

in Cherkasy Region]. *Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Seriya «Ekonomichni nauky»*, no. 32 (1) (2012): 127-130.

Suprun, V. O. "Modeli antykrizovoho upravlinnia mashynobudivnym pidpriemstvom v umovakh dovhotryvaloi eko-

nomichnoi kryzy" [Models of Crisis Management of Machine-building Enterprise in the Conditions of Long-term Economic Crisis]. *Finansovyi prostir*, no. 2 (2015): 399-403.

Vasylenko, V. O. *Antykrizove upravlinnia pidpriemstvom* [Enterprise Crisis Management]. Kyiv: TsUL, 2003.

УДК 331.101.3

JEL: M12

## ОБҐРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЩОДО МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

©2019 БУРМАКА Т. М., ЗАБУРДАЙЛО А. М.

УДК 331.101.3

JEL: M12

### Бурмака Т. М., Забурдайло А. М. Обґрунтування управлінських рішень щодо мотивації персоналу

У статті виявлено основні підходи щодо оцінки діяльності персоналу підприємств як основної передумови прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо мотивації персоналу. Проаналізовано напрями здійснення обґрунтованих мотиваційних впливів, встановлено основні тенденції сучасної мотивації відносно винагород, просування співробітників, їх навчання та розвитку. Виявлено, що особливо важливим чинником соціального й економічного розвитку є регулярна та систематична оцінка персоналу, що, своєю чергою, позитивно позначається на мотивації співробітників, їх професійному розвитку та зростанні. Визначено, що в сучасних умовах вибір методів оцінки персоналу для кожної конкретної організації є унікальним завданням, вирішити яке може керівництво підприємства, у т. ч. із залученням професійних консультантів. Так само, як і система компенсації, система атестації повинна враховувати та відображати ряд чинників – стратегічні цілі організації, стан зовнішнього середовища, організаційну культуру та структуру, традиції організації, характеристики зайнятого персоналу. На основі отриманих результатів обґрунтовано, що при виборі системи оцінки необхідно звертати особливу увагу на її відповідність іншим системам управління персоналом – компенсації, планування кар'єри, професійного навчання, з метою досягнення синергетичного ефекту й уникнення конфліктів і протиріч. Запропонований підхід до комплексної об'єктивної кваліметричної факторно-критеріальної оцінки співробітників враховує не лише якість праці, кількість марно витраченого часу, складність діяльності, витрати упреждженої праці, корисний ефект, але і рівень трудової дисципліни та плінність кадрів, що дуже важливо для підприємств. Важливість урахування додаткових коефіцієнтів полягає в тому, що від дисциплінованості керівників залежить основна діяльність організації, а навчання та адаптація персоналу через плінність кадрів вимагає великих витрат. Зроблено висновок, що ефективне керівництво сучасними підприємствами можливе на основі прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо мотивації персоналу, які базуються на комплексній об'єктивній оцінці співробітників за всіма значимими параметрами. Такий підхід є запорукою стабільної роботи підприємств в цілому та кожного із співробітників.

**Ключові слова:** персонал, мотивація, управлінські рішення, кваліметрична факторно-критеріальна оцінка, обґрунтування, складність праці, масштаб керівництва.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-10-277-282>

Табл.: 2. Формул.: 7. Бібл.: 8.

**Бурмака Тетяна Миколаївна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту і публічного адміністрування, Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова (вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002, Україна)

E-mail: [tanusha532017@gmail.com](mailto:tanusha532017@gmail.com)

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-1204-1526>

**Забурдайло Аліна Михайлівна** – магістрантка факультету менеджменту, Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова (вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002, Україна)

УДК 331.101.3

JEL: M12

### Бурмака Т. М., Забурдайло А. М. Обоснование управленческих решений в сфере мотивации персонала

В статье выявлены основные подходы к оценке деятельности персонала предприятий как основной предпосылке принятия обоснованных управленческих решений в сфере мотивации персонала. Проанализированы основные направления осуществления обоснованных мотивационных воздействий, установлены основные тенденции современной мотивации относительно вознаграждений, продвижения сотрудников, их обучения и развития. Выявлено, что особенно важным фактором социального и экономического развития является регулярная и систематическая оценка персонала, что, в свою очередь, положительно сказывается на мотивации сотрудников, их профессиональном развитии и росте. Определено, что в современных условиях выбор методов оценки персонала для каждой конкретной организации является уникальной задачей, решить которую должно руководство предприятия, в т. ч. с привлечением профессиональных консультантов. Так же, как и система компенсации, система аттестации должна учитывать и отражать ряд факторов – стратегические цели, состояние внешней среды, организационную культуру и структуру, традиции, особенно

UDC 331.101.3

JEL: M12

### Burmaka T. M., Zaburdailo A. M. Substantiation of Managerial Decisions in the Sphere of Staff Motivation

The article identifies the main approaches to evaluating the performance of employees of enterprises as the main prerequisite for making informed managerial decisions in the sphere of staff motivation. The main directions of implementation of the justified motivational influences are analyzed, the main tendencies of modern motivation regarding remuneration, promotion of employees, their training and development are determined. It is identified that a regular and systematic evaluation of staff is a particularly important factor in the social and economic development, which in turn has a positive impact on staff motivation, its professional development and growth. It is defined that in today's environment, the choice of personnel evaluation methods for each individual organization is a unique task for the enterprise's management, which should be solved, among other purpose, with the involvement of professional consultants. Just like the compensation system, the certification system must take into account and reflect a number of factors – strategic goals, status of the external environment, organizational culture and structure, traditions, specific features of staff. Based on the results

сти персонала. На основі отриманих результатів обґрунтовано, що при виборі системи оцінки необхідно звертати особливу увагу на її відповідність іншим системам управління персоналом – компенсації, планування кар'єри, професійного навчання, з метою досягнення синергетичного ефекту та запобігання конфліктам і протиріччям. Представлений підхід на основі комплексної кваліметричної факторно-критеріальної оцінки працівників ґрунтується не тільки на якості праці, кількості марно витраченого часу, складності діяльності, витраті матеріальних ресурсів, корисному ефекті, але й на рівні трудової дисципліни та текучості кадрів, що дуже важливо для підприємств. Важливість урахування додаткових коефіцієнтів полягає в тому, що від дисциплінованості керівників залежить основна діяльність організації, а навчання та адаптація персоналу через текучість кадрів вимагає великих витрат. Сделано висновки, що ефективне управління сучасними підприємствами можливо на основі прийняття обґрунтованих управлінських рішень у сфері мотивації персоналу, заснованих на комплексній об'єктивній оцінці працівників по всім важливим параметрам. Такий підхід є запорукою стабільної роботи підприємств в цілому та кожного з працівників.

**Ключові слова:** персонал, мотивація, управлінські рішення, кваліметрична факторно-критеріальна оцінка, обґрунтування, складність праці, масштаб керівництва.

**Табл.: 2. Формул.: 7. Бібл.: 8.**

**Бурмака Тат'яна Николаевна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту і публічного адміністрування, Харківський національний університет міського господарства ім. А. Н. Бекетова (ул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002, Україна)  
E-mail: tanusha532017@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-1204-1526>

**Забурдайло Аліна Михайлівна** – магістрантка факультету менеджменту, Харківський національний університет міського господарства ім. А. Н. Бекетова (ул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002, Україна)

отримано, це підтверджує, що при виборі системи оцінки, необхідно звертати особливу увагу на її відповідність іншим системам управління персоналом – компенсації, планування кар'єри, професійного навчання, з метою досягнення синергетичного ефекту та запобігання конфліктам і протиріччям. Представлений підхід на основі комплексної кваліметричної факторно-критеріальної оцінки працівників ґрунтується не тільки на якості праці, кількості марно витраченого часу, складності діяльності, витраті матеріальних ресурсів, корисному ефекті, але й на рівні трудової дисципліни та текучості кадрів, що дуже важливо для підприємств. Важливість урахування додаткових коефіцієнтів полягає в тому, що від дисциплінованості керівників залежить основна діяльність організації, а навчання та адаптація персоналу через текучість кадрів вимагає великих витрат. Сделано висновки, що ефективне управління сучасними підприємствами можливо на основі прийняття обґрунтованих управлінських рішень у сфері мотивації персоналу, заснованих на комплексній об'єктивній оцінці працівників по всім важливим параметрам. Такий підхід є запорукою стабільної роботи підприємств в цілому та кожного з працівників.

**Keywords:** staff, motivation, managerial decisions, qualimetric factor-criterion evaluation, substantiation, complexity of work, scale of management.

**Tabl.: 2. Formulae: 7. Bibl.: 8.**

**Burmaka Tetyana M.** – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Public Administration, O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv (17 Marshala Bazhanova Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

E-mail: tanusha532017@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-1204-1526>

**Zaburdailo Alina M.** – Graduate Student of the Faculty of Management, O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv (17 Marshala Bazhanova Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

Сучасні ринкові умови в нашій країні свідчать про те, що успішна діяльність підприємств багато в чому залежить від ефективного керівництва. Велику відповідальність за якісне виконання окремих завдань підприємства несуть керівники основних рівнів управління, що потребують ретельного підходу до розподілу обов'язків та комплексної мотивації діяльності персоналу на основі прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Підприємства періодично оцінюють своїх співробітників з метою підвищення ефективності їх роботи та визначення необхідних мотиваційних впливів. Як показують дослідження, регулярна та систематична оцінка персоналу позитивно позначається на мотивації співробітників, їх професійному розвитку та зростанні. Одночасно результати оцінки є важливим елементом управління персоналом, оскільки надають можливість приймати обґрунтовані рішення відносно винагороди, просування, звільнення співробітників, їх навчання та розвитку.

Вибір методів оцінки персоналу для кожної конкретної організації є унікальним завданням, вирішити яке може лише керівництво самої організації (можливо за допомогою професійних консультантів). Так само, як і система компенсації, система атестації повинна враховувати та відображати ряд чинників – стратегічні цілі організації, стан зовнішнього середовища, організаційну культуру та структуру, традиції організації, характеристики зайнятої на ній робочої

сили. У стабільних організаціях зі стійкою ієрархічною структурою, як правило, можуть ефективно використовуватися традиційні методи оцінки; для динамічних організацій, що діють в умовах зовнішнього середовища, що змінюється, більш прийнятними є нетрадиційні методи. При виборі системи оцінки необхідно звернути особливу увагу на її відповідність іншим системам управління персоналом – компенсації, планування кар'єри, професійного навчання, з метою досягнення синергетичного ефекту й уникнення конфліктів і протиріч.

У сучасних умовах питання прийняття управлінських рішень у сфері мотивації діяльності персоналу підприємств знаходяться в центрі уваги широкого кола науковців та практиків. На сьогодні існує декілька підходів щодо прийняття управлінських рішень у сфері мотивації персоналу. Різні автори визначають окремі критерії, які можуть виступати кількісними та якісними вимірниками виконаної праці та пропонують способи узгодження між цими показниками та загальним покращенням результатів роботи підприємства. Деякі з них формують систему показників аналізу ефективності роботи окремих працівників [2–4; 6], інші оцінюють і мотивують персонал через призму кінцевих показників діяльності підприємства [1; 5; 7; 8].

Зокрема, Н. В. Осадча вважає необхідною умовою якісного виконання управлінських функцій наявність у менеджера визначеного управлінського по-

тенціалу, для оцінки якого доцільно використовувати показник сформованості якісних характеристик і показник рівня відповідності вимогам посади [5; 6].

Н. О. Кондратенко, Т. І. Алексеева також вважають, що система мотивації персоналу повинна базуватися на оцінці кваліфікації самого працівника [1; 2].

На думку О. С. Мороза та Ф. Ш. Урманова, оцінку ефективності мотиваційних впливів доцільно здійснювати через показники, що характеризують процес делегування повноважень і базуються на даних про кількість виконуваних і делегованих функцій [4; 7].

Ф. І. Хміль вважає за доцільне оцінювати ефективність прийнятих управлінських рішень щодо мотивації персоналу через загальні показники ефективності організації та показники, що характеризують ефективність процесів менеджменту [8].

О. Є. Кузьмін та О. Г. Мельник розрізняють економічну, соціальну та організаційну ефективність прийняття управлінських рішень щодо мотивації персоналу. Економічна ефективність відображає результати діяльності підприємства за конкретної системи менеджменту; організаційна ефективність характеризує якість побудови системи управління організацією; соціальна ефективність відображає вплив менеджменту на формування професійних характеристик працівників організації [3].

Розглянуті теоретично-методичні розробки оцінюють лише окремі складові прийняття управлінських рішень щодо мотивації персоналу та результатів його діяльності, тому виникає необхідність у здійсненні комплексної оцінки та формуванні відповідного методичного інструментарію.

Метою дослідження є аналіз теоретичних основ і розробка рекомендацій щодо прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо оцінки та мотивації персоналу сучасних підприємств.

**А**наліз наукових праць показав, що на даний час науковцями виділяються такі підходи до мотивації та оцінки персоналу: бальна оцінка, оцінка за цілями, «оцінка 360 градусів», кваліметрична оцінка.

Головна ідея бальної оцінки – кількісно виразити за допомогою балів найсуттєвіші характеристики як працівника, так і роботи, яку він виконує. Кількісна оцінка характеристик працівника здійснюється шляхом визначення професійно-кваліфікаційного рівня ( $K$ ) і ділових якостей ( $D$ ), що створюють необхідні передумови для виконання відповідних функціональних обов'язків. До ознак, що характеризують роботу, належать складність виконуваних функцій ( $C$ ) і конкретно досягнутий результат ( $P$ ). Ці ознаки тісно взаємозв'язані. Так, оцінка поточних результатів роботи підтверджує оцінку ділових якостей. Корелюють між собою професійно-кваліфікаційний рівень працівника і складність його роботи. Комплексна оцінка конкретного працівника ( $Onp$ ) визначається таким чином:

$$Onp = 0,5 \cdot K \cdot D + C \cdot P. \quad (1)$$

Комплексна оцінка працівника за цим методом є досить суб'єктивною та залежить від кількості отриманих балів за узагальненими ознаками.

**О**сновна ідея методу «оцінка 360 градусів» полягає в тому, що співробітника додатково оцінюють колеги по роботі, підлеглі та, якщо робота пов'язана з частими зовнішніми контактами, клієнти. Завдяки тому, що працівника оцінюють різні люди, досягається більший об'єктивізм. Однак така оцінка не враховує такі важливі складові як кількість, якість та інтенсивність праці

Оцінка за цілями проводиться за наступними етапами [5]:

- ✦ визначення кількох головних обов'язків (функцій) працівників;
- ✦ конкретизація кожної з цих функцій у певних економічних показниках, які відображають результати діяльності;
- ✦ установлення мінімальних і максимальних «стандартів виконання» для кожного показника;
- ✦ співвідношення досягнутих результатів із прийнятими «стандартами виконання» і визначення оцінного бала;
- ✦ визначення середньої оцінки, що характеризує рівень досягнення поставлених цілей.

Використання цього методу ускладнюється необхідністю визначення результатів діяльності управлінського персоналу через економічні показники, оскільки неможливо зіставити отримані результати для різних працівників.

Комплексна оцінка управлінської праці може бути здійснена через кваліметричну оцінку діяльності колективу, яким управляє менеджер і тривалістю його роботи:

$$Onp = T_{\phi} \cdot K_{KLI} \cdot K_{JK} \cdot K_{IH} \cdot K_{EK} \cdot KE, \quad (2)$$

де  $T_{\phi}$  – табельний час роботи керівника за обліковий період, год.;

$K_{KLI}$  – узагальнений показник несвоечасно виконаних колективом завдань, част. од.;

$K_{JK}$  – узагальнений показник якості виконаних колективом завдань, част. од.;

$K_{IH}$  – узагальнений показник економії праці, част. од.;

$K_{EK}$  – узагальнений показник економії ресурсів, част. од.;

$KE$  – корисний ефект діяльності підрозділу, част. од.

До недоліків даного підходу до оцінки управлінського персоналу можна віднести таке:

- ✦ показник  $K_{IH}$  може використовуватися лише за умов, коли можливо «прорахувати» трудомісткість усіх виконуваних підрозділом робіт

як нормативної основи для порівняння з фактичними витратами часу;

- ✦ не завжди може мати місце показник витрат ресурсів ( $K_{EK}$ ) і корисний ефект ( $KE$ );
- ✦ різний професійний рівень членів колективу може або підвищити, або знизити корисний ефект діяльності підрозділу за умови однакового керівництва, що призводить до похибок в оцінці діяльності управління.

Оцінка ефективності діяльності працівника сфери управління може бути здійснена за такою формулою:

$$Onp = K_{EC} \cdot K_B + K_{EP} \cdot K_B, \quad (3)$$

де  $K_{EC}$  – коефіцієнт ефективності працівника, част. од.;

$K_B$  – коефіцієнт відповідальності, част. од.;

$K_{EP}$  – коефіцієнт ефективності підприємства, част. од.

Однак і цей методичний підхід має ряд недоліків і зауважень, зокрема відсутні чіткі критерії оцінки працівника при визначенні коефіцієнта його ефективності, дуже складно визначити відповідальність і вклад працівника при отриманні того чи іншого результату діяльності підприємства.

Розглянуті теоретично-методичні розробки оцінюють лише окремі складові характеристик управлінського персоналу та результатів його діяльності, тому виникає необхідність у здійсненні комплексної оцінки та формуванні відповідного методичного інструментарію.

Коефіцієнти оцінки ефективності діяльності працівників пропонується визначати за допомогою кваліметричної факторно-критеріальної моделі за формулою:

$$K_{EF} = K_{CK} \cdot K_{MK} \cdot K_{KIL} \cdot K_{JK}, \quad (4)$$

де  $K_{EF}$  – коефіцієнт ефективності діяльності працівника, част. од.;

$K_{CK}$ ,  $K_{MK}$ ,  $K_{KIL}$ ,  $K_{JK}$  – коефіцієнти складності праці, масштабу керівництва, своєчасності та якості виконаних завдань, част. од.

Коефіцієнти своєчасності та якості виконаних завдань визначаються відповідно за формулами (5) і (6):

$$K_{KIL} = 1 - \frac{t_{zan}}{T_\phi}, \quad (5)$$

де  $t_{zan}$  – час запізнь виконання робіт стосовно заздалегідь обумовленого терміну, год.;

$T_\phi$  – загальний відпрацьований час, год.

$$K_{JK} = 1 - \frac{t_{vm}}{T_\phi}, \quad (6)$$

де  $t_{vm}$  – втрати робочого часу на виправлення помилок, недоліків та зауважень, год.

У результаті проведених досліджень остаточною формулою для оцінки ефективності діяльності персоналу буде мати такий вигляд:

$$Onp = T_\phi \cdot K_{kol} \cdot K_{kach} \cdot K_{sl} \cdot K_{in} \cdot PE \cdot K_{en}. \quad (7)$$

Приклади розрахунку коефіцієнтів складності праці та масштабу керівництва наведено в *табл. 1*, *табл. 2*.

Запропонований підхід враховує не лише якість праці, кількість марно витраченого часу, складність діяльності, витрати упреждженої праці, корисний ефект, але і рівень трудової дисципліни та плінність кадрів, що дуже важливо для підприємства. Важливість обліку додаткових коефіцієнтів полягає в тому, що від дисциплінованості керівників залежить основна діяльність організації, а навчання та адаптація персоналу через плінність кадрів вимагає великих витрат.

## ВИСНОВКИ

Ефективне керівництво сучасними підприємствами можливе на основі прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо мотивації персоналу, що базуються на комплексній об'єктивній оцінці співробітників за всіма значущими параметрами. Такий підхід є запорукою стабільної роботи підприємств, який ґрунтується на значних позитивних результатах діяльності підприємства в цілому та кожного зі співробітників зокрема. Перспективою подальших досліджень у цьому напрямку є аналіз взаємозв'язку між складовими комплексної оцінки персоналу, а також обґрунтування розмірів оптимальних мотиваційних впливів на персонал підприємств. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. **Бурмака Т. М., Алексєєва Т. І.** Мотивація участі персоналу в реалізації стратегії розвитку підприємства. *Коммунальное хозяйство городов*. 2010. Вып. 92. С. 258–267.
2. **Кондратенко Н. О., Гнатенко М. К., Колонтаєвський О. П.** Теоретико-методичні засади управління організаційно-економічними змінами в організації. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2018. № 11. С. 56–61.
3. **Кузьмін О. Є., Мельник О. Г.** Основи менеджменту: підручник. Київ: Академвидав, 2009. 416 с.
4. **Мороз О. С.** Теоретические вопросы измерения и повышения эффективности управленческого труда. *Экономика и право*. 2010. № 3. С. 69–72.
5. **Осадчая Н. В.** Оценка и анализ организации управленческого труда в условиях рынка. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2009. Вип. 151. С. 3–8.
6. **Сазонець І. Л., Осадча Н. В.** Передумови створення і функціонування системи управління якістю управлінського потенціалу. *Економіческие проблемы и перспективы стабилизации экономики Украины*. 2005. Т. 1. С. 85–92.
7. **Урманов Ф. Ш., Касімова А. А.** Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія «Економічні науки»*. 2017. № 4. С. 98–102.

Таблиця 1

## Кваліметрична факторно-критеріальна оцінка складності праці

Фактори складності праці	Вагомість фактора ( $\alpha_i$ )	Критерії оцінки факторів	Значущість критеріїв ( $X_i$ )
1. Рівень творчості праці	0,25	– Творча; – алгоритмічна; – репродуктивна	1,0 0,6 0,2
2. Рівень інноваційності діяльності	0,3	– з використанням радикальних інновацій; – з використанням ординарних інновацій; – пов'язана з удосконаленням; – без інновацій	1,0 0,7 0,4 0
3. Рівень самостійності виконання роботи	0,2	– Повністю самостійна; – під загальним керівництвом; – під безпосереднім керівництвом	1,0 0,7 0,4
4. Рівень спеціалізації праці	0,25	– Різномірна за всіма задачами підрозділу; – різномірна за окремими задачами підрозділу; – однорідна вузькоспеціалізована	1,0 0,7 0,4
Разом	1,00		
Приклад розрахунку	$K_{CK} = \sum_{i=1}^4 \alpha_i \cdot X_i = 0,25 \cdot 0,6 + 0,3 \cdot 0,7 + 0,2 \cdot 1,0 + 0,25 \cdot 0,7 = 0,735$		

Таблиця 2

## Кваліметрична факторно-критеріальна модель оцінки масштабу керівництва

Фактори складності праці	Вагомість фактора ( $\alpha_i$ )	Критерії оцінки факторів	Значущість критеріїв ( $X_i$ )
1. Рівень керівництва	0,4	Посада: – вищий рівень керівництва; – середній рівень керівництва; – лінійний рівень керівництва	1,0 0,7 0,4
2. Кількість підлеглих	0,35	Чисельність підрозділу: – більше 20 осіб; – від 10 до 20 осіб; – менше 10 осіб	1,0 0,7 0,4
3. Рівень відповідальності	0,25	Відповідальний: – за колектив; – за роботу колективу; – тільки за себе	1,0 0,7 0,2
Разом	1,00		
Приклад розрахунку	$K_{MK} = \sum_{i=1}^3 \alpha_i \cdot X_i = 0,4 \cdot 0,7 + 0,35 \cdot 0,7 + 0,25 \cdot 1,0 = 0,775$		

8. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2008. 608 с.

## REFERENCES

Burmaka, T. M., and Aleksieieva, T. I. "Motyvatsiia uchasti personalu v realizatsii stratehii rozvytku pidpriemstva" [Motivation of Staff Participation in the Implementation of Enterprise Development Strategy]. *Kommunalnoye khozyaystvo gorodov*, no. 92 (2010): 258-267.

Khmil, F. I. *Osnovy menedzhmentu* [Fundamentals of Management]. Kyiv: Akademvydav, 2008.

Kondratenko, N. O., Hnatenko, M. K., and Kolontaievskiy, O. P. "Teoretyko-metodychni zasady upravlinnia orhani-

zatsiino-ekonomichnymy zminamy v orhanizatsii" [Theoretical and methodical bases of managing organizational and economic changes in a company]. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu «Ostrozka akademiia». Seriiia «Ekonomika»*, no. 11 (2018): 56-61.

Kuzmin, O. Ye., and Melnyk, O. H. *Osnovy menedzhmentu* [Fundamentals of Management]. Kyiv: Akademvydav, 2009.

Moroz, O. S. "Teoreticheskiye voprosy izmereniya i povysheniya effektivnosti upravlencheskogo truda" [Theoretical Issues of Measuring and Improving the Efficiency of Managerial Work]. *Ekonomika i pravo*, no. 3 (2010): 69-72.

Osadchaya, N. V. "Otsenka i analiz organizatsii upravlencheskogo truda v usloviyakh rynku" [Assessment and Analysis of the Organization of Managerial Work in a Market Environment]. *Ekonomika: problemy teorii ta praktyky*, no. 151 (2009): 3-8.

Sazonets, I. L., and Osadcha, N. V. "Peredumovy stvorennia i funktsionuvannia systemy upravlinnia yakistiu upravlinskoho potentsialu" [Prerequisites for Creation and Operation of a Quality Management System of Managerial Potential]. *Ekonomicheskiye problemy i perspektivy stabilizatsii ekonomiki Ukrainy*, vol. 1 (2005): 85-92.

Urmanov, F. Sh., and Kasimova, A. A. "Motyvatsiia - osnovnyi chynnyk efektyvnosti upravlinskoi pratsi" [Motivation is a Major Factor in the Effectiveness of Managerial Work]. *Visnyk Zhytomyrskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Seriia «Ekonomichni nauky»*, no. 4 (2017): 98-102.

УДК 331.101.6

JEL: M12

## ВИЗНАЧЕННЯ ФАКТОРІВ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ЯК ЗАСОБУ ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО ЕФЕКТИВНОСТІ

©2019 ШЕВЧЕНКО В. С., БІДА С. С.

УДК 331.101.6

JEL: M12

### Шевченко В. С., Біда С. С. Визначення факторів розвитку управлінського персоналу як засобу підвищення його ефективності

У роботі сформовано модель підвищення ефективності розвитку управлінського персоналу. З'ясовано, що на практиці, залежно від положення організації, в основі визначення потреби в розвитку можуть лежати або один або декілька поєднаних між собою методів. Для виявлення основних напрямків розвитку управлінського персоналу та оцінки його ефективності пропонується для середніх і малих організацій використовувати поєднання двох неформальних методів: методу роботи і фаху та методу бажання персоналу. Визначено, що головне завдання розвитку управлінського персоналу повинне полягати у вдосконаленні знань, необхідних керівникові та фахівцеві при здійсненні управлінських функцій. Для цього важливо визначити, які знання слід розвивати та вдосконалювати. У зв'язку з цим слід визначити важливість знань для окремих категорій управлінського персоналу. Це послужить підґрунтям для розробки програм навчання керівників і фахівців організацій з метою зростання їх конкурентоспроможності. Визначено, що головна мета навчання через діяльність полягає в тому, що воно дозволяє максимально скоротити час на розвиток як індивідуального, так і колективного творчого потенціалу співробітників, наблизити їх знання, уміння та навички до практичних потреб, прискорити їх капіталізацію. Діяльнісне навчання активізує бажання опанувати способи самостійного вирішення унікальних проблем, а також формування змісту цих проблем. Є ще одна особливість розвитку сучасної освіти в організації. Обґрунтовано, що для ефективного функціонування системи підвищення ефективності управлінського персоналу необхідно сформувати та реалізувати на практиці дієвий механізм для управління його розвитком. Виявлено, що суть управління системою підвищення ефективності управлінського персоналу полягає в цілеспрямованій дії на об'єкт розвитку (управлінський персонал), який задає зміну його здібностей, адекватних потребам професійного досвіду організації. Причому в організації можуть бути відсутніми ряд елементів системи управління професійним розвитком – функції цих елементів делегуються спеціалізованим вищим навчальним закладам.

**Ключові слова:** управлінський персонал, ефективність, навчання, розвиток.

**DOI:** <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-10-282-288>

**Рис.:** 2. **Бібл.:** 10.

**Шевченко Вікторія Сергіївна** – кандидат економічних наук, професор, доцент кафедри менеджменту і публічного адміністрування, Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова (вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002, Україна)

**E-mail:** viktoriy1703@gmail.com

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0001-6345-9474>

**Біда Світлана Сергіївна** – бакалавр, Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова (вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002, Україна)

**E-mail:** bedasvetlana75@gmail.com

УДК 331.101.6

JEL: M12

### Шевченко В. С., Біда С. С. Определение факторов развития управленческого персонала как средства повышения его эффективности

В работе сформирована модель повышения эффективности развития управленческого персонала. Выяснено, что на практике, в зависимости от положения организации, в основе определения потребности в развитии могут лежать или один или несколько объединенных между собой методов. Для выявления основных направлений развития управленческого персонала и оценки его эффективности предлагается для средних и малых организаций использовать сочетание двух неформальных методов: метода работы и специальности и метода желания персонала. Определено, что главная задача развития управленческого персонала должна заключаться в совершенствовании знаний, необходимых руководителю и специалисту при осуществлении управленческих функций. Для этого важно определить, какие знания необходимо развивать и совершенствовать. В связи с этим следует определить важность знаний для отдельных категорий управленче-

UDC 331.101.6

JEL: M12

### Schevchenko V. S., Bida S. S. Defining the Factors for Development of Managerial Staff as a Means of Increasing Its Efficiency

The publication forms a model to increase the efficiency of managerial staff. It was found that, in practice, depending on the organization's situation, one or several consolidated methods can constitute the base for determining certain needs for development. In order to identify the main directions of development of managerial staff and evaluate its efficiency, the authors propose for medium and small organizations the usage of a combination of two informal methods: the method of work and profession and the method of desire of the staff. It is defined that the main task of developing managerial staff should consist in improving the knowledge required by the manager and the professional in the implementation of managerial functions. In this regard, it is important to define what knowledge needs to be developed and improved. The importance of knowledge for certain categories of managerial