

**Барвінська Єлизавета Стефанівна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва  
Національний університет «Львівська політехніка»*

**Барвинская Елизавета Стефановна**

*кандидат экономических наук, доцент,  
доцент кафедры менеджмента и международного предпринимательства  
Национальный университет «Львовская политехника»*

**Barvinska Yelyzaveta**

*Phd in Economics, Associate Professor  
Lviv Polytechnick National University*

**Барвінська Христина Анатоліївна**

*кандидат технічних наук,  
доцент кафедри транспортних технологій  
Національний університет «Львівська політехніка»*

**Барвинская Кристина Анатольевна**

*кандидат технических наук,  
доцент кафедры транспортных технологий  
Национальный университет «Львовская политехника»*

**Barvinska Khrystyna**

*Phd of Technical Sciences  
Lviv Polytechnick National University  
ORCID: 0000-0003-3464-3728*

DOI: 10.25313/2520-2294-2019-5-5004

**УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ ПОВЕДІНКОЮ  
АВТОТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ  
МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ПОВЕДЕНИЕМ  
АВТОТРАНСПОРТНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ  
МЕЖДУНАРОДНОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

**MANAGEMENT OF THE ORGANIZATIONAL  
BEHAVIOR OF A MOTORVEHICLE COMPANY  
IN INTERNATIONAL ECONOMIC ACTIVITIES**

**Анотація.** Дана стаття присвячена особливостям управління персоналом автотранспортних підприємств, які виконують міжнародні договори поставок вантажів у Європу, Азію і у зворотному напрямі. Авторами узагальнено теоретичні положення щодо наукового розвитку менеджменту персоналу у напрямі поведінкових наук, який має широке застосування у міжнародному менеджменті і недостатньо вивчається українськими дослідниками та розроблено методологію дослідження формування організаційної поведінки персоналу автотранспортного підприємства, яке виконує міжнародні автоперевезення. Розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення планування діяльності підприємств із прогнозуванням поведінкового фактора людського ресурсу при виконанні запланованих обсягів міжнародних автоперевезень.

Розроблена методологія визначає вплив факторів зовнішнього середовища автотранспортного підприємства за ознакою безпосереднього та опосередкованого впливу на формування тих факторів внутрішнього середовища підприємства, які, у свою чергу, впливають на формування організаційної поведінки як управлінського, так і виробничого персоналу автотранспортних підприємств з урахуванням особливостей виконання міжнародних договорів.

Розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення планування діяльності автотранспортних підприємств в умовах міжнародної економічної діяльності із застосуванням експертного методу з участю психологів у складі експертів для прогнозування змін в організаційній поведінці персоналу та успішного забезпечення людським ресурсом виробничо-господарських планів підприємств.

Такий підхід до управління персоналом дозволить певним чином вирішити важливу проблему діючих підприємств із міжнародних автоперевезень – потребу у кваліфікованих керівниках, робітниках і обслуговуючому персоналі, підвищення зацікавленості у якісному і своєчасному виконання договірних зобов'язань, зниження плинності працівників, цільове забезпечення інвестуванням у людський ресурс.

**Ключові слова:** організаційна поведінка персоналу, людський ресурс, фактори впливу внутрішнього середовища підприємства, фактори впливу зовнішнього середовища підприємства, планування діяльності автотранспортного підприємства.

**Аннотация.** Эта статья посвящена особенностям управления персоналом автотранспортных предприятий, которые выполняют международные договора поставок грузов в Европу, Азию и в обратном направлении. Авторы обобщили теоретические положения о научном развитии менеджмента персонала в направлении поведенческих наук, которое имеет широкое применение в международном менеджменте и недостаточно изучается украинскими исследователями и разработано методологию исследования формирования организационного поведения персонала автотранспортного предприятия, которое выполняет международные автоперевозки. Разработано практические рекомендации по усовершенствованию планирования деятельности предприятий с прогнозированием поведенческого фактора человеческого ресурса при выполнении запланированных объемов международных автоперевозок.

Разработанная методология определяет влияние факторов внешней среды автотранспортного предприятия за определением непосредственного и посредственного влияния на формирование тех факторов внутренней среды предприятия, которые, в свою очередь влияют на формирование организационного поведения как управленческого, так и производственного персонала автотранспортных предприятий с учетом особенностей выполнения международных договоров.

Разработано практические рекомендации по усовершенствованию планирования деятельности автотранспортных предприятий в условиях международной экономической деятельности, с применением экспертного метода с участием психологов в составе экспертов для прогнозирования изменений в организационном поведении персонала и успешного обеспечения человеческим ресурсом производственно-хозяйственных планов предприятий.

Такой подход к управлению персоналом позволит определенным образом решить важную проблему действующих предприятий по международным автоперевозкам – потребность в квалифицированных руководителях, рабочих и обслуживающем персонале, повышения заинтересованности в качественном и своевременном выполнении договорных обязательств, снижения увольнений работников, целевого обеспечения инвестированием человеческого ресурса.

**Ключевые слова:** организационное поведение персонала, человеческий ресурс, факторы влияния внутренней среды предприятия, факторы влияния внешней среды предприятия, планирование деятельности автотранспортного предприятия.

**Summary.** This article is devoted to the peculiarities of the management of the personnel of motor transport enterprises, which execute international contracts of deliveries of goods to Europe, Asia and in the opposite direction. The authors generalize the theoretical positions regarding the scientific development of personnel management in the direction of behavioural sciences, which is widely used in international management and is not sufficiently studied by Ukrainian researchers and developed a methodology for research on the formation of organizational behaviour of the personnel of the motor transport enterprise, which carries out international auto transportations. Practical recommendations for improvement of enterprise activity planning with prediction of behavioural factor of human resource during implementation of planned volumes of international road transportation are developed.

The developed methodology determines the influence of factors of the external environment of the motor transport company on the basis of direct and indirect influence on the formation of those factors of the internal environment of the enterprise, which, in turn, affect the formation of organizational behaviour as managerial and production personnel of motor transport enterprises, taking into account the peculiarities of implementation of international treaties.

*Practical recommendations for improving the planning of motor transport enterprises in the conditions of international economic activity with the use of an expert method with the participation of psychologists in the composition of experts for forecasting changes in organizational behaviour of the personnel and successful provision of production and economic plans of enterprises by human resources was developed.*

*This approach to management personnel will definitely solve the important problem of existing enterprises with international transportation the need for skilled managers, workers and staffs, increasing interest in quality and timely fulfillment of contractual obligations, lower employee turnover, provide targeted investment in human resources.*

**Key words:** *organizational behaviour of the personnel, human resources, factors of the internal environment of the enterprise, factors of the external environment of the enterprise, planning of the activity of the motor transport enterprise.*

**П**остановка проблеми. Україна географічно знаходиться у центрі Європи на перетині автошляхів зі сходу на захід і навпаки, тому міжнародні автоперевезення повинні розвиватись як пріоритетна галузь національної економіки. Однією із проблем цих підприємств є недобір фахового персоналу, через негативний стан ринку праці у зв'язку з еміграцією кваліфікованого працездатного населення. За даними Держкомстату у структурі зовнішньої торгівлі послугами у 2018 році експорт послуг автотранспортування становив усього 5,1%, імпорт відповідно 9,9% на суму 431216,7 тис. дол. що становить 3,64% від загальної суми наданих послуг зовнішньою торгівлею. За 2018 рік автомобільним транспортом України було перевезено 134,4 млн. тонн вантажів, що на 6,3% більше, ніж за 2017 рік, у тому числі, за міжнародним сполученням було перевезено 7,3 млн. тонн вантажів (на 3,1% більше, ніж позаторік). За видами продукції найбільшу частку займають харчові продукти, напої та тютюнові вироби — 16,27% та продукти сільського господарства, лісового, рибальства та інші відповідно 6,6% [1]. Враховуючи перспективи подальшого розвитку таких виробництв потреба у автомобільних перевезеннях міжнародного сполучення логічно зростатиме. На цій підставі необхідно розробляти наукові і практичні заходи щодо удосконалення управління людським ресурсом як на державному рівні, так і на рівні підприємств, які планують свій розвиток. Умови для ознайомлення та впровадження в українських підприємствах позитивного закордонного досвіду в управлінні персоналом існують, але не завжди наявне бажання керівників його застосовувати, що є підставою не прогнозованої поведінки підлеглих. Вивчення організаційної поведінки персоналу за факторами, які, формують її у рамках автотранспортного підприємства із міжнародних перевезень, яке характеризується складною специфікою та розроблення заходів із забезпечення позитивних впливів на неї, дозволить забезпечити виконання виробничого плану із якісним персоналом відповідної чисельності.

**Аналіз останніх досліджень.** Необхідність удосконалення підходів в управлінні персоналом стала

завданням багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців. Організаційна поведінка персоналу українськими дослідниками менеджменту розглядається, в основному, у двох напрямках матеріального і морального стимулювання праці та у конфліктах і стресах без урахування специфіки видів економічної діяльності. В [2, с. 152] автори зазначають: «На основі вивчення інтересів працівників щодо можливостей задоволення їх потреб застосовують стимули, тобто зовнішні спонукання до формування певної поведінки, досягнення конкретних результатів тощо... Стимули можуть бути матеріальними (заробітна плата, надбавки, доплати, цінні подарунки, участь у прибутках тощо) та моральними (грамоти, медалі, похвала, підвищення за посадою та ін.). В. А. Співак розглядаючи «особистість працівника як суб'єкт — об'єкт управління» дає визначення трудової поведінки «поведінка індивіда є продуктом його власної психічної діяльності, результат взаємодії особистості із середовищем, виявлення особистої моральності, яка формується в процесі онтогенезу і соціалізації» [3, с. 69]. Заслуговує уваги підхід в управлінні персоналом згідно теорії поколінь, який полягає в урахуванні достоїнств і недоліків чотирьох груп поколінь для ефективного організування трудового процесу. Безумовно, на такій підставі також формується організаційна поведінка персоналу підприємства [4, с. 60].

Вибір нами теми дослідження ґрунтується на актуальності особливостей розвитку галузі міжнародних перевезень та забезпеченні їх важливим людським ресурсом шляхом урахування у плануванні діяльності автотранспортних підприємств впливу тих факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, від яких залежить поведінковий фактор працівників.

**Формування цілей статті.** Метою статті є розвиток теоретико-методологічних положень та практичних рекомендацій у вирішенні проблем управління персоналом із урахуванням специфіки підприємств міжнародних автоперевезень. Для досягнення цієї мети авторами поставлені та вирішені завдання:

узагальнено специфіку управління персоналом автотранспортних підприємств в умовах міжнародних перевезень, розроблено метод управління організаційною поведінкою персоналу з урахуванням факторів внутрішнього та зовнішнього впливу на її формування та застосування експертного методу у плануванні діяльності підприємства з метою визначення сили впливу організаційної поведінки працівників на реалізацію виробничих планів.

**Виклад основного матеріалу.** Необхідність економічного зростання в Україні вимагає перегляду напрямів економічної політики країни, безумовно, державне сприяння у розвитку пріоритетних галузей не виключає прийняття важливих рішень у розвитку інших галузей економіки. Враховуючи сприятливе розташування України для здійснення міжнародних перевезень, на засіданні Стратегічного комітету уряду В. Гройсманом було зазначено: «Україна має всі можливості для розвитку інфраструктури та може конкурувати із сусідами по логістиці та якості транспортних послуг... Це обслуговування національної економіки» [5]. Таке бачення Прем'єр-міністра не зовсім відповідає результатам розвитку цього напрямку міжнародної торгівлі послугами, але вказує на значний потенціал і можливості розвитку міжнародного транспортування у тому числі автоперевезень, які значною мірою можуть поповнити іноземною валютою бюджет України. За міжнародними правилами укладання договорів купівлі-продажу Інкотермс 2010 договори на перевезення автомобільним транспортом можуть укладатись за сімома (EXW, FCA, CPT, CIP, DAF, DDU, DDP) із одинадцяти умов поставок. Отже, підприємства, які здійснюють міжнародні автоперевезення повинні передбачити зростання попиту на такий вид послуг, а це, в свою чергу, вимагає конкретних управлінських рішень в удосконаленні управління всіма видами ресурсів необхідними для розвитку автотранспортних підприємств.

Зростаючою проблемою підприємств із автоперевезень є забезпечення людським ресурсом, який за кількістю і якістю стає все більш непрогнозованим і ризикованим. Зі слів одного із найбагатших людей Америки минулого століття Сема Уолтона «Люди — ключ до успіху» [6, с. 4] можна зробити висновок про те, яку роль відіграє людський фактор в успішному американському бізнесі, на розвиток якого інтенсивно працює американське суспільство. Посилення дефіциту людського ресурсу в Україні значною мірою відчувають іноземні інвестори, яким саме недорога українська праця була привабливою протягом кінця минулого і початку цього століття. Відношення до праці людини, як необхідної умови

її існування, стали підставою для неодноразових етапів еміграції. Держкомстат України повідомляє стан міграційного руху населення за січень 2019 року, міграційний приріст між прибуттям і вибуття складає 3851 чол., у цілому, це не є позитивним чинником, так як в Україні збільшується чисельність азійського населення, якому не характерний високий рівень освіти та фаховості, і це, в основному, продавці фруктово-овочевої продукції на продуктових ринках, які не є претендентами на кваліфіковані робочі місця. Для їх залучення до роботи на виробництві бракує не тільки кваліфікації, знань, але бажання та бачення своєї участі.

У найкоротший час в Україні необхідно змінювати підходи у керівництві людським ресурсом і на ділі визнати, що в українському підприємстві людський ресурс повинен перетворитись у вмотивований людський капітал з високим рівнем кваліфікації при умові достатнього інвестування. З приводу цього один із засновників відомої корпорації ІВМ Девід Мерсер зазначає: «В ІВМ кожного новенького розглядають як вкладення засобів у розмірі до 1 млн. ф. ст. і відповідно відносяться до комплектування кадрів» [7, с. 43].

Останнім часом в Україні запроваджуються заходи із підвищення рівня знань керівництва з управління підприємствами з участю іноземних консультантів, проводяться спеціальні курси, семінари, конференції, на яких можна підсилити знання із конкретних напрямів менеджменту, але не всі, особливо керівники малих і середніх підприємств використовують такі можливості. Складність управління українським виробничим персоналом також полягає у необхідності впровадження інновацій діючими автотранспортними підприємствами в умовах подолання опору та несприйняття працівниками необхідних організаційних змін, що вимагає особливих навиків в управлінні поведінкою персоналу.

Традиційний підхід в управлінні персоналом тільки через матеріальне стимулювання, безпеку та задовільні умови праці не відповідає вимогам сьогодення і вимагає різносторонніх знань для поведінкового виміру. Хоторнський експеримент Елтона Мейо доказав, що поведінка групи (колективу) працівників залежить не тільки від взаємодії для досягнення економічного результату — високої продуктивності праці, але соціальних норм взаємодії членів групи, сприяння і уваги керівництва до підлеглих тобто людських стосунків [6, с. 23]. Дослідження поведінки людей у трудовому процесі в американському менеджменті розпочались у 60-х роках минулого століття і актуальні сьогодні. Фред Лютенс, американський дослідник напрямку організаційної



поведінки людей зазначає, що цей напрям набагато складніший ніж попередній — людських стосунків, а саме: «Тепер мало хто буде оспорювати той факт, що підхід організаційної поведінки з усім обсягом пов'язаних із ним знань у наші дні домінує у поведінковому вимірі менеджменту і залишається таким в осяжному майбутньому» [6, с. 9].

Українські вчені [8, с. 5] зазначають, що «організаційна поведінка — це галузь соціальних наук, яка прагне будувати теорії, що можуть бути використані для передбачення, розуміння і контролінгу поведінки в організаціях». Із цим твердженням не зовсім можна погодитись, так як в умовах сьогодення організаційна поведінка працівників перестала бути відображенням тільки соціальних теорій та методів, вона вимагає більш різностороннього підходу до її вивчення та прогнозування при плануванні виробничо-господарської діяльності підприємств.

Українськими дослідниками менеджменту організаційна поведінка працівника чи колективу, в основному, розглядається як похідна від системи морального та матеріального заохочення залежить від економічного результату діяльності підприємства у цілому. Значну роль в організації матеріального стимулювання праці відводиться системам оплати праці, методам оцінювання колективного чи індивідуального результатів, при цьому праця розглядається, як необхідна поведінка кожної людини спричинена необхідністю її існування. Зміст її потреб фізіологічних чи інтелектуального зростання формують трудову активність людини та відповідну поведінку на підприємстві. На даний час в управлінні персоналом українського підприємства доцільно розвивати і використовувати одну із більш сучасних моделей матеріального стимулювання праці Лаймана Портера і Едварда Лоулера [9, с. 381]. В основі цієї процесійної моделі розглядаються процес мотивування, починаючи від оцінки працівником прикладених трудових зусиль для одержання потрібного результату до повної релевантної винагороди, яка складається із справедливого матеріального заохочення та внутрішнього задоволення від виконаної роботи за змістом — відповідністю до фахового рівня та обсягом. Враховуючи складність та відповідальність праці перевізників при виконанні міжнародних перевезень, застосування даної моделі при побудові системи матеріального і морального стимулювання праці є найбільш рекомендованою.

Вище викладені передумови щодо формування організаційної поведінки на підприємствах, дають можливість нам визначити саме поняття організаційної поведінки працівників українського автотранспортного підприємства в умовах міжна-

родної економічної діяльності. На нашу думку, організаційна поведінка — це оцінка та реагування кожного працівника або колективу на управлінські дії керівництва в умовах розвитку, стабільності чи реформування підприємства із забезпеченням соціальних, культурних потреб та професійного зростання працівника.

Економічний результат автотранспортного підприємства в умовах міжнародної економічної діяльності тісно пов'язаний із ефективністю реагування його на впливи зовнішнього середовища і є досить складним для планування величини його результату. Сучасний менеджмент не можна уявити без використання науки про системи і вивчення управління підприємством як відкритої системи елементів (факторів), яка постійно вимушена змінюватись під впливом елементів (факторів) зовнішнього середовища. В процесі управління такими підприємствами із міжнародних перевезень необхідно досліджувати і прогнозувати фактори зовнішнього середовища, які безпосередньо або опосередковано впливають не тільки на його економічний результат, але на формування організаційної поведінки персоналу автотранспортного підприємства.

Нами запропоновано наступний перелік факторів зовнішнього середовища та їх характеристику, які впливають на підприємство в цілому, впливають, зокрема, на процес формування організаційної поведінки персоналу (табл. 1).

Фактори зовнішнього середовища характеризуються взаємозв'язками та взаємозалежністю між собою, невизначеністю через різний ступінь забезпечення інформацією, різною швидкістю зміни впливу кожного із них.

Внутрішнє середовище автотранспортного підприємства складається із факторів (елементів системи), які повинні забезпечити виконання його місії — задоволення потреб підприємств-виробників товару, матеріалів у міжнародних перевезеннях та на її основі формуються цілі підприємства і його підрозділів. Цілі сформовані за напрямками менеджменту: виробничі, фінансові, маркетингові, соціальні, які за ознакою спеціалізації праці визначають завдання відповідним підрозділам структури управління підприємством. Організаційна структура управління підприємством забезпечує, за встановленими взаємозв'язками, між рівнями управління реалізацію планів виробничо-господарської діяльності. Факторами внутрішнього середовища підприємства, окрім цілей та структури управління, є: технологія — це способи перетворення вхідних ресурсів (матеріальних, фінансових, технологічних, інформаційних, людських) з допомогою технічних засобів

Таблиця 1

**Характеристика впливу факторів зовнішнього середовища на формування організаційної поведінки автотранспортного підприємства в умовах міжнародної економічної діяльності**

Назва фактора	Характеристика впливу фактора зовнішнього середовища на формування організаційної поведінки автотранспортного підприємства
Споживачі автотранспортних послуг (вітчизняні та зарубіжні)	Безпосередній, через умови договорів (ціни, умови поставок, санкції та штрафи), потенційність, ефективні зовнішні зв'язки
Постачальники ресурсів (матеріальних, фінансових, технічних, інформаційних)	Безпосередній, ціна та якість ПММ, транспортних засобів, запасних частин та їх обслуговування, рівень інформаційного забезпечення
Інфраструктура галузі	Безпосередній, стан доріг, придорожній сервіс, вартість дорожнього проїзду, обслуговування транспортних засобів, засоби комунікацій
Законодавство (вітчизняне та зарубіжне)	Безпосередній, через організаційні дії керівництва у дотриманні вітчизняних та зарубіжних стандартів автоперевезень, податкові зобов'язання
Конкуренти у сфері автотранспортних послуг	Безпосередній, переваги у рівні технічного забезпечення транспортними засобами, соціального забезпечення працівників, ціноутворення
Стан української економіки	Безпосередній, економічне зростання збільшує потребу у вітчизняних та міжнародних перевезеннях, спад відповідно зменшує їх обсяги, зростає або знижується соціальна безпека персоналу, зміна вартості кредитів для фінансового забезпечення підприємств
Міжнародне середовище	Безпосередньо через міграційні процеси, ціни на міжнародних ринках на послуги, державне регулювання у країнах-партнерах
Соціально-культурний рівень	Опосередкований через недостатнє соціальне забезпечення та відсутність можливості приймати участь у суспільних та культурних заходах, туризмі, тощо, відсутність умов для дотримання релігійних традицій.
Політичні події	Опосередкований через порушення стабільності суспільного життя, непередбачувані зміни у законодавстві, зменшення інвестицій через політичну нестабільність
Науково-технічний прогрес	Опосередковано, розробка нових моделей транспортних засобів, застосування нових джерел енергії, засобів комунікацій

*Джерело:* розробка авторів

у автотранспортні послуги; персонал — людський ресурс, якому характерні здібності, компетенції, сприйняття, потреби фізіологічні, соціальні, влади, поваги та професійного зростання.

Цілі підприємства із міжнародних перевезень, як фактор внутрішнього середовища підприємства, в першу чергу, повинні реагувати і формуватись під впливом факторів зовнішнього середовища. Вони класифікуються за ознакою періоду реалізації на довгострокові, середньострокові та короткострокові та в процесі функціонування повинні постійно змінюватись та відповідно змінювати плани. Цілі також повинні бути ще конкретними і вимірними — такими є вимоги до ефективного планування та зниження ризиків у діяльності підприємства в умовах міжнародної економічної діяльності. Часто керівництво підприємств ігнорує планування, як вид управлінської діяльності, через нестабільність економіки країни, її не прогнозованість, що позбавляє його визначеності у прийнятті управлінських рішень і призводить до кризових ситуацій. Планування забезпечення виробничим персоналом є найбільш складним, непрогнозованим саме через психологічну

реакцію персоналу на планування і реалізацію будь-яких змін, пов'язаних із організаційним удосконаленням. З урахуванням вищевказаних особливостей авторами визначено перелік факторів, які впливають на формування організаційної поведінки персоналу в процесі трудової діяльності та, які необхідно враховувати при плануванні виробничо-господарської діяльності підприємств із автоперевезень (рис. 1).

Форми влади і стилі керівництва на автотранспортних підприємствах не завжди відповідають сучасним підходам у виборі форми впливу на підлеглого. У розумінні закону балансу влади, за яким підлеглий залежить від керівника при розподілі завдань, матеріальних ресурсів, а керівник, у свою чергу, залежить від результату виконання підлеглим його виробничого завдання, вміння і розуміння виконання виробничого завдання відбувається взаємовплив двох сторін. Цей закон, як принцип управління, лежить в основі ефективного менеджменту, керівник виступає як радник, а не прикажчик при виконанні роботи підлеглим, несе відповідальність за своєчасне забезпечення завданням, ресурсами, умовами праці та за результат. Застосування влади



Рис. 1. Фактори внутрішнього середовища організації, під впливом яких формується організаційна поведінка персоналу

Джерело: розробка авторів

примусу, прискіпливого контролювання характерні авторитарному керівництву в умовах необхідних змін у виробничих завданнях замінюються вмінням домовлятися, порадити, розумінням складних життєвих ситуацій підлеглого, зацікавленням у винагороді для отримання запланованого результату самим підлеглим. При міжнародних перевезеннях керівник знаходиться на віддалі, часто необхідно вносити зміни у маршрути, час перебування у дорозі через несвоєчасні навантажувально-розвантажувальні роботи, затримки на митницях при оформленні документів, непередбачене технічне обслуговування, погодні перешкоди та інше вимагають у водіїв-перевізників прийняття самостійно неузгоджених управлінських рішень, які не завжди відповідають оцінці ситуації керівником і є підставою конфліктів, стресів.

Система оцінювання та мотивування результатів праці на підприємствах із міжнародних перевезень часто відбувається за принципом «як домовились», без розроблення і узгодження з трудовим колективом положень про умови праці, оцінювання результатів та погодженої системи морального та матеріального заохочення. Відсутність формалізованих положень може породжувати незадоволення працівників як в управлінському складі, так і у висококваліфікованих водіїв необ'єктивним підходом до справедливої оцінки складності праці та її оплати. Для управлінського складу обов'язковими повинні бути юридичні знання для правового захисту, зв'язки з вітчизняними і зарубіжними вантажовідправниками, посередницькими фірмами для планування повного завантаження транспортних засобів в обидві сторони. У міжнародних маршрутах, окрім вищезгаданих обставин водії-перевізники, які мають середньо-спеціальну або вищу освіту несуть високу

відповідальність за пошкодження вантажу, неякісні навантажувально-розвантажувальні роботи. Необхідними для водіїв є: елементарне знання іноземної мови, знання міжнародних правил дорожнього руху, застосування наставництва щодо менш кваліфікованого водія, дотримання часового режиму, психологічної сумісності під час маршруту з метою уникнення нервових зривів, стресів, зміщення або відсутності вихідних чи святкових днів та інше — ці умови вимагають об'єктивної оцінки та урахування складних ситуацій при мотивуванні водіїв. КЗпП містить перелік різносторонніх доплат і надбавок, які повинні доповняти постійну частину оплати праці (тарифну, розцінки) і спонукати персонал підприємства до якісного виконання договірних умов.

Рівень організаційного забезпечення трудової активності працівників, у першу чергу, полягає у створенні умов для підготовки і підвищення кваліфікації управлінського складу, водіїв із міжнародних перевезень та майстрів-ремонтників в межах підприємства або у спеціалізованих навчальних закладах із подальшим удосконаленням мотивації їх праці. Планування режимів та умов відпочинку в межах підприємства та відпочинкових зонах, з метою відновлення фізичного стану, витривалості, психологічної рівноваги. Впровадження етичних норм та інших заходів із підвищення організаційної культури.

Рівень технічного забезпечення трудового процесу, який значною мірою впливає на якість автотранспортних перевезень, безпечність та тривалість маршрутів — це наявність обслуговуючого та ремонтного підрозділу із сучасним технічним обладнанням та своєчасним забезпеченням необхідними запасними частинами та матеріалами.

Система внутрішніх комунікацій — це міжрівневі управлінські комунікації, комунікації керівник — підлеглий, горизонтальні — між працівниками одного підрозділу або різних при виконанні спільного завдання. Ефективні внутрішні комунікації позитивно впливають на організаційну поведінку персоналу, доведення керівництвом інформації про плани, повна інформація про зміни у підприємстві створює прогнозовану поведінку з боку працівників. Специфіка міжнародних перевезень вимагає чітких, зрозумілих внутрішніх комунікацій при укладенні договорів з підприємствами вантажовідправниками, із транспортно-інформаційним сервісом «Транспортіка» та іншими логістичними компаніями при виконанні мультимодального транспортування збірних вантажів з або до Європи, Азії.

Стабільність виробничої програми підприємств із міжнародних перевезень необхідна для зниження плинності працівників, створення умов визначеності у професійному зростанні, соціальній активності, позитивній організаційній поведінці працівників. Цей фактор залежить від фахового рівня управлінців шляхом створення інформаційної бази добросовісних замовників вантажоперевезень (які повністю і своєчасно оплачують послуги), договорами із логістичними компаніями, які забезпечують участь у мультимодальних автоперевезеннях консолідованих (збірних) вантажів, які дають можливість завантажити транспортний засіб в обидві сторони, а також бути учасниками комбінованих поставок з участю залізниці, морського, повітряного та внутрішнього водного транспортування.

Планування виробничої діяльності підприємств із міжнародних автоперевезень є складним управлінським процесом, вимагає оперативного реагування на зміни у зовнішніх зв'язках та формування відповідної внутрішньої політики у поведінці персоналу. Наявність психологічних факторів в організації праці (складності завдання, відповідальності, професійності, нервового напруження) є необхідністю урахування

їх при формуванні цілей та їх реалізації. Застосування у менеджменті експертних методів дає можливість отримати повну і точну оцінку управлінських рішень. В умовах підприємств із міжнародних автоперевезень доцільно використовувати один із видів індивідуальних експертних методів — інтерв'ю, який не є складним навіть для невеликих підприємств, дозволяє використовувати при його реалізації технічний зв'язок з експертами. Формується група експертів, які обізнані з даним видом діяльності, його проблемами, успішними рішеннями при їх розв'язанні, а також обов'язково із участю фахівця із психології у роботі із водіями автоперевезень. Менеджер-аналітик завчасно готує питання із найбільш непрогнозованих і вразливих ситуацій у міжнародних автоперевезеннях. Із наявних відповідей експертів менеджер-аналітик виключає недоцільні, які не зменшують ризики та не вказують на підвищення продуктивності праці, із решти формується правильна позиція у плануванні виробничої програми, а відтак прогнозованого складу персоналу підприємства.

**Висновки з даного дослідження та перспективи подальших досліджень в даному напрямі.** На підставі вищевикладеного в управлінні персоналом необхідно залучати фахівців, які би могли оцінювати реагування працівників автотранспортного підприємства на стан факторів внутрішнього середовища, який впливає на формування організаційної поведінки працівників в процесі їх трудової діяльності. Реагування факторів внутрішнього середовища автотранспортних підприємств на виклики зовнішнього середовища з урахуванням міжнародного призводить до непрогнозованої поведінки персоналу, а відтак його плинності. В умовах міжнародної діяльності такі ситуації є ризикованими і ускладнюють планування діяльності автотранспортних підприємств, якісні послуги яких, при зростанні виробництва товарів, сировини та матеріалів є необхідними. Дану проблему потрібно постійно вирішувати новими знаннями та методами її ліквідування.

#### Література

1. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
2. Кузьмін О. Є. Керівництво організацією: Навч. посібник / О. Є. Кузьмін, Н. Т. Мала, О. Г. Мельник, І. С. Процик. — Львів: Вид-во Національного університету «Львівська політехніка», 2008. — 244 с.
3. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом / В. А. Спивак. — СПб: Издательство «Питер», 2000. — 416 с.
4. Спасибо М. Теория поколений для рынка труда Украины / М. Спасибо // Ежем. практ. журнал: Управление персоналом. — Киев: «МЕДИА-ПРО», 2019. — № 3. — С. 60–71.
5. Гройсман В. Б. Доповідь на черговому засіданні Стратегічного комітету уряду. Урядовий портал, 08.04.2019 р.
6. Лютенс Ф. Организационное поведение / Ф. Лютенс. М: ИНФРА, 1999. 692 с. (Пер. с англ. 7-го изд.).



7. Мерсер Д. ИВМ: управление в самой преуспевающей корпорации мира / Д. Мерсер. — М.: Прогресс, 1991. — 456 с. (Пер. с англ. / Общ. ред. и предисл. В. С. Загашвили).

8. Власова А. М. Організаційна поведінка: навч. посіб. / Власова А. М., Савчук Л. М., Савінова В. Б. — К.: КНЕУ, 1998. — 96 с.

9. Мескон М. Основы менеджмента / Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. М.: Дело, 1992. — 702 с. Пер. с англ.

#### References

1. [Electronnuu resurs]. — Regym dostupu: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
2. Kuzmin O. Ye. Kerivnyctvo organizacieiu: Navch.pos. / O. Ye. Kuzmin, N. T. Mala, O. G. Melnuk, I. S. Procyk. — Lviv: Vyd-vo Nacionalnyi Universytet Lvivska Polytechnika, 2008. — 244 s.
3. Spivak V. A. Organizacionnoe povedenie i upravlenie personalom / V. A. Spivak. — SPb: Izdatelstvo «Piter», 2000. — 416 s.
4. Spasibo M. Teoria pokolenij dlia rynku truda Ukrainy / M. Spasibo // Egem. prakt. gurnal: Upravlenie personalom. — Kiev: «MEDIA-PRO», 2019. — № 3. — S.60–71.
5. Groisman V. B. Dopovid na chergovomu zasidanni Strategichnogo komitetu uriadu. Uriadovyi portal, 08.04.2019 r.
6. Lyutens F. Organizacionnoe povedenie / F. Lyutens. M: INFRA, 1999. — 692 s. (Per.s.angl.7-go izd.)
7. Merser D. IBM: upravlenie v samoi preuspevayushchei korporacii mira / D. Merser. M.: Progress, 1991. — 456 s. (Per.s.angl./Obshch.red.i predisl. V. S. Zagashvilli).
8. Vlasova A. M. Organizaciina povedinka: navch. pos. / Vlasova A. M., Savchuk L. M., Savinova V. B. K: KNEU, 1998. — 96 s.
9. Meskon M. Osnovy menedgmenta / Meskon M., Albert M., Hedouri F. M: Delo, 1992. — 702 s. Per.s.angl.