

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**ЧЕРКАШИНА ТЕТЯНА СЕРГІЇВНА**

УДК [005.91:331.101.3]+658.15(043.3)

**МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МОТИВАЦІЇ РОЗВИТКУ  
УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Спеціальність 08.00.04 — економіка та управління підприємствами  
(за видами економічної діяльності)

**АВТОРЕФЕРАТ**  
дисертації на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук

Харків — 2012

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана у Харківському національному економічному університеті Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України.

**Науковий керівник** – кандидат економічних наук, доцент  
**Філатов Володимир Михайлович**,  
Харківський національний економічний  
університет,  
доцент кафедри політичної економії

**Офіційні опоненти:** доктор економічних наук, професор  
**Дороніна Майя Степанівна**,  
Харківський національний економічний  
університет,  
завідувач кафедри соціології та психології  
управління

кандидат економічних наук, доцент  
**Цимбалюк Світлана Олексіївна**,  
ДВНЗ «Київський національний економічний  
університет імені Вадима Гетьмана»,  
доцент кафедри управління персоналом  
та економіки праці

Захист відбудеться «18» жовтня 2012 р. о 13.00 годині на засіданні спеціалізованої вченої ради, шифр Д 64.055.01, у Харківському національному економічному університеті за адресою: 61166, м. Харків, пров. Інженерний, 1-а.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Харківського національного економічного університету за адресою: 61166, м. Харків, пров. Інженерний, 1-а.

Автореферат розісланий «18» вересня 2012 р.

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми.** Зміни, що відбуваються в суспільно-політичному і економічному житті України, пошук нових моделей економічного розвитку вимагають створення на промислових підприємствах найсучасніших систем мотивації персоналу. Найбільш актуальною є розробка і впровадження систем мотивації управлінського персоналу, оскільки саме керівники і спеціалісти відіграють вирішальну роль у досягненні місії, виконанні цілей, успішному функціонуванні та розвитку підприємства. В умовах посилення динамічності і ускладнення умов зовнішнього середовища, перманентного формування непередбачуваних кризових ситуацій перед управлінським персоналом промислових підприємств постає складне завдання формування результативного впливу на активність працівників через задоволення їхніх потреб, що постійно розширюються і зростають, узгодження цих потреб з інтересами і цілями підприємства. Специфіка управлінської праці (творчість, складність, напруженість, мобільність, різноманітність, полігалузевість, невизначеність) ускладнює процес регулювання трудової поведінки цієї категорії персоналу і вимагає створення особливих умов, впровадження прогресивних форм і методів мотиваційного впливу. Враховуючи сучасні глобальні умови, коли знання складають вагомую частку ринкової вартості промислових підприємств, управлінський персонал необхідно мотивувати не просто до високопродуктивної праці і підвищення кваліфікаційно-професійного рівня, а й до постійного оновлення знань, безперервного навчання і творчої самореалізації.

Теоретичні і методичні основи мотивації управлінського персоналу промислових підприємств розроблено у роботах багатьох видатних вчених. Так, питанням розвитку управлінського персоналу присвячені праці І. Адізеса, М. Армстронга, П. Друкера, П. Форсіфа, Л. Якокки, В. Білошапки, В. Василенка, І. Іванової, Г. Іришевої, О. Зозулі, П. Капустянського, І. Криворотько, Т. Лепейко, Г. Назарової, М. Семикіної, М. Нагорської, О. Ястремської та ін. Проблеми мотивації управлінського персоналу висвітлені у роботах О. Гарват, В. Гриньової, М. Дороніної, А. Колота, І. Кошелупова, М. Кулікова, Н. Пряжникова, І. Стеца, Е. Телегіної, В. Федоренко, С. Цимбалюк, Л. Червінської та ін.

Незважаючи на значний науковий і практичний внесок цих вчених, деякі теоретичні і методичні положення мотивації і розвитку управлінського персоналу вимагають адаптації до сучасних умов функціонування промислових підприємств і трансформації у прикладні розробки. Зокрема, потребує подальшого наукового опрацювання визначення економічної сутності й складових мотивації управлінського персоналу, узагальнення

методів її реалізації, удосконалення методичних підходів до оцінки рівня мотивації цієї категорії персоналу і розробка науково обґрунтованих напрямів його підвищення.

Актуальність, практичне значення і недостатня вивченість означених питань зумовили вибір теми, визначили об'єкт, предмет, мету і задачі дисертаційного дослідження.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційна робота є складовою наукових досліджень Харківського національного економічного університету за темою «Інституціональна перебудова економіки України в умовах ринкової трансформації» (номер державної реєстрації 0108U008323), в межах якої особисто дисертантом розроблено методичні положення стосовно проведення проблемноорієнтованого моніторингу мотивації розвитку управлінського персоналу з використанням нечіткої логіки та надано практичні рекомендації щодо використання одержаних результатів.

**Мета і задачі дослідження.** Метою дисертаційної роботи є подальший розвиток теоретичних положень і розробка науково-практичних рекомендацій щодо підвищення мотивації розвитку керівників і спеціалістів промислових підприємств.

Для реалізації цієї мети в дисертаційній роботі поставлено та вирішено такі задачі:

уточнити економічну сутність поняття «мотивація розвитку управлінського персоналу промислових підприємств»;

загальнити методи мотивації розвитку управлінського персоналу промислових підприємств та обґрунтувати склад факторів, які впливають на мотивацію управлінців промислових підприємств до розвитку;

виявити вплив факторів на мотивацію розвитку керівників і спеціалістів промислових підприємств, визначити рівень мотивації керівників і спеціалістів;

розробити методичний підхід до визначення змінної частини заробітної плати управлінського персоналу, удосконалити метод участі управлінського персоналу у прибутках підприємства;

розробити методичні рекомендації до побудови горизонтальної управлінської кар'єри на промислових підприємствах в умовах формування проектних структур;

обґрунтувати методичні положення стосовно проведення моніторингу складових системи мотивації розвитку управлінського персоналу промислових підприємств.

*Об'єктом дослідження* є процес мотивації управлінського персоналу промислових підприємств до розвитку.

*Предметом дослідження* є теоретичні, методичні та прикладні положення щодо забезпечення мотивації розвитку керівників і спеціалістів машинобудівних підприємств та формування напрямів її підвищення.

*Методи дослідження.* Теоретичною і методологічною основою дисертаційного дослідження є фундаментальні положення економічної

теорії, теорій менеджменту, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з проблем мотивації і розвитку персоналу. У процесі дослідження використано такі методи: *аналізу, синтезу, індукції, дедукції* – для аналізу та узагальнення базових понять предметної області й основних підходів до мотивації сучасної управлінської діяльності та для систематизації факторів, що впливають на мотивацію розвитку управлінського персоналу промислових підприємств; *експертних оцінок* – для визначення комплексної оцінки ділових якостей і потенціалу управлінського персоналу, складання рейтингових таблиць для конкурсного відбору управлінців у проектні групи, відбору якісних термів складових системи мотивації розвитку управлінського персоналу; *факторного аналізу* – для виявлення факторів, які найбільшою мірою впливають на мотивацію розвитку управлінського персоналу промислових підприємств; *адитивної згортки* – для розрахунку узагальнюючих показників мотивації розвитку керівників і спеціалістів промислових підприємств Харківського регіону; *кореляційно-регресійного аналізу* – для визначення кількісного впливу найбільш значущих показників на рівень мотивації розвитку керівників і спеціалістів; *нечіткої логіки* – для оцінки кількісних та якісних характеристик ефективності заходів до підвищення мотивації розвитку управлінського персоналу; *графічного аналізу* – для побудови таблиць, діаграм і наочного подання одержаних результатів.

*Інформаційну базу* дослідження склали закони і нормативні акти, що регламентують діяльність суб'єктів господарювання в Україні, офіційні матеріали Державної служби статистики України та органів статистики у Харківській області, статистична і фінансова звітність промислових підприємств, теоретико-методичні розробки вчених-економістів з проблем оцінки, мотивації та розвитку управлінського персоналу, результати власних наукових досліджень, анкетування управлінців досліджуваних підприємств, ресурси мережі Інтернет.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у такому:

*удосконалено:*

методичний підхід до визначення змінної частини заробітної плати, який, на відміну від існуючих, не тільки враховує фактичну результативність діяльності управлінців, але й забезпечує залежність отриманої винагороди від набутого потенціалу знань, вмінь, навичок і компетенцій;

метод участі управлінського персоналу в прибутках підприємства за рахунок розподілу частки запланованого прибутку серед усіх управлінців та розподілу перевищення фактичного прибутку над запланованим серед тих управлінців, які за результатами комплексної оцінки ділових якостей і потенціалу отримали найвищі бали;

методичні рекомендації щодо побудови горизонтальної управлінської кар'єри, що відрізняються від існуючих виділенням ключових характеристик (особистісної, інтелектуальної, професійної та спеціалізованої), необхідних для участі у проектних групах, і побудовою на цій основі кар'єрних профілів, які дозволяють більш обґрунтовано обирати відповідних претендентів на посади керівника і членів проектних груп;

*дістали подальшого розвитку:*

економічна сутність поняття «мотивація розвитку управлінського персоналу промислових підприємств», яке, на відміну від існуючих визначень, враховує сукупність внутрішніх і зовнішніх факторів, що спонукають управлінців не тільки до вузькопрофесійного, але й до інтелектуального, соціального та духовного розвитку;

методичний підхід до оцінки рівня мотивації розвитку управлінського персоналу підприємства, який, на відміну від існуючих, базується на побудові узагальнюючого показника методом адитивної згортки, до складу якого включені найбільш значущі часткові показники, обґрунтовані за допомогою багатовимірної факторної аналізу, і дозволяє порівнювати фактичний рівень мотивації розвитку управлінського персоналу з рівнем підприємств-конкурентів і бажаним рівнем;

методичні положення стосовно проведення моніторингу мотивації розвитку управлінського персоналу, які, на відміну від існуючих, передбачають відстеження стану таких складових системи мотивації як соціальна, професійна, інтелектуальна, духовна з використанням трирівневої шкали якісних термів («високий», «середній», «низький»), побудованої за допомогою нечіткої логіки, що дозволяє підприємству одночасно контролювати якісні та кількісні нечіткі характеристики.

**Практичне значення одержаних результатів.** Основні положення дисертації доведені до рівня методичних розробок і призначені для практичного використання у роботі промислових підприємств. Зокрема, практичне використання одержаних результатів дозволить: підвищити результативність управлінської діяльності завдяки впровадженню оцінки рівня мотивації розвитку керівників і спеціалістів; запровадити на підприємстві прозору та відкриту систему нарахування надбавок керівникам і спеціалістам; підвищити зацікавленість найманих працівників у покращенні результатів фінансово-господарської діяльності шляхом участі керівників і спеціалістів у прибутках підприємства; забезпечити чіткий і зрозумілий механізм побудови горизонтальної управлінської кар'єри через відбір у проектні групи; визначити ефективність впроваджених заходів щодо підвищення мотивації розвитку управлінського персоналу. Результати досліджень були впроваджені у ТОВ «Завод самохідних шасі» (довідка про використання результатів № 219/01 від 15 грудня 2008 р.), де використано рекомендації щодо оцінки рівня мотивації розвитку керівників і спеціалістів, і ТОВ «ІцТА» (довідка про використання результатів № 201 від 12 лютого 2010 р.), де впроваджено пропозиції щодо розрахунку змінної частини заробітної плати (надбавок) спеціалістам.

**Особистий внесок здобувача.** Дисертація є результатом самостійно проведених наукових досліджень, де викладено авторський підхід до вирішення питань підвищення мотивації розвитку керівників і спеціалістів промислових підприємств. Основні наукові положення, розробки, висновки і рекомендації, які виносяться на захист, здобувачем одержано одноосібно. Внесок автора у роботу, що виконана у співавторстві, наведено у списку

опублікованих праць за темою дисертації, поданому в авторефераті.

**Апробація результатів дисертації.** Основні положення й висновки, викладені в дисертації, доповідалися та отримали позитивну оцінку на науково-практичних конференціях, зокрема, на Всеукраїнській науково-практичній конференції «Соціально-економічні проблеми розвитку країн з транзитивною економікою» (Харків, 2007); Міжнародній науково-практичній конференції «Стратегії розвитку України у глобальному середовищі» (Сімферополь—Севастополь, 2007); ІХ Міжнародній науковій конференції студентів та молодих вчених «Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стале економічне зростання» (Донецьк, 2008); ХІХ Міжнародній науково-практичній конференції «Інституційна природа ринкових трансформацій» (Чернівці, 2009); Х Міжнародній науково-практичній конференції «Теорія і практика сучасної економіки» (Черкаси, 2009); Всеукраїнській науково-практичній конференції «Економічний розвиток України в актуальному просторі та часі» (Харків, 2010); ХV Міжнародній науково-практичній конференції «Інформаційні технології в економіці, менеджменті і бізнесі. Проблеми науки, практики і освіти» (Київ, 2010); Міжнародній науково-практичній конференції «Новини передової науки» (Софія, 2011); шістнадцятих традиційних Ліберманівських читань «Економічні аспекти сучасних технологій управління в економіці, науці, освіті в ХХІ ст.» (Харків, 2011), за результатами якої опублікована стаття [18].

**Публікації.** Основні результати і висновки, викладені у дисертації та винесені на захист, знайшли відображення у 18 наукових роботах загальним обсягом 7,6 ум.-друк. арк., з них 9 статей – у наукових фахових виданнях обсягом 5,8 ум.-друк. арк., з яких особисто автору належить 5,4 ум.-друк. арк., 8 тез доповідей на Міжнародних і Всеукраїнських науково-практичних конференціях обсягом 1,55 ум.-друк. арк., та 1 публікація в інших виданнях обсягом 0,25 ум.-друк. арк.

**Структура та обсяг дисертації.** Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків і додатків та викладена на 257 сторінках друкованого тексту. Матеріали роботи містять 41 таблицю і 39 рисунків. Список використаних джерел із 270 найменувань подано на 25 сторінках, 9 додатків – на 27 сторінках. Обсяг основного тексту дисертації становить 205 сторінок.

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У **вступі** обґрунтовано актуальність теми дисертаційної роботи, сформульовано мету і задачі дослідження, викладено методи дослідження, визначено наукову новизну та практичне значення одержаних результатів, охарактеризовано їх апробацію.

У **першому розділі** – «Теоретичні засади мотивації сучасної управлінської діяльності» – уточнено економічну сутність мотивації розвитку управлінського персоналу і розкрито методи її реалізації;

обґрунтовано склад факторів, що впливають на мотивацію розвитку управлінського персоналу.

Узагальнення робіт вчених, які займаються різними аспектами мотивації трудової діяльності взагалі й управлінської зокрема, показало, що теоретичні положення мотивації управлінського персоналу промислових підприємств є недостатньо розробленими, в тому числі у частині категоріального апарату. Розвиваючи наукові положення про те, що мотивація трудової діяльності включає власне мотивацію праці, мотивацію зайнятості, мотивацію до оволодіння засобами виробництва, мотивацію підготовки до трудового процесу, мотивацію до розвитку конкурентоспроможності працівника, у роботі виділено й обґрунтовано ще одну складову — мотивацію розвитку. Визначено, що вона є сукупністю внутрішніх і зовнішніх факторів, які спонукають працівника до розвитку відмітних за внутрішньою природою складових: соціального, професійного, інтелектуального та духовного розвитку. Кожна з цих складових змінює у часі й просторі свої параметри, піддається впливу швидко змінюваних умов зовнішнього середовища та впливає на нього за принципом зворотнього зв'язку.

Головна відмінність поняття «мотивація розвитку управлінського персоналу» від суміжних (насамперед, «мотивації до розвитку конкурентоспроможності» і «мотивації якісного розвитку робочої сили») полягає у тому, що мотивація розвитку передбачає мотивацію не лише вузькопрофесійних знань, вмінь, навичок і компетенцій, тобто якостей, які користуються попитом на ринку, а усіх здібностей управлінців як соціальних істот: підвищення особистої культури, захоплення творчістю, мистецтвом, розкриття емоційного потенціалу, самопізнання. В умовах, коли поширюються процеси інформатизації та комп'ютеризації науки і бізнесу, зростає цінність інтелектуальної праці, спостерігається пріоритет нематеріального багатства та нематеріальних цінностей, підвищується роль робочих груп лідерів-професіоналів, управлінський персонал промислових підприємств поступово звільняється від необхідності постійно вирішувати матеріальні проблеми і отримує можливість долучитися до нематеріальних цінностей, накопичених цивілізацією, відчути задоволення від науки, творчості, мистецтв розробки й освоєння технологічно складних видів промислової продукції. Адже тільки розумні, всебічно розвинуті особистості, чесні, порядні, впевнені у собі і своїх силах люди здатні досягти життєвого успіху і зробити цей успіх невід'ємною складовою успіху підприємства.

Встановлено, що на підвищення мотивації розвитку управлінського персоналу значною мірою впливають методи її реалізації. Аналіз літературних джерел з мотивації трудової діяльності дозволив узагальнити методи мотивації відповідно до складових розвитку управлінського персоналу — соціальної, професійної, інтелектуальної і духовної. На промислових підприємствах мотивація соціального розвитку управлінського персоналу реалізується за допомогою забезпечення з боку підприємства гідного матеріального рівня і надання управлінцям можливості широкого

соціального спілкування. До методів соціального розвитку віднесено вдосконалення оплати праці; програми участі у прибутках; нематеріальну мотивацію; кар'єрне зростання. Мотивація професійного розвитку управлінського персоналу полягає у створенні на підприємстві умов для їх зацікавленості у підвищенні кваліфікації, здобутті другої вищої освіти, наукового ступеня. Мотивація інтелектуального розвитку управлінського персоналу пов'язана з переорієнтацією навчання на безперервне оновлення всебічних знань. Методами професійного та інтелектуального розвитку визначено внутрішньоорганізаційне (ділові ігри, кейси, групові дискусії, коучинг, ротація, делегування повноважень) та зовнішньоорганізаційне навчання (програми MBA, підвищення кваліфікації, самоосвіта, отримання вченого ступеня). Мотивація духовного розвитку управлінського персоналу здійснюється шляхом створення на підприємстві такої організаційної культури, основу якої складає оптимальне співвідношення матеріального і нематеріального, толерантність у ділових відносинах, прагнення до високих ідеалів. Основним методом духовного розвитку є формування відповідної організаційної культури.

У роботі обґрунтовано, що ефективне впровадження означених методів у практичній діяльності промислових підприємств потребує дослідження факторів, які впливають на мотивацію розвитку управлінського персоналу. Огляд існуючих наукових підходів до визначення факторів, які впливають на мотивацію персоналу взагалі й управлінського зокрема, показав, що внутрішні та зовнішні фактори впливу на мотивацію управлінського персоналу практично не розглядаються у поєднанні. Сформована у дисертації сукупність факторів усуває цей недолік. Фактори впливу на мотивацію розвитку управлінського персоналу розподілені на зовнішні, що існують об'єктивно, і внутрішні, що залежать тільки від самих управлінців. До зовнішніх віднесені фактори, що діють на мегарівні (глобалізаційний, формаційний), макрорівні (інституціональні, економічні, соціальні, демографічні, політико-правові, соціокультурні), мезорівні (галузевий, комунікаційний) та мікрорівні (соціальні, економічні, інституціональні, техніко-технологічні, організаційні). Внутрішні фактори діють на особистісному рівні (гендерні, вікові, культурні, освітні, матеріальні).

У другому розділі – **«Сучасний стан і тенденції мотивації розвитку керівників і спеціалістів на промислових підприємствах Харківського регіону»** – виявлено вплив факторів на мотивацію розвитку керівників і спеціалістів промислових підприємств; розроблено методичний підхід до оцінки рівня мотивації розвитку управлінського персоналу промислових підприємств.

У роботі доведено, що найбільший прямий вплив на мотивацію розвитку управлінців чинять внутрішні умови підприємств, на яких вони працюють. Вплив цих умов на мотивацію розвитку управлінського персоналу у дисертації проаналізовано на статистичному матеріалі восьми промислових підприємств Харківського регіону. Період дослідження склав 5 років – з 2006 р. по 2010 р. Проведене дослідження показало, що несприятливими для

підвищення мотивації розвитку управлінського персоналу є такі фактори мікрорівня як суттєве скорочення обсягів промислового виробництва, нестійка динаміка обсягів чистого прибутку, застаріла матеріально-технічна база (на більшості досліджуваних підприємств ступінь зносу основних фондів перевищує 60%), відсутність дієвого стимулювання авторського права, брак фінансування технічних і програмних розробок, обмеженість витрат на соціальний розвиток і, як наслідок, нерозвиненість об'єктів соціальної інфраструктури, низька заробітна плата і зростання заборгованості по ній. Виявлені тенденції актуалізують необхідність оцінки рівня мотивації розвитку управлінського персоналу досліджуваних підприємств.

У дисертації розроблено методичний підхід до оцінки рівня мотивації розвитку управлінського персоналу підприємства, який передбачає такі етапи:

1) формування необхідного за змістом і достатнього за кількістю попереднього складу показників мотивації розвитку керівників і спеціалістів на основі теоретичного узагальнення літературних джерел;

2) відбір найбільш значущих показників з використанням багатовимірною факторного аналізу (сума заборгованості по заробітній платі управлінському персоналу, питома вага премій у структурі оплати праці, кількість об'єктів соціальної інфраструктури на підприємстві, фондоозброєність управлінського персоналу, коефіцієнт зносу основних фондів, сума витрат підприємства на інформатизацію, питома вага інноваційної продукції у загальному обсязі реалізованої продукції, питома вага нематеріальних активів у балансі підприємства);

3) розрахунок узагальнюючого показника мотивації розвитку управлінського персоналу підприємств ( $УП$ ) методом адитивної згортки:

$$УП = \sum_{j=1}^n HZ_j \cdot B_j,$$

де  $HZ_j$  – нормоване значення  $j$ -того показника;

$B_j$  – вага  $j$ -того показника;

$n$  – кількість показників.

До складу узагальнюючого показника увійшли найбільш значущі часткові показники, визначені за допомогою попереднього факторного аналізу. Його значення знаходяться в інтервалі від 0 до 1. Розраховані узагальнюючі показники мотивації розвитку управлінського персоналу подано у табл. 1.

*Таблиця 1*

**Значення узагальнюючих показників мотивації розвитку управлінського персоналу досліджуваних підприємств**

Підприємство	Значення VII				
	2006	2007	2008	2009	2010
ТОВ «Завод самохідних шасі»	0,400	0,648	0,434	0,501	0,469
ВАТ «Автрамат»	0,501	0,521	0,511	0,658	0,565
ВАТ «Вовчанський агрегатний завод»	0,496	0,320	0,494	0,501	0,503
ТОВ «ІцГА»	0,395	0,511	0,300	0,297	0,321
ВАТ «Харківський завод «Укрелектромаш»	0,406	0,721	0,501	0,489	0,481
ВАТ «Харківський машинобудівний завод «Світло шахтаря»	0,509	0,601	0,629	0,706	0,633
ВАТ «Турбоатом»	0,536	0,545	0,581	0,596	0,602
ВАТ «Куп'янський машинобудівний завод»	0,212	0,232	0,211	0,202	0,24

Результати проведених розрахунків свідчать про те, що найвищі значення узагальнюючого показника мотивації розвитку управлінського персоналу за аналізований період мають ВАТ «Харківський машинобудівний завод «Світло шахтаря» і ВАТ «Автрамат». Це пояснюється тим, що дані підприємства є лідерами серед досліджуваних підприємств за витратами на соціальний розвиток персоналу (зокрема, за показником середньомісячної заробітної плати в аналізований період). Стала динаміка середніх значень узагальнюючого показника мотивації розвитку управлінського персоналу характерна для ВАТ «Турбоатом», ВАТ «Харківський завод «Укрелектромаш», ВАТ «Вовчанський агрегатний завод» і ТОВ «Завод самохідних шасі». Такі значення значною мірою обумовлені високим рівнем нематеріальних активів, але невисокими витратами на інформатизацію підприємства і утримання об'єктів соціальної інфраструктури. Найнижчі значення узагальнюючого показника мотивації розвитку управлінського персоналу мають місце у ТОВ «ІцГА» і ВАТ «Куп'янський машинобудівний завод», оскільки саме вони мають найнижчі показники нематеріальних активів у балансі і премій у структурі оплати праці, найвищі – за рівнем заборгованості по заробітній платі та зносу основних фондів. Виходячи з цього, у дисертації зроблено висновок, що керівництву аналізованих підприємств необхідно основну увагу зосередити на вдосконаленні заробітної плати (у частині премій, доплат, надбавок).

У третьому розділі – «Методичне забезпечення підвищення мотивації розвитку керівників і спеціалістів промислових підприємств» – розроблено методичний підхід до визначення змінної частини заробітної плати на основі нарахування надбавок управлінському персоналу; удосконалено метод участі управлінського персоналу в прибутках підприємства; запропоновано методичні рекомендації щодо побудови горизонтальної управлінської кар'єри в умовах формування проектних

структур; обґрунтовано методичні положення з проведення проблемноорієнтованого моніторингу мотивації складових системи розвитку управлінського персоналу з використанням нечіткої логіки.

Оскільки матеріальні методи мотивації відіграють важливу роль у підвищенні її рівня, у дисертації запропоновано методичний підхід до визначення змінної частини заробітної плати управлінського персоналу. Враховуючи, що головним недоліком існуючих методичних підходів до визначення змінної частини заробітної плати персоналу, в тому числі і управлінському, є те, що вони засновані на комплексній оцінці ділових якостей, які безпосередньо впливають на якість виконуваної роботи, у дисертаційній роботі обґрунтовано, що врахування в оцінці управлінського персоналу лише якостей, необхідних для виконання посадових обов'язків (компетентність, відповідальність, працездатність, самостійність, ініціативність), не дозволяє індивідуально підходити до нарахування управлінському персоналу промислових підприємств премій, доплат, надбавок. По-перше, в сучасних умовах професійні знання, вміння, навички і компетенції швидко застарівають, тому постійне оновлення персоналом знань є необхідною умовою сталого розвитку підприємства. По-друге, у деяких випадках ділова оцінка сприймається управлінцями як система контролю. Керівників це може ображати, оскільки вони вважають себе професіоналами з високим рівнем особистої культури і трудової дисципліни, тому просто не можуть безвідповідально ставитися до виконуваної роботи.

У цьому зв'язку в роботі для оцінки управлінського персоналу запропонована і доведена доцільність врахування управлінського потенціалу (творчих здібностей, здатності до засвоєння нових знань і технологій, завзятливості, неординарності і нестандартності мислення). З метою забезпечення об'єктивності комплексної оцінки ділових якостей і потенціалу управлінців промислових підприємств сформовані оціночні критерії, які враховують як результати управлінської діяльності (освітній і кваліфікаційний рівень, досвід роботи у різних функціональних сферах даного підприємства, харизма, вміння організовувати і планувати свою роботу, вміння працювати в команді, навички проведення успішних ділових переговорів, знання нормативної бази підприємства, вміння працювати з новітніми інформаційними системами, якість наданої управлінцем інформації для застосування широким колом працівників), так і управлінський потенціал (глобальне мислення, здатність до самоосвіти, знання іноземних мов, соціальний інтелект, рівень особистої культури, адаптація до значних інформаційних навантажень).

В узагальненому вигляді розмір надбавки управлінському персоналу запропоновано розраховувати таким чином:

$$W_{\text{надб}} = K \cdot W_{\text{осб}},$$

де  $W_{\text{надб}}$  – розмір надбавок управлінському персоналу;

$K$  – коефіцієнт, який показує, скільки відсотків посадового окладу становить змінна частина заробітної плати (підприємство встановлює

самостійно);

$W_{map}$  – посадовий оклад згідно з освітньо-кваліфікаційним рівнем;

$RP$  – значення комплексної оцінки ділових якостей і потенціалу управлінця (від 0 до 1).

Практична значущість розробленого методичного підходу підтверджена його апробацією у ТОВ «ІцТА». Для визначення вагомості оціночних критеріїв експертною групою цього підприємства був використаний метод парних порівнянь. Для перевірки узгодженості думок експертів було розраховано коефіцієнт конкордації Кендалла, який склав 0,608, що відповідає умові  $0,5 \leq \chi^2 \leq 0,7$ , і критерій Пірсона, який склав 17,021, що більше за табличне значення (14,07)). Розмір надбавки встановлений експертною групою ТОВ «ІцТА» на рівні 28%. Розрахунок надбавок управлінському персоналу ТОВ «ІцТА» подано у табл. 2.

Таблиця 2

**Розрахунок надбавок управлінському персоналу ТОВ «ІцТА»  
(за січень 2010 р.)**

Управлінський персонал	Коефіцієнт, який показує скільки відсотків посадового окладу складає надбавка	Посадовий оклад, грн	Результати комплексної оцінки	Розрахунок надбавки	Розмір надбавки, грн
Юрист	0,28	2086,19	0,59	<del>2285,208</del>	344,64
Менеджер з персоналу	0,28	2486,64	0,61	<del>2286,248</del>	424,72
Головний бухгалтер	0,28	2294,16	0,69	<del>2286,228</del>	443,23
Бригадир	0,28	2311,96	0,88	<del>2288,239</del>	596,67
Менеджер зі збуту	0,28	2506,28	0,9	<del>2289,250</del>	631,58

Заробітна плата й окремі її складові (доплати, премії, компенсації, надбавки) відіграють важливу роль у підвищенні особистих результатів управлінської діяльності, однак майже не стимулюють підвищення ефективності підприємства в цілому. Тому на промислових підприємствах реформування заробітної плати має доповнюватися програмами участі управлінського персоналу у розподілі прибутків. Особливістю запропонованих у дисертації рекомендацій щодо визначення участі

управлінців у прибутках підприємства на основі конкурентно-цільового методу є те, що формування доходів управлінців здійснюється на основі двох складових: розподілу певної частки запланованого прибутку серед усіх управлінців (перша частина доходу) і розподілу перевищення фактичного прибутку над запланованим серед висококваліфікованих управлінців, які за результатами комплексної оцінки результатів і потенціалу отримали високі бали (друга частина доходу). Частка, спрямована на розподіл між усіма управлінцями, частка, спрямована на розподіл між висококваліфікованими управлінцями та кількість балів, за якими управлінці матимуть право брати участь у розподілі перевищення фактичного прибутку над запланованим визначаються експертною групою кожного окремого підприємства самостійно, виходячи з його фінансових можливостей, позиції на ринку та конкуренції на ринку управлінських посад галузі.

Математична формалізація визначення розміру доходу управлінців від участі у прибутках має такий вигляд:

$$\dot{A}O\ddot{I}_{ij} = \dot{A}O\dot{I}' + \dot{A}O\ddot{I}''$$

або

$$\dot{A}O\ddot{I}_{ij} = \dot{A}O\dot{I}' + \dot{A}O\ddot{I}''$$

де  $\dot{A}O\ddot{I}_{ij}$  – розмір доходу  $i$ -того управлінця  $J$ -тої категорії від участі у прибутках підприємства (грн);

$\dot{A}O\dot{I}'$  – частина доходу  $i$ -того управлінця  $J$ -тої категорії у разі отримання підприємством запланованого прибутку (грн);

$\dot{A}O\ddot{I}''$  – частина доходу  $i$ -того управлінця  $J$ -тої категорії у разі перевищення отриманого прибутку над запланованим (грн);

$\Pi_{занл}$  – запланований прибуток підприємства (тис.грн);

$K_j$  – коефіцієнт, який показує відсоток прибутку, спрямований на виплату  $J$ -тої категорії управлінського персоналу;

$\Pi O_{ij}$  – посадовий оклад  $i$ -того управлінця  $J$ -тої категорії (грн);

$\Delta\Pi_{ij}$  – сума перевищення фактичного прибутку підприємства над запланованим (грн);

$\Pi O_{RF_i}$  – посадовий оклад  $i$ -го управлінця  $J$ -тої категорії, який за результатами комплексної оцінки ділових якостей і потенціалу отримав достатню для участі у даній програмі кількість балів (окремо встановлюється експертною групою кожного підприємства) (грн);

$\sum_{i=1}^n E_{ij}$  – сума, призначена для розподілу серед управлінців, які за результатами комплексної оцінки ділових якостей і потенціалу отримали високі бали (грн).

Практична перевірка наведених пропозицій здійснена на прикладі промислового підприємства ВАТ «Турбоатом» (табл. 3).

Впровадження даного методу сприяло зростанню у ВАТ «Турбоатом» рентабельності виробництва, формуванню у управлінців бажання досягати поставлених стратегічних цілей, підвищенню лояльності управлінців, покращенню соціально–психологічного клімату у підрозділах, поліпшенню трудової дисципліни і якості управлінської праці.

*Таблиця 3*

**Можливі загальні доходи учасників програм участі в прибутках у ВАТ «Турбоатом»**

Номер учасника	Можливий загальний дохід від участі у прибутках, грн				
	2006	2007	2008	2009	2010
№1	640,95	699,96	1030,07	535,57	1433,28
№2	665,03	754,87	1018,28	495,87	1411,88
№3	712,99	777,50	992,81	532,49	719,50
№4	722,55	754,84	939,32	460,72	1333,23
№5	659,79	1371,10	1180,57	498,61	1399,63
№6	721,25	926,17	914,78	479,49	1338,04
№7	638,90	840,92	917,53	531,05	1411,88
№8	723,40	949,20	990,21	566,37	1489,20
№9	655,40	1278,24	1348,75	596,15	764,45
№10	794,18	1539,37	1320,13	581,41	1526,55

У роботі обгрунтовано, що мотивація розвитку управлінського персоналу промислових підприємств буде більш ефективною, якщо матеріальне стимулювання доповнювати нематеріальним. Враховуючи західний досвід переходу промислових підприємств від ієрархічних організаційних структур до проектних, у дисертації розроблено методичні рекомендації щодо побудови горизонтальної управлінської кар'єри в умовах формування проектних структур. Особливість запропонованих рекомендацій полягає у такому. У разі появи конкретного проекту на підприємстві має бути оголошений конкурс на посади керівника і членів цього проекту. Відбір претендентів здійснюється на основі оцінки чотирьох ключових характеристик: особистісної (особисті дані; морально-етичні якості; комунікативні здібності; лідерські якості; стресостійкість), інтелектуальної (бажання і здатність до постійного оновлення знань; володіння почуттям нового; властивості інтелекту; здатність до системно мислити; здатність генерувати нові ідеї та рішення), професійної (володіння ефективними управлінськими технологіями; вміння працювати з новітніми інформаційними технологіями; вміння працювати в команді; здатність вирішувати проблеми, пов'язані зі зміною професії; стійкість до

професійного старіння) і спеціалізованої (фахові знання). Кожна з ключових характеристик максимально може бути оцінена у 25 балів, а максимальна оцінка претендента на посаду керівника і членів проектної групи може становити 100 балів. У випадку, коли претенденти отримують рівну кількість балів, на посаду керівника проектної групи обирається той, у кого найбільша кількість балів за спеціалізованою ключовою характеристикою, оскільки це забезпечить найбільш оптимальну ротацію управлінських кадрів.

Враховуючи, що кожна ключова характеристика оцінюється рівною кількістю балів, доцільно побудувати кар'єрні профілі претендентів, які не потрапили до проектної групи, але отримали досить високі бали. Такі профілі дають змогу проаналізувати слабкі сторони претендентів і зарахувати перспективних управлінців до кадрового управлінського резерву підприємства. Зарахування до такого резерву має здійснюватися тільки за результатами конкурсного відбору і не протиставлятися йому, як це має місце сьогодні, а органічно його доповнювати. Результати конкурсного відбору можуть служити базою формування стратегічного плану розвитку кар'єри кожного з претендентів, тому головним завданням служби управління персоналом підприємства є підтримка зворотнього зв'язку з перспективними управлінцями з метою корегування їхнього подальшого розвитку.

Методичні рекомендації щодо побудови горизонтальної управлінської кар'єри в умовах формування проектних структур були використані у ВАТ «Точприлад» для відбору управлінців до проектної групи з розробки нової продукції. Їх використання дозволило зробити висновок про те, що вони сприяють підвищенню якості та ефективності управлінської діяльності в цілому на основі раціоналізації побудови, розвитку й управління кар'єрними процесами.

У дисертації обґрунтовано, що для підвищення ефективності мотивації управлінського персоналу підприємства необхідно створити систему моніторингу, яка забезпечувала б постійне спостереження за впровадженими заходами.

Вивчення літературних джерел і реальної практики промислових підприємств довело, що найчастіше моніторинг мотивації управлінського персоналу пропонується здійснювати на основі розрахунку і вивчення динаміки узагальнюючого показника, який характеризує рівень вмотивованості керівників і спеціалістів. У роботі доведено, що для моніторингу мотивації розвитку управлінського персоналу такий підхід застосовувати недоцільно, оскільки незрозуміло, які з складових розвитку управлінського персоналу в даний період вмотивовані краще – соціальна, професійна, інтелектуальна чи духовна. Визначення вмотивованості складових розвитку передбачає оцінку за такими характеристиками: для соціального розвитку – робота об'єктів соціальної інфраструктури, зв'язок між оплатою праці і особистими досягненнями, зв'язок між оплатою праці і результатами фінансово-господарської діяльності підприємства, надання гнучкого графіка та гнучкого місця роботи; для професійного розвитку –

якість системи навчання управлінського персоналу, ділові комунікації; участь в управлінні підприємством, забезпечення реалізації планів кар'єрного зростання; для інтелектуального розвитку – необхідність використання в управлінській діяльності міждисциплінарних знань, необхідність застосування в управлінській діяльності креативного мислення, врахування творчого характеру особистості управлінця; для духовного розвитку – роль і місце управлінської праці у стратегічних орієнтирах підприємства, забезпечення морального задоволення від процесу управління, створення та підтримка нормального психологічного клімату, формування колективної творчої роботи.

Для оцінки зазначених характеристик у дисертації використана трирівнева шкала якісних термів (високий, середній, низький). Це дозволить серед умов, які створює підприємство для підвищення мотивації соціального, професійного, інтелектуального та духовного розвитку своїх управлінців, визначити «проблемні місця» й окреслити шляхи їхнього вирішення. Результати проблемноорієнтованого моніторингу мотивації розвитку управлінського персоналу з використанням нечіткої логіки мають доповнюватись і підтверджуватись даними статистичної і бухгалтерської звітності, що підвищить їхню обґрунтованість.

## **ВИСНОВКИ**

У дисертації подано вирішення важливого науково-практичного завдання щодо подальшого розвитку теоретичних і методичних положень стосовно підвищення мотивації розвитку управлінського персоналу промислових підприємств. Основні висновки і результати, отримані в ході дослідження, полягають у такому:

1. Уточнено поняття «мотивація розвитку управлінського персоналу промислових підприємств» як сукупності внутрішніх і зовнішніх факторів, що спонукають управлінський персонал до розвитку різних за внутрішньою природою складових: інтелектуального, професійного, соціального та духовного розвитку. Головна відмінність поняття «мотивація розвитку управлінського персоналу» від суміжних (насамперед, «мотивації до розвитку конкурентоспроможності» і «мотивації якісного розвитку робочої сили») полягає у тому, що мотивація розвитку передбачає мотивацію не лише вузькопрофесійних знань, вмінь, навичок і компетенцій, тобто якостей, які користуються попитом на ринку, а усіх здібностей управлінців.

2. До методів мотивації соціального розвитку управлінського персоналу на промислових підприємствах віднесено вдосконалення оплати праці; програм розподілу прибутків; нематеріальної мотивації; побудови успішної кар'єри. Методами мотивації професійного та інтелектуального розвитку є внутрішньо- і зовнішньоорганізаційне навчання. Основним методом мотивації духовного розвитку визначено формування високої організаційної культури. Обґрунтовано сукупність факторів, що впливають

на мотивацію розвитку управлінського персоналу промислових підприємств, яка враховує як внутрішні, так і зовнішні фактори впливу. Основними з них є соціальні, економічні, інституціональні, техніко-технологічні, організаційні.

3. Виявлено, що несприятливими для підвищення мотивації розвитку управлінського персоналу є такі фактори мікрорівня як суттєве скорочення обсягів промислового виробництва, нестійка динаміка обсягів чистого прибутку, застаріла матеріально-технічна база (на більшості досліджуваних підприємств ступінь зносу основних фондів перевищує 60%), відсутність дієвого стимулювання авторського права, брак фінансування технічних і програмних розробок, обмеженість витрат на соціальний розвиток і, як наслідок, нерозвиненість об'єктів соціальної інфраструктури, низька заробітна плата і зростання заборгованості по ній. З метою визначення рівня мотивації розвитку управлінського персоналу промислових підприємств розроблено методичний підхід до її оцінки, який базується на розрахунку узагальнюючого показника, до складу якого увійшли найбільш значущі часткові показники, визначені за допомогою факторного аналізу. Аналіз результатів оцінки показав, що вищий рівень мотивації розвитку керівників і спеціалістів спостерігається на підприємствах, які є лідерами за витратами на соціальний розвиток, тому керівництву промислових підприємств слід першочергову увагу зосередити на вдосконаленні матеріального стимулювання, зокрема заробітної плати (у частині премій, доплат, надбавок).

4. Розроблено методичний підхід до визначення змінної частини заробітної плати (надбавок) управлінського персоналу на основі комплексної оцінки не тільки результатів його роботи, але й потенційних можливостей. Використання даного підходу зміцнює мотивуючу функцію заробітної плати, підвищує лояльність управлінців і загалом позитивно впливатиме на ефективність управлінської діяльності. Удосконалено метод участі управлінців у прибутках підприємства, який передбачає розподіл певної частки запланованого прибутку серед усіх управлінців та розподіл перевищення фактичного прибутку над запланованим серед висококваліфікованих управлінців, які за результатами комплексної оцінки результатів і набутого потенціалу отримали високі бали. Це дає можливість оптимально використовувати фінансові кошти підприємства і, не збільшуючи витрат, ефективно стимулювати розвиток промислового виробництва.

5. Методичні рекомендації щодо побудови горизонтальної управлінської кар'єри в умовах формування проектних структур передбачають такі етапи: аналіз потреб управлінців у кар'єрному зростанні, формування переліку ключових показників для відповідної посади, оголошення на підприємстві конкурсу на посаду керівника проектної групи, оцінка претендентів на посаду на основі побудови кар'єрного профілю. Ключовими характеристиками оцінки претендентів обрані особистісна, інтелектуальна, професійна і спеціалізована. Це дає можливість на основі побудови кар'єрного профілю, враховуючи бали за ключовими характеристиками, визначити для кожного проекту претендентів, які у

найбільшій мірі відповідає його вимогам і потребам.

6. Розроблено методичні положення до проведення проблемноорієнтованого моніторингу мотивації розвитку управлінського персоналу промислових підприємств з використанням нечіткої логіки. Визначення вмотивованості управлінців до розвитку здійснено на основі оцінки таких складових як соціальний розвиток, професійний розвиток, інтелектуальний розвиток і духовний розвиток, для чого використана трирівнева шкала якісних термів (високий, середній, низький). Це дозволить серед умов, які створює підприємство для підвищення мотивації соціального, професійного, інтелектуального, духовного розвитку своїх управлінців визначити «проблемні місця» й окреслити шляхи їхнього вирішення.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

### *Статті у наукових фахових виданнях:*

1. Черкашина Т. С. Розвиток людського капіталу як основа стратегії формування нової економічної моделі / Т. С. Черкашина // Управління розвитком : збірник наукових робіт. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2006. – № 5. – С. 47–48.

2. Черкашина Т. С. Корпоратизація як умова розвитку управлінського персоналу / Т. С. Черкашина // Коммунальное хозяйство городов : сб. науч. трудов. – Киев : Техника, 2007. – Выпуск 78. – Серия : Экономические науки. – С. 327–333.

3. Черкашина Т. С. Управління розвитком людського капіталу підприємства в контексті переходу до постіндустріальної економіки / Т. С. Черкашина // Вісник ХНАУ. – 2007. – № 3. – С. 330–335.

4. Черкашина Т. С. Теоретичні та методичні аспекти формування системи розвитку управлінського персоналу машинобудівних корпорацій / Т. С. Черкашина // Наука й економіка. – 2008. – Випуск 3 (11). – С. 174–182.

5. Черкашина Т. С. Обґрунтування факторів, які впливають на мотивацію розвитку управлінського персоналу підприємства / Т. С. Черкашина // Культура народів Причорномор'я. – 2009. – № 169. – С. 214–217.

6. Черкашина Т. С. Формування ефективної системи управління знаннями як основа підвищення мотивації розвитку управлінського персоналу промислових підприємств / Т. С. Черкашина // Бизнес Информ. – 2009. – № 11 (1). – С. 94–95.

7. Філатов В. М. Методика реалізації управлінської кар'єри в умовах формування проектних структур / В. М. Філатов, Т. С. Черкашина // Економіка : проблеми теорії і практики : збірник наукових праць. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2010. – Випуск 260. – Том VI. – С. 1456–1463.

Особистий внесок здобувача: визначено етапи реалізації горизонтальної управлінської кар'єри в умовах формування проектних структур.

8. Черкашина Т. С. Генезис, сутність і структура мотивації розвитку управлінського персоналу машинобудівних підприємств / Т. С. Черкашина // Формування ринкових відносин в Україні. – 2010. – № 5 (108). – С. 110–114.

9. Черкашина Т. С. Методика нарахування надбавок управлінському персоналу на основі комплексної оцінки результатів і потенціалу / Т. С. Черкашина // Культура народів Причорномор'я. – 2010. – № 178. – С. 16–20.

*Публікації за матеріалами конференцій:*

10. Черкашина Т. С. Роль управлінського персоналу в управлінні інноваціями промислового підприємства / Т. С. Черкашина // Матеріали Всеукраїнської науково–практичної конференції «Соціально-економічні проблеми розвитку країн з транзитивною економікою» (Харків, 14–15 грудня 2007 р.). – Х. : Вид. ХНЕУ, 2007. – № 8. – С. 132–133.

11. Черкашина Т. С. Сучасні методи оцінки управлінського персоналу корпоративного підприємства / Т. С. Черкашина // Матеріали міжнародної науково–практичної конференції «Стратегії розвитку України в глобальній середі» (Симферополь–Севастополь, 27–29 жовтня 2007 г.). – Симферополь : Издательский центр Крымского института бизнеса, 2007. – Том 2. – С. 156–159.

12. Черкашина Т. С. Проблеми соціального розвитку управлінського персоналу машинобудівних підприємств / Т. С. Черкашина // Праці дев'ятої міжнародної наукової конференції студентів та молодих вчених «Управління розвитком соціально-економічних систем : глобалізація, підприємництво, сталий економічний зростання» (Донецьк, 12–13 грудня 2008 р.). – Донецьк : ДонНУ, 2008. – Частина 2. – С. 200–202.

13. Черкашина Т. С. Методика визначення рівня мотивації розвитку управлінського персоналу на промислових підприємствах / Т. С. Черкашина // Матеріали X міжнародної науково–практичної конференції «Теорія і практика сучасної економіки» (Черкаси, 14–16 жовтня 2009 р.). – Черкаси : ЧДТУ, 2009. – Том II. – С. 93–96.

14. Черкашина Т. С. Формування ефективної системи організаційної структури мотивації розвитку управлінського персоналу / Т. С. Черкашина // Матеріали XIX міжнародної науково-практичної конференції «Інституційна природа ринкових трансформацій» (Чернівці, 15–16 жовтня 2009 р.). – Чернівці : ДрукАрт, 2009. – С. 153–155.

15. Черкашина Т. С. Дослідження залежності впливу рівня мотивації розвитку управлінського персоналу від результатів фінансово-господарської діяльності підприємства / Т. С. Черкашина // Матеріали XV міжнародної науково–практичної конференції «Інформаційні технології в економіці, менеджменті і бізнесі. Проблеми науки, практики і освіти» (Київ, 25–26

лютого 2010 р.). – Київ : Видавництво Європейського університету, 2010. – С. 109–111.

16. Черкашина Т. С. Конкурентно-цільовий метод участі управлінського персоналу в прибутках підприємства / Т. С. Черкашина // Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Економічний розвиток України в сучасному просторі та часі» (Харків, 30 листопада–1 грудня 2010 р.). – Х. : ФОП Павленко О. Г, 2010. – С. 477–482.

17. Черкашина Т. С. Оцінка факторів, що впливають на мотивацію розвитку управлінського персоналу промислових підприємств / Т. С. Черкашина // Матеріали VII міжнародної науково-практичної конференції «Новості передової науки» (Софія, 17–25 мая 2011 г.). – Софія : ООД «Бял ГРАД-БГ», 2011. – Том 4. – С. 87–90.

*Публікації у інших виданнях:*

18. Черкашина Т. С. Комплексна оцінка управлінського персоналу як складова стратегії промислового підприємства / Т. С. Черкашина // Вчені записки ХІУ. – 2012. – Випуск 32. – С. 83–85.

## **АНОТАЦІЯ**

**Черкашина Т. С. – Методичне забезпечення мотивації розвитку управлінського персоналу промислових підприємств. – На правах рукопису.**

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Харківський національний економічний університет, Харків, 2012.

Дисертацію присвячено удосконаленню теоретичних і методичних положень стосовно мотивації розвитку управлінського персоналу промислових підприємств. Уточнено економічну сутність і складові поняття «мотивація розвитку управлінського персоналу промислових підприємств». Узагальнено методи мотивації розвитку керівників і спеціалістів промислових підприємств. Обґрунтовано і проаналізовано фактори впливу на мотивацію розвитку управлінського персоналу, за допомогою факторного і кореляційно-регресійного аналізу визначено їх вплив на мотивацію розвитку управлінського персоналу промислових підприємств Харківського регіону. Запропоновано методичний підхід до нарахування надбавок управлінському персоналу промислових підприємств, який засновано на комплексній оцінці не тільки його результатів, але й потенціалу. Удосконалено метод участі управлінського персоналу у прибутках підприємства. Розроблено методичні рекомендації щодо побудови горизонтальної управлінської кар'єри на промислових підприємствах в умовах формування проектних структур. Наведено пропозиції щодо проведення моніторингу складових системи мотивації розвитку управлінського персоналу промислових підприємств.

**Ключові слова:** управлінський персонал, управлінська діяльність,

розвиток, мотивація, матеріальне стимулювання, метод участі у прибутках, управлінська кар'єра.

## АННОТАЦИЯ

**Черкашина Т. С. – Методическое обеспечение мотивации развития управленческого персонала промышленных предприятий. – На правах рукописи.**

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 — экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности). — Харьковский национальный экономический университет, Харьков, 2012.

Диссертация посвящена рассмотрению теоретических и методических аспектов мотивации развития управленческого персонала промышленных предприятий. Предложено авторское видение экономической сущности и составляющих понятия «мотивация развития управленческого персонала промышленных предприятий», которая раскрыта в диссертации как совокупность внутренних и внешних факторов, способствующих мотивации руководителей и специалистов к развитию четырех составляющих: профессиональной, интеллектуальной, социальной и духовной.

Обобщены методы, на основе которых реализуется мотивация развития управленцев: профессионального и интеллектуального развития (обучения), социального развития (усовершенствования оплаты труда, участия в прибылях предприятия, нематериального стимулирования, карьерного роста), духовного развития (формирования на предприятии соответствующей организационной культуры).

Обоснована совокупность факторов, которая учитывает как внутренние, так и внешние факторы влияния на мотивацию развития управленческого персонала. К внешним факторам отнесены те, которые действуют на мегауровне (глобализационный, формационный), макроуровне (институциональные, экономические, социальные, демографические, политико-правовые, социокультурные), мезоуровне (отраслевой, коммуникационный), микроуровне (социальные, экономические, институциональные, технико-технологические, организационные, когнитивные) и существуют объективно, а к внутренним – те, которые зависят от самого человека (гендерные, возрастные, культурные, образовательные, материальные).

Выявлены факторы, влияющие на мотивацию развития управленческого персонала промышленных предприятий Харьковского региона. Анализ выполнен на примере статистического материала восьми промышленных предприятий Харьковского региона за 5 лет. На этой основе построены факторная и корреляционно-регрессионная модели, которые доказали приоритетность для повышения мотивации развития управленческого персонала совершенствования материального стимулирования. Разработан методический подход к оценке уровня мотивации управленческого

персонала, основанный на расчете обобщающего показателя методом адитивного сворачивания.

Предложен методический подход к начислению переменной части заработной платы управленческого персонала на основе его комплексной оценки, которая, в отличие от других, основана на оценке не только их результатов, но и потенциала, что, в свою очередь, будет мотивировать управленцев к постоянному совершенствованию и реализации личностного потенциала.

Усовершенствован метод участия управленческого персонала в прибылях, который, не нарушая основных принципов распределения чистой прибыли на промышленных предприятиях, дополняет их, поскольку, во-первых, устанавливает четкие цели, достижение которых гарантирует им получение заранее установленной части прибыли, а во-вторых, распространяется только на высококвалифицированных управленцев.

В работе обосновано, что мотивация развития управленческого персонала будет более эффективной, если материальное стимулирование дополнить нематериальным. В этой связи разработаны методические рекомендации по построению управленческой карьеры. Выделены следующие этапы: анализ потребностей управленцев в карьерном росте, формирование совокупности ключевых показателей для определенной должности, объявление конкурса на должность руководителя и членов проектной группы, оценка претендентов. Внедрение предложенных рекомендаций в работу промышленных предприятий даст возможность отбирать наиболее эффективных претендентов в проектные группы.

Даны научно обоснованные предложения по проведению мониторинга составляющих системы мотивации развития управленческого персонала промышленных предприятий, позволяющие контролировать динамику как качественных, так и количественных показателей, которые их характеризуют, и определять, какие из условий, созданных предприятием для повышения мотивации социального, профессионального, интеллектуального и духовного развития мотивированы лучше, а какие требуют проведения дополнительных мероприятий.

**Ключевые слова:** управленческий персонал, управленческая деятельность, развитие, мотивация, материальное стимулирование, метод участия в прибылях, управленческая карьера.

## ANNOTATION

**Cherkashina T. S. – Methodical aspects of managerial staff's motivation's development at industrial enterprises. – Manuscript.**

Thesis for a scientific degree – Candidate of Sciences in Economics in specialty 08.00.04 – Economics and Enterprises Management (on the Types of Economic Activity). – Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, 2012.

The dissertation is devoted to improvement the theoretical and methodical aspects of motivation's development of managerial staff at industrial enterprises. Economic essence and characteristics of motivation's development of managerial staff are clarified. Methods of motivation managers and specialists at industrial enterprises are generalized. Factors, which influence for motivation the managerial staff's, are proved and analyzed. The impact for motivation the managerial staff's development at industrial enterprises enterprise in Kharkiv region is determined by factor and correlation-regression analysis. Method of managerial staff's extra charge for the raises at industrial enterprises is offered. This method unlikes of others, because is based on complex estimation, which uses not only their results but also potential. The method of management participation in the enterprise's profits is improved. The proposals for monitoring the components of motivation's development of managerial staff at industrial enterprises are offered.

**Key words:** managerial staff, managerial activity arrangement, development, potential, motivation, material motivation, method of management participation in the enterprise' profits, managerial career.

**ЧЕРКАШИНА ТЕТЯНА СЕРГІЇВНА**

**МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МОТИВАЦІЇ РОЗВИТКУ  
УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

