

УДК 005:332:331.101.3:631.11

Ю. М. Грей,  
аспірант кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування,  
Подільський державний аграрно-технічний університет  
ORCID ID: 0000-0002-7231-4776

DOI: 10.32702/2306-6792.2019.13.67

## ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ

Yu. Gray,  
postgraduate student of the department of management, public administration  
and administration, State agrarian and engineering university in Podilly

### FORMATION OF MOTIVATION SUPPORT SYSTEMS OF DEVELOPMENT OF ENTERPRISES

Метою наукової статті є розроблення науково-методичних підходів і практичних рекомендацій до удосконалення формування мотиваційного забезпечення системи управління розвитком підприємств. Використовувались методи дослідження систематизації і обробки інформації для проведення дослідження. Визначено взаємозв'язок основних дефініцій науки управління. На цій основі побудовано мотиваційне забезпечення реалізації функцій управління. Обґрунтовано засади функціональної взаємодії управлінського персоналу в контексті забезпечення ефективності системи управління підприємством. Зроблено висновок щодо необхідності удосконалення мотиваційних механізмів реалізації управлінським персоналом функцій управління. Розглянуто структурно-логічну модель кадрового забезпечення ефективної системи управління підприємством, на основі якої наголошено на актуальності проблеми формування нових вимог до управлінського персоналу та доцільності безупинного навчання управлінських кадрів всіх рівнів управління. Запропоновано концептуальні підходи до мотиваційного забезпечення основних фахових компетентностей управлінського персоналу в процесі реалізації функцій управління розвитком підприємств. Результати дослідження процесів формування мотиваційного забезпечення системи управління розвитком підприємств дозволять розширити перелік важливих факторів, що впливають на стан мотиваційних систем та дають змогу визначити основні напрями їх удосконалення.

The purpose of this article is the development of scientific and methodological approaches and practical recommendations for the improvement of the formation of the motivational provision of the management system for the development of enterprises.

The relationship of the basic definitions of the science of management is determined. On this basis, the motivational support for the implementation of management functions is constructed. The principles of functional interaction of management personnel in the context of ensuring the efficiency of enterprise management system are substantiated. The conclusion is made on the necessity of improving the motivational mechanisms of management functions implementation by management personnel. The structural-logical model of personnel provision of effective enterprise management system is considered, on the basis of which emphasis is placed on the urgency of the problem of forming new requirements for management personnel and the expediency of continuous training of management personnel at all levels of management. The necessity of considering the implementation of the internal potential of the manager in terms of implementing his own qualities as a prerequisite for improving the quality of management functions is proved. Under the quality of management functions, we will understand the compliance of the implementation of general and specific management functions with the goals and objectives of the enterprise in terms of ensuring the quality of the enterprise management system.

It is noted that the implementation of the qualities of managers in the process of their work is directly related to the motivation of the manager to improve the quality of work and his professional development. In this regard, the issue of the development of management personnel in terms of improving management relations in the enterprise management system are of particular importance. The conceptual approaches to motivational provision of the main professional competencies of management personnel in the process of implementing the functions of enterprise development management are offered. The results of the study of the processes of forming the motivational support of the enterprise development management system will allow to expand the list of important factors influencing the state of motivational systems and make it possible to determine the main directions of their authentication.

*Ключові слова: підприємство, система управління, розвиток, мотивація, механізм, компетентність.*

*Key words: enterprise, management system, development, motivation, mechanism, competence.*

### **ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ**

Системний підхід до управління розвитком підприємств дає можливість з'ясувати сутність та зміст цієї діяльності в цілому, а також окремих компонентів, із яких складається система управління розвитком: цілей, функцій, організаційної структури, технічних засобів управління, інформації, методів управління людьми, технології управління. Важливо також зрозуміти багатопланові взаємозв'язки між цими компонентами, їх залежність від зовнішнього оточення. Усю сукупність цілей організації можна розділити на чотири блоки: економічні, науково-технічні, виробничо-комерційні та соціальні. В сучасних умовах розвитку економіки в якості генеральної цілі правомірно розглядати економічну ціль — отримання прибутку від реалізації продукції або послуг. Соціальна ціль є також основою формування цільової спрямованості системи управління персоналом підприємств. Система цілей управління персоналом може розглядатися двоїсто. З одного боку, вона повинна

відповідати на запитання: які конкретні правові потреби працівників, що вони можуть вимагати від адміністрації. З другого боку, які цілі по використанню персоналу підприємств ставить перед собою адміністрація, та які мотиваційні механізми вона намагається для цього задіяти [1, с. 237—239].

Тому можна відмітити, що хоча головною метою адміністрації визначено прибуток підприємства, відправним моментом у методології управління розвитком підприємств стало усвідомлення того факту, що неодмінною умовою реалізації цієї цілі (отримання прибутку) є задоволення соціальних потреб людини на виробництві. Це утворює об'єктивну основу ефективної взаємодії головних суб'єктів виробничого процесу по досягненню спільних та власних цілей.

### **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

Питаннями розроблення методологічних основ теорії розвитку систем та системного

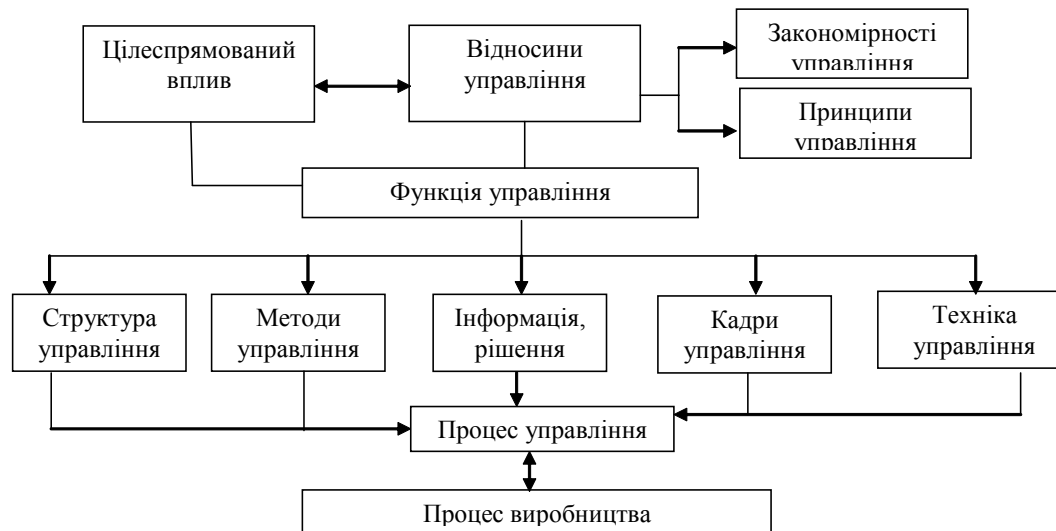


Рис. 1. Взаємозв'язок основних дефініцій науки управління

Джерело: [2, с. 68].

підходу до вивчення управління розвитком підприємств закладені в роботах таких науковців як В. Боковець [4], П. Друкер [9], Е. Коротков [3], Ю. Сурмін [2], А. Чикуркова [1], В. Швед [4] та інших. Необхідність формування мотиваційних механізмів у контексті забезпечення підвищення ефективності систем управління підприємств різних галузей доведено в працях таких вчених: В. Гончар [12], О. Кендюхов [11], А. Кривчиков [11], Е. Кругляк [10], М. Малік [8], В. Нижник [7], М. Погорелов [10], М. Табахарнюк [6], О. Харун [7], А. Чикуркова [8] та інших. Зазначені науковці зосереджували увагу на проблемах та перевагах створення дієвих систем управління розвитком підприємств та підкреслювали необхідність обґрунтування найвагоміших чинників підвищення вмотивованості персоналу.

Незважаючи на значну кількість праць та публікацій, широта та складність поставленої проблеми вимагають продовження наукових досліджень, подальшої конкретизації набутих знань. Недостатнє розроблення окремих положень даної проблеми та необхідність подальшого розкриття науково-методичних підходів і практичних рекомендацій до удосконалення формування мотиваційного забезпечення системи управління розвитком підприємств зумовили актуальність теми, визначили мету й завдання дослідження.

#### ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою дослідження є розроблення науково-методичних підходів і практичних рекомендацій до удосконалення формування мотива-

ційного забезпечення системи управління розвитком підприємств.

#### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Формування мотиваційного забезпечення системи управління розвитком підприємств стає одним із найважливіших стратегічних пріоритетів діяльності сучасних підприємств з точки зору підвищення ефективності їхньої діяльності. Як свідчить аналіз теорії і практики управління, одним із підходів до забезпечення ефективності системи управління підприємством є управління на принципах вмотивованості працівників, закладених в основу реалізації функцій управління. У зв'язку з цим виникає необхідність у забезпеченні інтеграції мотиваційних механізмів в основу функціонування системи управління підприємством.

Функціонування системи є нормальним лише за умов органічної та гармонічної взаємодії всіх її елементів, незважаючи на те, що кожний з них виконує самостійну роль у реалізації цілей системи [1, с. 72]. Основою інтегрованості, здатності елементів до взаємодії з іншими елементами є функції, що являють собою певні дії, які можуть проявитися лише при наявності іншого елемента, здатного в силу сумісності з ним сприймати і перетворювати даний вплив. Без взаємодії елементів не може реалізовуватися функція кожного елемента. Свою функцію, своє призначення елемент або підсистема може виконати тільки за умов взаємодії з іншими елементами системи [1, с. 79].



Рис. 2. Класифікація взаємодії органів управління

Джерело: [3, с. 23].

Як бачимо, дефініція "функція управління" займає ключове місце серед основних категорій науки управління. Виходячи з цього, розробку структури, застосування методів та засобів управління, підбор, підготовку, розміщення кадрів слід здійснювати з урахуванням складу і змісту функцій управління і якості їхньої реалізації (рис. 1).

Відмітимо, що реалізація функцій управління здійснюється відповідною організаційною структурою, в якій конкретизується керуюча система, визначається роль кожної ланки, розкриваються зв'язки в процесі управління, виявляється ступінь інтеграції і спеціалізації окремих функцій управління. Наявність структури управління та її розвиток є основою організації підприємства, поза рамками якої виключається можливість реалізації функцій управління, тобто самого процесу управління. Це обумовлює необхідність розгляду функціонального аспекту поняття структури, визначення якого повинно відображати взаємообумовленість функцій і структури управління з точки зору первинності функцій і вторинності структури.

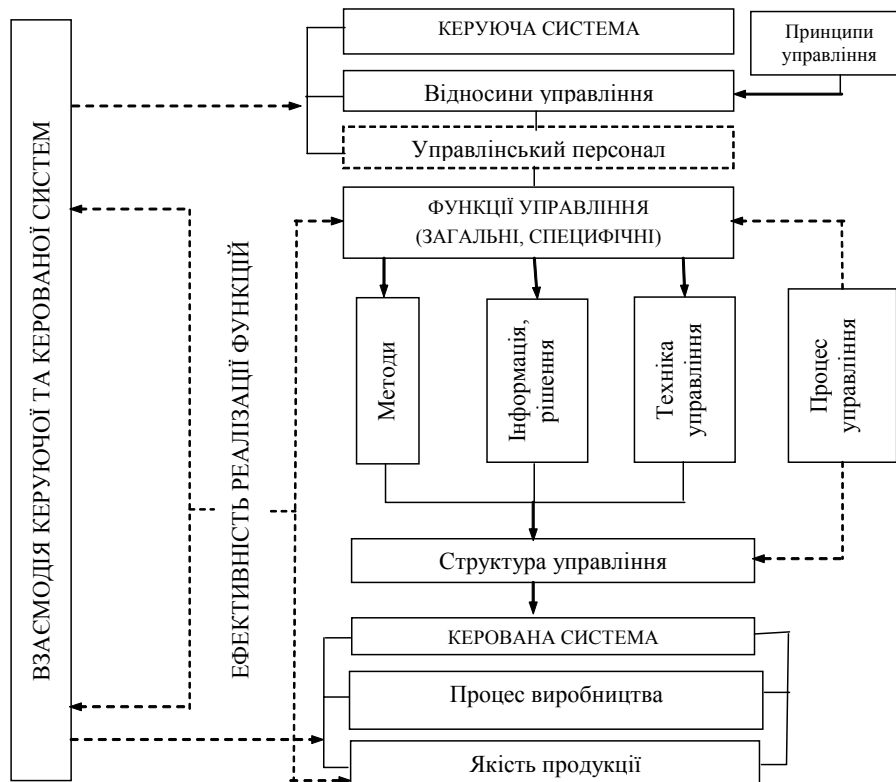
Отже, структура системи управління із заданими функціями є основою існування системи управління, що відповідає за складом своїх елементів загальної стратегії підприємства. Процес формування структури являє собою організаційне закріплення тих чи інших функцій за підрозділами апарату управління. Таким чином, основою формування структури управління є виділення функцій, необхідних для здійснення як поточної діяльності підприєм-

ства, так і забезпечення досягнення стратегічних цілей. Що до таких елементів системи управління: методи, кадри, техніка, інформація і т. д., то ці елементи є засобом, необхідним для своєчасної реалізації тієї чи іншої функції з метою відповідності обраним пріоритетам розвитку.

Як свідчить практичний досвід, окремі керівники схильні розглядати такий тип управління як здатність системи до саморозвитку і самоорганізації. Це підтверджується реальними випадками, які мають місце на практиці, коли нормальне функціонування системи управління здійснюється лише за власною участю керівника, а відсутність керівника, навіть короткострокове, створює певні труднощі. Виникання подібних ситуацій є небажаним явищем з точки зору ефективності процесу управління, тому що система управління, яку потрібно періодично підтримувати окремими втручаннями керівництва, не здатна забезпечити відповідну взаємодію елементів з метою досягнення певних цілей.

Виходячи з цього, управління — це неперервний процес функціонування всієї керуючої системи, що має бути спрямований на забезпечення постійного розвитку підприємства з точки зору досягнення ним гнучкості, здатності до введення інновацій.

Для сучасних підприємств характерна тенденція впливу суб'єкту управління не тільки на об'єкт управління, а і на самого себе. Тому формування керуючої системи і вплив на керовану систему — два напрями реалізації функцій



**Рис. 3. Структурно-логічна модель кадрового забезпечення ефективної системи управління підприємством**

Джерело: [3, с. 29; 5, с. 20].

управління [2, с. 118]. Ці напрями знаходяться в постійному зв'язку і взаємодії, їхня єдність характеризує стійкість і співвіднесеність процесу виробництва і процесу управління якістю. Єдність даних двох напрямів у реалізації функції управління стає можливим і реальним, тому що формування керуючої системи є основою підготовки до впливу на керовану систему.

Функціонування керуючої системи нерозривно пов'язане із здійсненням впливу на керовану систему з метою виконання обраної стратегії розвитку. Такий вплив обумовлюється функціональною взаємодією управлінського персоналу на основі принципів якості за допомогою відповідних методів управління. Враховуючи те, що функції управління відображають зміст процесу управління, можна припустити, що якість їх виконання з точки зору забезпечення досягнення необхідних цілей визначає в деякій мірі цілісність процесу управління [3, с. 18].

Отже, мотиваційне забезпечення реалізації функцій управління обумовлює, з одного боку, досягнення відповідного рівня вмотивованості працівників, з іншого — сприяє взаємодії керуючої та керованої систем. Зазначимо, що важливою складовою мотиваційного механізму

в системі управління підприємством є методи управління, які також впливають на виконання функцій управління, побудову організаційної структури управління. Методи управління як засіб здійснення цілеспрямованого впливу на персонал підприємства здійснюють певний вплив на зміст і організацію процесу управління. Разом з тим, з поняттями функція, структура, процес управління щільно пов'язана взаємодія органів управління, яка входить до їхнього змісту та є їхньою суттєвою характеристикою [4, с. 180].

Нерозривна єдність взаємодії органів управління із зазначеними категоріями дозволяє визначити можливі напрями дослідження даної взаємодії та виділити такі її типи: функціональна, структурна, інформаційна. Взаємозв'язок цих категорій наведено на рисунку 2.

В основу побудови даної схеми покладено функціонально-структурний підхід до підприємства, згідно якому функціональна взаємодія органів управління обумовлює структурну взаємодію. Що до виділення інформаційної взаємодії, то вона виступає як основа взаємодії керуючої і керованої систем.

Взаємодія органів управління відображає якісний зміст процесу управління з точки зору

ефективності виконання функцій управління в рамках обраної стратегії розвитку. Передумовою покращення функціональної взаємодії є вдосконалення методів управління. Методи управління як органічна складова процесу управління здійснюють значний вплив на специфіку управлінської праці, організацію системи управління і зміст процесів управління, організацію праці в системі управління, а також рівень ефективності управління і виробництва. Разом з тим методи управління змінюються і вдосконалюються під впливом цих чинників [3, с. 28].

Таким чином, розглядаючи функціональну взаємодію управлінського персоналу як змістовну сторону процесу управління, можна зробити висновок, що передумовою забезпечення ефективності системи управління підприємством є вдосконалення мотиваційних механізмів реалізації управлінським персоналом функцій управління [4, с. 179]. Критерієм ефективною системи управління підприємством необхідно розуміти відповідність взаємодії керуючої та керованої систем встановленим цілям в рамках обраної стратегії розвитку [5, с. 19].

Взаємозв'язок основних категорій, що характеризують ефективну систему управління підприємством, наведено на рисунку 3.

З наведеної структурно — логічної моделі випливає, що первинною ознакою забезпечення ефективності системи управління підприємством є розподіл функцій між рівнями ієрархії системи управління. У зв'язку з тим, що сукупність функцій управління характеризує зміст процесу управління, можна виділити два напрями цільового призначення функцій:

1. Функція як класифікаційна ознака впливу управлінського персоналу на якість продукції.

У процесі управлінської діяльності керівництво впливає на якість продукції через реалізацію загальних та специфічних функцій управління. Оцінка впливу управлінського персоналу на якість продукції дасть можливість виявити склад функцій, а також чинники, що впливають на якість реалізації функцій. Тому пошук підходів до забезпечення якості реалізації функцій управління без врахування впливу управлінського персоналу на якість продукції здається нам недоцільним.

2. Функція як ознака взаємодії керуючої і керованої систем.

Відзначимо, що використання отриманих у результаті реалізації першого напрямку якісних характеристик функцій в процесі дослідження функціональної взаємодії управлінського пер-

соналу дасть можливість виявити резерви щодо удосконалення взаємодії керуючої та керованої систем. З урахуванням цього підхід до розгляду функції як ознаки взаємодії керуючої та керованої систем має ґрунтуватися на результатах оцінки впливу керівництва на якість продукції [5, с. 19].

Враховуючи вищевикладене, основою забезпечення ефективною системи управління підприємством є удосконалення функціональної взаємодії управлінського персоналу на основі мотиваційного забезпечення ефективності реалізації функцій управління керівниками всіх рівнів управління. Реалізація даних завдань висуває певні вимоги до осіб керівного складу щодо підвищення рівня їхньої компетентності, зацікавленості у постійному вдосконаленні власних професійних здібностей, гнучкості, тобто вмотивованості.

Отже, формування ефективною системи управління підприємством пов'язано із постійним удосконаленням взаємодії керуючої та керованої систем на основі мотиваційного забезпечення ефективною реалізації функцій управління.

Таким чином, застосування функціонального підходу до формування ефективною системи управління підприємством є обґрунтованим з точки зору забезпечення удосконалення взаємодії керуючої та керованої систем через формування організаційної культури і її складових, зокрема й мотиваційної політики. Використання функціонального підходу до формування ефективною системи управління підприємством пов'язано із підвищенням рівня якості реалізації функцій управління керівництвом підприємства. У зв'язку з цим виконання функцій управління висуває певні вимоги до управлінського персоналу з точки зору забезпечення якості його роботи. Тому рівень якості реалізації функцій управління є еквівалентним реалізації всіх якостей керівника в процесі трудової діяльності. За таких умов виникає необхідність у визначенні основних засад мотиваційного і кадрового забезпечення системи управління підприємством [6, с. 25].

Уявлення про місце і роль управлінського персоналу в процесі забезпечення ефективності системи управління підприємством неодноразово змінювались з розвитком суспільних відносин, науково-технічного прогресу, з появою нових засобів зв'язку та методів обробки інформації. Розвиток ринкових відносин в Україні висуває нові вимоги до управлінського персоналу. Усе більш важливими стають підготовка і безупинне навчання управлінських кадрів всіх рівнів управління.

Таблиця 1. Складові елементи системи мотивації персоналу

Вид мотивації	Методи мотивації	Цілі мотивації
<i>Матеріальна</i>		
заробітна платня; преміювання; надбавки; доплати; участь в прибутках; співвласництво	Порядок виплати матеріальної винагороди згідно з законодавством або за рішенням власника (за умов не порушення діючих норм та правил)	Підвищення трудової активності персоналу за рахунок оцінки результатів діяльності працівників у грошовому виразі
<i>Нематеріальна</i>		
Політика організації	Заходи щодо ознайомлення працівників зі стратегією розвитку організації, її основними пріоритетами; забезпечення оптимального режиму робочого дня, безпеки праці, залучення працівників до прийняття управлінських рішень	Забезпечення з боку керівництва організації взаємоузгодженості цілей працівників із цілями організації, розвиток у персоналу відчуття належності до організації, підвищення трудової активності
Культура організації	Система управління організацією, стиль керівництва	Розуміння й визнання працівниками цілей організації; узгодження взаємних інтересів
Кадрова політика	Підготовка і підвищення кваліфікації кадрів, розробка мотиваційних заходів, планування кар'єри, перспективні програми формування структури кадрів, коучинг	Внутрішньоорганізаційна гнучкість у застосуванні професійної кваліфікації персоналу на основі зацікавленості у праці; забезпечення можливості у саморозвитку
Характеристики роботи	Зміст праці, збагачення праці, розширення зони застосування власних навичок, вмінь	Забезпечення зацікавленості у виконанні поставлених завдань; відповідальність і самостійність; розуміння виробничих взаємозв'язків
Проектування робочого місця	Наявність технічних і організаційних засобів, а також фізіологічних і психологічних елементів умов праці	Задоволеність станом робочого місця; ідентифікація із робочим завданням; більш якісне виконання завдань
Кар'єрний ріст	Службове просування згідно з програмою розвитку кадрів в організації; заходи з боку організації щодо зацікавленості працівників у професійному рості	Забезпечення максимальної віддачі роботі й отримання більш якісних результатів за умов впевненості працівника у службовому просуванні
Оцінка персоналу	Методи оцінки результатів праці і потенційних можливостей працівника; оцінка поведінки	Задоволеність працівника результатами оцінки; відповідальність за результати праці; самооцінка власної віддачі

Джерело: складено автором на основі [4; 6; 8—10].

Необхідно задіяти цілий комплекс заходів щодо покращення системи підготовки і перепідготовки кадрів, який одночасно був би складовою механізмом сприяння залученню кваліфікованих кадрів у сільськогосподарське виробництво. Основними складовими такого комплексу заходів щодо управління підготовкою і підвищенням кваліфікації персоналу можуть бути:

- оптимальне поєднання галузевого та територіального принципу підготовки та підвищення кваліфікації кадрів;

- здійснення підготовки та перепідготовки кадрів для сільського господарства, конкурентоспроможних на міжнародному і внутрішньому ринках праці, переважно на договірній, конкурентній основі;

- розробка й постійне удосконалення системи стандартів аграрної освіти та контролю її якості;

- формування багатоваріантних навчальних програм на конкурентній основі;

- застосування багатоканального фінансування закладів освіти;

- формування і розвиток фундаментальної підготовки кадрів, навчання підприємців, фермерів методам самостійного господарювання, організації комерційної діяльності, торгівлі, підприємництва, агробізнесу, маркетингу, менеджменту, ефективного використанню інформаційних систем у виробничій і управлінській діяльності;

- розвивати практику створення ліцензованих класів в сільських школах для відбору абітурієнтів;

- створення навчально-дослідних фермерських господарств, інформаційно-консультаційних центрів для організації навчання і практичної діяльності фермерів;

- покращення матеріально-технічної бази, компетентності та мотивації інженерно-педагогічних кадрів аграрних вузів;

- державне фінансування витрат, пов'язаних із підвищенням професійних знань, набут-



Рис. 4. Підходи до проектування робочого місця

Джерело: [11, с. 210].

тя кваліфікації, а також перекваліфікацією фермерів;

— введення в практику прогнозування підготовки і використання кадрів у сільському господарстві з урахуванням регіональних змін в економіці;

— розробка та прийняття закону про сільськогосподарську освіту і навчання, який регулюватиме всю сукупність соціальних і економічних відносин у сфері освіти та підготовки кадрів [7, с. 53].

Відзначимо, що забезпечення постійного процесу розвитку персоналу можливе за умов функціонування на підприємстві ефективного мотиваційного механізму, формування якого в значній мірі визначатиметься роллю управлінського персоналу в процесі прийняття та реалізації управлінських рішень. Це обумовлено тим, що в широкому розумінні процес навчання охоплює ознайомлення з організаційною структурою, службовими взаємозв'язками, офіційними процедурами і неписаними правилами. Керівник так чи інакше діє на ціннісні орієнтації працівника, його мотивацію, групову взаємодію й моральний клімат, виховує підлеглих.

Вважається, що проблема мотивації персоналу достатньо щільно асоціюється з мікропідходом до організаційної поведінки, що дає можливість розглядати мотивацію як один з найбільш вагомих інструментів впливу на діяльність працівника з боку керівництва з метою забезпечення результативності і ефективності функціонування підприємства в цілому.

Враховуючи те, що на поведінку людини в процесі трудової діяльності впливає комплекс

чинників — мотиваторів, на наш погляд, доцільно розглядати мотивацію як сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації. Отже, мотивація — це сукупність усіх мотивів, які справляють вплив на поведінку людини.

Комплексна система мотивації персоналу з урахуванням зовнішніх і внутрішніх чинників наведена в таблиці 1.

За останній час з'явилося чимало досліджень відносно вивчення мотивуючих сфер діяльності, що мають прикладний характер, а саме — проектування робочого місця. Як свідчить практичний досвід, робочі місця, що відповідним чином запроектовані, можуть здійснити позитивний вплив як на задоволеність працівником своєю працею, так й на її якість.

Сьогодні, коли якість трудового життя стає найважливішою соціальною проблемою як в Україні, так й в світі, метод ПРМ почав розглядатися в більш широкому контексті. Різні підходи до проектування робочого місця узагальнено на рисунку 4.

В умовах сучасного управління людськими ресурсами проектування робочого місця набуває особливого значення як для теоретиків, так й для практиків. Робоче місце повинно бути спроектовано таким чином, щоб знизити рівень стресу, підвищити трудову мотивацію, забезпечити досягнення якісних результатів праці. Але проблема проектування робочого місця не обмежується лише характеристиками роботи, їх змістовністю й збагаченням праці. З підвищен-



ням якості життя підвищуються вимоги й до середовища, в якому здійснюється робота.

Підхід з позиції якості трудового життя щодо проектування робочого місця знайшов широке застосування на практиці, особливо в японських компаніях. Сутність даного підходу полягає у зміні робочої атмосфери таким чином, щоб взаємозв'язок між працівником, технологією і організацією призводив до кращої якості трудового життя. Водночас особлива роль відводиться організаційній культурі й психологічному клімату в колективі. На практиці цей підхід, як правило, застосовується за перепроєктування технологічних процесів виробництва і формуванні незалежних, самокерованих груп або команд. Основні принципи підходу до проектування робочого місця з позиції якості трудового життя лягли в основу розробки настанов ISO серії 9000 щодо самооцінювання вищим керівництвом результативності та ефективності функціонування підприємства [11, с. 250].

Сучасний розвиток теорій мотивації характеризується акцентуванням уваги науковців на психологічних аспектах управління, а саме — дослідженні індивідуальної мотивації працівників для досягнення організаційних й особистих цілей. Хоча, як правило, теорії мотивації прийнято поділяти на змістовні та процесуальні, за останній час науковці почали приділяти все більше уваги когнітивним процесам, за допомогою яких людина інтерпретує свою поведінку в залежності від сприйняття реальної ситуації.

Вищевикладене підводить нас до необхідності розгляду реалізації внутрішнього потенціалу керівника з точки зору реалізації його власних якостей як передумови підвищення якості виконання функцій управління. Під якістю виконання функцій управління будемо розуміти відповідність реалізації загальних та специфічних функцій управління встановленим цілям та задачам підприємства з точки зору забезпечення якості системи управління підприємством.

Зазначимо, що реалізація якостей керівників в процесі їх трудової діяльності безпосередньо пов'язано з мотивацією керівника до підвищення якості роботи та його професійним розвитком. У зв'язку з цим питання розвитку осіб керівного складу з точки зору удосконалення відносин управління в системі управління підприємством набувають особливого значення.

З урахуванням вищевикладеного виділимо такі концептуальні підходи до мотиваційного забезпечення основних фахових компетентно-

стей управлінського персоналу в процесі реалізації функцій управління розвитком підприємств:

— вміння проявляти свої особистісні, професійні та ділові якості, здатність швидше і краще за інших працівників реалізувати власний потенціал за конкретних умов, які склалися на підприємстві;

— здатність до стратегічного мислення, вміння визначати ефект від реалізації функцій управління та його вплив на організаційний розвиток підприємства;

— вміння своєчасно подолати опір змінам з боку персоналу підприємства при прийнятті принципово нового рішення;

— прагнення до постійного підвищення рівня компетентності, розширення набору ключових компетенцій; здатність до об'єктивного оцінювання рівня організаційної культури підприємства як підґрунтя забезпечення відповідності реалізації функцій управління встановленим цілям підприємства в рамках обраної стратегії розвитку.

## ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕННЯ

З урахуванням наведених положень мотиваційного забезпечення основних фахових компетентностей управлінського персоналу, забезпечення ефективною реалізацією функцій управління обумовлюється дією багатьох чинників, серед яких провідне місце займають особисті якості управлінця, значимість яких залежить від рівня управління, на якому виконується ця функція. Зауважимо, що навіть на одному рівні управління вимоги до виконання конкретної функції є неоднаковими. Тому досить складно встановити зв'язок між окремими якостями управлінця та виконуваними ним функціями. З урахуванням цього найбільш ймовірним є проведення відповідності між сукупністю якостей керівника і комплексом функцій управління, які він виконує, а рівень виконання функцій управління буде еквівалентним рівню реалізації всіх якостей управлінця.

Вищевикладене створює об'єктивні передумови для вивчення складових мотиваційного механізму забезпечення ефективною реалізацією функцій управління в контексті забезпечення стратегічного розвитку підприємств, що стане пріоритетним напрямом подальших наукових досліджень.

### Література:

1. Чикуркова А.Д. Система стратегічного управління робочою силою суб'єктів госпо-

дарювання. Збірник наукових праць ПДАТУ, Вип. 18. 2010. С. 197—201.

2. Сурмин Ю.П. Теория систем и системный анализ. К.: МАУП, 2003. 368 с.

3. Коротков Э.М. Концепция менеджмента. М.: ДеКА, 1996. 301 с.

4. Боковець В.В., Швед В.В. Стратегічне управління: [навч. посіб.]: ВФЕУ, 2012. 149 с.

5. Куликов Г.Т. Мотивация труда наемных работников: [монография]. К.: Ин-т экономики НАН Украины, 2002. 339 с.

6. Табахарнюк М.О. Про використання системного підходу до опису процесів мотивації. Проблеми управління інноваційною діяльністю. 2002. № 4. С. 118—131.

7. Харун О.А., Нижник В.М. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств: [монографія]. Хмельницький: ХНУ, 2011. С. 243.

8. Малік М.Й., Чикуркова А.Д. Управління підготовкою і підвищенням кваліфікації персоналу аграрних підприємств. Економіка АПК. 2012. № 2, С. 3—10.

9. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI в. М.; СПб; К.: Вільямс, 200. 270 с.

10. Погорелов Н.И., Кругляк Е.С. Мотивация персонала в условиях кризиса. Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Стратегічні пріоритети. 2009. № 36. С. 3—7.

11. Кендюхов О., Кривчиков А. Ефективність мотивації інноваційної активності персоналу машинобудівного підприємства [Текст]. Управлінські інновації. 2012. № 2. С. 210—2015.

12. Гончар В.В. Управління системою стратегічних змін в діяльності підприємств: проблеми формування, розвитку та використання: монографія. Маріуполь: ДВНЗ "ПДАТУ", 2014. 280 с.

References:

1. Chykurkova, A.D. (2010), "System of strategic management of the workforce of business entities", Zbirnyk naukovykh prats' PDATU, vol. 18, pp. 197—201.

2. Surmin, Ju.P. (2003), Teorija sistem i sistemnyj analiz [Systems Theory and Systems Analysis], MAUP, Kyiv, Ukraine.

3. Korotkov, Je.M. (1996), Konceptija menedzhmenta [Management concept], DeKA, Moscow, Russia.

4. Bokovets', V.V. and Shved, V.V. (2012), Stratehichne upravlinnia [Strategic management], VFEU, Vinnytsia, Ukraine.

5. Kulikov, G.T. (2002), Motivacija truda naemnyh rabotnikov [Labor motivation of employees], In-t jekonomiki NAN Ukrainy, Kyiv, Ukraine.

6. Tabakharniuk, M.O. (2002), "On using a systematic approach to describing motivation processes", Problemy upravlinnia innovatsijnoiu diial'nistiu, vol. 4, pp. 118—131.

7. Kharun, O.A. and Nyzhnyk, V.M. (2011), Mekhanizm motyvatsii vysokoproduktyvnoi pratsi personalu pidprijemstv [Mechanism of motivation of highly productive work of personnel of enterprises], KhNU, Khmelnytskyi, Ukraine.

8. Malik, M.J. and Chykurkova, A.D. (2012), "Management of training and qualification of personnel of agrarian enterprises", Ekonomika APK, vol. 2, pp. 3—10.

9. Druker, P.F. (2004), Zadachi menedzhmenta v XXI v. [Tasks of management in the XXI century.], Vil'jams, Moscow, Russia.

10. Pogorelov, N.I. and Krugljak, E.S. (2009), "Motivation of staff in a crisis", Visnyk Natsional'noho tekhnichnoho universytetu "KhPI". Stratehichni pryorityty, vol. 36, pp. 3—7.

11. Kendiukhov, O. and Kryvchykov, A. (2012), Upravlins'ki innovatsii, vol. 2, pp. 210—2015.

12. Honchar, V.V. (2014), "Efficiency of motivation of innovative activity of personnel of machine-building enterprise", Upravlinnia systemoiu stratehichnykh zmin v diial'nosti pidprijemstv: problemy formuvannia, rozvytku ta vykorystannia [Management of the system of strategic changes in the activity of enterprises: problems of formation, development and use], DVNZ "PDTU", Mariupol, Ukraine.

*Стаття надійшла до редакції 01.07.2019 р.*

**ПЕРЕДПЛАТА**

**ВИДАННЯ МОЖНА ПЕРЕДПЛАТИТИ З БУДЬ-ЯКОГО МІСЯЦЯ!**

— ЧЕРЕЗ РЕДАКЦІЮ (ТЕЛ. 458-10-73);

— ЧЕРЕЗ ДП "ПРЕСА"  
(У КАТАЛОЗІ ВИДАНЬ УКРАЇНИ);

— ЧЕРЕЗ ПЕРЕДПЛАТНІ АГЕНТСТВА