

**СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ**
Навчально - науковий інститут транспорту і будівництва
Кафедра логістичного управління та безпеки руху на транспорті


**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
до кваліфікаційної випускної роботи**

освітній ступінь - магістр
спеціальність - 275.3 – «Транспортні технології»
спеціалізація (на автомобільному транспорті)

на тему: **«УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ТА
ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ АВТОПІДПРИЄМСТВА»**

Виконав
Здобувач вищої освіти
групи ОПАТ-19дм  Кандиба Р.С.
(підпис)

Керівник:  доц. Михайлов С.В.
(підпис)

Завідувач кафедри:  проф. Чернецька-Білецька Н.Б.
(підпис)

Рецензент:  Загнойко Є.В.
(підпис) (ініціали і прізвище)

Севєродонецьк – 2021

ЗМІСТ

	ВСТУП.....	2
1	ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАСТОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	5
1.1	Теоретичний базис застосування інноваційних методів управління персоналом підприємств	5
1.2	Персонал-технології, як інноваційні методи в управлінні персоналом транспортних підприємств	16
	Висновки до розділу 1.	40
2	ДОСЛІДЖЕННЯ ЗАСТОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ТРАНСПОРТНОЇ ГАЛУЗІ.....	42
2.1	Транспортна галузь України та її вплив на економічний розвиток країни.....	42
2.2	Науково-аналітичне обґрунтування побудування персонал-технології з використанням інноваційних методів управління персоналом.....	63
2.3	Методика формування загального оціночного показника трудової поведінки працівників автотранспортних підприємств.....	76
	Висновки до розділу 2.....	80
3	ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛ-ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНОЮ ТРУДОВОЮ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ.....	83
3.1	Управління поведінкою персоналу при використанні система масового обслуговування автотранспортних підприємств. Розробка персонал-технологій	83
3.2	Планування соціального розвитку персоналу із використанням пріоритетного підходу до соціального управління.....	94
	Висновки до розділу 3.....	109

ЗАКЛЮЧЕННЯ.....	112
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	115
ДОДАТКИ.....	

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В сучасних ринкових умовах стабільно зростає кількість підприємств, які орієнтуються на соціальну сферу. Поступово здійснюється перехід від поняття «трудові ресурси підприємства» до «людський капітал підприємства». Ресурси – використовують, а капітал – примножують. Проте, вітчизняні підприємства ще не до кінця зрозуміли значення та переваги цієї сфери діяльності. Робота багатьох підприємств спрямована на зростання прибутковості протягом короткострокового періоду. Брак визначеної мети на довготривалий період негативно впливає на рівень конкурентоспроможності підприємства.

Вирішувати більшість соціальних проблем без участі підприємств неможливо. Соціальна орієнтація суб'єктів господарювання виступає основою в процесі формування соціуму в регіоні, сприяє накопиченню капіталовкладень у соціальну сферу та зменшенню відтоку інтелектуального капіталу, що в свою чергу покращує репутацію регіону, держави на світовому рівні як таких, які дбають про суспільний розвиток.

З розвитком комунікаційних систем клієнти та постачальники можуть знаходитися на різних кінцях світу і без перешкод здійснювати свою комерційну діяльність. Транспортна галузь є забезпечуючою для всіх інших галузей національного господарства і опосередковано впливає на їх розвиток. Наявність розвинутої транспортної інфраструктури сприяє мобільності населення, підвищенню конкуренції на товарних ринках та ринках праці. Транспортна система дає змогу розширювати і ринки збуту, і список конкурентів. Головним при наданні транспортних послуг безперечно є людський фактор. Саме тому була зосереджена увага на розвитку персоналу підприємств транспортної галузі. В даній сфері існує багато розробок щодо комп'ютеризації та діджеталізації роботи персоналу але досить мало щодо розвитку самого персоналу. Матеріальні стимули не завжди спонукають до ефективної роботи, іноді, в погоні за матеріальним, працівники прибігають до нечесних та неефективних для підприємства дій. Відповідно мета

підприємства та мета працівника мають співпадати, але процес досягнення цієї мети теж має значення. Що можна досягнути формуючі ефективну робочу поведінку працівників.

Необхідність поглиблення наукових напрацювань у сфері формування ефективної поведінки працівників та їх соціального розвитку зумовила вибір та актуальність обраної теми, визначила мету і завдання дипломної роботи.

Метою кваліфікаційної роботи є розроблення персонал-технології для управління ефективною трудовою поведінкою персоналу на основі інноваційних методів управління персоналом, яка інтегрована в систему масового обслуговування автотранспортних підприємств, що займаються вантажними перевезеннями.

Для досягнення поставленої мети визначено наступні **завдання**:

1. провести теоретичний аналіз понять «персонал», «управління», «методи» та «інновація» та виявлення сутності і оптимізація класифікації видів інноваційних методів управління в аспекті управління поведінкою персоналу;
2. оцінити ефективність методів управління та стимулювання персоналу, що застосовуються на автотранспортних підприємствах України та дослідити вплив інноваційних методів управління персоналом окремих автотранспортних підприємства на вирішення проблем всієї транспортної галузі;
3. формалізувати основні фактори, які дозволяють сформувавши персонал-технології ефективної поведінки персоналу автотранспортних підприємств за його категоріями,
4. дослідити процес формування загального оціночного показника поведінки працівників автотранспортного підприємства;
5. розробити алгоритм планування соціального розвитку персоналу підприємства, який дозволяє обрати найкращі варіанти стратегічних рішень в сфері управління соціальним розвитком;

Об'єктом дослідження є процес оцінювання і управління трудовою поведінкою персоналу автотранспортних підприємств які інтегровані в системах масового обслуговування.

Предметом дослідження є інноваційні методи управління персоналом автотранспортних підприємств в системах масового обслуговування.

Методи виконання роботи. Для досягнення поставленої мети та завдань у роботі використовувались загальнонаукові та спеціальні методи наукового пізнання і дослідження.

Застосування класичних методів дослідження – порівняння, аналізу, синтезу, групування, абстрагування та узагальнення, опису, надання характеристики, розрізнення – дозволили уточнити понятійно-категоріальний апарат в усіх розділах кваліфікаційної роботи. Використання методів статистичного аналізу – кореляційно-регресійний аналіз, кластерний аналіз дозволило науково обґрунтувати залежності ВВП та перевезених тонно-кілометрів, взаємозалежність прибутку та оплати праці найманих працівників підприємств. Методи анкетування, експертних оцінок та емпіричного дослідження дозволили виявити головні фактори, що впливають на поведінку працівників. Методи математичного моделювання використовувались в третьому розділі при формуванні персонал-технологій управління поведінкою персоналу в системах масового обслуговування, обчисленні впливу застосованих складових персонал-технології на результати діяльності підприємства, побудуванні моделі науково-обґрунтованої системи планування соціального розвитку трудових колективів із використанням пріоритетного підходу до соціального управління.

З розвитком відносин у суспільстві розвиваються й виробничі відносини між керівництвом підприємств та їх персоналом. Саме тому методи управління персоналом постійно еволюціонують. Керівництво підприємства знаходиться в постійному пошуку нових методів та інструментів управління. Останнім часом, досить актуальним стають радикально нові, інноваційні методи управління, до них відноситься і праксеологічний підхід (орієнтація управління на зміну поведінки

працівника). Характер управління стає більш «людяним», фокусуючись на людях як на головній конкурентній перевазі підприємства, створюються умови, що дозволяють персоналу застосовувати у роботі унікальні людські якості – емоційний інтелект, креативність, інноваційність тощо.

Наукова новизна. Удосконалено систему факторів, що впливають на ефективну поведінку персоналу, яка на відміну від існуючих сформована саме для транспортних підприємств за категоріями персоналу, містить чотири групи факторів: особисті, професійні, ділові, результативні та розділені на три групи пріоритетів, що дозволяє детально оцінити поведінку кожної категорії персоналу для подальшого управління нею.

Структура і об'єм роботи. Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, 3 розділів, заключення, списку використаних джерел з 44 найменувань на 4 сторінках та додатків. Загальний об'єм кваліфікаційної роботи магістра складає 112 стор. Робота включає 18 рисунків та 21 таблиці по тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАСТОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Теоретичний базис застосування інноваційних методів управління персоналом підприємств

Людину вивчають багато наук, у тому числі економічна наука, яка досліджує економічну сутність людини, її місце і роль в економічній системі, потреби, інтереси, господарську поведінку, тобто людину економічну (*homo economicus*).

Людина є суб'єктом економічних відносин. Слід зазначити, що суб'єктами економічних відносин є окремий індивід, сім'я, колектив, держава. Основою економічних відносин є відносини власності, які характеризують спосіб поєднання працівника із засобами виробництва. Органічне поєднання двох характеристик людини: людини-працівника та людини-власника утворює економічну сутність людини, сучасну економічну людину [3, с.23]. Зрозуміло, що здійснення соціально-економічних процесів не можливе без людини. Саме вона є ключовою ланкою. Існує багато підходів щодо вивчення місця та ролі людини в соціально-економічному процесі (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Напрямки дослідження ролі та місця людини в соціально-економічних процесах

Сутність людини в процесі праці та соціально трудових відносинах і еволюція її ролі в них розкриває велика кількість термінів. В наявному аспекті можна виділити такі категорії: людські ресурси, трудові ресурси, робоча сила, персонал та кадри; до потенційного аспекту можна віднести: людський потенціал, трудовий потенціал і кадровий потенціал. Вважаємо, що саме термін «персонал» найбільше розкриває сутність суспільного виробництва продукції (послуг) працівниками на підприємстві.

Таким чином, персонал (англ. personell) – штатний склад працівників підприємства, організації, установи. [6, с. 28]. Гірняк О.М. [7] визначає персонал, як сукупність працівників підприємства (постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), що працюють по найму і мають трудові відносини з роботодавцем. За Бойчик І.М. [8, с. 32] персонал підприємства – це сукупність постійних працівників, які мають необхідну професійну підготовку та (або) практичний досвід і навички роботи. Криворучко О.М., Водолажська Т.О. [9] пропонують таке визначення терміну «персонал»: персонал – це сукупність всіх працівників – постійних та тимчасових, виробничих та управлінських, що виконують виробничі або управлінські операції, та зайнятих переробкою предметів праці із застосуванням засобів праці. Матвіїшин Є.Г. [10] наголошує, що персонал – усі люди, що працюють в організації, на підприємстві, які виконують виробничі або управлінські функції, вони можуть бути об'єднані згідно з ознакою належності до організації (апарату, відділу, служби тощо) або до професійної діяльності (управлінській, адміністративній, технічній персонал тощо). Городецька Л.О. [11] визначає персонал як сукупність постійних працівників, що отримали професійну підготовку та або мають досвід практичної діяльності.

Серед зазначених підходів щодо визначення поняття «персонал» виявлено: науковці згодні в тому, що персонал – це працівники, які мають виробничі відносини з роботодавцем; думки науковців різняться, щодо того: персонал – це усі люди, що працюють в організації, чи це лише «сукупність постійних працівників», персонал має бути кваліфікованим або некваліфікованим, можуть мати досвід чи не мати його, або персонал – це

працівники, що мають необхідну професійну підготовку та (або) практичний досвід і навички роботи.

Схиляємося до ширшого розуміння поняття персонал. Пропонуємо авторське визначення категорії персонал.

Персонал – це працівники, які мають виробничі відносини з роботодавцем, кваліфіковані або некваліфіковані, можуть мати досвід чи не мати його на момент заключення трудового договору. Персонал включає в себе всіх працівників організації, сезонних працівників, тимчасових працівників, працюючих за сумісництвом та інших, а також кадри.

Для розуміння сутності категорій, які характеризують людину в процесі праці досліджено еволюцію категорій «людські ресурси», «трудова ресурси», «робоча сила», «кадри». Розмежовано та виявлено зв'язок категорій, які визначають роль та місце людини в процесі управління (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Зв'язок категорій щодо ролі та місця людини в процесі управління

Функціонування персоналу та підприємства в цілому неможливе без впливу на працівників з боку керівництва, тому з'являється потреба в створенні системи управління персоналом. Управління – свідома, цілеспрямована дія людей на суспільну систему в цілому або на окремі її ланки (сфери суспільного життя, галузі економіки, підприємства, колективи),

що забезпечує їх оптимальне функціонування і розвиток на основі використання властивих суспільству об'єктивних закономірностей розвитку. Це соціальна функція, що виявляється у владно-організуючій діяльності, яка забезпечує узгодженість спільної праці та побуту людей для досягнення суспільно значущих цілей та завдань [17]. Першочергове розуміння досягнення «цілей та завдань», «вигод», «ефективної діяльності» характеризувалися отриманням економічних ресурсів та економією витрат. Сучасне розуміння «вигод» зміщене у бік підвищення впорядкованості та результативності спільної діяльності людей за рахунок корегування поведінкових аспектів, оптимізації та синхронізації міжособових та внутрішньокolleктивних відносин людей.

Таким чином, поступово здійснюється перехід з «об'єктивних» цільових критеріїв до «суб'єктивних», що базуються на результатах, організаційної поведінки, та створенні моделей ситуаційного управління. Зазначений перехід дозволяє підприємству не лише отримувати запланований прибуток від діяльності, а й ставити інші цілі управління: підвищення якості, конкурентоздатності, економічної стійкості, інноваційної, екологічності, соціальної відповідальності тощо. Управління персоналом дозволяє сучасним підприємствам адаптуватись до постійних, а іноді і моментальних, трансформацій у зовнішньому середовищі, зайняти лідируючі позиції в своїй галузі. Поєднуючи категорії «персонал» та «управління» ми отримуємо суб'єкт дослідження. Поняття «управління персоналом» є дослідженим, існує багато його інтерпретацій (табл. 1.1) .

Таблиця 1.1-Аналізнаукових визначень поняття «управління персоналом»

Автор	Визначення «управління персоналом»	Ключова особливість
Л.В. Балабанова, О.В. Сардак [17]	Процес планування, наймання, оцінювання, розвитку та мотивації персоналу, спрямований на ефективне його використання та досягнення цілей підприємства та працівників	Процес
В.Г. Никифоренко [18]	Комплексна прикладна наука про організаційно-економічні, адміністративно-управлінських, технологічних, правових, групових і особистісних факторах, способах і методах впливу на персонал підприємства для підвищення ефективності в досягненні цілей організації	Наука
М.Д. Виноградський [19]	Діяльність спрямована на вирішення службових проблем, підтримку розвитку персоналу, кожного окремого працівника, удосконалення умов праці з метою виконання завдань організації	Вид діяльності

Наведенні визначення поняття «управління персоналом» авторів в табл. розглядаються з різних сторін, що зумовлює багатогранність та значущість приведеної категорії. А сама категорія «управління» розглядається: як стратегія; як процес; як наука; як вид діяльності. На основі аналізу підходів науковців до визначення сутності поняття «управління персоналом» пропонуємо комплексне авторське визначення поняття (табл. 1.2).

Управління персоналом – безперервний процес (планування, наймання, оцінювання, розвиток та мотивація) впливу керівництва підприємства на інтереси, поведінку й діяльність працівників (які мають виробничі відносини з роботодавцем, кваліфіковані або некваліфіковані, можуть мати досвід чи не мати його на момент заключення трудового договору), з використанням організаційно- економічних, адміністративно - управлінських, правових і

особистісних факторів, засобів, методів впливу з метою досягнення тактичних та стратегічних цілей підприємства.

Виходячи з визначення поняття «управління персоналом» процес впливу на працівників можливий лише з використанням спеціальних засобів і методів.

Метод (від грец. μέθοδος – «шлях крізь») – систематизована сукупність кроків, які потрібно здійснити, щоб виконати певну задачу чи досягти певної мети; поняття тотожне алгоритму дій і технологічному процесу.

В.М. Маслова пропонує таке визначення терміну «методи управління персоналом»: способи впливу на колективи і окремих працівників з метою здійснення координації їх діяльності в процесі функціонування організації. [29]В. В. Стадник, М.А. Йохна наголошують, що методи управління персоналом – це Способи впливу на окремих працівників і виробничі колективи загалом з метою досягнення визначених цілей.

З понять, що наведені в таблиці 1.1 та пропонованого автором трактування «управління персоналом» можна зробити власний висновок стосовно визначення поняття «методи управління персоналом».

Методи управління персоналом – це способи впливу керівництва підприємства на інтереси, поведінку й діяльність працівників (які мають виробничі відносини з роботодавцем, кваліфіковані або некваліфіковані, можуть мати досвід чи не мати його на момент заключення трудового договору).

З розвитком відносин у суспільстві розвиваються й виробничі відносини між керівництвом підприємств та їх персоналом. Саме тому методи управління персоналом постійно еволюціонують. Керівництво підприємства знаходиться в постійному пошуку нових методів та інструментів управління. Останнім часом, досить актуальним стають радикально нові, інноваційні методи управління, до них відноситься і праксеологічний підхід (орієнтація управління на зміну поведінки працівника). Характер управління стає більш «людяним», фокусуючись на людях як на головній конкурентній перевазі підприємства, створюються

умови, що дозволяють персоналу застосовувати у роботі унікальні людські якості – емоційний інтелект, креативність, інноваційність тощо.

Зрозумівши, що застосування нових методів виробництва підвищує ефективність діяльності підприємства, їх керівництво зосередилось на удосконаленні технологічного процесу, а зрозумівши, що головним ресурсом (капіталом) підприємства є людина (працівник, персонал), воно почало пошук інноваційних методів управління персоналом.

Термін «інновація» вперше ввів американський учений Йозеф Алоїз Шумпетер у першому десятилітті ХХ ст. Первинне поняття «інновація» трактувалося як зміна з метою впровадження й використання нових видів споживчих товарів, нових виробничих, транспортних засобів, ринків і форм організації в промисловості. За результатами проведеного компаративного аналізу визначень науковців щодо суті понять «персонал», «управління», «управління персоналом», «методи управління персоналом» порівняно класичні та інноваційні погляди науковців (Додаток А, рис. А.1).

Дослідивши останні трактування поняття «інновація», як економічної категорії, можна сказати, що кожне з них містить складову сфери управління [39-42]. Інакше кажучи, поняття «інновація» не обмежується лише матеріальною сферою, а новітні методи управління – є інноваціями, що змінюють соціально-економічні відносини. Саме тому доцільно дати чітке визначення поняттю «інноваційні методи управління персоналом».

Інноваційні методи управління персоналом – новостворені і (або) вдосконалені способи організаційно-технічного, виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру за допомогою яких здійснюється вплив керівництва підприємства на інтереси, поведінку й діяльність працівників з метою досягнення тактичних та стратегічних цілей підприємства.

Головною відмінністю інноваційних від класичних методів управління персоналом можна вважати те, що класичні методи впливають на працівника та його дії задля отримання вигоди з точки зору підприємства, а інноваційні,

в свою чергу, не лише впливають на працівника, а й враховують його особисті інтереси.

1.2 Персонал-технології, як інноваційні методи в управлінні персоналом транспортних підприємств

Насамперед важливим є той факт, що управління персоналом має саме науковий зміст. Процес формування управління персоналом як науки почався разом з розвитком самого управління. Розвиток теорій управління персоналом йшло паралельно з розвитком різних шкіл управління персоналом. З кожною новою теорією управління змінювалося відношення до персоналу в організації: від «гвинтику в механізмі» до «людських відносин». У сучасній концепції управління персоналом виділяються наступні наукові школи: школу наукового управління; класичну школу; школу людських відносин (біхевіоризм); ситуаційний підхід до управління персоналом; системний підхід до управління персоналом, інноваційний підхід до управління персоналом.

У теорії й практиці управління персоналом можна виділити чотири концепції, що розвивалися в рамках трьох основних підходів до управління – економічного, організаційного й гуманістичного. Виникнення й розвиток цих підходів зумовлений еволюцією ринкових відносин. При цьому всі підходи, у тій чи іншій мірі, залишаються актуальними й дієвими при вирішенні завдань управління персоналом для підвищення ефективності виробництва. Тому вивчення цих підходів з позиції відображення в них сутності персоналу, принципів і функцій управління є важливим при формуванні комплексного розуміння сучасної концепції менеджменту праці (табл. 1.4) [44].

Таблиця 1.4 - Еволюція підходів до управління персоналом

Підходи	Економічний підхід (кін. XIX – поч. XX)	Організаційний підхід (сер. XX – кін.	Гуманістичний підхід (кін. XX –
---------	--	--	------------------------------------

	ст.)	XX ст.)	поч. XXI ст.)
--	------	---------	---------------

Продовження таблиці 1.4

Характер праці	Фізична, Низько кваліфікована	Автоматизована, потребує високої кваліфікації	Інтелектуальна, творча
Об'єкт управління	Людина як робоча сила	Людина як фактор виробництва	Людина як складний біо-психо-соціальний феномен
Методи управління	Економічні, адміністративні	Економічні, адміністративні	Економічні, адміністративні, соціально-психологічні
Функції управління	Контроль за кількістю та якістю праці. Заохочення та покарання працівників	Підбір персоналу. Оцінка персоналу. Планування кар'єри. Підвищення кваліфікації	Формування колективу працівників. Організація та управління відносинами в колективі. Створення необхідного організаційно-культурного середовища на підприємстві

На даний момент сучасному управлінню персоналом притаманний гуманістичний підхід, який передбачає більш інтелектуальний стиль роботи працівників, а керуючі органи розцінюють працівника як особистість та

створюють для нього більш комфортні умови праці. Зазначені підходи до управління персоналом перетворюються з розвитком наукових шкіл управління персоналом (Додаток А, рис А.2).

Зазначимо, що є необхідність запропонувати перспективну школу управління персоналом, яка в найближчий час стане досить актуальною та буде пристосована до економічних перетворень, так розвинені країни світу широко застосовують в економічному просторі категорію – «економіка знань»

Як вже зазначалось (в табл. 1.4) підходи до управління персоналом діють через методи.

У наукових працях вітчизняних та закордонних вчених пропонується ряд методів ефективного управління персоналом. До класичних методів відносять: адміністративні, економічні та соціально-психологічні.

В. М. Данюк [23, с. 410-412] має своє бачення стосовно методів управління персоналом та пропонує нову, більш доповнену, структуру у якій присутня також група методів – «організаційні». Назва цієї групи методів походить від слова «організація» в розумінні комплексу заходів, зміст яких полягає в координації дій окремих елементів системи. Завдяки використанню організаційних методів на підприємстві вибудовується, висловлюючись образно, своєрідний просторово-часовий каркас, у межах якого відбувається спільна діяльність працівників.

Через застосування організаційних методів створюються рамкові умови діяльності персоналу, тому ці методи за логікою слугують своєрідною основою, базою, для застосування всіх інших методів.

Організаційні методи управління персоналом реалізуються здебільш у формі разових проектних рішень, заходів, регламентів, стандартів, положень, інструкцій тощо. Із плином часу організаційні методи переглядаються, уточнюються, доповнюються, але за своєю суттю вони залишаються пасивними, однак це не є їхнім недоліком, таке їхнє призначення – зберігати стабільність організаційної основи виробництва [24, с. 410-412].

Схематично класичні методи управління персоналом побудовано на основі опрацьованих джерел та зображено на рисунку 1.3.

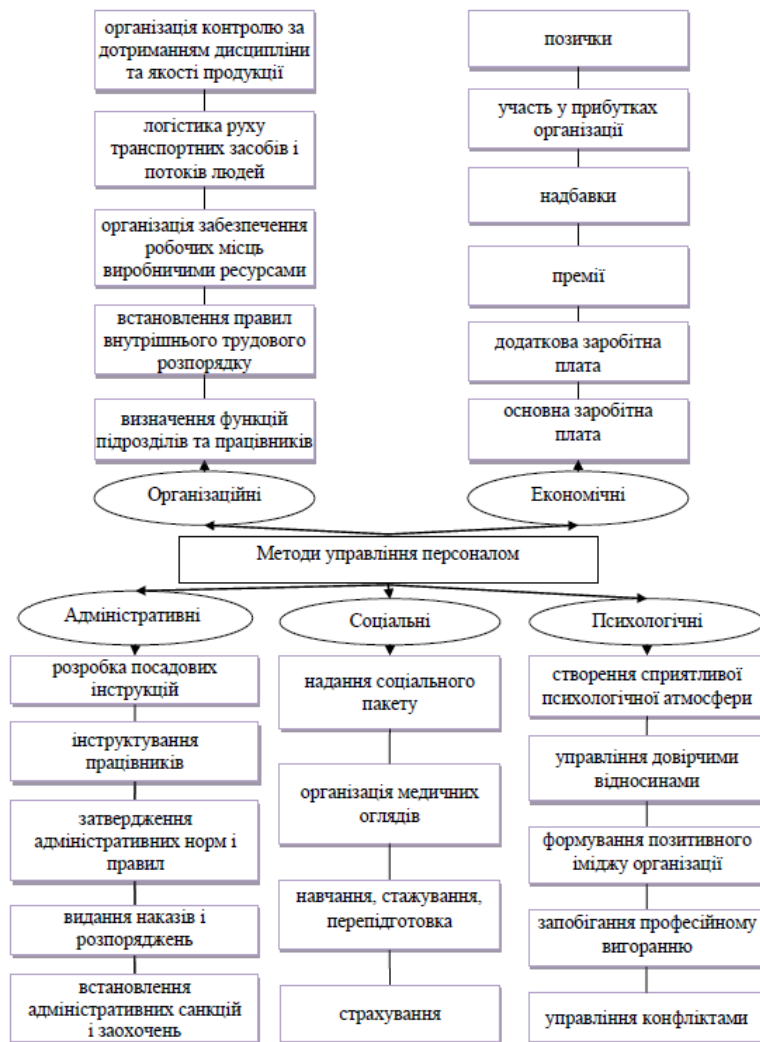


Рис. 1.3. Класичні методи управління персоналом

В рамках даного дослідження предметами дослідження стають «парадигма управління» та розгляд ролі людини, як виробника. Відповідно, доцільно провести дослідження діяльності людини, її можливостей саме в аспекті ефективності. Характеристика реальних людських можливостей, об'єктивних і суб'єктивних дій людини, формування її ідеалів і цінностей, законів життєдіяльності і життєзабезпечення як індивідуума, так і суспільства можливі за допомогою використання праксеологічного підходу. За його допомогою висвітлюється проблематика праксеологічної діяльності людей, спрямованої на перетворення природи і суспільства, відтворення продуктивних сил й суспільних відносин. Даний підхід зорієнтований на дослідження людських можливостей через призму практичної успішності. Основне завдання праксеологічного підходу – вивчення, пошук і

впровадження всього необхідного для ефективної діяльності людини. Праксеологія дозволяє розширити понятійний та категорійний апарат та забезпечити ментальну сферу практичної діяльності поняттями інструментального характеру: засобами, методами, технологіями.

Праксеологія (від грец. *praxis* – дія) – це соціально-філософська концепція діяльності. Праксеологію вважають міждисциплінарною галуззю знання, що зорієнтована на розробку методологічних основ ефективної раціональної діяльності у суспільстві.

Сфера праксеологічних досліджень пропонує три рівні аналізу діяльності людині:

1. Типологія діяльності та формуванні відповідної системи категорій.
2. Розробка ефективних нормативних систем діяльності у контексті конкретних соціокультурних та виробничих умов.
3. Критичне осмислення людської діяльності з погляду її методів та перспектив розвитку в соціумі.

З всього вище зазначеного, можна сказати, що саме використання праксеологічного підходу дозволить скорегувати не завжди ефективну трудову поведінку працівника.

Н. П. Базалійська, В. В. Батовський дають наступне визначення: «Управління трудовою поведінкою – це цілеспрямований вплив організації на об'єкт трудової діяльності, який реалізує свої здібності до трудової діяльності залежно від професійних, ділових, особистісних якостей для задоволення власних потреб, виконання завдань виробничого процесу і досягнення загальних цілей підприємства.

При управлінні трудовою поведінкою працівника розділяють два аспекти: самого працівника – як людину та його професійну діяльність – як професіонала та працівника . Доцільно оцінювати самого працівника за особистими та діловими показниками, а його діяльність за професіональними та результативними показниками.

З огляду на праксеологічний підхід, доцільно внести в дану класифікацію ще одну складову «методи формування ефективної трудової поведінки персоналу» (табл. 1.5) .

Таблиця 1.5 - Класифікація інноваційних методів управління персоналом

Класифікація інноваційних методів управління персоналом	Інноваційні методи
Підбор персоналу	Аутсорсинг, аутстафінг, лізінг персоналу, хедхантинг, рекрутинг, скрининг.
Оцінка діяльності	Автоматизація інформаційної системи управління персоналом, системи таємного контролю працівника.
Управління кар'єрою	Реінженерінг, розробка та застосування кар'єраграм тощо.
Система винагород	Внутрішній маркетинг, застосування преміального фонду, що стимулює такі якості персоналу, як креативність та інноваційність.
Навчання	Тренінги, коучинг, самонавчання, E-learning, кейс стаді
Методи формування ефективної трудової поведінки персоналу	Управління працівником (особистими та діловими якостями) та його діяльністю (професіональними та результативними показниками).

Доповнена в класифікацію група методів дозволить здійснювати безперервний процес (планування, наймання, оцінювання, розвиток та мотивація) впливу керівництва підприємства на інтереси, поведінку й діяльність працівників (які мають виробничі відносини з роботодавцем, кваліфіковані або некваліфіковані, можуть мати досвід чи не мати його на момент заключення трудового договору), з використанням новостворених і (або) вдосконалених способів впливу з метою досягнення тактичних та стратегічних цілей підприємства:

Вплив на особистість працівника здійснюється за допомогою:

1. Методів формування особистості;
2. Методів формування ділової поведінки:

Вплив на трудову діяльність працівника здійснюється за допомогою:

1. Формування працівника-професіонала;
2. Формувати у працівника вміння працювати на результат:

Останнім часом інноваційні методи управління персоналом об'єднують в персонал-технології [30]:

1. персонал-технології позикової праці;
2. навчальні персонал-технології;
3. персонал-технології підбору та найму персоналу;
4. персонал-технології підвищення ефективності роботи персоналу;
5. персонал-технології контролю праці персоналу;
6. інформаційні персонал-технології.

Технологія – сукупність методів (способів) виготовлення, видобутку, обробки або переробки та інших процесів, робіт і операцій, що змінюють стан сировини, матеріалів, напівфабрикатів чи виробів у процесі отримання продукції із заданими показниками якості.

Погоджуємось з Лизуною О.М., Іщенко О.Г., Кондрашовою Г.В. [21], що окремі методи управління персоналу (якими б інноваційними вони не були) не зможуть радикально змінити поведінку працівника, підвищити ефективність його діяльності. Як вже зазначалось «людина» - багатогранний

суб'єкт дослідження, саме тому для впливу на його поведінку необхідно використовувати сукупність методів – персонал-технології.

Доповнена класифікація інноваційних методів управління персоналом також може стати основою для класифікації персонал-технологій (табл. 1.6) [44].

Таблиця 1.6 - Класифікація персонал-технологій

Персонал-технології	Класифікація інноваційних методів управління персоналом	Інноваційні методи
Персонал-технологія залучення персоналу	Підбор персоналу	Аутсорсинг, аутстафінг, лізінг персоналу, хедхантинг, рекрутинг, скрининг.
Персонал-технологія оцінки діяльності	Оцінка діяльності	Автоматизація інформаційної системи управління персоналом, системи таємного контролю працівника.
Персонал-технологія якісного розвитку	Управління кар'єрою, навчання	Реінженерінг, розробка та застосування кар'єраграм, тренінги, коучинг, самонавчання, E-learning, кейс стаді
Персонал-технологія стимулювання	Система виснагород	Внутрішній маркетинг, застосування преміального фонду, що стимулює такі якості персоналу, як креативність та інноваційність.

Персонал-технологія формування ефективної трудової поведінки персоналу	Методи формування ефективної трудової поведінки персоналу	Управління працівником (особистими та діловими якостями) та його діяльністю (професіональними та результативними показниками).
--	---	--

Методи впливу на трудову поведінку працівників розділяють на організаційні, адміністративні, економічні, соціально-психологічні. Майже всі дослідження в сфері управління персоналом розглядають адміністративні, економічні та організаційні аспекти і лише в останню чергу соціально-психологічні. Персонал-технології стають складовою не тільки організаційно-економічної, але і соціальної системи підприємства формуючи ефективну соціально-психологічну поведінку працівників.

Соціальна система є однією з найскладніших систем, тому що вона, насамперед, пов'язана з людьми. Щоб здійснювати соціальне управління на підприємстві, необхідно чітко уявляти його кінцевий результат. Соціальний інжиніринг полягає в розробці процедур управління соціальними процесами. Це може бути розробка соціальних технологій управління процесом адаптації персоналу, процесом їхніх переміщень, їх поведінкою й інше. Консультаційно-пропагандистський напрямок роботи пов'язаний із забезпеченням працівників підприємства соціальною інформацією, пропагандою соціологічних і психологічних знань, наданням необхідних консультацій і таке інше.

Управління персоналом повинно повністю узгоджуватись із концепцією розвитку організації і передбачає такі стадії управління персоналом:

1. Планування персоналу;
2. Підбір і відбір персоналу;
3. Адаптація персоналу;
4. Розвиток персоналу;

5. Оцінка персоналу, атестація;

Дядечко Л.П. [3] рекомендує при плануванні чисельності працівників будь-якого підприємства виходити з руху персоналу, розраховувати як суму чисельності працівників відповідно на початок періоду, прийнятих, звільнених і на кінець періоду.

Загальними етапами планування персоналу підприємства будь-якої сфери діяльності є такі: визначення очікуваної чисельності працівників на початок планового періоду; розрахунок потреби в працівниках для виконання планового обсягу робіт; обґрунтування (прогнозування) вибуття працівників у плановому періоді; розрахунок поповнення працівників, необхідного для забезпечення планових обсягів діяльності.

З урахуванням якісних характеристик чисельність персоналу планується на основі таких передумов: штатного розпису підприємства, де наводиться перелік посад; вимог до посад і робочих місць, закріплених посадовими інструкціями або характеристиками робочих місць; документації, яка регламентує процеси діяльності з виділенням вимог до професійно-кваліфікаційного складу виконавців.

Розрахунки потреби в кадрах за професіями, спеціальностями і т. п. передбачають визначення кількості персоналу за кожним критерієм якості. Метод такого планування називається нормативним. Розрахунки ведуться окремо по кожній категорії працівників за видом діяльності. Загальна потреба в персоналі визначається підсумовуванням кількісної потреби в кожній категорії працівників.

Чисельність основних працівників (обслуговуючого персоналу) визначається на основі розроблених кожним підприємством своїх нормативів. Установлені нормативи використовуються при розрахунку явочної чисельності працівників, що забезпечує безперервність роботи підприємства. Для кожної групи обслуговуючого персоналу встановлюється зона (норма) обслуговування. За наявності таких норм явочна чисельність працівників при однозмінній роботі визначається діленням кількості обслуговуваних місць (зона обслуговування) підприємства на норму обслуговування місць одним

працівником. При незмінному режимі роботи підприємства явочна чисельність працівників, які обслуговують робочі місця, може розраховуватися за даними одного тижня, якщо розрахувати добуток кількості робочих місць на підприємстві, кількість робочих змін, тривалість зміни в годинах, кількість робочих днів за тиждень поділений на тривалість робочого тижня одного явочного працівника в годинах.

Після розрахунків чисельності основних працівників на плановий період визначається середньооблікова чисельність адміністративно-управлінського персоналу. При плануванні чисельності цього персоналу використовується метод прямих розрахунків.

При плануванні кількості фахівців застосовуються нормативні коефіцієнти насичення кадрів фахівцями. Потреба у фахівцях при цьому розраховується як добуток облікової чисельності та нормативного коефіцієнту насичення персоналу фахівцями.

Планування персоналу здійснюється за допомогою методів. Більш застосовуваними методами планування персоналу є наступні: метод експертних оцінок базується на використанні думок спеціалістів для визначення необхідності персоналу [4]; нормативний метод – врівноваження наявних ресурсів та потреби в них у плановому періоді, включає планову та додаткову потребу в працівниках на початок і кінець періоду [5]; балансовий метод – заснований на взаємозв'язку існуючих і необхідних ресурсів, тобто коли існує нестача робочої сили, відбувається пошук нових співробітників [6]; математико-статистичний метод ґрунтується на оптимізаційних розрахунках та розробці різних моделей (статистичних, кореляційних, тощо.) [21]; метод екстраполяції перенесення сьогоденної ситуації (пропорцій) в майбутнє.[4].

Після планування персоналу настає друга стадія управління персоналом – підбір та відбір персоналу.

Веснін В.Р. [7] вважає, що підбір персоналу є процесом вивчення психологічних та професійних якостей працівника з метою направлення його на виконання обов'язків на певному робочому місці або посаді та вибору із

сукупності претендентів найбільш підходящого з урахуванням відповідності кваліфікації, спеціальності, особистісних якостей та здібностей характеру діяльності.

Підбір персоналу здійснюється за рахунок проходження етапів, що наведені на рисунку 1.4.



Рис. 1.4. Етапи підбору персоналу

Автор підтримує думку Євтушенко В.А., Кудінової М.М., Лазаревої К.О. [9], які пропонують ряд методів відбору персоналу, що поділяються на традиційні та нетрадиційні (рис. 1.5).

Традиційні методи відбору персоналу:

1. співбесіда – являє собою обмін інформацією між уповноваженим представником або кадровою комісією організації і претендентом на зайняття вакантної посади, що дозволяє вирішити основні питання професійного відбору [10];

2. анкетування – є обов’язковою процедурою прийняття на будь-яку роботу, за фахом чи ні. Анкета заповнюється опитуваним самостійно, тому її конструкція і всі коментарі повинні бути чіткими лаконічними та легко зрозумілими для респондента [1].

3. центри оцінки – цей метод являє собою вид тренінг-гри, у якій претендент знаходиться в ситуації, максимально наближеній до

робочої обстановки і в ході гри кандидата просять висказати свою думку з приводу всього процесу чи проаналізувати якусь його частину [9];

4. тестування. Тести, використовувані при прийомі на роботу, в основному являють собою набори завдань, призначені для виявлення рівня інтелекту або властивостей особистості, ставлення людини до тих чи інших ситуацій, що дає можливість виявити його професійні схильності, вміння бути лідером і працювати з людьми, перевірити якісь професійні навички або здібності до навчання [2, с. 37-39];

5. резюме – опис професійної діяльності. Один з найефективніших інструментів пошуку роботи. Воно є коротким викладом найбільш важливих для потенційного працедавця фактів біографії претендента, в основному пов'язаних з досвідом роботи, навичками та знаннями [3].

Нетрадиційні методи відбору персоналу:

1. фізіогноміка –сутність методу в тому, щоб вивчити риси обличчя людини та міміку. На основі отриманих даних робиться висновок про тип особистості людини, здатність людини до аналізу та творчі здібності [4, с. 73].

2. метод соціоніки. Згідно з цією наукою, існує 16 типів сприйняття та обробки інформації, що відповідають 16 соціотипам людей, які поведуться однаково в однаковій ситуації, тому що в них співпадають мотиви, що підштовхують їх до прийняття рішення [5, с. 164].

3. графологія – під час вивчення беруться до уваги натиск, обриси, нахил букв, гострота букв та інші деталі. На основі цих даних визначається, який характер притаманний людині [6, с. 82].

4. вивчення відбитків пальців. Такий аналіз допомагає визначити характер людини. Окрім того, існує ще й думка про те,

що кількість завитків на цьому рисунку є свідомством коефіцієнту розуму людини [6, с. 82].

5. шокове інтерв'ю

6. brainteaser-інтерв'ю. Кандидату пропонують вирішити завдання на логіку, або менеджер задає питання, що не стосується теми розмови. [4, с. 73].

Після відбору персоналу та зайняття ним своїх посад наступає стадія адаптації персоналу. Відмічаємо, що адаптація персоналу – це процес пристосування працівника до правил та вимог, які висуваються до посади, яку він займає та розпорядку організації.

Підтримуємо думку Колеснікової В.В. [8], яка наголошує, що процес адаптації умовно можна поділити на чотири етапи (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Процес адаптації персоналу

Після проходження процесу адаптації працівник переходить до наступної стадії – стадії розвитку.

Основна мета розвитку персоналу – збільшення «віддачі» кожного працівника, структурного підрозділу та організації загалом. Система розвитку персоналу передбачає: професійне навчання; планування та розвиток кар'єри; створення та ведення кадрового резерву; розкриття потенціалу працівників, найефективніше використання їхніх здібностей, знань і навичок (рис. 1.6).

З наведених вище визначень можна зробити висновок, що розвиток персоналу впливає не лише на особисте зростання працівників, але і, як наслідок, на підвищення ефективності виробництва.

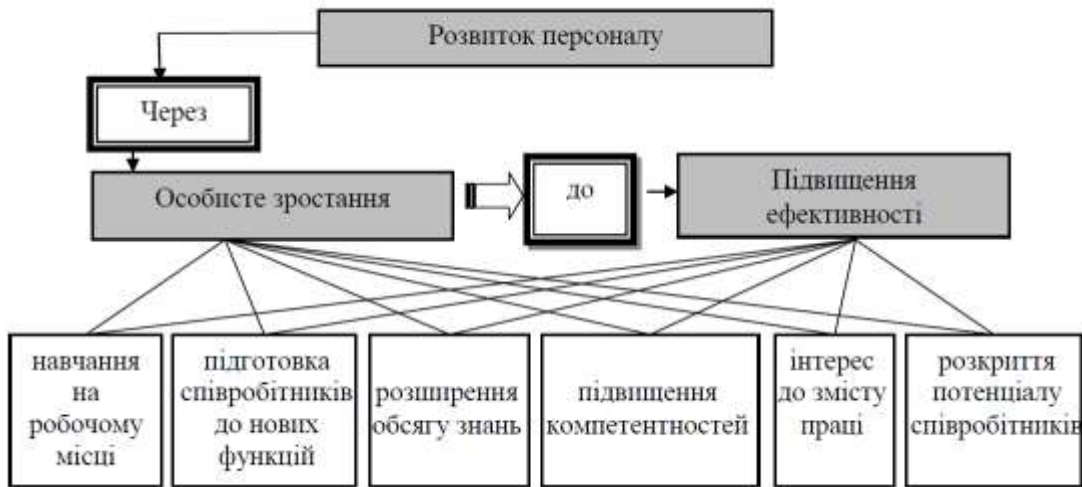


Рис. 1.6. Розвиток персоналу підприємства

На наступному етапі управління персоналом відбувається оцінювання та атестація персоналу.

Оцінка персоналу – це аналіз ефективності працівника на даному робочому місці за певний період часу, перевірка відповідності стандартам виконання роботи згідно з заданими критеріями. Результати оцінки важливі для визначення «зон найближчого розвитку», а також отримання орієнтирів для подальшого управління досягненнями персоналу [10, с. 147].

Атестація персоналу – це процедура систематичної формалізованої оцінки відповідності рівня праці, якостей і потенціалу особистості співробітників вимогам виконуваної роботи. Атестація дозволяє отримати інформацію для прийняття подальших управлінських рішень [10, с. 147].

Проаналізувавши етапи управління персоналом можна зробити висновок, що проходження всіх стадій є обов’язковою умовою для трудової діяльності кожного працівника, а також необхідним є послідовність проходження стадій управління персоналом (рис. 1.7).



Рис. 1.7. Стадії управління персоналом

З огляду на все вищезазначене, для кожної стадії управління персоналом крім планування вже розроблені персонал-технології (рис. 1.8). Планування є частиною загальної системи планування і я вважаю, що персонал має приймати участь в цьому процесі. І, якщо виробництво, маркетинг тощо – це прерогатива керівництва, то планування соціальної сфери в межах окремого бюджету можна покласти на рішення колективу.

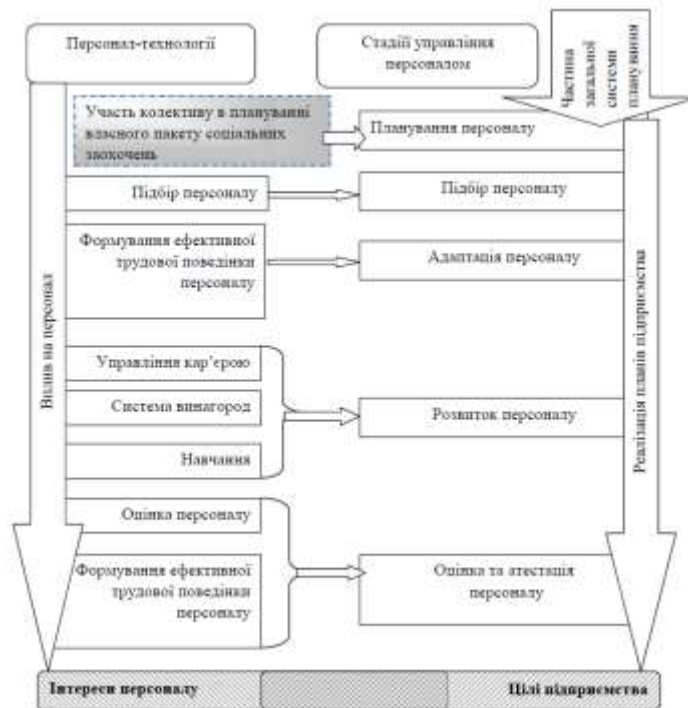


Рис. 1.8. Застосування інноваційних методів на стадіях управління персоналом

Відповідно, персонал-технології органічно поєднують економічні, організаційні та соціально-психологічні аспекти управління персоналом та задіяні на всіх його стадіях.

Зрозуміло, що кожне підприємство при побудуванні системи управління персоналом буде використовувати ті персонал-технології, які є ефективними саме для характеру його діяльності, враховують специфіку виробничого процесу та спрямовані на формування певної (вигідної як для підприємства так і для працівника) поведінки персоналу.

Висновки до розділу 1

Головним ресурсом на підприємстві є люди. Підприємці та керівники знаходяться в постійному пошуку ефективних методів управління цим ресурсом. На зміну класичним методам приходять інноваційні. Саме тому виникає потреба в оновленні категорійно-понятійного апарату в сфері управління персоналом.

Аналіз основних понять дипломного дослідження дозволив удосконалити поняття «інноваційні методи управління персоналом». Розглядаючи кожен складову даного поняття були співставлені класичні та інноваційні погляди на їх визначення. Що дозволило оновити понятійний апарат в цій сфері. Інноваційні методи управління персоналом – це новостворені і (або) вдосконалені способи організаційно-технічного, виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру за допомогою яких здійснюється вплив керівництва підприємства на інтереси, поведінку й діяльність працівників (які мають виробничі відносини з роботодавцем, кваліфіковані або некваліфіковані, можуть мати досвід чи не мати його на момент заключення трудового договору) з метою досягнення тактичних та стратегічних цілей підприємства.

Для проведення детального наукового дослідження використовував праксеологічний підхід. Він має дві переваги: по-перше – орієнтує управління на формування ефективної поведінки працівника; по-друге – його

основним принципом є визначення застарілих та неефективних методів управління та заміна їх новими, інноваційними.

Дослідження інноваційних методів управління персоналом дозволило розширити існуючу класифікацію. З огляду на праксеологічний підхід, доцільно внести в класифікацію інноваційних методів управління персоналом ще одну складову «методи формування ефективної трудової поведінки персоналу». Дана група методів дозволить здійснювати безперервний процес впливу керівництва підприємства на інтереси, поведінку й діяльність працівників, з використанням новостворених і вдосконалених методів. Удосконалена класифікація інноваційних методів управління персоналом пропонується як основа для класифікації персонал-технологій.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ЗАСТОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ТРАНСПОРТНОЇ ГАЛУЗІ

2.1 Транспортна галузь України та її вплив на економічний розвиток країни

Транспорт є однією з найважливіших інфраструктурних галузей матеріального виробництва, яка забезпечує виробничі і невиробничі потреби народного господарства та населення в усіх видах перевезень. Транспортна система є однією з базових галузей економіки, стабільне функціонування якої забезпечує необхідні умови обороноздатності, національної безпеки, цілісності держави, підвищення рівня життя населення. На сьогоднішній день транспортний сектор України – це значний і важливий сегмент для економіки країни, адже ефективна та злагоджена робота цілої транспортної системи являється рухомою силою для загального розвитку країни. Розвиток інтеграційних процесів та зростання конкуренції на ринку транспортних послуг, вимагає нових підходів до розвитку транспортних відносин, створенню нових технологій та підвищенню якості послуг [9].

Відповідно до Закону України «Про транспорт» від 10.10.1994 р. єдину транспортну систему України становлять (Додаток А, рис. А.3):

1. транспорт загального користування (залізничний, морський, річковий, автомобільний і авіаційний, а також міський електротранспорт, у тому числі метрополітен);
2. промисловий залізничний транспорт;
3. відомчий транспорт;
4. трубопровідний транспорт;
5. шляхи сполучення загального користування.

Загальний обсяг вантажоперевезень в натуральному виразі за 2007-2018 роки зменшується (до 83%), а питома вага перевезень вантажів

автомобільним та авіаційним транспортом збільшується і майже не змінилась в натуральному виразі (перевезення автомобільним транспортом: з 1,26 млрд. тон в 2007 році до 1,2 млрд. тон в 2018 році; перевезення авіаційним транспортом: з 104 тис. тон в 2007 році до 99,1 тис. тон в 2018 році), тоді як натуральний обсяг вантажоперевезень залізничним, морським, річковим та трубопровідним транспортами зменшився майже в два рази.

Специфіка галузі така, що напряду залежить від розвитку економіки країни (регіону) і навпаки розвинута транспортна інфраструктура сприяє розвитку бізнесу. Розвиток економіки в ведучих країнах Євросоюзу та України тісно пов'язаний з розвитком транспортної галузі (табл. 2.1, 2.2).

Для того, щоб оцінити вплив транспортної галузі на розвиток європейської країни проведено кореляційно-регресійний аналіз залежності питомої ваги валового внутрішнього продукту (ВВП) в загальному обсязі ВВП Євросоюзу за рік (Y , %) від перевезених тонно-кілометрів за той же період (X , млн. тон-км), що дозволяє відстежити вплив обсягу вантажоперевезень не просто на зміну ВВП, а на зміну положення країни в рейтингу країн Євросоюзу. Для аналізу були обрані країни Євросоюзу з найбільшим ВВП. Так як Україна не є членом Євросоюзу для аналізу, використав обсяг ВВП та обсяг вантажоперевезень (Додаток Б, табл. Б.1).

За результатами аналізу доведено, що в Україні та в Німеччині найвищий зв'язок цих показників, помірним він є в Іспанії, Великобританії та Нідерландах, а слабким у Франції. Зосередимо увагу на двох країнах, що мають тісний зв'язок – Україні та Німеччині, що пояснюється положенням країн та розвинутою інфраструктурою доріг.

Таблиця 2.1 - Кореляційний зв'язок питомої ваги ВВП країни в загальному обсязі ВВП Євросоюзу перевезених тонно-кілометрів

Країна	Показник	R^2	Рівняння
Німеччина	Y	0,8227	$Y=2,66X-33,998$
	X		

Продовження таблиці 2.1

Франція	У	2	0,327	$Y=1,59X-11,2$
	Х			
Іспанія	У	9	0,579	$Y=2,6214X-10,53$
	Х			
Великобританія	У	4	0,414	$Y=0,2753X+5,7221$

Кореляційний зв'язок питомої ваги ВВП країни в загальному обсязі ВВП Євросоюзу та перевезених тонно-кілометрів наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Кореляційний зв'язок ВВП України та перевезених тонно-кілометрів

Країна	Показник	R^2	Рівняння
	У	0,831	$Y=0,0025X+0,8304$
	Х		

Влада Німеччини досить вдало скористалася вигідним розташуванням країни в середині Європи, виходом до моря та досить розгалуженою мережею доріг. Україна має той же набір переваг відповідно може також використовувати їх для розвитку національної економіки.

Доцільно дослідити загальний стан транспортної галузі та її місце в формуванні ВВП.

Згідно даних держстату транспортні підприємства створюють 6-7% ВВП (табл. 2.3).

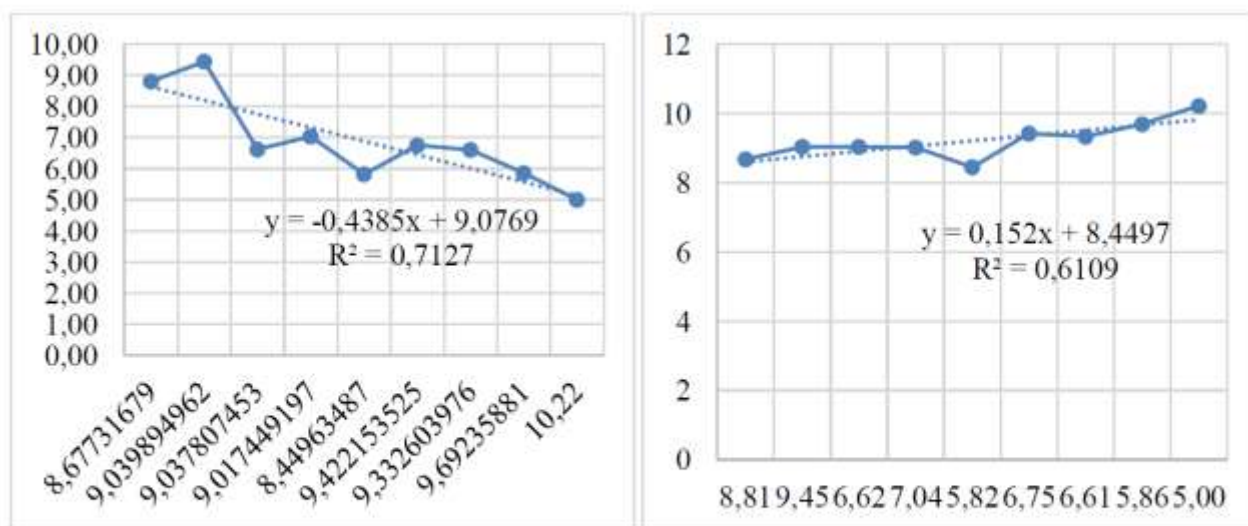
Таблиця 2.3 - Питома вага показників транспортної галузі України в обсязі загальних показників ВВП 2010-2018рр.%

Рік	Випуск	Додана вартість	Темпи росту базисний	в тому числі					
				Оплата праці найманих працівників	Темпи росту базисний	Інші податки	Темпи Росту базисний	Валовий прибуток, змішаний дохід	Темпи росту базисний
2010	6,53	7,79	-	8,68	-	0,65	-	8,81	-
2011	6,85	8,01	102,82	9,04	104,15	0,47	72,31	9,45	107,26
2012	6,64	7,12	91,40	9,04	104,15	0,96	147,69	6,62	75,14
2013	6,84	7,23	92,81	9,02	103,92	0,61	93,85	7,04	79,91
2014	6,11	6,36	81,64	8,45	97,35	0,52	80,00	5,82	66,06
2015	6,59	6,79	87,16	9,42	108,53	0,41	63,08	6,75	76,62
2016	6,31	6,57	84,34	9,33	107,49	-0,08	-12,31	6,61	75,03
2017	6,26	6,41	82,28	9,69	111,64	-0,24	-36,92	5,86	66,52
2018	6,38	7,53	96,66	10,22	117,74	-20	3076,92	5	56,75

Питома вага створення додаткової вартості транспортними підприємствами в загальнонаціональних показниках ВВП протягом 2010-

2018 років майже не змінилась, але слід відмітити, що в транспортній галузі поступово зростає питома вага оплати праці найманих працівників та зменшується питома вага валового прибутку (рис. 2.2).

Темпи росту питомої ваги оплати праці за 2010-2018 роки склали 1,17, а питомої ваги прибутку склали 0,57. Обсяг оплати праці в грошовому виразі за цей же час зріс в 3,3 рази, а розмір прибутку в 2,05 рази.



а) y – питома вага валового прибутку;
 x – питома вага оплата праці.

б) y – питома вага оплата праці;
 x – питома вага валового прибутку.

Рис. 2.2. Взаємозалежність питомої ваги валового прибутку та питомої ваги оплати праці найманих працівників підприємств транспортної галузі в загальному обсязі показників ВВП, %

За результатами аналізу вказуємо, що оплата праці найманих працівників на транспортних підприємствах в порівнянні з підприємствами інших галузей зростає інтенсивніше ніж валовий прибуток. Залежність питомої ваги валового прибутку та питомої ваги оплати праці є зворотно-пропорційною ($y = -0,4385x + 9,0769$) та має значний зв'язок ($R^2 = 0,7127$). Можна зробити висновок, що в порівнянні з підприємствами інших галузей, підприємства транспортної галузі все більше і більше сплачують працівникам (бо питома вага оплати праці транспортної галузі в доданій вартості за період 2010-2018 років зростає з 8,68% до 10,22%), що приводить до гальмування збільшення валового прибутку (рис. 2.3). Чим більше оплата праці в

аналізованій галузі тим менше прибуток. Кореляційно-регресійний аналіз показує, що питома вага оплати праці як результативний показник має середній рівень ($R^2 = 0,6109$) залежності від питомої ваги валового прибутку. Тобто транспортні підприємства застосовують системи стимулювання яка намагається прив'язати розмір оплати праці до розміру прибутку, але дані системи дають незначний ефект. Динаміка аналізованих показників говорить про те, що інші галузі господарства України збільшують питому вагу прибутку зменшуючи питому вагу оплати праці (тобто темпи зростання витрат на оплату праці значно нижчі, ніж темпи зростання прибутку), а відповідно застосовують більш ефективні методи управління та стимулювання персоналу ніж на підприємствах транспортної галузі.

Роль транспорту на сучасному етапі розвитку суспільства надзвичайно велика. Без транспорту був би неможливий процес виробництва, оскільки він потребує безперервного постачання сировини з подальшим вивозом готової продукції. Важливість транспорту полягає також і в тому, що він забезпечує взаємозв'язок між різними галузями економіки, підприємствами, країнами [1]. Розглянемо показники транспортної галузі, що зазначені в таблиці 2.3, окремо від інших галузей (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 - Виробництво та розподіл валового внутрішнього продукту за видом економічної діяльності «Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність» України за 2010-2018 рр.,

млн. грн

Рік	Випуск	Додана вартість	в тому числі		
			Оплата праці найманих працівників	Інші податки	Валовий прибуток, змішаний дохід
2010	169526	87269	46914	848	39507
2011	215666	108123	57559	872	49692

2012	222425	103869	66563	1787	35519
Продовження таблиці 2.4					
2013	231003	110085	68820	1167	40098
2014	217287	100889	62100	1068	37721
2015	295634	134978	73271	1289	60418
2016	341938	156745	81551	-284	75478
2017	420484	191209	113473	-1115	78851
2018	497278	227256	150596	5225	77728

На основі даних таблиці проведений кореляційно-регресійний аналіз залежності оплати праці найманих показників та валового прибутку підприємств транспортної галузі (рис. 2.3).

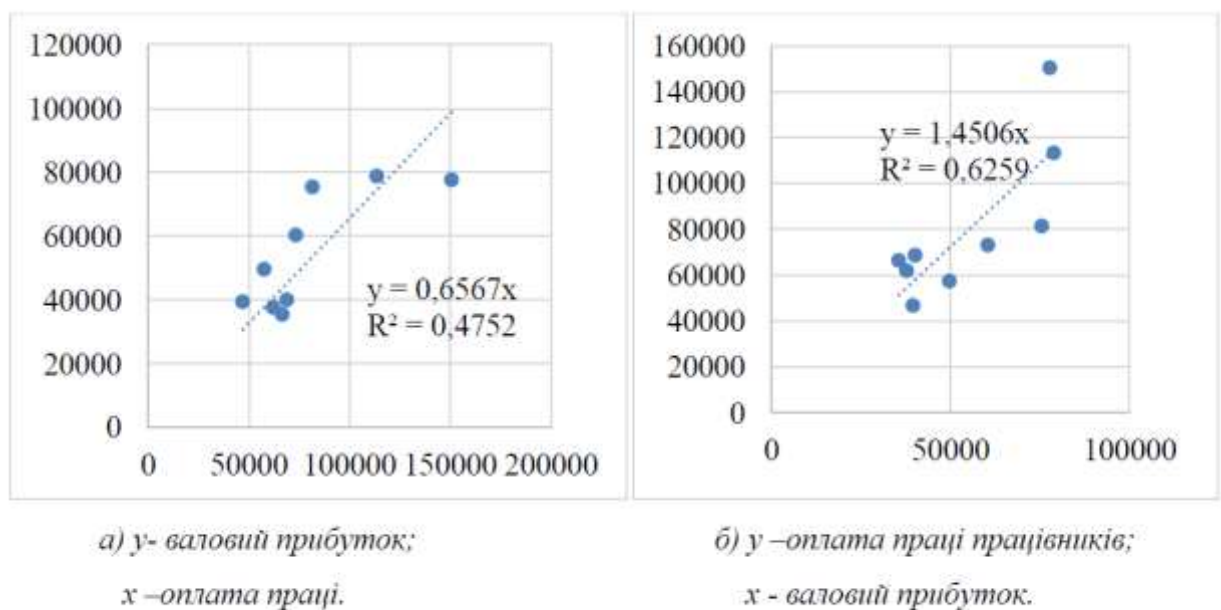


Рис 2.3. Взаємозалежність валового прибутку та оплати праці найманих працівників підприємств транспортної галузі, млн. грн.

Його результати свідчать, що зв'язок валового прибутку та оплати праці найманих працівників є не значним ($R^2 = 0,4752$), а його характер є прямо пропорційний ($y = 0,6567x$). Аналізуючи, як розмір валового прибутку впливає на формування оплати праці найманих працівників, отримуємо теж значний ($R^2 = 0,6259$) прямо пропорційний ($y = 1,4506x$) зв'язок.

З отриманих результатів проведеного аналізу можна зробити висновок, що фінансові результати транспортних підприємств не залежать від розміру оплати праці. Тобто матеріальні стимули та інструменти управління персоналом безпосередньо не впливають на валовий прибуток транспортного підприємства. Крім того, як зазначалось вище, в порівнянні з іншими галузями, в транспортній галузі оплата праці не стимулює зростання прибутку. Тобто існуючі системи управління, методи та методики, щозастосовувались протягом 2010-2018рр. не спонукають до ефективної праці. Саме тому підприємствам транспортної галузі необхідне впровадження інноваційних організаційно-управлінських рішень.

Транспортна галузь і в Україні, і в країнах Європи не є ведучою, але є той, що забезпечує, а відповідно, впливовою. Але в даній галузі є певні суто економічні проблеми: зростання оплати праці не приводить до інтенсифікації зростання прибутку, що свідчить про використання неефективної системи управління персоналом.

Для виявлення та конкретизації причин відставання зростання прибутку від зростання заробітної плати необхідно провести детальний аналіз автотранспортних підприємств. Було обрано перелік вітчизняних підприємств за КВЕДом 49.4 «Вантажний автомобільний транспорт, надання послуг перевезення речей» та 52.2 «Допоміжна діяльність у сфері транспорту». Автотранспортні підприємства, що займаються вантажними перевезеннями найчастіше відносяться до малих підприємств: кількість працівників 1 до 50 осіб та річний обсяг до 10 млн. євро (додаток Б, табл. Б.2).

Розрахувавши продуктивність праці та рентабельність на кожному підприємстві отримуємо, що 5 з 22 підприємств є збитковими. Результати кореляційного та регресійного аналізу (рис. 2.5 та табл. 2.10) говорять, про те, що рентабельність підприємства не залежить від продуктивності праці, крім того швидкість зміни продуктивності праці майже ніяк не впливає на швидкість зміни рентабельності.

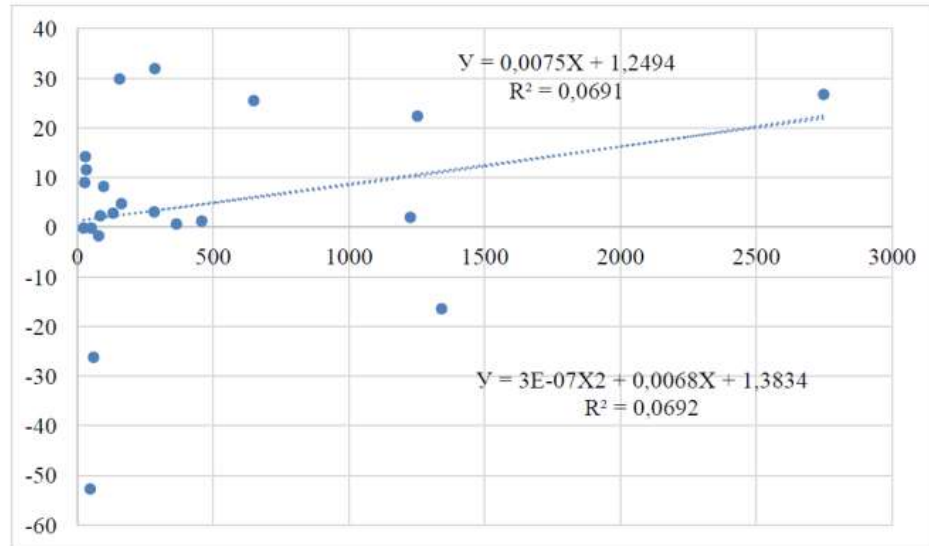


Рис. 2.5. Аналіз залежності рентабельності підприємства від продуктивності праці його персоналу

Дуже слабку залежність між аналізованими показниками описує поліноміальна функція. Відповідно є підприємства на яких залежність між аналізованими показниками є прямо пропорційною, а є навпаки зворотно-пропорційною.

Таблиця 2.5 - Кореляційний та регресійний аналіз залежності рентабельності діяльності транспортного підприємства від продуктивності праці його персоналу

Функція	Рівняння	R^2	Пояснення
Кореляційний			
Прямолінійна	$Y = 0,0075X + 1,2494$	0,0691	Рівень рентабельності підприємства не залежить від продуктивності персоналу.
Поліноміальна	$Y = 3E-07X^2 + 0,0068X + 1,3834$	0,0692	Рівень рентабельності підприємства дуже слабо залежить від продуктивності персоналу.
Регресійний			

Продовження таблиці 2.5

Прямолінійна	$Y = 0.0075X + 1,25$	0,069	<p>t-статистика = 0,26 (при нормативному значенні $t_{0,05} = 2,086$)</p> <p>Між аналізованими групами показників є суттєва розбіжність в швидкості їх зміни. Статистична значимість рівняння перевірена за допомогою коефіцієнта детермінації і критерію Фішера.</p> <p>Можлива економічна інтерпретація параметрів моделі - збільшення X на 1 умов. од. призводить до збільшення Y в середньому на 0,0075 умов.од.</p>
--------------	----------------------	-------	---

Для визначення схожих параметрів та виявлення закономірностей проведено кластерний аналіз.

Для проведення даного аналізу використаної метод «далекого сусіда» (Furthest Neighbor). Правило об'єднання цього методу дозволяє виділити найбільше число компактних кластерів, що складаються з максимально схожих елементів.

На основі вихідних даних (додаток Б,табл. Б.2) та програми IBM SPSS Statistics було проведено кластерізацію. В результаті (табл. 2.6, рис. 2.6) отримаємо чотири кластери.

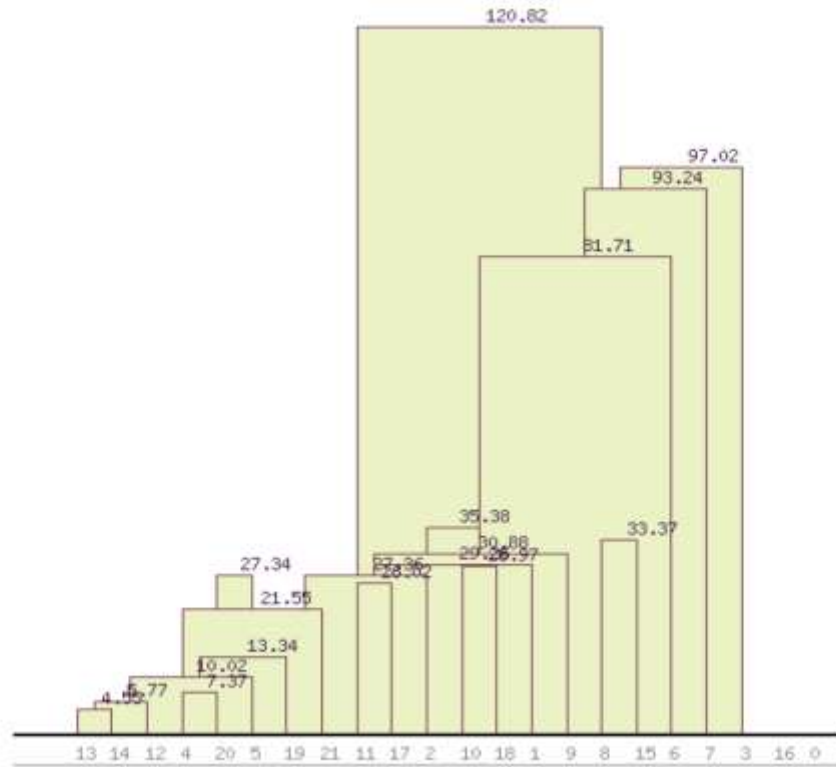


Рис. 2.6. Результати ієрархічної класифікації об'єктів (представлені у вигляді дендрограми)

При формуванні нової матриці відстаней, вибираємо найменше значення з значень об'єктів №1,2,4,20, 19, 5, 12, 13, 14, 21, 9, 11, 17 та №6, 10, 18, 7.

У результаті маємо 4 кластери $S_{(1,2,4,20,19,5,12,13,14,21,9,11,17,6,10,18,7)}$, $S_{(3,8,15)}$, $S_{(16)}$, $S_{(22)}$.

Таблиця 2.6 - Результати кластерного аналізу транспортних підприємств

№ п/п	1,2,4,20,19,5,12,13,14,21,9, 11,17,6,10,18,7 Кластер 4	3,8,1 5 Клас тер 3	16 Клас тер 2	22 Клас тер 1
1,2,4,20,19,5,12,13,14,21,9, 11,17,6,10,18,7	0	768, 28	193,1 4	2291, 096
3,8,15	768,28	0	577,1	1408

Продовження таблиці 2.6

16	193,14	577, 149	0	2099, 344
22	2291,096	1408 ,006	2099, 344	0

В результаті виявлено перший кластер, підприємство з найвищим рівнем рентабельності та дуже високою продуктивністю.

До другого кластеру відноситься підприємство ПАТ «Автотранспортне підприємство «ПОЛІГРАФКНИГА» (чисельність персоналу – 6 осіб) – за результатами проведеного аналізу методом ієрархічної класифікації – це підприємство входить до другого кластеру, а за результатами аналізу k-середніх до першого

До третього кластеру входять підприємства з дуже високим рівнем продуктивності і низьким або помірним рівнем рентабельності.

До четвертої групи підприємств відносяться всі інші підприємства

Таблиця 2.7 - Методи управління персоналом на автотранспортних підприємствах України

Кластери	Результати аналізу	Характер діяльності	Характеристики методів управління	Характеристика підприємств	Виявлення застарілих методів
1	Підприємства які мають високий рівень продуктивності	Вантажні перевезення галузевого характеру.	На основі даних системи нараховується заробітна плата.	Підприємство 22 (за нумерацією) здійснює ефективну роботу	Соціальні гарантії обмежуються тими, що передбачає держава.

Продовження таблиці 2.7

2	Підприємство з низьким рівнем рентабельності та дуже високою продуктивністю	Перевезення власних вантажів, постійний персонал.	Фіксована система тарифних ставок, наявність періоду навчання та стажування	Підприємство 16 (за нумерацією) здійснює ефективну роботу але не застосовує інноваційні методи управління персоналом	Вибірково впроваджуються загальновідомі методи управління персоналом, не оновлюється
3	Підприємства з дуже високим рівнем продуктивності і низьким або помірним рівнем рентабельності	Не мають постійного штату працівників, працівників наймають за цивільними договорами.	Цивільний договір: - винагорода за договором; - компенсаційні виплати вказані в договорі.	Підприємства 3,8,15 (за нумерацією) з дуже високим рівнем продуктивності і низьким або помірним рівнем рентабельності	В стандартних типових цивільних договорах не використовуються механізми зацікавленості виконавців в розширенні клієнтської бази, наданні послуг високої якості

Продовження таблиці 2.7

4	Підприємства з низьким рівень продуктивності праці і найчастіше від'ємним значенням рентабельності діяльності	Вантажні перевезення галузевого характеру, постійний персонал з комбінуванням заключення цивільних договорів.	Спрощене нарахування заробітної плати для постійного персоналу та винагорода за цивільним договором; компенсаційні виплати вказані в договорі.	Підприємства 1,2,4,20,19,5,1 2,13,14, 21,9,11,17,6,10 ,18,7 (за нумерацією) мають низький рівень продуктивності праці і найчастіше від'ємне значення рентабельності діяльності	Застаріла система нарахування оплати праці, мінімальні соціальні гарантії, відсутність прямої залежності результатів праці
---	---	---	--	--	--

Проаналізуємо особливості систем управління персоналом в кожній виділеній групі підприємств. Проведений аналіз показує, що лише в одній групі підприємств застосовують інноваційні методи управління персоналом. Інші три групи або використовують їх частково, або взагалі не використовують. І як вже зазначалось вище зв'язок між продуктивністю підприємств та його рентабельністю досить слабкий, виключенням є лише підприємство другої групи. Відповідно методи управління персоналом на аналізованих підприємствах не є ефективними (принаймні в економічному аспекті).

Виникає необхідність для підбору інноваційних методів управління транспортних підприємств, що здійснюють вантажні перевезення автомобільним транспортом.

За результатами кластерного аналізу кластери 1 і 2 складаються з підприємств на яких продуктивність праці має найбільше значення (ТОВ «Момот-Бетон» та ПАТ «Автотранспортне підприємство «ПОЛІГРАФКНИГА»), що пояснюється малою кількістю працівників та великим обсягом виробництва (наданих послуг). Данні підприємства мають невеликий постійний штат робітників за основним видом діяльності, через велику напруженість та обсяг роботи керівництво вимушене наймати персонал за цивільним договором або здійснювати субпідряд. Проблеми даних підприємств полягають в тому, що наймані за цивільним договором працівники виконують разові завдання та не зацікавлені в збільшенні кількості клієнтів та заявок, підвищенні ефективності діяльності зокрема та його розвитку в цілому.

Підприємства кластеру 3 мають дуже високий рівень продуктивності і низький або помірним рівнем рентабельності. Така ситуація може виникнути при реалізації ефективної політики управління персоналом та неефективної науково необґрунтованої економічної політики підприємства. Відповідно даний кластер автор пропонує виключити з досліджень. Для збільшення ефективності діяльності таких підприємств доцільніше впроваджувати економічні інновації ніж організаційно-управлінські.

Кластер 4 містить найбільшу кількість підприємств, що характеризуються низьким рівнем продуктивності праці і найчастіше від'ємним значенням рентабельності діяльності.

Підводячи підсумки, можна зазначити, що підприємства віднесені до кластерів 1 та 2 мають доволі високі результати і здійснюють ефективну діяльність підприємства але потребують важелів впливу на поведінку персоналу, який найманий за цивільними договорами. Застаріла форма цивільного договору з огляду на стадії управління персоналом обмежена лише винагородою за працю. Реалізація персонал-технології в рамках такого договору дозволить сформувати ефективну трудову поведінку навіть у працівників не основного штату.

Підприємства згруповані в кластер 4 потребують не лише оновлення методичного апарату управління персоналом, а й використання інноваційних методів в інших сферах. Але, на мою думку, так як головний ресурс підприємства – це персонал, починати необхідно саме з нього.

З огляду на все зазначене, підприємства кластерів 1, 2 та 4 зможуть підвищити ефективність діяльності замінивши застарілі методів управління на інноваційні.

2.2 Науково-аналітичне обґрунтування побудування персонал-технології з використанням інноваційних методів управління персоналом

Згідно результатів теоретичного аналізу слід зосередити увагу на трьох аспектах (рис. 2.7):

1.Заміна старих непрацездатних методів управління персоналом на інноваційні, спрямовані на вирішення існуючих проблем для кожного кластеру підприємств.

2.Підбір інноваційних методів управління персоналом має залежати від обраної категорії персоналу.

3.Якими б інноваційними не були методи управління персоналом їх застосування має обов'язково приносити позитивний ефект та якісний результат. Результатом діяльності аналізованих підприємств є транспортна послуга.

Поєднуючи всі три аспекти отримаємо інноваційні персонал-технології, що спрямовані на формування ефективної трудової поведінки персоналу.



Рис. 2.7. Алгоритм створення персонал-технології для працівників автотранспортних підприємств, що займаються вантажними перевезеннями

З огляду на теоретичні дослідження . Розробка персонал-технологій формування ефективної трудової поведінки персоналу безпосередньо поділяється на вплив на особисті характеристики працівника (особисті та ділові якості) та на кількісні і якісні аспекти його діяльності (професійні якості та результати діяльності).

З іншого боку персонал-технології формування ефективної трудової поведінки персоналу застосовуються на таких стадіях управління персоналом, як адаптація та оцінка і атестація.

Логічно буде припустити, що, через реалізацію персонал-технології, формування особистих критеріїв поведінки дозволять полегшити адаптування працівника в колективі і до змін в виробничому процесі (рис 2.8). Таким же чином частина пропонованої персонал-технології, що сприяє формуванню характеристик діяльності працівника дозволить справедливо оцінити працю та визначити вклад працівника в загальний результат підприємства.



Рис. 2.8. Персонал-технологія формування ефективної трудової поведінки персоналу

Як вже зазначалось, управління трудовою поведінкою є особливою сферою системи управління персоналом. Ця сфера носить соціально-економічну специфіку, тому проведення ґрунтовних досліджень (факторів та критеріїв поведінки) не можлива без застосування експертного методу.

Методи експертних оцінок дозволяють формалізувати та проаналізувати специфічну інформацію та проводити науково-обґрунтовану оцінку соціально-економічних процесів [17].

Для ранжування ознак використовувався метод Дельфі. Метод Дельфі оснований на експертній оцінці, щодо закономірності певних явищ та процесів. Даний метод передбачає індивідуальне опитування експертів. Найчастіше опитування приймає форму анкетування, яке полягає у наданні експертом письмових відповідей на запитання, що містяться у спеціально розроблених анкетах.

Опитування проводиться анонімно, експерти між собою не спілкуються і бажано, щоб вони не були знайомі. За даними анкетування проводиться статистична обробка бальних оцінок.

Для комплексної оцінки характеристик пропонується шкала від 1 до 10 балів, де 1 бал – незначна характеристика поведінки для даної категорії персоналу, а 10 балів – максимально важлива характеристика. Відповідно найвищий бал характеристики після оцінки експертів – 100 балів, найменший 10 балів [12].

Першим етапом статистичної обробки даних експертного опитування є формування матриці (таблиці) балів на основі бальної оцінки опитувальних анкет

Наступний етап є перетворенні матриці балів у матрицю рангів.

Найважливішому фактору присвоюється ранг №1, а ранг, з числом 10 – надається фактору з мінімальним впливом на трудову поведінку.

Якщо експерт надає однакову кількість балів декільком факторам, то їм присвоюються стандартизовані ранги. Стандартизований ранг – це частка від ділення суми місць, зайнятих факторами з однаковими рангами, на загальну кількість таких альтернатив.

Введемо такі умовні позначення: i – номер експертів та m - їх кількість, що взяли участь в експертній оцінці; j – номер досліджуваного фактору (чиннику), що впливає на трудову поведінку персоналу та n – їх кількість; C_{ij} – оцінка в балах, наданої i -м експертом j -му фактору; R_{ij} – ранг, отриманий j -м фактором від i -го експерта [13].

Для оцінки достовірності результатів аналізу проведених експертним методом розрахуємо:

- середня величина балу

$$M_j = \frac{\sum_{i=1}^m C_{ij}}{m}. \quad (2.1)$$

- середня величина рангу

$$S_{ij} = \frac{\sum_{i=1}^m R_{ij}}{m}. \quad (2.2)$$

-частота максимально можливих оцінок

$$K100j = \frac{m100j}{m_j}. \quad (2.3)$$

— коефіцієнт активності експертів

$$K_{aej} = \frac{m_j}{m}. \quad (2.4)$$

— розмах оцінок в балах

$$L_j = C_{\max j} - C_{\min j}, \quad (2.5)$$

де L_j – розмах оцінок в балах, поставлених j -му фактору;

$C_{\max j}$, $C_{\min j}$ – відповідно, максимальна і мінімальна оцінки, поставлені експертами j -му фактору.

Стандартизуємо матрицю експертних оцінок за допомогою середньої ваги кожного фактору:

$$w_j = \frac{\sum_{i=1}^m w_{ij}}{\sum_{i=1}^n \sum_{i=1}^m w_{ij}}, \quad (2.6)$$

$$w_i = \frac{C_{ij}}{\sum_{i=1}^n C_{ij}}, \quad (2.7)$$

На підставі переформування рангів будується нова матриця рангів (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 - Результати ранжування експертних оцінок факторів, що впливають на поведінку персоналу для категорії персоналу «Робітники»

№ п.п. / Эксперты	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	32,5	24	29	20,5	24	25,5	30,5	32,5	16	24
2	25	24	22,5	28	24	31,5	15,5	24,5	25	17

3	10,5	16	4,5	11	16	17	15,5	11,5	16	17
4	17	24	22,5	20,5	10	17	24	11,5	16	17
5	10,5	10	29	11	16	8	10	18,5	25	8,5
6	17	16	16	28	16	8	15,5	18,5	16	24
7	25	31	29	20,5	30,5	31,5	24	24,5	25	29,5
8	25	31	29	20,5	30,5	31,5	24	24,5	25	29,5
9	5	10	10	1	4,5	8	5,5	11,5	5	1,5
10	1,5	2	10	3,5	4,5	8	1,5	4	5	8,5
11	25	16	16	11	24	25,5	15,5	11,5	10	24
12	5	2	4,5	11	4,5	25,5	5,5	4	1	3,5
13	25	24	16	11	24	17	24	24,5	10	24
14	17	24	16	28	24	17	24	18,5	25	29,5
15	1,5	5,5	1	3,5	1	8	1,5	11,5	5	1,5
16	17	24	16	28	16	25,5	15,5	24,5	16	17
17	5	10	4,5	11	4,5	8	5,5	1	5	8,5
18	10,5	16	16	11	4,5	8	5,5	11,5	5	8,5
19	5	5,5	4,5	3,5	4,5	2	5,5	4	5	3,5

Продовження таблиці 2.8

20	32,5	24	29	28	24	31,5	30,5	32,5	32,5	29,5
21	25	31	29	20,5	16	17	24	24,5	16	17
22	25	31	22,5	28	30,5	25,5	24	29,5	25	17
23	10,5	5,5	10	20,5	10	2	5,5	11,5	16	8,5
24	10,5	2	10	3,5	10	2	15,5	11,5	16	8,5
25	25	16	16	20,5	24	17	15,5	24,5	16	24
26	17	5,5	4,5	11	16	8	24	4	25	8,5
27	5	10	4,5	11	10	8	10	4	5	8,5
28	17	10	10	11	10	17	15,5	11,5	10	17
29	32,5	31	33,5	34	30,5	25,5	33,5	29,5	32,5	29,5
30	30	34	33,5	32,5	33,5	34	30,5	32,5	30	33,5
31	17	24	22,5	20,5	24	17	24	18,5	25	17

32	10,5	16	22,5	11	24	17	10	11,5	25	17
33	32,5	24	29	28	16	25,5	30,5	32,5	32,5	33,5
34	25	16	22,5	32,5	33,5	25,5	33,5	24,5	32,5	29,5

Ступінь узгодженості думок експертів для всієї групи оцінюється за допомогою коефіцієнта конкордації:

$$W = \frac{S}{\frac{1}{2} \times m^2 (n^3 - n) \times \sum T_i} \quad (2.8)$$

$$d = \sum x_{ij} - \frac{\sum \sum x_{ij}}{n} \quad (2.9)$$

В результаті проведених розрахунків отримуємо матрицю рангів (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 - Матриця рангів для категорії персоналу «Робітники»

Фактори/ Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Сума рангів	d	d ²
x ₁	32,5	24	29	20,5	24	25,5	30,5	32,5	16	24	258,5	83,5	6972,25
x ₂	25	24	22,5	28	24	31,5	15,5	24,5	25	17	237	62	3844
x ₃	10,5	16	4,5	11	16	17	15,5	11,5	16	17	135	-40	1600
x ₄	17	24	22,5	20,5	10	17	24	11,5	16	17	179,5	4,5	20,25
x ₅	10,5	10	29	11	16	8	10	18,5	25	8,5	146,5	- 28,5	812,25
x ₆	17	16	16	28	16	8	15,5	18,5	16	24	175	0	0
x ₇	25	31	29	20,5	30,5	31,5	24	24,5	25	29,5	270,5	95,5	9120,25
x ₈	25	31	29	20,5	30,5	31,5	24	24,5	25	29,5	270,5	95,5	9120,25
x ₉	5	10	10	1	4,5	8	5,5	11,5	5	1,5	62	- 113	12769
x ₁₀	1,5	2	10	3,5	4,5	8	1,5	4	5	8,5	48,5	- 126,	16002,25
x ₁₁	25	16	16	11	24	25,	15,	11,5	10	24	178,5	3,5	12,25
x ₁₂	5	2	4,5	11	4,5	25,	5,5	4	1	3,5	66,5	- 108,	11772,25
x ₁₃	25	24	16	11	24	17	24	24,	10	24	199,5	24,5	600,25
x ₁₄	17	24	16	28	24	17	24	18,5	25	29,5	223	48	2304
x ₁₅	1,5	5,5	1	3,5	1	8	1,5	11,5	5	1,5	40	- 135	18225
x ₁₆	17	24	16	28	16	25,5	15,5	24,5	16	17	199,5	24,5	600,25
x ₁₇	5	10	4,5	11	4,5	8	5,5	1	5	8,5	63	- 112	12544
x ₁₈	10,5	16	16	11	4,5	8	5,5	11,5	5	8,5	96,5	- 78,5	6162,25
x ₁₉	5	5,5	4,5	3,5	4,5	2	5,5	4	5	3,5	43	- 132	17424

Продовження таблиці 2.9

x ₂₀	32,5	24	29	28	24	31,5	30,5	32,5	32,5	29,5	294	119	14161
x ₂₁	25	31	29	20,5	16	17	24	24,5	16	17	220	45	2025
x ₂₂	25	31	22,5	28	30,5	25,5	24	29,5	25	17	258	83	6889
x ₂₃	10,5	5,5	10	20,5	10	2	5,5	11,5	16	8,5	100	-75	5625
x ₂₄	10,5	2	10	3,5	10	2	15,5	11,5	16	8,5	89,5	-85,5	7310,25
x ₂₅	25	16	16	20,5	24	17	15,5	24,5	16	24	198,5	23,5	552,25
x ₂₆	17	5,5	4,5	11	16	8	24	4	25	8,5	123,5	-51,5	2652,25
x ₂₇	5	10	4,5	11	10	8	10	4	5	8,5	76	-99	9801
x ₂₈	17	10	10	11	10	17	15,5	11,5	10	17	129	-46	2116
x ₂₉	32,5	31	33,5	34	30,5	25,5	33,5	29,5	32,5	29,5	312	137	18769
x ₃₀	30	34	33,5	32,5	33,5	34	30,5	32,5	30	33,5	324	149	22201
x ₃₁	17	24	22,5	20,5	24	17	24	18,5	25	17	209,5	34,5	1190,25
x ₃₂	10,5	16	22,5	11	24	17	10	11,5	25	17	164,5	-10,5	110,25
x ₃₃	32,5	24	29	28	16	25,5	30,5	32,5	32,5	33,5	284	109	11881
x ₃₄	25	16	22,5	32,5	33,5	25,5	33,5	24,5	32,5	29,5	275	100	10000
∑	595	595	595	595	595	595	595	595	595	595	5950		245188

В даному випадку:

$$d = \sum x_{ij} - \frac{\sum \sum x_{ij}}{n} = \sum x_{ij} - 175.$$

Перевірка правильності складання матриці на основі обчислення контрольної суми:

$$\sum x_{ij} - \frac{(1 - n)n}{2} = \frac{(1 + 34)34}{2} = 595.$$

Сума по стовпчиках матриці рівні між собою і контрольною сумою, відповідно, матриця складена правильно.

Проводимо аналіз значущості досліджуваних факторів (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 - Розподіл факторів по значимості для категорії персоналу
«Робітники»

Фактори		Сума
Назва фактору	Кодування	рангів
ППр 5 Вміння працювати із сучасним програмним забезпеченням та мобільними додатками	X ₁₅	40
ППр 9 Точність виконання всіх доручень	X ₁₉	43
ОПр10 Рівень самокритичності	X ₁₀	48,5
ОПр9р Емоційна витримка	X ₉	62
ППр 7 Цілеспрямованість	X ₁₇	63
ППр 2 Здатність до освоєння та використання нових	X ₁₂	66,5
ДПр 8 Терпимість та толерантність	X ₂₇	76
ДПр 5 Принциповість, моральна стійкість та чесність	X ₂₄	89,5
ПП 8 Винахідницька і раціоналізаторська діяльність	X ₁₈	96,5
ДПр 4 Уміння ефективно працювати в колективі	X ₂₃	100
ДПр 7 Активність в роботі	X ₂₆	123,5
ДПр 9 Енергійність	X ₂₈	129
ОПр3 Швидкість та якість пам'яті	X ₃	135
ОПр 5 Працездатність	X ₅	146,5
РПр 4 Здатність до роботи в умовах монотонної праці	X ₃₂	164,5
ОПр6 Стресостійкість	X ₆	175
ППр 1 Рівень відповідальності	X ₁₁	178,5
ОПр4 Рівень уваги	X ₄	179,5
ДПр 6 Вміння планувати та організовувати свою роботу	X ₂₅	198,5
ППр 3 Володіння кількома суміжними професіями	X ₁₃	199,5

Продовження таблиці 2.10

ППр 6 Вміння індивідуально приймати обґрунтовані рішення в критичних ситуаціях	x ₁₆	199,5
РПр 3 Здатність до роботи в умовах напружених норм	x ₃₁	209,5
ДПр 2 Старанність та надійність (дисциплінованість)	x ₂₁	220
ППр 4 Професійна відповідність та компетентність, досвід	x ₁₄	223
ОПр 2 Фізична підготовка	x ₂	237
ДПр 3 Самостійність	x ₂₂	258
ОПр 1 Швидкість реакції під час керування машиною	x ₁	258,5
ОПр7 Розвиненість зорово-моторної реакції	x ₇	270,5
ОПр8 Розвиненість органів чуття (зір, нюх, здатності визначати дотик)	x ₈	270,5
РПр 6 Здатність до дотримання необхідного темпу	x ₃₄	275
РПр 5 Здатність до виконання роботи, непередбачуваної транспортними завданнями (усунення поломок у дорозі, заміна автозапчастин тощо)	x ₃₃	284
ДПр 1 Комунікабельність (спілкування з клієнтами)	x ²⁰	294
РПр 1 Здатність до виконання роботи в строк	x ₂₉	312
РПр 2 Здатність доставити вантаж цілим та непошкодженим	x ₃₀	324

Проведемо оцінку середнього ступеня узгодженості думок всіх експертів. Скористаємося коефіцієнтом конкордації для випадку, коли є пов'язані ранги (однакові значення рангів в оцінках одного експерта):

$$W = \frac{S}{\frac{1}{2} \times m^2(n^3 - n) - m \times \sum T_i}, \quad (2.10)$$

де S = 245188, n = 34, m = 10

$$T_i = \frac{1}{12} \times \sum (t_i^3 - t_i), \quad (2.11)$$

де L_i – кількість груп зв'язаних (однакових) рангів в оцінках i -го експерта;

t_i – кількість зв'язаних рангів у кожній групі для i -го експерта.

Розрахунки:

$$T_1 = [(43-4) + (93-9) + (63-6) + (73-7) + (53-5) + (23-2)]/12 = 121;$$

$$T_2 = [(93-9) + (73-7) + (53-5) + (53-5) + (33-3) + (43-4)]/12 = 115;$$

$$T_3 = [(73-7) + (63-6) + (63-6) + (73-7) + (53-5) + (23-2)]/12 = 101.5;$$

$$T_4 = [(83-8) + (73-7) + (113-11) + (43-4) + (23-2)]/12 = 185.5;$$

$$T_5 = [(93-9) + (73-7) + (53-5) + (43-4) + (63-6) + (23-2)]/12 = 121;$$

$$T_6 = [(83-8) + (43-4) + (93-9) + (93-9) + (33-3)]/12 = 169;$$

$$T_7 = [(43-4) + (83-8) + (93-9) + (33-3) + (63-6) + (23-2) + (23-2)]/12 = 127.5;$$

$$T_8 = [(43-4) + (83-8) + (103-10) + (43-4) + (53-5) + (23-2)]/12 = 145;$$

$$T_9 = [(93-9) + (93-9) + (73-7) + (33-3) + (43-4)]/12 = 155;$$

$$T_{10} = [(53-5) + (93-9) + (83-8) + (63-6) + (23-2) + (23-2) + (23-2)]/12 = 131;$$

$$\sum T_i = 121 + 115 + 101.5 + 185.5 + 121 + 169 + 127.5 + 145 + 155 + 131 = 1371.5.$$

$$W = \frac{245188}{\frac{1}{2} \times 10^2 (34^3 - 34) - 10 \times 1371,5}$$

Коефіцієнт конкордації має обмеження $0 \leq K_{\text{кон}} \leq 1$. Чим більше значення коефіцієнта конкордації, тим вищий ступінь узгодженості думок експертів. $W = 0,78$ говорить про наявність високого ступеня узгодженості думок експертів [19].

Значущість коефіцієнта конкордації перевіряється за критерієм Пірсона (χ_p^2). Розрахункове значення критерія Пірсона порівнюється з табличним ($P = 0,99$ або $P = 0,95$):

$$x^2 = \frac{S}{\frac{1}{2} \times mn(n+1) + \frac{1}{n-1} \times \sum T_i} \quad (2.12)$$

Якщо розрахункове значення більше ніж табличне, то оцінки експертів є узгодженими, а якщо розрахункове значення менше ніж табличне, то необхідно збільшити кількість експертів.

Розраховуємо критерій Пірсона:

$$x^2 = \frac{245188}{\frac{1}{12} 10 \times 34(34+1) + \frac{1}{34-1} 1371.5} = 258.06$$

Розрахований x^2 порівнюємо з табличним значенням для числа ступенів свободи $K = n-1 = 34-1 = 33$ и при заданому рівні значимості $\alpha = 0.05$. Так як x^2 розрахунковий $258,06 \geq$ табличного $(49,80185)$, то $W = 0,78$ - величина не випадкова, а тому отримані результати мають сенс і можуть використовуватися в подальших дослідженнях. Таким же чином виявляємо фактори, що впливають на поведінку персоналу автотранспортного підприємства, що займається вантажними перевезеннями категорій «Виконавці», «Фахівці», «Адміністрація».

Основні розрахункові показники (табл. 2.11) говорять про те, що результати проведеної експертизи щодо виявлення факторів, які впливають на поведінку категорій персоналу автомобільних підприємств, що займаються вантажними перевезеннями може використовуватися в подальших дослідженнях.

Таблиця 2.11 - Показники оцінки узгодженості експертів

Показники	Нормативні значення	Категорії персоналу			
		Робітники	Виконавці	Фахівці	Адміністрація

Продовження таблиці 2.11

Коефіцієнт конкордації (Ккон)	$0 \leq K_{кон} \leq 1$. Чим більше значення коефіцієнта конкордації, тим вищий ступінь узгодженості думок експертів	0,78	0,7	0,66	0,68
Розрахунковий Критерій Пірсона (χ^2)	Якщо розрахункове значення більше ніж табличне, то оцінки експертів є узгодженими	258,06	202,58	205,83	218,91
Табличне значення χ^2 для $\alpha = 0,05$		49,80185	42,55697	49,80185	49,80185

Відповідно на основі виділених факторів, що впливають на формування поведінки персоналу можна розробити персонал-технологія для категорії персоналу «Робітники» (рис. 2.9).



Рис. 2.9. Науково-аналітичне обґрунтування засад персонал-технології формування ефективної поведінки персоналу

2.3 Методика формування загального оціночного показника трудової поведінки працівників автотранспортних підприємств

У загальному розумінні методика - це сукупність взаємозв'язаних способів та прийомів доцільного проведення будь-якої роботи. Будь-який процес управління персоналом має містити в собі оцінку цього самого персоналу. Відповідно сукупність методів та показників, що описують поведінку персоналу дозволить сформувати методику оцінки трудової поведінки персоналу та її узагальнюючий показник.

Показники, що описують основні фактори, які були виділені експертами в підрозділі покладені в основу методики оцінки персоналу автотранспортних підприємства, що займаються вантажними перевезеннями.

Проведення експертної оцінки не тільки дозволило виділити основні фактори впливу на поведінку персоналу, але і дало можливість розрахувати коефіцієнти пріоритетів.

Коефіцієнт пріоритетів розраховується за формулою:

$$p_i = \frac{R_i}{\sum R_i}, \quad (2.13)$$

де R_i – сума рангів.

При застосуванні коефіцієнтів пріоритетів необхідно дотримуватися наступних умов:

$$\sum_{i=1}^M p_i = 1, \quad (2.14)$$

де p_i – коефіцієнт пріоритетів i -го фактору.

Для категорії «Робітники» виділено 34 фактори формування поведінки персоналу. Мінімальна сума рангів складає 40 балів, а максимальна 324.

Відповідно фактори з більшою кількістю балів є найважливішими, первинними. Фактори з найменшою кількістю балів майже не формують робочу поведінку тої чи іншої категорії персоналу. За допомогою формули Стеджесса перелік факторів був розділений на 6 груп з інтервалом 47 балів.

$$n = 1 + 3.322 \lg N, \quad (2.15)$$

де n – кількість груп вибірки;

N – кількість вибірки.

$$n = 1 + 3.322 \lg 34 = 6.$$

$$h = \frac{X_{\max} - X_{\min}}{n}, \quad (2.16)$$

де X_{\max}, X_{\min} – відповідно максимальне та мінімальне значення вибірки.

$h = (324 - 40) / 6 = 47$ балів. Результати розподілу наведені в додатку Б., табл.Б.3..

Виділені фактори та їх пріоритетність доцільно покласти в основу персонал-технологій для формування ефективної поведінки персоналу підприємств, що займаються вантажними перевезеннями. Але перед їх формуванням має бути розроблений методика оцінки кожного з факторів.

де X_{\max} , X_{\min} – відповідно максимальне та мінімальне значення вибірки.

$h = (324-40)/6 = 47$ балів. Результати розподілу наведені в додатку Б, табл.Б.3.

Виділені фактори та їх пріоритетність доцільно покласти в основу персонал-технологій для формування ефективної поведінки персоналу підприємств, що займаються вантажними перевезеннями. Але перед їх формуванням має бути розроблений методика оцінки кожного з факторів.

$$D = F1 * F2 * F3 = \sum X_i * Pri * Pri \quad (2.17)$$

2.4 Транспортні послуги в системі зовнішньоекономічних відносин

Зовнішньоекономічна діяльність загалом і зовнішньоторговельна зокрема тісно пов'язані з транспортними операціями. Транспортні операції починають і завершують процес реалізації зовнішньоторговельної угоди і тим самим не тільки обумовлюють практичну реалізацію договору купівлі-продажу, але і помітно впливають на контрактну ціну товару. Зусилля підприємства навіть за високої якості експортної продукції можуть бути зведені нанівець незадовільною організацією транспортного обслуговування і помилками при виборі базисних умов постачання товарів, транспортних умов у договорах купівлі-продажу.

Здійснюючи ЗЕД, учасники транспортного процесу вступають у складні відносини, механізм яких формується під впливом політичних і економічних чинників, комерційних і правових міжнародних і національних норм, актів, звичаїв. У цих умовах власникові вантажу все складніше орієнтуватися в транспортній ситуації, що залежить від стану міжнародних ринків і позицій клієнтури, транспортної політики окремих країн і міжнародних союзів. Усе гостріше відчувається потреба у професійних

знаннях, у тому числі і знаннях законодавства різних країн, міжнародних угод (конвенцій), звичаїв, технікоекономічних характеристик транспортних засобів, пунктів перевантаження і перевалювання вантажів, ринку транспортних і посередницьких послуг. Продукцією транспорту є безпосередньо сам процес переміщення товарів від виробника до споживача. У цьому й полягає суть транспортних послуг. Вони — основна з'єднувальна ланка між продавцем і покупцем. Транспортні послуги, як і будь-яка послуга, мають свої особливості.

Транспорт не виробляє нового товару чи продукту, але саме завдяки їх переміщенню з одного місця в інше забезпечується продовження процесу виробництва та обігу, має місце кінцеве споживання вироблених товарів. Переміщення товарів, продукції з місця виробництва до місця споживання і є тією споживчою вартістю, яку створює транспорт, його транспортні послуги.

Реалізація транспортних послуг виражається в тому корисному ефекті, який не може виникати, зберігатися і реалізовуватися у відриві від транспорту. Разом з тим виробництво транспортних послуг не відривне від їх споживання. Транспортні послуги задовольняють потреби в момент свого прояву, тобто створення таких послуг збігається з їх споживанням.

Транспорт займає особливе місце в міжнародному товарообігу. З одного боку, він є необхідною умовою здійснення міжнародного поділу праці, зовнішньоекономічних зв'язків. З другого боку — транспортна індустрія виступає на світових ринках експортером своєї продукції — транспортних послуг.

На транспортні послуги, що надаються у сфері ЗЕД, впливають всі фактори, що характеризують розвиток ринкової економіки. Насамперед це коливання попиту і пропозиції товарів, цін на нафту, валютного курсу, ступінь втручання держави у зовнішньоекономічну діяльність, стан політичних та економічних відносин різних держав тощо. Міжнародні перевезення або міжнародні сполучення — це перевезення

вантажів або пасажирів між кількома країнами, особливістю яких є обов'язковий перетин кордону як мінімум хоча б двох суміжних країн. Здійснюючи міжнародні транспортні операції, перевізники надають власникам вантажу транспортні послуги, що є специфічним товаром міжнародної торгівлі. Міжнародні транспортні послуги продаються і купуються на міжнародних транспортних ринках. Ціни транспортних послуг та інші умови їх надання в одних випадках є предметом переговорів між зацікавленими сторонами, в інших — установлюються самими перевізниками.

До міжнародних транспортних операцій відносять також і перевезення пасажирів між різними державами. Послуги з доставки пасажирів у міжнародних сполученнях продаються і купуються на відповідних транспортних ринках. Важливу роль при цьому відіграють туристичні агентства та інші подібні організації, що мають тісні зв'язки з підприємствами повітряного, морського, річкового, автомобільного і залізничного транспорту.

Таким чином, послуги з перевезення вантажів і пасажирів є предметом купівлі-продажу на різних міжнародних транспортних ринках. Країни, що беруть участь в міжнародних економічних зв'язках, продаючи і купуючи через своїх власників вантажу, транспортні, туристичні й інші організації транспортні послуги, здійснюють їхній експорт і імпорт. Зміст транспортних операцій у зовнішньоекономічній діяльності визначається характером міжнародних сполучень, які можна класифікувати за низкою ознак (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 - Класифікація транспортних операцій у зовнішньоекономічній діяльності

Ознака класифікації	Види операцій
За предметом	Вантажні, пасажирські, багажні

транспортних операцій	
За видом транспорту	Водні (морські, річкові), залізничні, автомобільні, трубопровідні, змішані перевезення (беруть участь два або більше видів транспорту)
Валежно від транспортної характеристики товару	З сухим вантажем: навалювальні, руда, вугілля, зерно, цемент, мінеральні добрива, генеральні або штучні. З наливним вантажем: нафта, і нафтопродукти, рослинні олії, жири, вино, рідкі хімічні вантажі тощо
За періодичністю	Регулярне й нерегулярне перевезення: лінійне і трампове судноплавство, регулярне повітряне сполучення і чартерні рейси
Валежно від порядку проходження кордону	Перевантажувальні і безперевантажувальні перевезення
За видом транспортно-технологічної системи	Контейнерні, поромні, ліхтерні, рол-керні
Валежно від завершення перевезення	Сусідські, транзитні, кільцеві
За видом сполучень	Прямі, непрямі: ламані з декількома перевізниками, із перевідправкою за одним або декількома договорами перевезення
Валежно від складу учасників перевізного процесу	Здійснювані виробником товару, продавцем або покупцем, замовником товару, перевізником-посередником
Валежно від місця проведення	Здійснювані усередині країни і на території інших країн

Учасники ЗЕД планують і враховують транспортні операції при підготовці контракту, здійснюючи їх у процесі виконання останнього. Такі

вантажну митну декларацію, паспорт угоди, необхідні сертифікати; оплатити митні збори, податки, мито;

8. організувати нагляд за просуванням вантажу по всьому транспортному циклу від вантажовідправника до вантажоодержувача.

На третьому етапі, після завершення зовнішньоторговельної операції, необхідно:

1. зробити додаткові взаєморозрахунки, якщо є така необхідність;
2. вирішити спірні питання, якщо вони виникли між учасниками транспортного процесу;
3. за необхідності пред'явити у встановленому порядку претензії і позови, оформити необхідну документацію.

Отже, транспортне забезпечення зовнішньоекономічної діяльності — це система технічних, технологічних елементів, економічних, комерційно-правових, організаційних чинників, методів управління транспортними операціями у сфері виробництва, обігу і споживання товарів, що переміщуються між країнами.

Висновки до розділу 2

Результати кореляційно-регресійного аналізу залежності питомої ваги валового внутрішнього продукту (ВВП) в загальному обсязі ВВП Євросоюзу за рік від перевезених тонно-кілометрів за той же період виявлено, що в Україні та в Німеччині найвищий зв'язок цих показників, помірним він є в Іспанії, Великобританії та Нідерландах, а слабким в Франції. Транспортна галузь в ведучих країнах Євросоюзу має помірний вплив не просто на зміну ВВП, а на зміну положення країни в рейтингу країн Євросоюзу. Детальний аналіз транспортної галузі України показав, що транспортні підприємства створюють 6-7% ВВП.

2. Виявлено, що в порівнянні з підприємствами інших галузей, на підприємствах транспортної галузі застосовують менш ефективні методи управління та стимулювання персоналу. Темпи зростання витрат на оплату праці значно нижчі, ніж темпи зростання прибутку в аналізованій галузі. Аналіз зворотного впливу оплати праці та прибутку транспортної галузі доводить, що фінансові результати транспортних підприємств не залежать від розміру оплати праці, оплата праці не стимулює зростання прибутку.

3. В результаті аналізу було виявлено, що основними контрагентами підприємств галузі «Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність» є підприємства галузі «Переробна промисловість», яка є ведучою галуззю України (33% в загальному обсязі витрат-випуску за 2017р.). Основними транспортними послугами, якими користуються підприємства переробної промисловості є вантажоперевезення. Вантажні перевезення автомобільним транспортом знаходяться на другому місця за обсягом перевезень вантажів (в млн т) та на третьому місці за вантажооборотом (в млн ткм).

4. Для детального аналізу систем управління персоналом було обрано перелік вітчизняних підприємств за КВЕДом 49.4 «Вантажний автомобільний транспорт, надання послуг перевезення речей» та 52.2 «Допоміжна діяльність

у сфері транспорту». Результати кореляційного та регресійного аналізу говорять, про те, що рентабельність аналізованих підприємств не залежить від продуктивності праці. Кластеризація аналізованих підприємств дозволила виділити чотири групи підприємств: перший кластер включає одне підприємство, яке має високу продуктивності праці та значну рентабельності діяльності підприємства; другий кластер включає одне підприємство, яке має середній рівень продуктивності праці та значну рентабельності діяльності підприємства; третій кластер включає підприємства, що мають високу продуктивність але мають низьку рентабельність, тобто застосовують сучасні методи управління, але не розвивають інші сфери своєї діяльності; четвертий кластер включає підприємства, що мають низьку продуктивність та низьку рентабельність.

Підприємства, які віднесені до кластерів 1 та 2 мають доволі високі результати і здійснюють ефективну діяльність підприємства але потребують важелів впливу на поведінку персоналу, який найманий за цивільними договорами. Підприємства згруповані в кластер 4 потребують оновлення методичного апарату управління персоналом, Відповідно підприємства кластерів 1, 2 та 4 потребують заміни застарілих методів управління на інноваційні, такі як персонал-технології.

5. В результаті проведених досліджень та експертного аналізу були виділені основні фактори, що дозволять сформувати персонал-технології ефективної поведінки персоналу автотранспортних підприємств, що займаються вантажними перевезеннями. В результаті експертного аналізу виявлено, що формування поведінки різних категорій персоналу здійснюється під впливом чотирьох груп факторів: особисті, професійні, ділові та результативні. За кожною групою для кожною категорії було розроблено від 30 до 34 факторів.

6. Всі перелічені фактори під час формуванні персонал-технології були розділені на фактори первинного, вторинного пріоритетів та допоміжні фактори. Для формування методики оцінки поведінки персоналу базою

пропонується встановити фактори первинного пріоритету, а інші розраховувати як наростаючий підсумок (базою для розрахунку поточної складової є попередня складова). Даний метод дозволить зосередитися робітникам на формуванні бази оціночного показника (факторах первинного порядку), коригуючи свою поведінку під впливом факторів другого порядку та допоміжних факторів

7. Розрахунки за пропонованою персонал-технологією можуть бути значно спрощені, бо основна частина параметрів може генеруватися за допомогою даних програмного забезпечення Махортра, Розумна Логістика, АвтоПеревезення тощо. Обов'язковою умовою є те, що розрахункові показники мають доводитися до відома працівника для подальшого формування та корегування його поведінки.

ЗАКЛЮЧЕННЯ

Під час дослідження проведено аналіз понять «персонал», «управління», «методи» та «інновація». Досліджуючи кожне поняття були співставленні класичні та інноваційні погляди на їх визначення. В результаті оновлено понятійний апарат в цій сфері. Було сформовано поняття «інноваційні методи управління персоналом» – це новостворені і (або) вдосконалені способи організаційно-технічного, виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру за допомогою яких здійснюється вплив керівництва підприємства на інтереси, поведінку й діяльність працівників (які мають виробничі відносини з роботодавцем, кваліфіковані або некваліфіковані, можуть мати досвід чи не мати його на момент заключення трудового договору) з метою досягнення тактичних та стратегічних цілей підприємства.

Оцінено ефективність методів управління та стимулювання персоналу, що застосовуються на автотранспортних підприємствах України та досліджено вплив застосування інноваційних методів управління персоналом окремих автотранспортних підприємства на вирішення проблем всієї транспортної галузі. Автором, в результаті проведених досліджень, було виділено вісім груп проблем транспортної галузі: складність розташування елементів інфраструктури; неефективне використання ресурсів транспортного підприємства; висока вартість обладнання та технологічних засобів, застарілість та зношеність основних засобів, повільне інноваційне оновлення основних засобів галузі; формування та збереження «якісних» трудових ресурсів; відсутність в Україні транспортно-логістичних кластерів та єдино-регульованої транспортної системи; відсутність сприятливого інвестиційного клімату в цій галузі, а відповідно інвестиційних надходжень; низька якість вітчизняного «транспортного продукту»; застаріла юридична та нормативна бази. Перші шість проблем безпосередньо стосуються підприємств, саме тому доцільним є спрямування інноваційних

методів управління персоналом на вирішення зазначених проблем. В результаті дослідження ефективності методів управління та стимулювання персоналу, що застосовуються на автотранспортних підприємствах України визначили, що питома вага оплати праці транспортної галузі в загальній сумі оплати праці в Україні зростає, а питома вага прибутку аналізованої галузі в загальній сумі прибутку підприємств України зменшується. Відповідно, оплата праці в транспортній галузі не стимулює зростання прибутку. Можна зазначити, що в порівнянні з підприємствами інших галузей, на підприємствах транспортної галузі застосовують менш ефективні методи управління та стимулювання персоналу. В результаті аналізу систем управління персоналом був проведений кореляційно-регресійний аналіз залежності рентабельності та продуктивності праці з вибіркою двадцяти п'яти підприємств різного розміру та форми власності. Результати аналізу говорять, про те, що рентабельність аналізованих підприємств не залежить від продуктивності праці. За допомогою кластерного аналізу обрана вибірка малих підприємств поділені на чотири групи. Виявлено, що лише одне підприємство має високу продуктивності праці та значну рентабельність діяльності підприємства, на інших не оновлюється методологічний апарат управління персоналом, використовуються застарілі системи управління та стимулювання персоналом тощо.

Формалізовано основні фактори, які дозволяють сформувати персонал-технології ефективної поведінки персоналу автотранспортних підприємств за його категоріями. Для цього побудовано систему показників, що дають оцінку особистим характеристикам персоналу та характеристику його діяльності. Це, в свою чергу, дозволяє пов'язати фактори впливу на поведінку працівника з результатами діяльності підприємства.

Досліджено процес формування загального оціночного показника поведінки працівників автотранспортного підприємства. Основою для інтегрального оціночного показника пропонується встановити фактори первинного пріоритету, інші розраховуються наростаючим підсумком(базою

для розрахунку поточної складової є попередня складова). Відповідно поведінка працівника буде зосереджена на формуванні бази оціночного показнику (факторах первинного порядку), коригуючи свою поведінку під впливом факторів другого порядку та допоміжних факторів.

Розроблено алгоритм планування соціального розвитку персоналу підприємства, який дозволить обрати найкращі варіанти стратегічних рішень. Багатоваріантний соціальний розвиток персоналу дозволяє щорічно змінювати стратегічні рішення обираючи найкращі варіанти з альтернативних, оптимізувати використання фінансових ресурсів, спрямовуючі їх на найбільш важливі напрями соціального розвитку, що значно підвищить ефективність соціальних заходів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мацелюх Н. П., Максименко І. А. Історія економіки та економічної думки. Політична економія. Мікроекономіка. Макроекономіка: навч. посіб. Вид. 2-ге перероб та допов. Київ: Центр учбової літератури, 2014. 382 с.
2. Економічна теорія: Політекономія: підручник / За заг. ред. В.Д. Базилевича. Київ: Знання-Прес, 2007. 719 с.
3. Економічна теорія: Політекономія: підручник 9-те вид., перероблене і доповнене / За ред. В.Д. Базилевича. Київ: Знання, 2014. 710 с.
4. Смачило В.В., Корпан М.В. Дефініція категорій, які визначають роль людини в соціально-економічних процесах. Траектория науки. Електронний научний журнал. 2016. №1 (6). С. 9–20.
5. Kotarbinski T. Traktat o dobrej robocie. Wyd 5. Wroclaw Warszawa-Krakow-Gdansk, 1973. С 86.
6. Завадський Й.С., Осовська Т.В., Юшкевич О.О. Економічний словник. Київ: Кондор, 2006. 356 с.
7. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: підручник для студ. вищ. навч. закл. Львів: Магнолія 2006, 2008. 352 с.
8. Бойчик І.М. Економіка підприємства: підручник. Київ: Кондор, 2016. Криворучко О. М., Водолажська Т.О. Управління персоналом підприємства: навч. посіб. Харків: ХНАДУ, 2016. 200 с.
9. Матвіїшин Є.Г. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2011. 200 с.
10. Городецька Л.О. Економіка праці і соціально-трудова відносина: навч. посіб. Київ: НАУ - друк. 2010. 400 с.
11. Економіка праці і соціально-трудова відносина : навч.-наоч. посіб. для студ. вищ. навч.закл. за наук. ред. д.е.н. А.Г. Бабенка. Дніпропетровськ: ДДФА, 2011. 268 с.

12. Єсінова Н.І. Економіка праці та соціально-трудові відносини навч.-метод. посіб. Харків: ХДУХТ, 2017. 189 с.
13. Одегов Ю.Г., Никоновна Т.В. Аудит и контролинг персонала: учеб.пособ. для вузов спец. «Экономика труда». Изд. 2-е перераб. и доп. Москва: Экзамен, РСА им. Г.В. Плеханова, 2004. 542 с.
14. Редьква О.З. Інноваційні підходи до системи управління персоналом машинобудівних підприємств . дис. ... канд. екон. наук . 08.00.04 / Терноп. нац. техн. ун-т ім. Івана Пулюя. Тернопіль, 2015. 260 с.
15. Головатий, М. Ф. Політичний менеджмент: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Вид. 2-ге, допов. Київ: ДП «Вид. дім «Персонал», 2010. 296 с.
16. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр учбової літератури , 2011. 468 с.
17. Никифоренко В.Г. Управління персоналом: нав. посіб. Вид 2-е виправ. та допов. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.
18. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом: навч. посіб. Вид. 2-ге. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
19. Олійник С.У. Теорія та практика менеджменту персоналу : підручник. Харків: НУА, 2013. 376 с.
20. Михайлова Л.І. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 248 с.
21. Антощишина Н. І., Малюкіна Д. О. Сучасний погляд на систему управління персоналом в аспекті забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2014. № 9. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3350> (дата звернення: 22.11.2016).
22. Управління персоналом : підручник за заг. та наук. ред. В. М. Данюка. Київ: КНЕУ, Краматорськ : НКМЗ, 2013. 666 с.

23. Погорелова Т.О., Ігнат'єва Ю.І. Система управління персоналом як основний елемент системи управління підприємством. Вісник НТУ «ХПІ». 2013. №21 (994). С. 127-134.
24. Дериховська В.І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. Бізнес Інформ. 2013. №7 (426). С. 341–347.
25. Ландсман В.А. Теоретичні аспекти розвитку системи управління персоналом сучасного підприємства. Державне будівництво. 2012. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2012_2_38 (дата звернення: 06.02.2017).
26. Данильян О. Г., Тараненко В. М. Філософія : підручник. Вид. 2-ге , допов. і переробл. Харків: Право, 2012. 312 с.
27. Сурай І.Г. Професіоналізм та професійно-посадовий розвиток персоналу державної служби як складові державної кадрової політики. URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej6/txts/07sigdkp.htm> (дата звернення: 10.10.2017).
28. Маслова В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для академического бакалаврата. Изд. 2-е изд., перераб. и допол. – Москва: Издательство Юрайт, 2014. 492 с.
29. Стадник В.В., Йохна М.А. Менеджмент : підручник. Київ: Академвидав, 2010. 472 с.
30. Банківський менеджмент : навч. посіб. для студ. екон. спец. Вид. 3-є, переробл. і допов. / О.А. Кириченко та ін. Київ, 2002. 440 с.
31. Рудінська О. В., Ленська Н. І. Сучасна структура та ефективність методів менеджменту. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. Вип. 2 (33), т. 15. С. 105–122.
32. Управління персоналом : навч. посіб. / Азарова А. О., Мороз О. О., Лесько О. Й., Романець І. В. Вінниця : ВНТУ, 2014. 283 с.
33. Олійник С.У. Теорія та практика менеджменту : підручник. Харків: НУА, 2013. 376 с.
34. Храмов В.О., Боврук А.П. Основи управління персоналом: навч.-метод. посіб. Київ: МАУП, 2001. 112 с.

35. Про інноваційну діяльність : Закон України (Відомості Верховної Ради України, 2002, № 36, ст.266). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text> (дата звернення: 12.11.2017).
36. Руководство Осло. Рекомендации по сбору и анализу данных по инновациям. Изд. 3-е, совместная публикация ОЭСР и Евростата, пер. на рус. яз. Москва: ГУ «Центр исследований и статистики науки», 2010. 107 с.
37. Тимочко Н.О. Економічна історія України : навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2005. 204 с.
38. Стойко І.І. Управління інноваціями : навч.-метод. посіб. Тернопіль: ТНТУ ім. Івана Пулюя, 2016. 200 с.
39. Алейнікова О.В., Притула Н.М. Інноваційний та інвестиційний менеджмент : навч. посіб. Київ: ДВНЗ «Університет менеджменту освіти», 2016. 614 с.
40. Економіка та організація інноваційної діяльності: підручник. Вид. 3-е / Волков І.О. та ін.; під ред. О.І. Волкова та М.П. Денисенко. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 662 с.
41. Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2013. 504 с.
42. Дерунець Я.В. Еволюція основних складових управління персоналом. Ефективна економіка. 2017. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5981> (дата звернення: 15.01.2018).
43. Костунець Т.А., Корнійчук А.М. Підходи до управління персоналом підприємств: теоретичний базис. Глобальні та національні проблеми економіки. 2014. Вип. 2. С. 570–572.
44. Бутенко І. Еволюція і генезис основних концепцій управління персоналом. Вісник економічної науки України. 2013. №2. С. 20–25.