

УДК 33.108

DOI 10.33251/2707-8620-2021-5-121-131

СЕМИКІНА Марина Валентинівна,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економіки та підприємництва,
Центральноукраїнський національний
технічний університет
ORCID 0000-0001-6995-1267

КОВАЛЬ Лілія Анатоліївна,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економічної теорії, маркетингу
та економічної кібернетики,
Центральноукраїнський національний
технічний університет
ORCID 0000-0003-0256-1621

ІЩЕНКО Ніна Андріївна,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів, банківської справи та
страхування,
Центральноукраїнський національний
технічний університет
ORCID 0000-0002-2150-8810

ВДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ОСНОВІ ОЦІНКИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

***Анотація.** Обґрунтовано потребу переорієнтації технологій мотиваційного менеджменту на українських підприємствах на користь активізації професійного розвитку персоналу та підвищення його конкурентоспроможності. Поглиблено сутність понять «професійний розвиток», «конкурентоспроможність персоналу», «мотивація професійного розвитку», «технології мотиваційного менеджменту». Розроблено науково-методичний підхід до оцінки професійного розвитку та конкурентоспроможності працівників, який сприятиме вдосконаленню технологій мотиваційного менеджменту на основі аналізу відповідності наявних професійних компетентностей існуючим вимогам.*

***Ключові слова:** професійний розвиток, конкурентоспроможність, мотивація професійного розвитку, технології мотиваційного менеджменту.*

***Постановка проблеми.** Рух України до побудови інноваційної економіки об'єктивно вимагає врахування глобальних світових змін, які позначилися на усіх сферах суспільного розвитку і призвели, зокрема, до зростання ролі інтелекту, професійних компетентностей працівників, підвищення вимог до їх безперервного розвитку, набуття конкурентоспроможності. Світовий досвід переконує в тому, що конкурентні переваги і рентабельність багатьох успішних підприємств безпосередньо залежать від того, в якій мірі новим завданням і викликам відповідатиме стан професійного розвитку персоналу і можливості мотиваційного менеджменту щодо адекватного оновлення накопиченого арсеналу технологій і методів впливу на трудову поведінку, спектр інтересів і цінностей працюючої людини, її цільові орієнтири, прагнення до професійного самовдосконалення.*

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аспекти професійного розвитку та підвищення конкурентоспроможності персоналу нині активно досліджуються О. Грішновою, С. Дудко, О. Левченком, Е. Лібановою, Л. Лісогор, С. Пасекою, В. Савченком, З. Смутчак, Л. Шаульською та ін. [1; 2; 5; 8; 11]. З позицій мотиваційного менеджменту окреслені питання вивчають А. Колот, Т. Костишина, С. Лучик, О. Магопець, І. Петрова, С. Цимбалюк, Л. Червінська, О. Чернушкіна, Н. Шалімова та ін. [4; 6; 10; 13; 14; 15; 16]. Однак, незважаючи на значні наукові доробки, все ще недостатньо вивченими залишаються можливості оновлення технологій і процедур мотиваційного менеджменту, що стосуються оцінювання професійного розвитку персоналу, його конкурентоспроможності.

Актуальність. Нові умови господарювання в умовах глобальних інноваційних змін, цифровізації економіки потребують переорієнтації технологій мотиваційного менеджменту на українських підприємствах на користь активізації професійного розвитку персоналу та підвищення його конкурентоспроможності. З огляду на зростання вимог міжнародних ринків праці і очевидне відставання вітчизняних підприємств в обсягах та якості професійного навчання працівників проблема вдосконалення технологій мотиваційного менеджменту на основі оцінки професійного розвитку та конкурентоспроможності персоналу набуває особливої актуальності. Зростає практична потреба у вдосконаленні методичного інструментарію, зокрема методів порівняльного оцінювання професійних компетентностей в залежності від вимог роботодавця, ринкової кон'юнктури. Це важливо для вдосконалення важелів мотиваційного менеджменту, обґрунтованих змін у стимулюванні зацікавленості персоналу у професійному зростанні, нарощуванні конкурентних переваг у професійних знаннях та навичках.

Метою статті є розробка науково-практичних рекомендацій щодо вдосконалення методичного інструментарію мотиваційного менеджменту в частині технологій оцінки професійного розвитку персоналу та підвищення його конкурентоспроможності. *Основні завдання* полягають як в теоретичному розкритті сутності ключових понять «професійний розвиток», «конкурентоспроможність персоналу», «мотивація професійного розвитку», «технології мотиваційного менеджменту», так і в безпосередній розробці науково-методичних рекомендацій щодо вдосконалення технологій мотиваційного менеджменту на основі оцінки професійного розвитку персоналу та підвищення його конкурентоспроможності.

Реалізація поставленої мети та завдань статті передбачає використання загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема методів діалектичного, інформаційно-логічного, економіко-математичного аналізу.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах глобальних інноваційних змін в світі, швидкого старіння знань і підвищення вимог до рівня професійної компетентності персоналу, на кожному підприємстві вкрай важливо забезпечити оновлення технологій мотиваційного менеджменту, їх відповідність завданням безперервного професійного розвитку персоналу і потребам нарощування конкурентоспроможності.

Розкриємо спочатку базові теоретичні підходи, які нами поглиблено в процесі дослідження та покладено в основу пропозицій щодо вдосконалення методичного інструментарію мотиваційного менеджменту в частині технологій оцінки професійного розвитку персоналу та підвищення його конкурентоспроможності.

Розвиваючи теоретичні здобутки В. Савченка, С. Лучик та інших науковців [6; 11], під «професійним розвитком персоналу» пропонуємо розуміти якісну зміну освітньо-професійних характеристик персоналу шляхом неперервного розвитку професійної компетентності та адаптації до зростаючих професійних вимог в умовах конкурентного середовища та інноваційних змін в економіці.

Конкурентоспроможність працівника розглядаємо як сукупність його природних та набутих освітніх характеристик, професійних компетентностей, розвинених здібностей та нахилів, які дозволяють досягати реалізації як власних потреб, так і потреб роботодавця,

шляхом реалізації трудових обов'язків та завдань на певному якісному рівні в умовах певної ринкової кон'юнктури. Порівняльні переваги персоналу у набутих професійних компетентностях, тобто у знаннях, вміннях, навичках, формують його конкурентоспроможність, тобто здатність відповідати потребам ринкового попиту, вимогам роботодавця, що дає змогу краще виконувати доручену роботу, брати участь в інноваційних процесах, мати можливості кращого працевлаштування, кар'єрного зростання, отримання більшого доходу.

Підтримуємо думку Т. Костишиної, О. Грішної, Л. Шаульської, [1; 13; 17] в тому, що конкурентоспроможність персоналу несе зиски для підприємства, стає джерелом його конкурентних переваг, тому оцінювання професійного розвитку персоналу і його конкурентоспроможності є вельми актуальним.

Водночас, варто підкреслити, що наявність належної освіти та професійного досвіду в мінливих умовах конкуренції далеко не завжди стає довготривалим гарантом конкурентоспроможності, особливо у сфері інноваційної діяльності. Йдеться про необхідність постійного, безперервного розвитку якості трудового потенціалу у відповідності з вимогами ринку праці. Тому завдання менеджерів полягають в тому, щоб створити таке мотиваційне поле трудової діяльності, щоб працівники свідомо прагнули до оновлення знань та професійного самовдосконалення, до набуття конкурентоспроможності і добре відчували, що накопичення вмінь, навичок, знань має гідну оцінку на підприємстві і враховується у стимулюванні праці.

Поділяємо погляди А. Колота, С. Цимбалюк, Т. Костишиної та інших науковців [4; 13] в тому, що сучасний професійний розвиток персоналу і нарощування його конкурентоспроможності персоналу неможливі без сучасного мотиваційного менеджменту. Міркуючи в цьому ж сенсі, пропонуємо «мотивацію професійного розвитку» розуміти як сукупність внутрішніх і зовнішніх мотиваторів (чинників), які сприяють активізації прагнень людини до професійного самовдосконалення, нарощування професійних компетентностей шляхом професійного навчання, перенавчання, підвищення кваліфікації, досягаючи безперервного оновлення знань, вмінь, навичок.

Серед багатьох різноманітних методів і технологій мотиваційного менеджменту, які висвітлені у науковій літературі [4; 9], окреме місце займають технології оцінювання персоналу. Під технологіями мотиваційного менеджменту розуміємо набір методичних підходів, методика, процедур та прийомів оцінювання за відповідними алгоритмами та показниками, які можуть слугувати підґрунтям для прийняття або корегування управлінських рішень. Водночас, справедливо підкреслити, що мотиваційний менеджмент на вітчизняних підприємствах поки відрізняється відставанням, методичний інструментарій і технології оцінювання персоналу все ще слабо орієнтовані на розв'язання проблем професійного розвитку та вдосконалення регуляторів такого розвитку.

З нашої точки зору, оцінка конкурентоспроможності персоналу на підприємстві уявляється інтегрованим показником його ділових та професійних якостей, кваліфікації, який має безпосередньо враховуватися у стимулюванні праці. Значення показника конкурентоспроможності для кожного окремого працівника можуть коливатися, що обумовлюється багатьма чинниками – швидким старінням знань, мінливістю ринкового середовища, коли постійно змінюється як попит і пропозиція на ринку праці, так і ситуація на ринку інноваційних продуктів, тобто вбачається необхідним періодичне спостереження за зміною конкурентоспроможності підприємства в тісному зв'язку з показниками конкурентоспроможності персоналу.

Пропонуємо авторську версію науково-методичного підходу до оцінки конкурентоспроможності, який далі нами покладено в основу вдосконалення технології оцінки професійного розвитку та конкурентоспроможності персоналу. Нами передбачено використання комп'ютерної обробки отриманих та систематизованих даних. При цьому автоматизована система оцінювання передбачає не лише формування оцінок роботодавця і

оцінок працівника щодо універсальності можливостей, рівня кваліфікації, здатності до інноваційної діяльності тощо, а також і формування рекомендацій стосовно необхідності підвищення рівня конкурентоспроможності по кожному з показників, що підлягають оцінюванню – «залишити на рівні конкурентоспроможності», «покращити в першу чергу», «покращити в другу чергу» тощо.

На прикладі нашої методики конкурентоспроможність працівників оцінюється відповідно до потреб та існуючих вимог роботодавця до стану професійного розвитку та наявності певних якостей працівника в межах даної професії на підприємстві, яке впроваджує інновації. Вихідними для оцінювання вважатимемо такі параметри:

1) чинники конкурентоспроможності – f_1, f_2, \dots, f_n (наприклад, освіта за фахом, професійний досвід, знання іноземної мови, володіння комп'ютерною технікою, здатність до розробки інноваційного проекту, комунікабельність тощо).

2) шкала пріоритетів чинників конкурентоспроможності

(0..100 балів) – p_1, p_2, \dots, p_n .

3) прийнята система градуювання чинника i

($i = 1, 2, \dots, n$) – $g_{i1}, g_{i2}, \dots, g_{im(i)}$.

4) шкала пріоритетів системи градуювання

(0..100 балів) – $q_{i1}, q_{i2}, \dots, q_{im(i)}$.

Для оцінки «ваги» чинника i та прийнятої для нього системи градуювання $j(i)$ визначаються коефіцієнти $\alpha_i, \beta_{ij(i)}$:

$$\alpha_i = p_i / \sum_{l=1}^n p_l, \quad (1)$$

$$\beta_{j(i)} = q_{ij(i)} / \sum_{l=1}^{m(i)} q_{il}. \quad (2)$$

Важливо враховувати, що з точки зору роботодавця «ідеальним» (опт) є працівник з максимально можливим значенням «ваги» у шкалі пріоритетів системи градуювання для кожного чинника, що підлягає оцінюванню:

$$S_{onm} = \sum_{i=1}^n \alpha_i \cdot \max \{ \beta_{l(i)} ; l(i) = 1, 2, \dots, m(i) \} \quad (3)$$

Кожен доданок цієї суми визначає «вагомість» чинника в «ідеальному» (опт) результаті:

$$C(i)_{onm} = \alpha_i \cdot \max \{ \beta_{l(i)} ; l(i) = 1, 2, \dots, m(i) \} / S_{onm} \quad (4)$$

Оцінка конкурентоспроможності працівника (S) здійснюється з використанням сформованих чинників конкурентоспроможності та прийнятої системи градуювання за так званою Булевою логікою:

1 – «так», 0 – «ні»:

$\gamma_{ij(i)} = \{ 1, \text{якщо характеристика працівника співпадає з градацією } j(i) \text{ фактору } i. \}$

$\gamma_{ij(i)} = \{ 0, \text{якщо характеристика працівника не співпадає з градацією } j(i) \text{ фактору } i. \}$

$$S = \sum_{i=1}^n \alpha_i \cdot \beta_{ij(i)} \cdot \gamma_{ij(i)} \quad (5)$$

Співставлення значень S_{onm} та S вказує на дві можливості: $S_{onm} = S$ та $S_{onm} < S$, тобто з точки зору роботодавця працівник є «ідеальним», повністю відповідає умові конкурентоспроможності, або ж ця відповідність є лише частковою. Оскільки перша умова (збіг вимог і наявних якостей) виконується рідко, виникає необхідність аналізу різниць:

$$R = S_{onm} - S, \quad (6)$$

$$r_i = C(i)_{onm} - \alpha_i \cdot \beta_{ij(i)} \cdot \gamma_{ij(i)} / S_{onm} \cdot \quad (7)$$

Упорядкування значень r_i у порядку спадання дозволяє здійснити ранжування чинників за мірою їхнього впливу на відхилення характеристик конкретного (реального) працівника від «ідеального», надаючи можливість не лише оцінювати його конкурентоспроможність, але і вказувати, над зміною значень яких чинників слід йому працювати для підвищення конкурентоспроможності.

Розроблений методичний підхід покладено в основу вдосконалення технології оцінки професійного розвитку та конкурентоспроможності персоналу, що має використовуватися в межах мотиваційного менеджменту. Розроблена нами технологія оцінки передбачає реалізацію поставлених завдань у формі автоматизованої системи, алгоритмічна основа якої зведена до наступних узагальнених кроків:

- для кожної групи професій роботодавець формує вихідну таблицю (табл. 1), вносячи до неї значення шкали пріоритетів чинників та системи градування;
- кожен працівник заповнює відповідну форму (табл. 2), відображаючи особистісні дані та наявні професійні компетентності (набуті знання, вміння, навички, здатності до прояву інноваційної активності відповідно до посади та трудових обов'язків);
- автоматизована система, відтворюючи розрахункові формули (1)-(7), здійснює аналіз даних зазначених форм і формує результати аналізу (див. табл. 1-3), за якими визначається рівень конкурентоспроможності кожного із працівників (відповідно до вимог роботодавця).

Таблиця 1

Оцінка професійного розвитку та конкурентоспроможності працівника роботодавцем

Фактори	Пріоритет	ШКАЛА ГРАДАЦІЙ							
		Стать	20	Чоловік				Жінка	
		80				20			
Вік	40	До 20 років	21-25 років	25-30 років	31-35 років	36-40 років	41-45 років	46-50 років	51-55 років
		40	60	80	50	40	30	20	20
Освіта	85	Немає освіти		Середня освіта	Середня спеціальна освіта		Незакінчена вища освіта		Вища освіта
		10		30	40		50		80
Професійні компетентності, універсальність можливостей	60	Вузкий діапазон можливостей		Широкий діапазон можливостей		Наявність суміжної професії		Наявність кількох суміжних професій	
		30		50		60		80	
Рівень кваліфікації	80	Низький рівень кваліфікації			Середній рівень кваліфікації			Високий рівень кваліфікації	
		10			30			60	
Володіння іноземними мовами	40	Не володіє жодною іноземною мовою			Володіє однією іноземною мовою			Володіє кількома іноземними мовами	
		10			50			80	
Здатність до безперервного професійного розвитку, інноваційної діяльності	70	Здатність відсутня			Здатність низька	Здатність посередня	Здатність висока	Здатність професійна	
		10			30	40	70	90	

Примітка: авторська розробка

Виходячи з нашого прикладу, оцінка професійного розвитку та конкурентоспроможності працівника з боку роботодавця (табл. 1) є ідеально можливою з точки зору його вимог. Ці вимоги порівнюються з самооцінкою працівника (табл. 2), а потім автоматизована система видає результат щодо міри відповідності характеристик даного працівника бажаним вимогам, тобто визначається той чи інший рівень конкурентоспроможності, а також напрями вдосконалення професійного розвитку (підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації, одержання другої професії тощо), якщо в цьому є сенс.

Таблиця 2

Самооцінка професійного розвитку та конкурентоспроможності (оцінка найманого працівника)

Фактори	Шкала градацій							
	Чоловік				Жінка			
Стать	1				0			
Вік	До 20 років	21-25 років	25-30 років	31-35 років	36-40 років	41-45 років	46-50 років	51-55 років
	0	0	0	1	0	0	0	0
Освіта	Немає освіти	Середня освіта	Середня спеціальна освіта		Незакінчена вища освіта		Вища освіта	
	0	0	0		1		0	
Професійні компетентності, універсальність можливостей	Вузький діапазон можливостей		Широкий діапазон можливостей		Наявність суміжної професії		Наявність кількох суміжних професій	
	0		0		1		0	
Рівень кваліфікації	Низький рівень кваліфікації		Посередній рівень кваліфікації			Високий рівень кваліфікації		
	0		1			0		
Володіння іноземними мовами	Не володіє жодною іноземною мовою		Володіє однією іноземною мовою			Володіє кількома іноземними мовами		
	1		0			0		
Здатність до безперервного професійного розвитку, інноваційної діяльності	Здатність відсутня		Здатність низька	Здатність посередня	Здатність висока	Здатність професійна		
	0		1	0	0	0		

Примітка: авторська розробка

Узагальнені відомості щодо оцінки професійного розвитку та конкурентоспроможності працівника зведено до таблиці 3.

Таблиця 3

Узагальнена оцінка професійного розвитку та конкурентоспроможності працівника

Загальна оцінка конкурентоспроможності працівника ($K_{\text{зар}}$) : 0,237			
Ідеально можлива за вимогами роботодавця оцінка: 0,446			
Міра відповідності ідеально можливій оцінці : 53 %			
Складові	Частка за запитом роботодавця	Частка за характеристиками працівника	Висновки
Стать	9	9	Відповідає потребам підприємства
Вік	5	3	Нижче рівня конкурентоспроможності
Освіта	18	11	Нижче рівня конкурентоспроможності

Продовження таблиці 3

Наявність затребуваних професійних компетентностей, універсальність можливостей	12	9	Близько до рівня конкурентоспроможності
Рівень кваліфікації	27	14	Значно нижче рівня конкурентоспроможності
Володіння іноземними мовами	13	2	Принципово не відповідає рівню конкурентоспроможності
Здатність до безперервного професійного розвитку, професійної мобільності, прояву інноваційної активності	15	5	Значно нижче рівня конкурентоспроможності

Примітка: авторська розробка

З огляду на отримані дані, незважаючи на встановлений інноваційно-інтелектуальний потенціал – наявність затребуваних професійних компетентностей та універсальність можливостей у працівника – автоматизована система оцінки зафіксувала і «тривожний сигнал» для роботодавця – невисоку здатність до безперервного професійного розвитку, професійної мобільності та прояву інноваційної активності, що потребує окремого аналізу та вивчення ефективності мотивації до професійного розвитку на підприємстві.

Повну картину дієвості мотиваційного менеджменту в питаннях активізації професійного розвитку слід отримати шляхом охоплення усіх працівників таким моніторингом, доповнюючи в разі необхідності перелік впливових чинників та відомостей у наведених таблицях. Застосування запропонованого науково-методичного підходу на практиці сприятиме не тільки усвідомленню потреби безперервного професійного розвитку, а й розвитку конкурентних відносин між працівниками, формуванню конкурентної психології. Для запобігання загострення стосунків між працівниками, уникнення напруженої психологічної ситуації в колективах, які займаються інноваціями, окреслена інформація має бути відкритою для персоналу, а критерії оцінки зрозумілими та прийнятними на даному підприємстві. Зауважимо, що вкрай важливо, щоб отримання цієї інформації та висвітлювання на внутрішніх сайтах підприємства підкріплювалося системою стимулів, які б економічно і соціально «працювали» на посилення мотивів безперервного професійного розвитку персоналу.

З нашої точки зору, в умовах інноваційних змін в економіці розробка та запровадження методичних засад оцінки конкурентоспроможності працівників і професійного розвитку набудатиме значущості у підборі кадрів, проведенні атестації персоналу, плануванні кар'єри, визначенні трудового внеску працівника у результати діяльності підприємства, організації адекватного матеріального заохочення інноваційної праці, створенні стимулів для підвищення кваліфікації персоналу та зростання ефективності творчої діяльності.

Висновки та перспективи подальших розвідок у цьому напрямі. Визначено, що в умовах інноваційних змін та цифровізації економіки загострюється практична потреба у вдосконаленні мотиваційного менеджменту підприємств через розробку спеціальних технологій оцінювання персоналу з позицій забезпечення професійного розвитку та конкурентоспроможності. Такі технології оцінки мають враховувати вимоги ринку праці,

інтереси роботодавця, слугувати інструментом вдосконалення системи стимулювання праці в інтересах активізації інноваційної діяльності.

В результаті теоретичного аналізу поглиблено сутність понять «професійний розвиток», «конкурентоспроможність персоналу», «мотивація професійного розвитку», «технології мотиваційного менеджменту».

Запропоновано науково-методичний підхід до оцінки професійного розвитку та конкурентоспроможності працівників, який дозволяє бачити у порівнянні якісні та кількісні характеристики працівників, їх відповідність вимогам. Це відкриває додаткові можливості для вдосконалення технологій мотиваційного менеджменту завдяки таким перевагам нашої розробки:

1) методичний підхід дає змогу роботодавцю робити свій вибір на ринку праці на користь саме тих фахівців, які мають переваги у необхідних професійних компетентностях, що важливо для активізації інноваційної діяльності;

2) працівники, одержуючи відповідні результати оцінювання, усвідомлюють, в якому напрямі необхідно розвиватися, формуючи свої професійні компетентності, щоб відповідати попиту роботодавців в умовах конкуренції;

3) окреслений підхід є гнучким та універсальним, адже за умов логічних змін показників та вимог роботодавця його методична основа можуть бути використана для вдосконалення технологій мотиваційного менеджменту у різних сферах трудової діяльності;

4) врахування результатів оцінювання системою стимулювання праці сприятиме здоровій конкуренції між працівниками, активізації їх трудової поведінки, посиленню орієнтації на професійний розвиток, прояв творчості та ініціативи.

Перспективи подальших наукових розвідок у цьому напрямі полягають у вдосконаленні мотиваційних механізмів безперервного професійного розвитку персоналу з урахуванням досвіду країн ЄС.

Список використаних джерел

1. Грішнова О., Синенко В. Конкурентоспроможність висококваліфікованих працівників на міжнародному ринку праці: проблеми і виклики. *Україна: аспекти праці*. 2015. № 1. С. 1–7.
2. Дудко С. В. Професійний розвиток персоналу: технології оцінювання та механізм мотивації. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. № 6. Т. 2 (253). С. 57–65.
3. Інноваційна праця: діагностика проблем, важелі активізації: колективна монографія / М. В. Семикіна, С. Р. Пасека та ін. / за ред. М. В. Семикіної. Черкаси: вид-во «МАКЛАУТ», 2012. 320 с.
4. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент. Київ: КНЕУ, 2014. 479 с.
5. Левченко О. М., Плинокос Д. Д., Ткачук О. В. Людський капітал як чинник інноваційного розвитку національної економіки України. *Держава та регіони. Економіка та підприємництво*. 2015. № 5 (86). С. 3–9.
6. Лучик С. Д., Лучик М. В. Проблеми мотивації молоді до професійного розвитку в умовах кризи. *Вісник ЧТЕІ. Економічні науки*. 2017. № IV(68). С. 35–45.
7. Luchyk, S., Luchyk, V., Semykina, M. Digitalization of Ukrainian economy: trends, challenges and threats to the development of the society. Actual problems of modern science. Monograph: Bydgoszcz University of Science and Technology. Bydgoszcz, 2021. 227-235.
8. Людський розвиток в Україні. Інноваційні види зайнятості та перспективи їх розвитку: колективна монографія / за ред. Е. М. Лібанової. Ін-т демографії та соціальних досліджень ім. М.В. Птухи НАН України. Київ, 2016. 328 с.
9. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту: колективна монографія / М. В. Семикіна, С. В. Дудко, А. А. Орлова та ін. Кропивницький: КОД, 2021. 440 с.

10. Розвиток соціально-трудової сфери України: теорія, практика, перспективи: колективна монографія / І. Л. Петрова, В. В. Близнюк; НАН України, ДУ «Ін-т економіки та прогнозування НАН України» Київ, 2016. 326 с.
11. Савченко В. А. Розвиток персоналу. Київ: КНЕУ, 2015. 505 с.
12. Семикіна М. В., Дудко С. В., Гуменюк О. С. Мотиваційний механізм професійного розвитку працівників в контексті підвищення якості трудового життя. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія економічні науки*. 2021. №1. С. 35–48.
13. Соціально-трудова відносина: проблеми науки та практики: монографія / С. І. Бандур, Т. А. Костишина, О. О. Нестуля [та ін.]; за ред. проф. Т. А. Костишиної. Полтава: РВВ ПУЕТ, 2020. 695 с.
14. Управління змінами в умовах інноваційного розвитку: монографія / І. Л. Петрова, Г. В. Макаркіна, І. В. Терон та ін. Київ: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2012. 268 с.
15. Червінська Т. М. Особливості розвитку персоналу в умовах інноваційних змін. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2015. № 1. С. 135–140.
16. Чернушкіна О. О. Мотиваційні засади професійного розвитку персоналу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. № 6. Т. 2. С. 85–90.
17. Шаульська Л. В. Реалізація потенціалу конкурентоспроможності фахівця в умовах кризового стану ринку праці. *Вісник ДонНУ*. 2014. № 2. С. 97–101.

References

1. Grishnova, O. & Sinenko, V. (2015). Konkurentospromozhnist' vysokokvalifikovanykh pratsivnykiv na mizhnarodnomu rynku pratsi: problemy i vyklyky [*Competitiveness of highly qualified workers in the international labour market: problems and challenges*]. Ukrayina: aspekty pratsi – Ukraine: aspects of work. №1. 1-7. [in Ukrainian].
2. Dudko, S. (2017). Profesiynny rozvytok personalu: tekhnolohiyi otsynuvannya ta mekhanizm motyvatsiyi [*Professional development of staff: assessment technologies and motivation mechanism*]. Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu – Bulletin of Khmelnytsky National University. №6. 2 (253). 57-65. [in Ukrainian].
3. Semykina, M. & Pasieka, S. (2012). Innovatsiina pratsia: diahnostyka problem, vazheli aktyvizatsii: monohrafiia [*Innovative work: diagnostics of problems, levers of activation: monograph*]. Cherkasy: MAKLAUT. [in Ukrainian].
4. Kolot, A.M., & Tsymbaliuk, S.O. (2014). Motyvatsiinyi menedzhment [*Motivational Management*]. Kyiv: KNEU. [in Ukrainian].
5. Levchenko, O., Plynokos, D. & Tkachuk, O. (2015). Lyuds'kyu kapital yak chynnyk innovatsiynoho rozvytku natsional'noyi ekonomiky Ukrayiny [*Human capital as a factor of innovative development of the national economy of Ukraine*]. Derzhava ta rehiony. Ekonomika ta pidpryyemnytstvo – State and regions. Economics and entrepreneurship. 5 (86). 3-9. [in Ukrainian].
6. Luchik, S. & Luchik, M. (2017). Problemy motyvatsiyi molodi do profesiynoho rozvytku v umovakh kryzy [*Problems of motivating young people to professional development in a crisis*]. Visnyk CHTEI. Ekonomichni nauky – Bulletin of CHTEI. Economic sciences. IV (68). 35-45. [in Ukrainian].
7. Luchyk, S., Luchyk, V., & Semykina, M. (2021). Digitalization of Ukrainian economy: trends, challenges and threats to the development of the society. Actual problems of modern science. Monograph: Bydgoszcz University of Science and Technology. Bydgoszcz. 227-235. [in English].
8. Libanova, E. (2016). Lyudsykyu rozvytok v Ukrayini. Innovatsiyni vydy zaenyatosti ta perspektyvy yikh rozvytku [*Human development in Ukraine. Innovative types of employment and prospects for their development*]. Kyiv: Institute of Demography and Social Studies of M.V. Ptukhy of the National Academy of Sciences of Ukraine. [in Ukrainian].

9. Semikina, M., Dudko, S. & Orlova, A. (2021). Profesijnyy rozvytok personalu pidpryyemstv v systemi motyvatsiynoho menedzhmentu: kolektyvna monohrafiya [*Professional development of enterprise personnel in the system of motivational management: a collective monograph*]. Kropyvnytskyi: CODE, 440. [in Ukrainian].

10. Petrova, I. & Blyznyuk, V. (2016). Rozvytok sotsial'no-trudovoyi sfery Ukrayiny: teoriya, praktyka, perspektyvy: kolektyvna monohrafiya [*Development of social and labour sphere of Ukraine: theory, practice, prospects: collective monograph*]. NAS of Ukraine, SI "Institute of Economics and Forecasting of NAS of Ukraine" Kyiv. 326. [in Ukrainian].

11. Savchenko, V. (2015). Rozvytok personalu [*Staff development*]. Kyiv: KNEU. 505. [in Ukrainian].

12. Semikina, M., Dudko, S. & Humeniuk, O. (2021). Motyvatsiynyy mekhanizm profesijnoho rozvytku pratsivnykiv v konteksti pidvyshchennya yakosti trudovoho zhyttya [*Motivational mechanism of professional development of employees in the context of improving the quality of working life*]. Visnyk Cherkas'koho natsional'noho universytetu imeni Bohdana Khmel'nyts'koho. Seriya ekonomichni nauky – Bulletin of Cherkasy National University named after Bohdan Khmelnytsky. Economic sciences series. №1. 35-48. [in Ukrainian].

13. Bandur, S., Kostyshyna, T. & Nestulya, O. (2020). Sotsial'no-trudovi vidnosyny: problemy nauky ta praktyky: monohrafiya [*Social and labour relations: problems of science and practice: monograph*]. Poltava: RVV PUET. 695. [in Ukrainian].

14. Petrova, I., Makarkina, G. & Teron, I. (2012). Upravlinnya zminy v umovakh innovatsiynoho rozvytku: monohrafiya [*Management of changes in the conditions of innovative development: monograph*]. Kyiv: University of Economics and Law "KROK". 268. [in Ukrainian].

15. Chervinska, T. (2015). Osoblyvosti rozvytku personalu v umovakh innovatsiynykh zmin [*Features of personnel development in the conditions of innovative changes*]. Sotsial'no-trudovi vidnosyny: teoriya ta praktyka – Social and labour relations: theory and practice. №1. 135-140. [in Ukrainian].

16. Chernushkina, O. (2017). Motyvatsiyni zasady profesijnoho rozvytku personalu pidpryyemstva [*Bulletin of Khmelnytsky National University*]. 6. 2. 85-90. [in Ukrainian].

17. Shaulska, L. (2014). Realizatsiya potentsialu konkurentospromozhnosti fakhivtsya v umovakh kryzovoho stanu rynku pratsi [*Realization of potential of competitiveness of the expert in the conditions of crisis state of the labour market*]. Visnyk DonNU – Bulletin of DonNU. 2. 97-101. [in Ukrainian].

SEMYKINA Maryna, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Economics and Entrepreneurship, Central Ukrainian National Technical University;

KOVAI Liliia, PhD (Economics Sciences), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economic Theory, Marketing and Economic Cybernetics, Central Ukrainian National Technical University;

ISCHENKO Nina, PhD (Economics Sciences), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance, Central Ukrainian National Technical University.

IMPROVEMENT OF MOTIVATIONAL MANAGEMENT TECHNOLOGIES BASED ON ASSESSMENT OF PROFESSIONAL DEVELOPMENT AND PERSONNEL COMPETITIVENESS

Abstract. The article is devoted to the elaboration of scientific and practical recommendations for improving the methodological tools of motivational management in terms of technologies for assessing the professional development of staff and increase its competitiveness.

It is determined that the new business conditions in the context of global innovative changes, digitalization of the economy require a reorientation of motivational management technologies in

Ukrainian enterprises in favor of enhancing the professional development of staff and increase its competitiveness.

On the basis of the theoretical analysis the essence of concepts "professional development", "competitiveness of the personnel", "motivation of professional development", "technologies of motivational management" is deepened. A scientific and methodological approach to assessing the professional development and competitiveness of employees is proposed, which allows to determine whether the existing competencies match the requirements.

Advantages of elaboration:

1) the methodological approach allows the employer to make their choice in the labour market in favor of those professionals who have advantages in the necessary professional competencies, which is important for the intensification of innovative activity;

2) employees, receiving the relevant evaluation results, are aware of the direction in which it is necessary to develop, forming their professional competencies to match the demand of employers in a competitive environment;

3) the outlined approach is flexible and universal, because under conditions of logical changes in indicators and requirements of the employer, its methodological basis can be used to improve the technologies of motivational management in various spheres of labour activity;

4) taking into account the results of evaluation by the system of labour incentives will promote healthy competition between employees, intensify their work behavior and strengthen the focus on professional development, creativity and initiative.

Thus, the practical application of the proposed methodological approach opens up additional opportunities for improving the technologies of motivational management in the enterprise and enhancing the professional development of staff.

Key words: *professional development, competitiveness, motivation of professional development, technologies of motivational management.*

*Одержано редакцією: 01.10.2021 р.
Прийнято до публікації: 11.10.2021 р.*