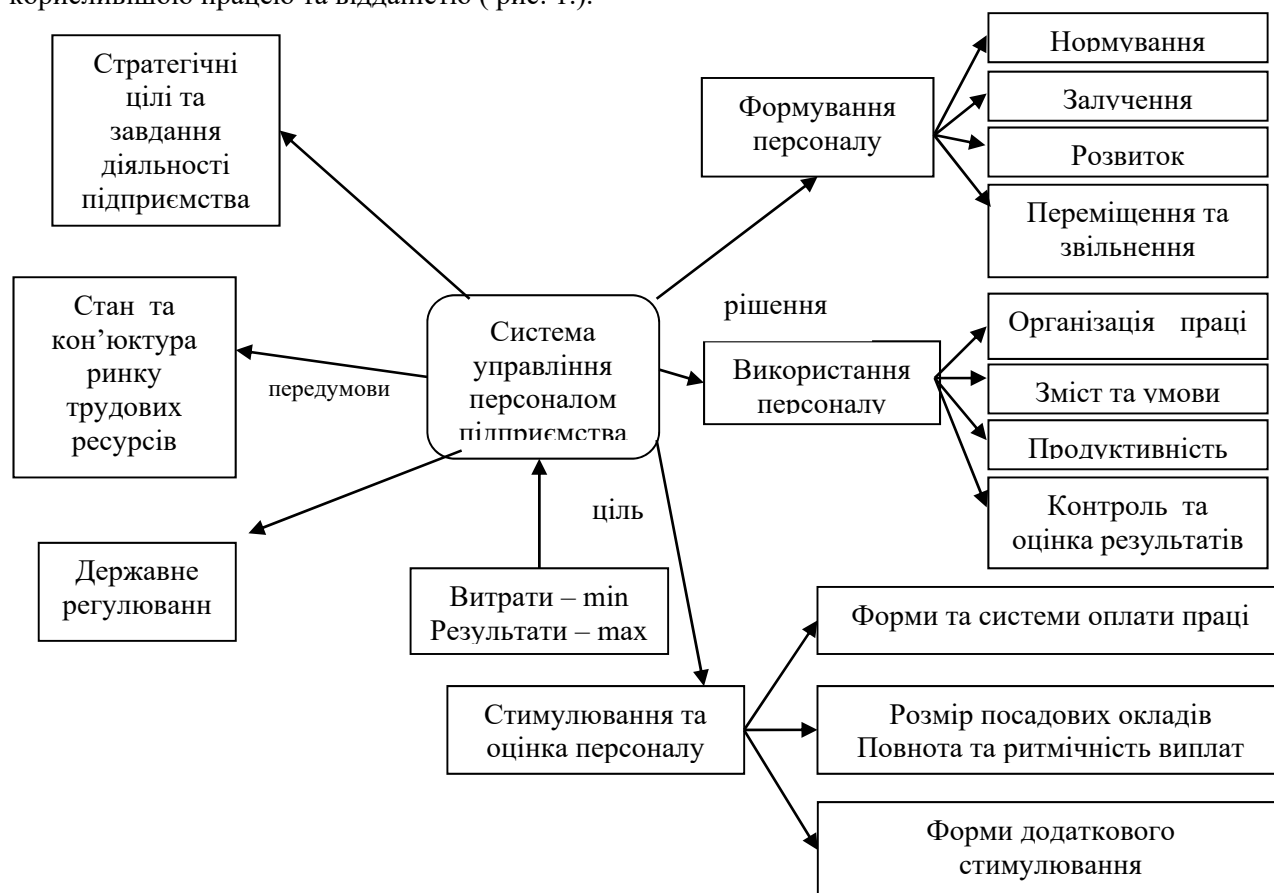


Рисунок 1 – Етапи ефективного стратегічного управління мотиваційним механізмом персоналу підприємства

Figure 1 – Stages of effective strategic management of the motivational mechanism of enterprise personnel

Джерело: сформовано авторами

Ефективність роботи персоналу залежить як від зовнішніх факторів положення компанії на ринку збуту в конкурентному середовищі серед таких же виробників, впливу державних чинників – законів та підзаконних актів цієї тематики, стану ринку праці; розвитку техніки і технологій, політичної та макроекономічної ситуації тощо) та внутрішніх факторів (стратегії, яку обрало підприємство для свого розвитку, цілей, які ставить перед собою підприємство, внутрішньо організаційної структури, настрою у колективі, рівнем розвитку корпоративної культури, підтримці нововведень з боку персоналу та інших). Звідси стає зрозумілим, що кращі показники в роботі та стабільність праці в майбутньому дасть те підприємство, яке зможе створити гармонійне середовище, згуртований колектив однодумців

Розв'язання поставлених завдань здійснюється в процесі формування, використання та мотивації персоналу підприємства. Методи управління персоналом – вирішують завдання по керуванню персоналом відповідно до певних принципів. Методи підрозділяються на три основні групи: економічні, організаційно-розпорядницькі або адміністративні, а також соціально-психологічні. Система даних методів спрямована на забезпечення підприємства або фірми кадрами необхідної кваліфікації і їхнє ефективне використання.

До економічних методів відносяться прогнозування і планування кадрової роботи, розрахунок балансу робочих місць і трудових ресурсів. Адміністративні методи являють собою різні методи впливу на працівників і ґрунтуються на використанні встановлених організаційних зв'язків, правових положень і норм. До них ставляться підбор, розміщення, атестація і просування кадрів; розробка і впровадження стандартів якості роботи, положень і посадових інструкцій, техніко-економічних нормативів; накази, вказівки, розпорядження адміністрації; інструктування і контроль над їхнім використанням.

Соціально-психологічні методи управління персоналом являють собою конкретні прийоми і способи впливу на процес формування і розвитку трудового колективу і окремих працівників, у зв'язку, із чим підрозділяються на соціальні і психологічні підрозділяються на соціальні і психологічні

Висновки та пропозиції. Отже, управління персоналом – свідома діяльність по забезпеченню позитивного і запобіганню негативної взаємодії між людьми усередині підприємства, застосовне до всіх сфер зайнятості і спрямовано на досягнення ефективності і справедливості, що спонукує кожного члена підприємства діяти в ім'я здійснення загальних цілей всієї організації. Визначено методи, що в визначені в сучасних міжнародних ринках праці і формують наразі ефективне управління персоналом організації. Визначені етапи оцінки ефективної роботи персоналу. Етап передбачають розуміння поточного стану підприємства, характеристику персоналу та системи управління персоналом. Ця оцінка відбувається за певними критеріями та в певній послідовності шляхом порівняння отриманих результатів з еталоном, стандартом або положенням, до якого хоче прийти підприємство, або шляхом порівняння результатів із попередніми або з подібними, що є у підприємства (для цього формується та накопичується банк даних).

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом. Навч. посібник. Бібліотека економіста. Київ. Кондер. 2015. С. 308 URL: http://www.dut.edu.ua/uploads/1_623_99319263.pdf (дата звернення: 25.12.2021).

2. Щеглова О.Ю., Судакова О.І, Лаже М.В. Ефективність управління підприємством та підходи до її визначення. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. Випуск 12, частина 2. 186 – 189 с.

3. Бондарчук Л. В., Балдинюк А. Г. Особливості системного стратегічного управління персоналом. Ефективна економіка. 2017. № 12 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5929> (дата звернення: 28.12.2021).

4. Волкову А. С. Управління кадровим потенціалом ТОВ «Морська» з метою підвищення його ефективності. Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського». 2020. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/41955/1/Volkov_magistr%20.pdf (дата звернення: 25.12.2020).

5. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. Підручник. Київ. Центр учбової літератури. 2018. С. 468 URL: https://www.studmed.ru/balabanova-lv-sardak-ov-upravlnnya-personalom_5b3719c6af1.html (дата звернення: 28.12.2021).

6. Позднякова В. Д. Дослідження особливостей управлінських бізнес-процесів банку. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. 2017. Вип. 26(2). С. 111-115. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2017_26%282%29_24(дата звернення: 28.12.2021).

7. Компанець К. А., Литвишко Л. О., Артемчук В. О. Особливості інноваційного стратегічного управління підприємствами під час пандемії COVID-19. Науковий економічний журнал «Інтелект XXI». 2021. № 1. С. 82-86. URL: <http://www.intellect21.nuft.org.ua/index.php/archive> (дата звернення: 28.12.2021).

8. Болотова О. О. Організаційно-економічне забезпечення ефективності менеджменту персоналу підприємства. Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – «Економіка та управління підприємствами» (за видами економічної діяльності). – Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Харків, 2018.

9. Даниленко О. А Використання HR-аналітики в діагностиці системи управління персоналом. Бізнес Інформ. Видавничий ДІМ «Інжек». – Харків. 2021. Випуск 7. С. 252-259

REFERENCES

1. Krushelnytska O.V., Melnychuk D.P. (2015) Upravlinnia personalom [HR] Navch. posibnyk. Biblioteka ekonomista. Kyiv. Konder – Teaching manual. Economist Library. Kyiv. Conder. P. 308 URL: http://www.dut.edu.ua/uploads/1_623_99319263.pdf [in Ukraine] (access date: 25.12.2021).

2. Shcheglova O.Y., Sudakova O.I, Lazhe M.V (2017) Efektyvnist upravlinnia pidpriumstvom ta pidkhody do yii vyznachennia. [The effectiveness of enterprise management and approaches to its definition]. Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu -Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Issue 12, part 2. 186 – 189 p. [in Ukraine]

3. Bondarchuk L.V., Baldynyuk A.G. (2017) Osoblyvosti systemnoho stratehichnoho upravlinnia personalom [Features of system strategic personnel management]. *Efektivna ekonomika -Efficient economy*. No12 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5929> [in Ukraine] (access date: 28.12.2021).
4. Volkova A.E. (2020) Upravlinnia kadrovym potentsialom TOV «Morska» z metoiu pidvyshchennia yoho efektyvnosti. [Management of human resources of LLC «Sea» in order to increase its efficiency]. *Natsionalnyi tekhnichnyi universytet Ukrainy «Kyivskiy politekhnichnyi instytut imeni Ihoria Sikorskoho»*. – National Technical University of Ukraine «Kyiv Polytechnic Institute named after Igor Sikorsky». 2020. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/41955/1/Volkov_magistr%20.pdf [in Ukraine] (access date: 25.12.2020).
5. Balabanova L.V., Sardak O.V. (2018) Upravlinnia personalom. [HR]. *Pidruchnyk*. Kyiv. Tsentru uchbovoi literatury. – Textbook. Kyiv. Center for Educational Literature. S. 468 URL: https://www.studmed.ru/balabanova-lv-sardak-ov-upravlnnya-personalom_5b3719c6af1.html [in Ukraine] (access date: 28.12.2021).
6. Pozdnyakova V.D. (2017) Doslidzhennia osoblyvosti upravlinskykh biznes-protseviv banku. [Research features of management business processes of the bank]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*. Seriya : *Ekonomika i menedzhment*. – Scientific Bulletin of the International Humanities University. Series: Economics and Management. Vip. 26 (2). Pp. 111-115. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2017_26%282%29_24 [in Ukraine] (access date: 28.12.2021).
7. Kompanets K.A., Litvyshko L.O., Artemchuk V.O. (2021) Osoblyvosti innovatsiinoho stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvamy pid chas pandemii COVID-19. [Features of innovative strategic management of enterprises during the COVID-19 pandemic]. *Naukovyi ekonomichnyi zhurnal «Intellect XXI»*. – Scientific economic journal «Intellect XXI». No 1. pp. 82-86. URL: <http://www.intellect21.nuft.org.ua/index.php/archive> [in Ukraine] (access date: 28.12.2021).
8. Bolotova OO (2018) Orhanizatsiino-ekonomichne zabezpechennia efektyvnosti menedzhmentu personalu pidpriemstva. [Organizational and economic support for the effectiveness of personnel management of the enterprise. – Qualifying scientific work on the rights of the manuscript]. The dissertation on competition of a scientific degree of the candidate of economic sciences on a specialty 08.00.04 – «Economics and management of the enterprises» (on kinds of economic activity). *Kharkivskiy natsionalnyi ekonomichnyi universytet imeni Semena Kuznetsia – Semyon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv* [in Ukraine]
9. Danilenko OA (2021) Vykorystannia HR-analytyky v diahnostytsi systemy upravlinnia personalom.. [The use of HR-analytics in the diagnosis of personnel management system. *Business Inform*]. *Biznes Inform*. Vydavnychiy DIM «Inzhek» – Inzhek Publishing House. Kharkiv. Issue 7. pp. 252-259 [in Ukraine]

РЕФЕРАТ

Лаврик І.Ф. Формування стратегії управління мотиваційним механізмом розвитку персоналу / І.Ф. Лаврик., О.Р. Омелянович, Т.М. Гончар // Вісник Національного транспортного університету. Серія «Економічні науки». Науковий журнал. – К.: НТУ, 2022. – Вип. 2 (52).

Мета статті є узагальнення існуючих положень та обґрунтування напрямів стратегічного управління мотиваційним механізмом персоналу.

Методи дослідження аналітичний – для визначення понятійного апарату ефективності стратегічного управління персоналом; теоретико-методичний – для дослідження наукової думки, щодо питань мотиваційного механізму і впливу його на ефективне управління персоналу.

Результати. При дослідженні наукової думки було встановлено зв'язок між мотиваційним механізмом та ефективним управлінням підприємства. Аналітичний огляд теоретичних положень, щодо використання стратегії управління персоналом, дав можливість встановити основний вектор мотиваційного механізму персоналу. Визначено методи вимірювання ефективності управління персоналом, критеріїв, кількісні та якісні показники, на меті яких найточніше виміряти якість роботи персоналу, віддачу, яку має підприємство від персоналу. Встановлено, що сьогодні відбувається трансформація розуміння того, що кращим та стабільнішим буде не те підприємство, де від персоналу вимагають постійно збільшувати обсяги виробництва, а те, де для персоналу створюють найбільш комфортні, прийнятні умови роботи. Досліджено, що ефективність роботи персоналу залежить як від зовнішніх факторів положення підприємства на ринку в конкурентному середовищі, впливу державних чинників – законів та підзаконних актів цієї тематики, стану ринку праці; розвитку техніки і технологій, політичної та макроекономічної ситуації тощо) та внутрішніх факторів (стратегії, яку обрало підприємство для свого розвитку, цілей, які ставить перед собою підприємство, внутрішньо організаційної структури, настрою у колективі, рівнем розвитку корпоративної культури, підтримці нововведень з боку персоналу та інших). На підставі проведеного теоретико – методичного

огляду в статті розроблено етапи формування стратегії розвитку мотиваційного механізму персоналу автотранспортного підприємства. Застосовані та скомпоновані в єдиний механізм досліджені методи та принципи управління персоналом підприємства.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: МЕНЕДЖМЕНТ, СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ, ПЕРСОНАЛ, МОТИВАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

ABSTRACT

Lavrik I.F., Omelyanovich O.R., Honchar T.M. Formation of management strategy of motivational mechanism of personnel development. Visnyk National Transport University. Series «Economic sciences». Scientific journal. – Kyiv: National Transport University, 2022. – Issue 2 (52).

The purpose of the article is to summarize the existing provisions and substantiate the directions of strategic management of the motivational mechanism of personnel.

Research methods: analytical – to determine the conceptual apparatus of the effectiveness of strategic personnel management; theoretical – methodical – for the study of scientific thought on the issues of motivational mechanism and its impact on effective personnel management.

Results. In the study of scientific thought, a link was established between the motivational mechanism and effective management of the enterprise. Analytical review of theoretical positions established the main vector of the motivational mechanism of staff. Methods for measuring the effectiveness of personnel management, criteria, quantitative and qualitative indicators, which aim to most accurately measure the quality of staff, the impact that the company has from staff. It is established that today the transformation of the understanding that the best and more stable will be not the company where staff are required to constantly increase production, but where the staff creates the most comfortable, acceptable working conditions. It is investigated that the efficiency of staff depends on external factors of the enterprise in the market in a competitive environment, the influence of state factors – laws and regulations on this topic, the state of the labor market; development of machinery and technology, political and macroeconomic situation, etc.) and internal factors (strategy chosen by the company for its development, goals set by the company, internal organizational structure, team mood, level of corporate culture, support for innovation by staff and others). On the basis of the conducted theoretical and methodical review in the article the stages of formation of strategy of development of the motivational mechanism of the personnel of the motor transport enterprise are developed. The methods and principles of personnel management of the enterprise are applied and arranged in a single mechanism.

KEYWORDS: MANAGEMENT, DEVELOPMENT STRATEGY, STAFF, MOTIVATIONAL MECHANISM, PERSONNEL MANAGEMENT

АВТОРИ:

Лаврик І.Ф., кандидат технічних наук, доцент, професор кафедри менеджменту, Національний транспортний університет, Київ, Україна, ivanlavryk19@gmail.com, orcid.org/ 0000-0002- 5384-3840

Омельянович О. Р., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, Національний транспортний університет, Київ, Україна, omeljar@ukr.net, orcid.org/0000-0001-8082-1092

Гончар Т.М., асистент кафедри менеджменту, Національного транспортного університету, Київ, Україна, tetgonchar@ukr.net, orcid.org/ 0000-0002-3724-3490

AUTHOR:

Lavrik Ivan, candidate of technical sciences, Associate Professor, Professor of Management, National Transport University, Kyiv, Ukraine, ivanlavryk19@gmail.com, orcid.org/ 0000-0002- 5384-3840

Omelyanovych Oleksiy, candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, National Transport University, Kyiv, Ukraine, omeljar@ukr.net, orcid.org / 0000-0001-8082-1092

Honchar Tatiana, assistant of the department of management, National Transport University, Kyiv, Ukraine, tetgonchar@ukr.net, orcid.org/ 0000-0002-3724-3490

РЕЦЕНЗЕНТИ:

Роскладка Н.О., доктор економічних наук, проф., професор кафедри туризму та рекреації. Київський національний торгово-економічний університет, Київ, Україна.

Ложачевська О.М. доктор економічних наук, професор, Національний транспортний університет, Київ, Україна.

REVIEWERS:

Roskladka NO, Doctor of Economics, Professor, Professor of Tourism and Recreation. Kyiv National University of Trade and Economics, Kyiv, Ukraine.

Lozhachevska O.M., Doctor of Economics, Professor, National Transport University, Kyiv, Ukraine.