

АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ

©2022 ОСИПОВА Є. Л.

УДК 330.341
JEL: M13; O21
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1->

Осипова Є. Л. Адаптивне управління інноваційним розвитком транспортних підприємств

Метою статті є визначення основних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища транспортних підприємств для формування рекомендацій щодо адаптивного управління інноваційним розвитком. Процес саморозвитку є безперервним та ускладнюється новими викликами ринку, оскільки підприємство як соціально-економічна система здійснює обмін з оточуючим середовищем. Цей обмін постійно супроводжується сплесками невизначеності та породжує ризики, які потребують адаптаційних заходів залежно від стадії життєвого циклу підприємства. Ефективність адаптивного управління бізнес-процесами залежить від здатності підприємств завчасно та раціонально реагувати на зміни та ризики за допомогою реалізації адаптаційних заходів. Адаптаційні процеси супроводжуються складністю та багатоваріантністю реалізації. Тому їх здійснення базується на чітко встановленій меті та принципах, виді та функціональній сфері адаптації, визначенні методів і підходів до реалізації, що гарантує ефективність застосування адаптаційних заходів і, як наслідок, інноваційного розвитку. Тому актуальним завданням для підприємств транспорту є впровадження адаптивного управління, яке забезпечуватиме визначення, регулювання та згладжування факторів, ризиків і кризових проявів, породжених навколишнім середовищем, що визначатиме його виживання у висококонкурентному навколишньому середовищі. Ключовою складовою інноваційного розвитку транспортних підприємств виступає формування логістичного ланцюга на основі логістично-аутсорсингової платформи, яка забезпечуватиме комплексну діагностику на постійній основі та розробку найраціональніших адаптаційних заходів, які включатимуть підвищення ефективності використання виробничих і трудових ресурсів, гармонізації інтересів із суб'єктами зовнішнього середовища, збереження чи розширення ринкових позицій, що може супроводжуватися, в тому числі, і реорганізаційними процесами структури підприємства.

Ключові слова: транспортне підприємство, адаптація, інноваційний розвиток, бізнес-процеси, логістичний ланцюг, інтеграційні процеси.

Рис.: 4. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 15.

Осипова Євгенія Леонідівна – кандидат економічних наук, доцент, кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування, Державний університет інфраструктури та технологій (вул. Кирилівська, 9, Київ, 04071, Україна)

E-mail: layretta@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3266-1164>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/4973845/yevheniia-osypova/>

UDC 330.341
JEL: M13; O21

Osyova Ye. L. Adaptive Management of Innovative Development of Transport Enterprises

The article is aimed at defining the main factors of the external and internal environment of transport enterprises for the formation of recommendations for adaptive management of innovative development. The process of self-development is continuous and complicated by the novel market challenges, since the enterprise as a socioeconomic system exchanges with the environment. This exchange is constantly accompanied by bursts of uncertainty and generates risks that require adaptation measures depending on the stage of the life cycle of the enterprise. The efficiency of adaptive management of business processes depends on the ability of enterprises to respond in advance and rationally to changes and risks through the implementation of adaptation measures. Adaptation processes are accompanied by complexity and multivariate implementation. Therefore, their implementation is based on a clearly defined goal and principles, the type and functional field of adaptation, the definition of methods and approaches to implementation, which guarantees the effectiveness of the application of adaptation measures and, as a result, innovative development. Therefore, the relevant task for transport enterprises is the introduction of adaptive management, in order to ensure the identification, regulation and smoothing of factors, risks and crisis manifestations generated by the environment, which will determine its survival in a highly competitive environment. The key component of the innovative development of transport enterprises is the formation of a logistics chain based on a logistics-outsourcing platform that will provide comprehensive diagnostics on an ongoing basis and the development of the most effective adaptation measures, which will include improving the efficiency of the use of production and labor resources, harmonizing interests with environmental entities, preserving or expanding market positions, which may be accompanied, among other things, with reorganization processes of the enterprise structure.

Keywords: transport enterprise, adaptation, innovative development, business processes, logistics chain, integration processes.

Fig.: 4. **Tabl.:** 2. **Bibl.:** 15.

Osyova Yevheniia L. – PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Management, Public Management and Administration, State University of Infrastructure and Technologies (9 Kyrylivska Str., Kyiv, 04071, Ukraine)

E-mail: layretta@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3266-1164>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/4973845/yevheniia-osypova/>

Динамічні зміни умов функціонування транспортних підприємств зумовлює необхідність вирішення проблеми прискорення процесу їх адаптації до нових умов. Пряма залежність ефективного та прибуткового функціонування транспортних

підприємств від обсягів виробничого сектора спонукає до пошуків ефективного управління рухом товарів на мікро- і макрорівнях. Злагожене й ефективне управління товарними потоками повинно ґрунтуватися на взаємовигідних для всіх учасників еконо-

мічної системи умовах, має на меті підвищення інвестиційної привабливості; формування унікальних конкурентних переваг; поліпшення основних показників фінансово-господарської діяльності; створення додаткових робочих місць; формування єдиного інформаційного простору; розширення клієнтської бази; удосконалення управління потоками ресурсів і готової продукції, а також супутніх їм потоків інформації, фінансових коштів і сервісних потоків. Особливе місце в умовах ринкової конкуренції займає пошук нових форм інтеграції транспорту, митних органів, експедиторів, вантажовласників та інших учасників логістичного ланцюга доставки вантажів [1].

Питання адаптивного управління займає вагомe місце в наукових дослідженнях Ждамірова Є. Ю. [2], Малутина С. А. [3], Мельник А. О. [5], Кузькіна Є. Ю. [6], Кудлаєнко С. В. [7], Губенка В. К. [8], Козаченка Г. В. та інших.

Постійні економічні трансформації виступають рушійною силою для пошуку форм адаптивного управління інноваційним розвитком транспортними підприємствами, які вимушені функціонувати під впливом зовнішнього середовища, де відбувається посилене використання інформації та знань [10].

Перед сучасним транспортним підприємством, що функціонує на ринку, виникає велика кількість факторів впливу зовнішнього середовища на його бізнес-процеси. Цей вплив може бути позитивним, нейтральним чи негативним. Завданням адаптивного управління підприємством є своєчасна адаптація до змін.

Основою сталого економічного розвитку виступає ідеологія інноваційного розвитку. Для українських транспортних підприємств виживання в нових умовах небезпечного середовища, яке постійно змінюється, потреба активізації інноваційного розвитку вимагають перегляду традиційних форм управління організаційними та виробничими структурами на користь застосування перепроєктування бізнес-процесів.

Вплив зовнішнього середовища та зростаюча конкуренція, що посилюються нестабільністю та невизначеністю, спонукають транспортні підприємства до розробки та впровадження системи адаптаційних заходів і протидії дестабілізаційним факторам. Така система покликана формувати стабільний стан та економічну безпеку діяльності транспортних підприємств за допомогою трансформації організаційної системи та існуючих бізнес-процесів. Відповідність ринковим вимогам і нарощування рівня конкурентоспроможності супроводжується створенням нових переваг підприємства через впровадження інноваційних технологій, продуктів і форм співробітництва.

З метою формування конкурентних переваг керівництву підприємства доводиться впроваджувати адаптаційні заходи, коректуючи ними тактичні та стратегічні плани підприємства. Реалізація

адаптивного управління інноваційним розвитком транспортного підприємства здійснюється за допомогою інструментів, до яких варто віднести реінжиніринг, модернізацію, реструктуризацію, управління за «слабкими сигналами», управління на основі імпульсів тощо.

Враховуючи неефективність існуючих механізмів підвищення ефективності діяльності транспортного сектора, які висвітлені в державних програмах і стратегічних планах розвитку транспортної галузі, а також відсутність прибутковості більшості транспортних підприємств, що підтверджує наявність кризи, вони потребують впровадження саме кардинальних змін, які може забезпечити перепроєктування бізнес-процесів.

Транспортне підприємство – це бізнес-система, яка функціонує під впливом різних чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, що в сукупності можуть призвести до кризових явищ на кожній стадії життєвого циклу. Це взаємопов'язаний і безперервний процес нормального функціонування підприємства. Перехід від одної стадії до іншої може супроводжуватися кризами різного типу, зумовленими впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. Необхідність запровадження адаптивного управління транспортними підприємствами зумовлена виживанням економічних систем на основі саморозвитку та змін, що забезпечує підтримку їх стійкості й певного рівня динамічної рівноваги із середовищем. Цей процес є безперервним, тому що у загальній соціально-економічній системі між господарськими системами та середовищем постійно відбувається енергетичний, інформаційний, речовинний та інші види взаємообміну при постійному коливанні мінливості, що потребує безперервного проведення різних адаптаційних процесів незалежно від стадії, на якій знаходиться система (виживання, стабільність, розвиток тощо). Сьогодні транспортний сектор економіки України має змогу задовольняти лише базові потреби економіки та населення в перевезеннях. Рівень технічної безпеки, показники якості й ефективності перевезень пасажирів і вантажів, енергоефективності, техногенного навантаження на довкілля не відповідають сучасним вимогам, спостерігається відставання в розвитку транспортної мережі [11].

Адаптивне управління транспортним підприємством передусім має бути спрямоване на врахування зовнішніх викликів і відповідати стану економіки в конкретний проміжок часу, що забезпечуватиме максимальну ефективність проведених заходів щодо гнучкості підприємства та забезпечення його стабільності. Дослідивши зовнішні фактори впливу на діяльність транспортних підприємств, вважаємо за доцільне систематизувати їх у п'ять груп, складові яких дають можливість кількісного виміру їхнього впливу (позитивного чи негативного) (рис. 1).

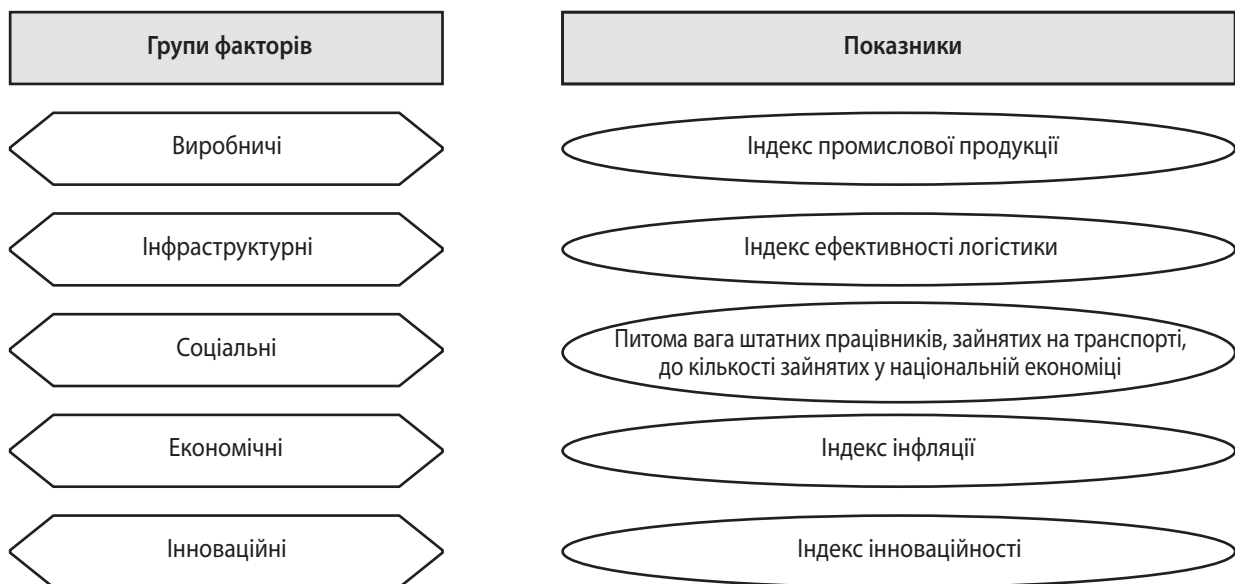


Рис. 1. Групи зовнішніх факторів впливу на діяльність транспортних підприємств

Джерело: авторська розробка.

Найбільший вплив на приріст валової продукції транспортних підприємств має індекс промислової продукції. Це відповідає особливостям операційної діяльності транспортних підприємств, продукцією яких є послуги з перевезень продукції основних галузей національної економіки. На другому місці за значенням – індекс інноваційності, оскільки саме інновації зараз є рушійною силою розвитку підприємств будь-якої галузі. Вплив інших факторів (ефективності логістики, середньооблікової кількості штатних працівників та інфляції) є практично однаковим. Необхідно зазначити, що вплив середньооблікової кількості штатних працівників та індексу інфляції є зворотний, тобто при зростанні цих факторів валова продукція транспортних підприємств буде зменшуватися.

Розглянемо вплив факторів внутрішнього середовища на ефективність бізнес-процесів транспортних підприємств. Урахування впливу внутрішніх факторів на транспортні підприємства в процесі здійснення адаптивного управління має вагоме значення, оскільки здійснюються кардинальні зміни в їх функціонуванні. Запропоновано виділення груп внутрішніх факторів аналогічно зовнішнім з метою підвищення порівнянності результатів впливу (рис. 2).

Серед внутрішніх факторів найбільший вплив на приріст валової продукції транспортних підприємств мають капітальні вкладення. Також значний вплив мають наявні основні засоби, що визначають перевізні можливості транспортних підприємств; рівень придатності основних засобів; рентабельність операційної діяльності. Рівень заробітної плати робітників транспортних підприємств має найменший вплив, який є зворотним. Це можна пояснити тим, що

протягом останніх років темп зростання заробітної плати перевищує зростання продуктивності праці.

Позитивний досвід країн Західної Європи та Північної Америки свідчить, що розвиток логістичних взаємозв'язків і транспортної інфраструктури дає змогу зменшити загально-логістичні витрати на 12–35%, транспортні витрати – на 7–20%, витрати на навантажувально-розвантажувальні роботи та збереження матеріального потоку – на 15–30%, а також прискорити швидкість обігу матеріальних ресурсів на 20–40% і скоротити їх запаси на 50–200% [12].

Об'єднання учасників перевізного процесу в єдину систему, яка здатна надати якісний логістичний сервіс внутрішнім або зовнішнім споживачам при мінімізації спільних логістичних витрат, вимагає узгодження інтересів між контрагентами системи та створення необхідних організаційних передумов для управління транспортно-логістичним процесом. Об'єднання інтересів, ресурсних можливостей і бізнес-процесів різних підприємств у взаємодіючу організацію можна здійснювати на основі територіальної, регіональної, продуктової, функціональної, демографічної та інших видів спільності.

Одним із пріоритетних напрямків підвищення ефективності транспортно-логістичного сервісу є комплексне надання транспортно-логістичних послуг у рамках розбудови транспортно-логістичної системи регіону та інтеграції в європейський простір. Досить тривалий час у сфері логістики спостерігається тенденція багатьох компаній до передачі логістичної складової бізнесу на аутсорсинг, що супроводжується розширенням спектра логістичних послуг. Компанії прагнуть отримувати не тільки

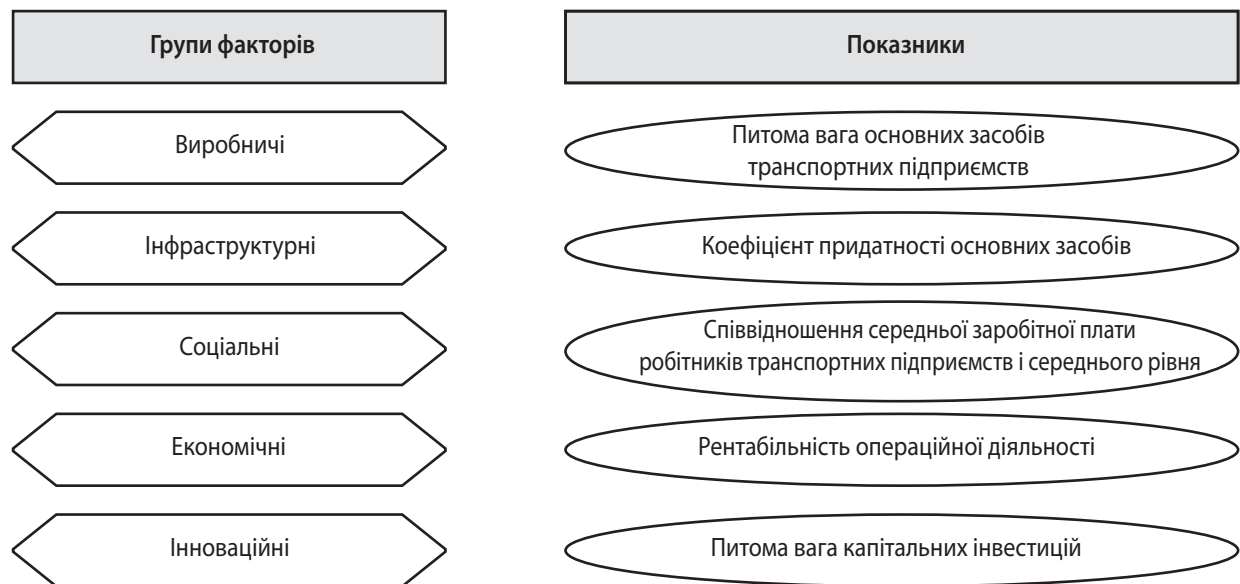


Рис. 2. Групи внутрішніх факторів впливу на діяльність транспортних підприємств

Джерело: авторська розробка.

якісне транспортування та збереження вантажу, а й якісні митні послуги, швидку сертифікацію, пакування та маркування товару, а також можливості за допомогою ефективної логістики управляти розвитком свого бізнесу. При цьому економічно вигідніше, якщо весь спектр логістичних послуг сконцентрований на одній інформаційній платформі [13].

Динамічність навколишнього середовища спонукає підприємства адекватно реагувати на відповідні зміни та здійснювати перетворення всередині. Так, на відміну від завдань, які вирішуються підприємствами в епоху постіндустріальної економіки, першорядними задачами в умовах переходу до інтелектуальної економіки, є:

- ✦ активний розвиток практики інновацій;
- ✦ посилення інтелектуалізації бізнес-процесів – упровадження нових технологій у виробництві, наданні послуг, в управлінській сфері;
- ✦ впровадження та розвиток ІКТ;
- ✦ заохочення персоналу до постійного навчання, створення умов і стимулів для набуття працівниками сучасних знань і навичок;
- ✦ організація системи перетворення інформації та знань у головну продуктивну силу підприємства;
- ✦ наскрізна комп'ютеризація, створення локальних (корпоративних) інформаційних мереж, входження в єдиний інформаційний простір та єдиний економічний простір;
- ✦ активізація природоохоронної діяльності;
- ✦ створення кластерних структур тощо [14].

Розвиток інноваційної економіки став поштовхом для формування принципів адаптивного управління підприємствами, що символізують плавний перехід від конкуренції до різноманітних форм ко-

операції або об'єднань. Так, наявність у потенційних конкурентів спільних бізнес-процесів створює ситуацію співпраці, а при взаємній відповідальності та загальних ресурсах переростає в координовану взаємодію заради підвищення конкурентоспроможності.

Автором пропонується створення логістично-аутсорсингової платформи на базі функціонуючого транспортного підприємства, яке зможе об'єднати підприємства, що мають спільні бізнес-процеси, для забезпечення їхнього виживання в умовах нестабільної економіки та координувати їх діяльність (рис. 3).

Економічний потенціал формування логістично-аутсорсингових платформ на території України є досить високим. Головним завданням функціонування логістично-аутсорсингових платформ є об'єднання в собі функції транспортного логістичного центру та інформаційно-аналітичного центру. Основними цілями функціонування логістично-аутсорсингової платформи є надання можливості логістичним операторам оптимально координувати свої функції залежно від потреб користувачів. На логістично-аутсорсингову платформу доцільно покласти весь спектр функцій щодо формування транспортно-логістичної системи та її подальше управління. Це дасть змогу уникнути дублювання операцій і знизити нераціональне використання ресурсів, полегшити учасникам шлях до досягнення спільних успіхів. Принципи формування логістично-аутсорсингової платформи наведено в *табл. 1*.

Для ефективного функціонування логістично-аутсорсингової платформи, яка оперативно реагуватиме на зміну ринкових умов, необхідним є проведення перепроєктування за кожним спільним ключовим

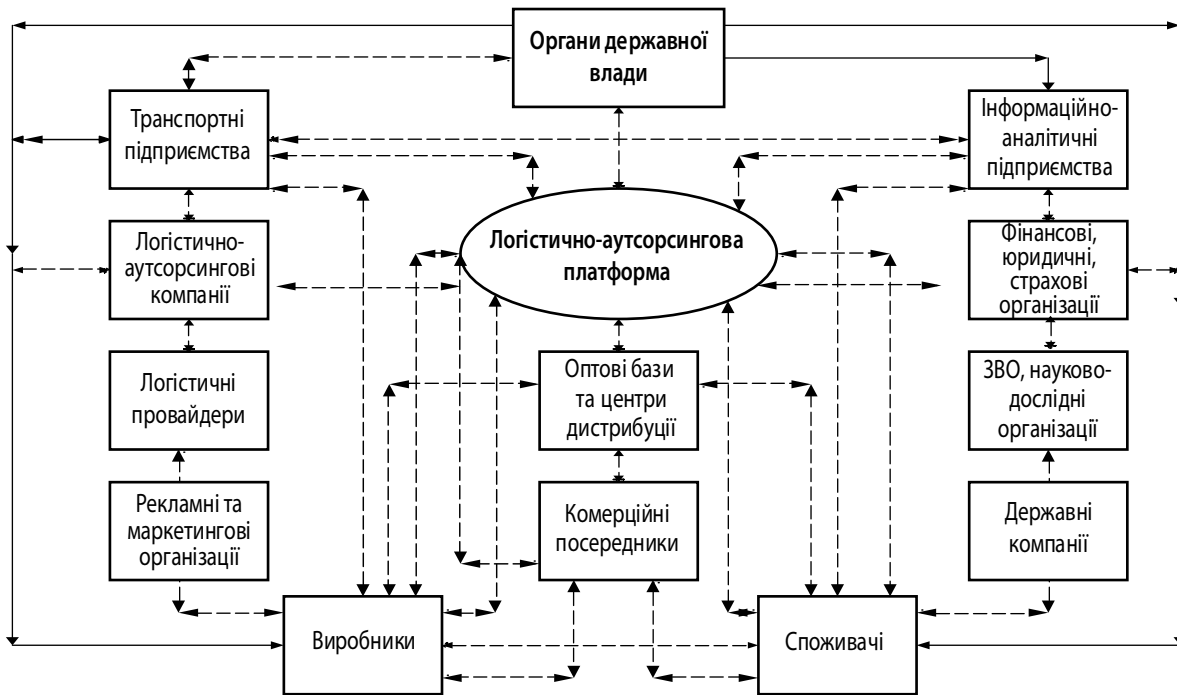


Рис. 3. Модель взаємодії учасників кластера підприємств на основі логістично-аутсорсингової платформи
 Джерело: авторська розробка.

Таблиця 1

Принципи формування логістично-аутсорсингової платформи

Принцип	Характеристика
Системність	Усі дії, що пов'язані із прогнозуванням, плануванням, управлінням, координацією та контролем за інформаційними потоками на всіх етапах їхнього проходження в логістичній системі (за логістичним ланцюгом поставок), повинні здійснюватися як суцільний процес відповідного рівня, в межах якого кожен з учасників процесу узгоджує свої дії з іншими для досягнення загальної мети
Комплексність забезпечення	Формування комплексу фінансового, інформаційного, матеріального, інтелектуально-трудоного та іншого забезпечення протікання інформаційних потоків в умовах невизначеності, конфліктності ринку та зумовленого ними ризику за рахунок, зокрема взаємодії з різними компаніями
Конкретність	Забезпечення підприємств тільки необхідною та достатньою інформацією для досягнення кінцевої мети з найменшими витратами на використання всіх ресурсів
Конструктивність	Постійний моніторинг ефективності функціонування підприємств

Джерело: складено автором.

бізнес-процесом, оскільки такі процеси охоплюють безліч бізнес-функцій.

При застосуванні нової концепції бізнесу, якою є «управління ланцюгами поставок», логістично-аутсорсингова платформа повинна об'єднати підприємства, які володіють основними спільними бізнес-процесами для вирішення інформаційно-комунікаційних, транспортно-логістичних, фінансово-економічних та знанневих питань (табл. 2).

Ефективність адаптивного управління транспортними підприємствами досягається за рахунок раціоналізації логістичних бізнес-процесів (рис. 4).

ВИСНОВКИ

Реалізація можливостей зниження питомих транспортних витрат у кінцевій ціні товарів, а також необхідність забезпечення відповідності транспортних послуг вимогам комерційної швидкості, якості та надійності потребують здійснення суттєвих змін у системі організаційно-економічних взаємин між всіма учасниками транспортного ринку на засадах логістичного підходу.

Сутність адаптивного управління інноваційним розвитком транспортних підприємств полягає в забезпеченні стратегічної взаємодії й узгодженості діяльнос-

Завдання логістично-аутсорсингової платформи

Завдання	Зміст
Інформаційні	Побудова загальної інформаційної платформи, оброблення, аналіз інформації від учасників кластера та зовнішніх інформаційних систем, зберігання даних, широке впровадження електронного документообігу
Комунікаційні	Забезпечення комунікаційної взаємодії учасників кластера
Організаційні	Формування та прийняття управлінських рішень у кластері, генерація прогнозів і рекомендацій щодо діяльності
Транспортно-логістичні	Організація транспортного процесу, виконання операцій з транспортними засобами, з вантажем, оформлення товарно-транспортної документації, оптимізація транспортного обслуговування, інформаційне забезпечення, консультаційні послуги, управління логістичними процесами замовника
Фінансові	Аналіз господарсько-фінансової діяльності, пошук напрямів підвищення економічної ефективності
Знаннєві	Організація обміну знаннями, професійними навичками, ноу-хау

Джерело: складено на основі [15].



Рис. 4. Ефекти адаптивного управління

Джерело: авторська розробка.

ті між усіма учасниками процесу створення, виробництва, збуту й обслуговування споживачів продукції протягом усього її життєвого циклу. Логістично-аутсорсингова платформа повинна тісно співпрацювати з усіма учасниками логістичного ланцюга, а також розв'язувати завдання як тактичного, так і стратегічного управління та координації. Крім того, адаптивне управління зможе

забезпечити ефективне перепроектування бізнес-процесів учасників з метою максимізації ефектів від функціонування логістичного ланцюга. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Карпенко О. О., Осипова Є. Л. Механізм управління реінжинірингом бізнес-процесів підприємств транс-

- портно-логістичного кластера. *Збірник наукових праць Державного університету інфраструктури та технологій. Серія «Економіка і управління»*. 2018. Вип. 42. Ч. 2. С. 17–31.
2. Ждаміров Є. Ю. Види адаптації сільськогосподарських підприємств до умов ринку. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2008. № 12/1. С. 112–120.
 3. Малютин С. А. Механізми корпоративного управління : монографія. М. : Финстатинформ, 2007. 160 с.
 4. Осипова Є. Л. Етапи реінжинірингу українських туристичних підприємств // Актуальні питання розвитку туризму : матеріали Всеукраїнського науково-практичного семінару (м. Київ, 26 лютого 2015 р.). Київ, 2015. С. 28.
 5. Мельник А. О. Економічна адаптація підприємств у механізмі підвищення їх конкурентоздатності. *Вісник Технологічного університету Поділля*. 2004. № 6. С. 206–210.
 6. Кузькін Є. Ю. Проблеми адаптації підприємств до умов зовнішнього середовища : монографія. Київ : Зовнішня торгівля, 2008. 236 с.
 7. Кудлаєнко С. В. Теоретичні основи поняття «адаптація підприємств». *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 5. Т. 2. С. 172–174. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_5_2/pdf/172-174.pdf
 8. Губенко В. К., Николаєнко І. В., Тарасенко А. В. Адаптація транспорту металопотоков к изменяющейся экономической бреде : монографія. Донецк : Вебер, 2009. 236 с.
 9. Козаченко А. В., Пономарев В. П., Ляшенко А. Н. Экономическая безопасность предприятия: сущность и механизм обеспечения : монографія. Киев : Либра, 2003. 280 с.
 10. Осипова Є. Л. Механізм адаптивного реінжинірингу бізнес-процесів транспортних підприємств. *Інтелект XXI*. 2020. № 6. С. 75–79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-6.13>
 11. Гудима Р. Р. Оцінка базового рівня транспортної забезпеченості прикордонного регіону. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2013. Вип. 4. С. 75–83. URL: [http://ird.gov.ua/sep/sep20134\(102\)/sep20134\(102\)_075_HudymaRR.pdf](http://ird.gov.ua/sep/sep20134(102)/sep20134(102)_075_HudymaRR.pdf)
 12. Брагінський В. В. Розвиток транспортно-логістичної системи як форма реалізації транзитного потенціалу України. *Державне управління: теорія і практика*. 2011. № 2. URL: <http://www.academy.gov.ua/ej/ej14/txts/Braginskiy.pdf>
 13. Багіров Е. Г., Лисенко Д. Е., Бугас Д. М. Особенности логистического аутсорсинга в Украине. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2011. № 4. С. 112–118.
 14. Карпенко О. О. Економічний розвиток транспортно-логістичних підприємств на засадах кластеризації : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04. Київ, 2017. 525 с.
 15. Лианский М. Е. Реинжиниринг бизнес-процессов для эффективной адаптации предприятий к изменениям внешней среды. *Инновации*. 2006. № 5. С. 87–89.

REFERENCES

- Bahirov, E. H., Lysenko, D. E., and Buhas, D. M. "Osoblyvosti lohystychnoho aoutsorsynhu v Ukraini" [Features of Logistics Outsourcing in Ukraine]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy mashynobudivnoi haluzi: problemy teorii ta praktyky*, no. 4 (2011): 112-118.
- Brahinskyi, V. V. "Rozvytok transportno-lohystychnoi systemy yak forma realizatsii tranzyntho potentsialu Ukrainy" [Development of Transport and Logistics System as a Form of Realization of Ukraine's Transit Potential]. *Derzhavne upravlinnia: teoriia i praktyka*, no. 2 (2011). <http://www.academy.gov.ua/ej/ej14/txts/Braginskiy.pdf>
- Gubenko, V. K., Nikolayenko, I. V., and Tarasenko, A. V. *Adaptatsiya transporta metalopotokov k izmenyayushchey-sya ekonomicheskoy srede* [Adaptation of Metal Flow Transport to the Changing Economic Environment]. Donetsk: Veber, 2009.
- Hudyma, R. R. "Otsinka bazovoho rivnia transportnoi zabezpechenosti prykordonnoho rehionu" [Assessment of Baseline Transport Security Border Region]. *Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy*, iss. 4 (2013): 75–83. [http://ird.gov.ua/sep/sep20134\(102\)/sep20134\(102\)_075_HudymaRR.pdf](http://ird.gov.ua/sep/sep20134(102)/sep20134(102)_075_HudymaRR.pdf)
- Karpenko, O. O. "Ekonomichniy rozvytok transportno-lohystychnykh pidpriemstv na zasadakh klasteryzatsii" [Economic Development of Transport and Logistics Enterprises on the Basis of Clustering]: *dys. ... d-ra ekon. nauk : 08.00.04*, 2017.
- Karpenko, O. O., and Osypova, Ye. L. "Mekhanizm upravlinnia reinzhynirynhom biznes-protseviv pidpriemstv transportno-lohystychnoho klastera" [Mechanism Management Mechanism for Business Process Reengineering of Transport and Logistics Cluster Enterprises]. *Zbirnyk naukovykh prats Derzhavnoho universytetu infrastruktury ta tekhnologii. Seriya «Ekonomika i upravlinnia»*, vol. 2, no. 42 (2018): 17-31.
- Kozachenko, A. V., Ponomarev, V. P., and Lyashenko, A. N. *Ekonomicheskaya bezopasnost predpriyatiya: sushchnost i mekhanizm obespecheniya* [Economic Security of the Enterprise: The Essence and Mechanism of Support]. Kyiv: Libra, 2003.
- Kudlaienko, S. V. "Teoretychni osnovy poniattia «adaptatsiya pidpriemstv»" [Theoretical Foundations of the Concept of "Adaptation of Enterprises"]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, no. 5, part 2 (2009): 172–174. http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_5_2/pdf/172-174.pdf
- Kuzkin, Ye. Yu. *Problemy adaptatsii pidpriemstv do umov zovnishnyoho seredovyshcha* [Problems of Adaptation of Enterprises to Environmental Conditions]. Kyiv: Zovnishnia torhivlia, 2008.
- Lianskiy, M. E. "Reinzhiniring biznes-protseviv dlya effektivnoy adaptatsii predpriyatiy k izmeneniyam vneshney sredey" [Reengineering of Business Processes for Effective Adaptation of Enterprises to Changes in the External Environment]. *Innovatsii*, no. 5 (2006): 87-89.
- Malyutin, S. A. *Mekhanizmy korporativnogo upravleniya* [Corporate Governance Mechanisms]. Moscow: Finstatinform, 2007.

Melnyk, A. O. "Ekonomichna adaptatsiia pidpriemstv u mekhanizmi pidvyshchennia yikh konkurentozdatnosti" [Economic Adaptation of Enterprises in the Mechanism of Increasing Their Competitiveness]. *Visnyk Tekhnolohichnoho universytetu Podillia*, no. 6 (2004): 206-210.

Osyrova, Ye. L. "Etapy reinzhyrnyrnyhu ukrainskykh turystychnykh pidpriemstv" [Stages of Reengineering of Ukrainian Tourist Enterprises]. *Aktualni pytannia rozvytku turyzmu*. Kyiv, 2015. 28-.

Osyrova, Ye. L. "Mekhanizm adaptyvnoho reinzhyrnyrnyhu biznes-protsesiv transportnykh pidpriemstv" [Mechanism of Adaptive Reengineering Business Processes of Transport Enterprises]. *Intelekt XXI*, no. 6 (2020): 75-79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-6.13>

Zhdamirov, Ye. Yu. "Vydy adaptatsii silskohospodarskykh pidpriemstv do umov rynku" [Types of Adaptation of Agricultural Enterprises to Market Conditions]. *Visnyk Sumskoho natsionalnoho ahrahnoho universytetu*, no. 12/1 (2008): 112-120.

УДК 331.101.3.

JEL: J33; M12; M52

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-390-397>

НАПРЯМИ ДІАГНОСТИКИ МОТИВАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ВІДПОВІДНО ДО СУЧАСНИХ ТЕОРІЙ МОТИВАЦІЇ

©2022 ЛУГОВА В. М., ЧУРКІН А. О.

УДК 331.101.3.

JEL: J33; M12; M52

Лугова В. М., Чуркін А. О. Напрями діагностики мотивації управлінського персоналу відповідно до сучасних теорій мотивації

Метою статті є дослідження закономірностей трудової поведінки особистості та визначення напрямів діагностування мотивації працівників різних рівнів управління. У статті проаналізовано сучасні теорії мотивації: змістовні, процесні та теорії поля. Визначено закономірності теорій мотивації та запропоновано напрями діагностики мотивації персоналу відповідно до виявлених закономірностей. Згідно зі змістовними теоріями мотивації поведінка людини визначається її незадоволеними потребами; згідно з процесними – її очікуваннями та суб'єктивними оцінками, пов'язаними із конкретною ситуацією, та можливими наслідками обраного нею типу поведінки; згідно з теорією поля – її особистісними характеристиками та чинниками оточення (організаційною культурою, соціальним середовищем). Відповідно до цього діагностичний інструментарій мотивації персоналу має забезпечити отримання інформації про перелік потреб і їх ієрархію; суб'єктивні оцінки працівників стосовно значущості та справедливості винагороди, її відповідності витраченим зусиллям, складності роботи тощо та визначити мотиваційний вплив організаційної культури та лідерства на трудову поведінку персоналу. Обґрунтовано доцільність застосування анкети «Мотиваційний профіль» Ш. Річі та П. Мартіна для визначення актуальних потреб персоналу; розроблено авторську анкету для отримання оцінок управлінців стосовно чинників мотивації, визначених у процесних теоріях мотивації та теоріях «поля». Застосування «Мотиваційного профілю» дозволило визначити найбільш значущі чинники мотивації персоналу, серед яких: матеріальне заохочення, визнання, цікава та корисна робота, самовдосконалення та прагнення досягнень. Авторська анкета дозволила виявити взаємозв'язок між зусиллями, результатом і винагородою. Результати анкетування працівників свідчать, що система винагородження персоналу застаріла, трудові внески значно перевищують отриману винагороду, соціальне середовище неоднозначно впливає на їхню мотивацію. Отримані результати дозволили визначити проблемні місця в мотивації управлінців, що в подальшому дозволить сформувати ефективний механізму мотивації управлінського персоналу.

Ключові слова: мотивація, діагностика, управлінський персонал, потреби, винагорода, соціальне середовище, анкетування.

Рис.: 4. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 17.

Лугова Вікторія Миколаївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри соціальної економіки, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: lugovavika@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9584-2259>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/3448690/viktoriia-luhova/>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=56606216000>

Чуркін Андрій Олександрович – аспірант кафедри соціальної економіки, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: b.viktor0912@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7784-1890>

UDC 331.101.3.

JEL: J33; M12; M52

Luhova V. M., Churkin A. O. The Directions of Diagnostics of Management Motivation in Accordance with Modern Motivation Theories

The article is aimed at studying the regularities of labor behavior of the individual and determining the directions for diagnosing the motivation of employees of different levels of management. The article analyzes contemporary theories of motivation: meaningful, process and field theories. The regularities of theories of motivation are determined and directions of diagnostics of personnel motivation are proposed in accordance with the identified patterns. According to meaningful theory of motivation, a person's behavior is determined by his unmet needs; according to the process theory – one's expectations and subjective assessments related to a particular situation and the possible consequences of its chosen type of behavior; according to the field theory – one's personal characteristics and environmental factors (organizational culture, social environment). In this regard, the diagnostic instrumentarium for motivating staff should ensure that