

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОТИРІЧ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ІЗ УРАХУВАННЯМ РОЗВИТКУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

У статті розкрито сутність поняття «мотивація»; проведено контент-аналіз визначень процесів «розвиток підприємства» та «управління підприємством», на основі якого виокремлено проблеми не врахування у них ролі персоналу та його мотивації; встановлено протиріччя характеристики цих процесів на відповідність концепції організаційного розвитку та класичним науковим концепціям менеджменту; обґрунтовано парадигму управління підприємством на основі розвитку мотивації персоналу.

Ключові слова: мотивація; персонал; підприємство; розвиток; управління.

Пилигрим Е.И. Теоретические аспекты противоречий управления предприятием на основе развития мотивации персонала

В статье раскрыты сущность понятия «мотивация»; проведен контент-анализ определенных процессов «развитие предприятия» и «управление предприятием», на основе которого выделены проблемы не учета в них роли персонала и его мотивации; установлено противоречие характеристики этих процессов на соответствие концепции организационного развития и классическим научным концепциям менеджмента; обоснованно парадигму управления предприятием на основе развития мотивации персонала.

Ключевые слова: мотивация; персонал; предприятие; развитие; управление.

Piligrim K. Theoretical aspects of contradictions of the enterprise management on the basis of development of personnel motivation

The article reveals the essence of the concept of "motivation". Content analysis of definitions of process "enterprise development" and "enterprise management" revealed lack of personnel's role and its motivation. Contradiction of characteristics of these processes to meet the concept of organizational development and classical scientific concepts of management is established. Paradigm of enterprise management through the development of motivation is grounded.

Keywords: motivation; personnel; enterprise; development; management.

В умовах ринкової економіки найголовнішим із усіх видів ресурсів підприємства є трудовий (персонал), який здатен втілити стратегічні наміри керівництва щодо розвитку підприємства та отримання прибутку від реалізації товарів (послуг) споживачу, потреби якого повинні бути задоволені. У свою чергу, для вирішення цього практичного завдання персонал повинен мати зацікавленість – мати потребу. Відтак, процес управління підприємством на сучасному етапі повинен ґрунтуватися на створенні такої системи, в якій персонал є вмотивованим до його розвитку.

У той же час, проведені дослідження дозволяють виокремити наступні наукові проблеми: по-перше, усвідомлюючи необхідність підвищення ефективності управління підприємствами на сучасному етапі, вченими не завжди враховується важливість вирішення проблем управління персоналом взагалі та, зокрема – його мотивування до розвитку підприємства; по-друге, розглядаючи процес розвитку підприємств і ставлячи за мету вирішення практичних проблем у цьому процесі, окремими вченими не враховується

необхідність вирішення проблем у системі управління персоналом та, зокрема – розвитку мотивації персоналу.

Наслідком цих наукових проблем є протиріччя у сприйнятті процесу управління підприємством із метою забезпечення його розвитку.

Визначення цих протиріч є результатом проведеного аналізу змісту праць сучасних учених-економістів, які досліджують проблеми розвитку мотивації – А.Я. Кібанова [1], А.М. Колота [2], О.Л. Єськова [3], С.І. Смагіна [4], Б.М. Генкіна [5]; займаються пошуком шляхів удосконалення процесу розвитку підприємств – Е.М. Короткого [6], Ю.С. Погорелова [7], Т.Б. Надтоки та Г.А. Кашуніна [8], О.В. Раєвської [9] та інших [10-15]; вирішують проблеми вдосконалення процесу управління підприємствами – Н.Н. Івлієвої [16], О.С. Кузьміна [17], Г.В. Воронцової [18], А.В. Ігнат'єва та М.М. Максимцова [19], І.П. Тавлуй [20] та інших [21-27]. Аналізуючи праці сучасних учених-економістів звертає на себе увагу відсутність комплексного підходу до сприйняття процесу управління підприємствами на

основі розвитку мотивації персоналу, який вмотивований до розвитку підприємства.

Отже, метою даного дослідження є обґрунтування наукових підходів до управління підприємством на основі розвитку мотивації персоналу, для чого у межах статті вирішено наступні наукові завдання: розкрито сутність поняття «мотивація»; проведено контент-аналіз сутності процесів «розвиток підприємства» «управління підприємством» із виокремленням проблеми врахування у них ролі персоналу та його мотивації; встановлено протиріччя характеристики цих процесів на відповідність концепції організаційного розвитку та класичним науковим концепціям менеджменту; обґрунтовано парадигму управління підприємством на основі розвитку мотивації персоналу.

Для вирішення завдань дослідження, перш за все потребується розкриття сутності самого поняття мотивація, яка, з точки зору А.Я. Кібанова являє собою «свідомий вибір людиною того чи іншого типу поведінки, що визначається комплексним впливом зовнішніх (стимули) та внутрішніх (мотиви) чинників» [1, с.367]; на думку А.М. Колота є ««Локомотивом» активної трудової діяльності, сукупністю внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованість, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації» [2, с.3, 16]; з точки зору О.Л. Єськова є «сукупністю внутрішніх і зовнішніх сил, які спонукають людину до ефективної діяльності та надають цій діяльності спрямованості у досягненні визначеної мети» [3, с.9]; на переконання С.І. Смагіна є «функцією управління, стимулювання окремого працівника або групи до дій, що призводять до досягнення цілей організації» [4, с.144]; на думку Б.М. Генкіна є «процесом збудження людини до плідної діяльності, виходячи з її потреб і цілей підприємства» [5, с.13].

Виходячи з наведених визначень, стає очевидним, що мотивація персоналу повинна бути врахованою при розкритті сутності процесів розвитку та управління підприємствами. Однак, проведені дослідження дозволяють констатувати, що мають певні невідповідності такому підходу.

Так, при дослідженні сутності процесу «розвиток підприємства» проведено контент-аналіз праць сучасних учених-економістів, що дозволило отримати наступні результати: у дослідженнях Е.М. Короткого розвиток

підприємства сприймається в якості сукупності змін, які ведуть до появи нової якості і зміцнення життєвої системи, її здатність чинити опір руйнівним силам зовнішнього середовища [6, с.296]; Ю.С. Погорелов під розвитком підприємства розуміє «довготривалу сукупність процесів кількісних та якісних змін в діяльності підприємства, які призводять до поліпшення його стану шляхом збільшення потенціалу підприємства, адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції, що сприяє підвищенню здатності підприємства протидіяти негативним впливам зовнішнього середовища та його життєздатності» [7]; у дослідженнях Т.Б. Надтоки та Г.А. Кашуїна під розвитком підприємства сприймається «процес сукупних змін у соціально-економічній системі підприємства, спрямований на його перехід у новий якісно-кількісний стан у часі під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища» [8, с.569]; на думку О.В. Раєвської під розвитком підприємства сприймається «унікальний процес трансформації відкритої системи в просторі та часі, який характеризується перманентною зміною глобальних цілей його існування шляхом формування нової дисипативної структури і переводом його в новий стан функціонування» [9, с.108]; В. Кифяк вважає, що «розвиток підприємства є динамічною системою взаємодіючих підсистем, передумов, факторів і принципів, які формують вектор кількісних і якісних змін функціонування підприємства, спрямованих на досягнення пріоритетів» [10, с.193].

Із наведених визначень самого поняття «розвиток підприємства» стає очевидним, що існує наукова проблема розгляду цього процесу сучасними вченими-економістами. Сутність цієї проблеми, як це було визначено вище, полягає у тому, що процес розвитку підприємства не пов'язується з участю персоналу у ньому, не визначена його роль у процесі. За таких умов помилково можна припустити, що здатність чинити опір руйнівним силам зовнішнього середовища [6], поліпшення стану та потенціалу [7], перехід на новий кількісно-якісний рівень [8], трансформація у просторі та часі [9], досягнення пріоритетів підприємством, яке вчені справедливо розглядають у якості системи, відбувається поза участі персоналу, що не можливо, виходячи з осмислення сутності самого процесу.

У протилежність цій науковій проблемі, окремими вченими при характеристиці розвитку підприємства звертається увага на те, що поза персоналу він не може відбуватися, але, при цьому, не доводиться думка щодо необхідності мотивування персоналу. До таких точок зору можна віднести результати досліджень Ю.В. Богатіна та В.А. Швандра, які під розвитком підприємства розуміють «якісні зміни та оновлення його господарської системи та організаційної структури, підвищення ефективності функціонування на основі вдосконалення техніки, технології та організації праці в усіх структурних підрозділах, підвищення якості продукції та послуг, що ним надаються» [11]; Ю.А. Плуґіної, на думку якої розвиток підприємства є процесом якісних перетворень в його діяльності за рахунок змін кількісних і структурних характеристик техніко-технологічних, організаційно-комунікаційних, фінансово-економічних ресурсів на основі ефективного використання інтелектуально-кадрових ресурсів та інформаційних технологій [12, с.194]; Н.В. Афанасьєва та В.Д. Рогожина, які вважають, що розвиток підприємства є об'єктивною зміною якісних характеристик системи, що зумовлено як фундаментальними законами природи, так і закономірностями функціонування конкретних систем (старіння устаткування, набуття досвіду і знань співробітниками), при якій формуються нові властивості системи [13, с.296]; Є.Л. Семенчук, на думку якого успіх розвитку підприємства залежить від того, наскільки швидко та адекватно воно реагує на вимоги зовнішнього середовища та ефективно використовує власні ресурси, що вимагає застосування сучасних наукових підходів управління, які можливо використати лише за умов наявності у співробітників підприємства навичок стратегічного менеджменту [14, с.197].

Очевидно, що серед цих визначень перевагою, порівняно з попередніми, можна вважати зміщення акцентів учених на роль персоналу у процесі розвитку підприємства, що проявляється у необхідності супроводжувати цей процес вдосконаленням праці [11], ефективним використанням інтелектуально-кадрових ресурсів [13], наявності, загалом, співробітників необхідної кваліфікації, здатних підвищувати ефективність діяльності підприємства [14]. У той же час, при розгляді сутності розвитку підприємства не враховано,

що персонал повинен бути вмотивованим до забезпечення цього процесу.

Отже можна констатувати, що перелічені точки зору вчених, які розглядають процес розвитку підприємства поза визначення ролі персоналу у ньому, та без урахування мотивації персоналу до забезпечення самого процесу є суттєвою науковою проблемою, що вказує на протиріччя у сприйнятті самого процесу. Фундаментально сутність цієї проблеми виникає на тлі протиріччя наведених точок зору з концепцією організаційного розвитку (або «еволюційної моделі змін») [15], згідно якої організаційний розвиток розглядається як всеохоплюючий процес розвитку підприємства та людей, які на ньому працюють (персоналу – Авт.), що передбачає здійснення змін у структурному та кадровому аспектах, де в межах останнього необхідно проводити заходи з підвищення кваліфікації працівників підприємства (тобто – забезпечувати розвиток персоналу) та стимулювати їх готовність до сприйняття змін.

Не позбавлені недоліків й підходи вчених до сприйняття сутності процесу управління підприємством. На корені ці недоліки мають таку саме природу протиріч, як і підходи до розгляду процесу розвитку підприємства: або в системі управління підприємством не розглядається роль персоналу взагалі, або при визначенні цієї ролі не приділяється увага аспектам його мотивування до вирішення завдань, які ставить керівництво підприємства.

На підтвердження прояву першого протиріччя наведено наступні характеристики процесу управління підприємством: з точки зору Н.Н. Івлієвої, система управління підприємством являє собою сукупність організаційної структури та процесів, які надають можливість більш ефективно організувати управління та адаптуватися до мінливих умов середовища [16]; у дослідженнях О.С. Кузьміна система управління підприємством розглядається в якості виконання загальних функцій, які визначають стратегію і політику у сфері створення й реалізації конкурентоспроможних товарів [17, с.132]; на думку Г.В. Воронцової, ця система являє собою спосіб взаємодії між суб'єктом і об'єктом управління, спосіб побудови взаємозв'язку між рівнями управління і функціональними галузями, що забезпечує оптимальне за даних умов досягнення цілей організації [18]; А.В. Ігнат'єва та М.М. Максимцов вважають, що це складна система, створена для збору, аналізу та пере-

робки інформації з метою отримання максимального кінцевого результату при певних обмеженнях [19, с.57]; на думку І.П. Тавлуй ця система є інструментом керівника для досягнення цілей [20].

Наведені приклади свідчать про недосконале сприйняття процесу управління підприємством: з одного боку вчені усвідомлюють те, що сам процес зорієнтований на досягнення цілей, які стоять перед підприємством, яке є системою з безліччю елементів і зв'язків між ними, що повинні бути керованими; з іншого – цей взаємозв'язок, функціонування та розвиток як окремої підсистеми, так і, відповідно – системи у цілому (підприємство) не може відбуватися без участі персоналу, зорієнтованого (вмотивованого) на досягнення цілей підприємством. Отже, для управління підприємством – як системою, в якій керівний орган є суб'єктом управління, перш за все потребується управління об'єктом – персоналом, на основі розвитку його мотивації до досягнення цілей підприємства, чого у наведених прикладах не визначається. Однак ми вважаємо, що серед інших підсистем управління в системі «підприємство», підсистему управління персоналом слід визнати пріоритетною.

На підтвердження цього твердження слід визнати, що окремі вчені пов'язують сам процес управління підприємством із необхідністю вдосконалення процесу управління персоналом. Однак, при цьому, не враховують необхідності формувати та розвивати його мотивацію. Прикладом такого підходу є наступні характеристики: на думку С.В. Івахненкова сутність самого процесу управління пов'язується з цілеспрямованим впливом на колектив людей для досягнення поставленої мети, а необхідність самого управління випливає з того, що підприємство – «...це система з розподілом праці, в якій постановку мети та її реалізацію здійснюють різні люди (групи людей)» [21]; О.С. Іванілов вважає, що управління підприємством є діяльністю, спрямованою на координацію роботи інших людей (трудовах колективів), яка є складною системою [22, с.189]; А.А. Раздужний доводить, що управління підприємством є впливом на працівників для досягнення цілей, що стоять перед підприємством і його персоналом [23]; на думку Г.В. Яркіної, управління підприємством полягає у цілеспрямованому впливі на колектив людей з метою організації та координації

їх діяльності у процесі виробництва [24]; на переконання С. Янга, система управління являє собою підсистему підприємства, складовими частинами якої є групи людей, які взаємодіють між собою [25]; О.В. Сардак і Г.А. Дмитренко вважають, що управління підприємством поділяється на два види: управління діяльністю всього підприємства з урахуванням взаємодії із зовнішнім середовищем, та управління людьми (персоналом), які працюють на підприємстві [26, с.20; 27, с.35].

Очевидно, що як для впливу на персонал із метою вирішення ним завдань для досягнення цілей, що стоять перед підприємством [21; 23], так і для координації дій між працівниками [22; 24], організації взаємодії між ними [25] та управління ними взагалі потребується формування мотивів у кожного працівника на основі розвитку у нього потреб задовольнити не тільки власні потреби, але й потреби підприємства у досягненні кінцевого результату – цілей та розвитку. Нажаль, серед наведених прикладів сприйняття процесу управління персоналом, які характеризують друге протиріччя, аспект мотивування персоналу в управлінні підприємством не враховано.

Вважаємо, що наведені приклади виникнення природи протиріч у процесі управління підприємством за двома науковими підходами протилежать самій сутності класичних підходів до сприйняття цього процесу, зокрема: методології організаційного управління (школи «наукового менеджменту»), в якій основою самого процесу виділено першооснову будь-якої організації – блок «людина – праця», яку сформували на початку XIX ст. такі вчені, як Л. Г'юлік, Д. Муні, А. Рилей, Е. Брег, Л. Аллен; методології наукової школи «людських відносин», в якій процес управління ґрунтується на врахуванні людського чинника – мотивах і поведінці людей у процесі виробництва, яку заснували та сформували Е. Мейо, Ф. Ротлісбергер, Д. Макгрегор, К. Арджиріс і Р. Ліперт; наукової «емпіричної школи організаційного управління», яку сформували американські вчені Е. Дейл, П. Дракер і Г. Саймонс на базі двох попередніх наукових шкіл, які розвили з виділенням залежності продуктивності праці від мотивації, та доказали цей взаємозв'язок шляхом практичних експериментів; наукової школи «соціальних систем», яку сформували Ч. Барнард і Г. Саймонс, і в якій, на основі системного підходу, довели залежність досягнення цілей організації від задоволення потреб її членів; концепції Ю.М. Резника, згідно якої

загальним критерієм ефективності процесу управління підприємством є досягнення ним визначених цілей через задоволення індивідуальних потреб його членів (персоналу – Авт.). Згідно основних положень цих наукових шкіл, саме підприємство слід розглядати на особистісному (макрорівні), груповому (мезорівні) та мікросоціальному рівні взаємозв'язків і взаємодій між персоналом у процесі управління, та виділяти три рівня (або підсистеми): рівень особистісної організації (потреби, інтереси, установки персоналу та міжособистісні взаємодії), рівень культурної організації (сфера організаційних цінностей, норм і правил) та рівень соціальної організації

(сфера соціальних статусів і ролей працівників) [28, с.198; 29, с.4].

Встановлені наукові проблеми щодо ігнорування ролі персоналу та його мотивації у процесах розвитку та управління підприємствами призводять до необхідності обґрунтування та доказу наступної парадигми: розвиток підприємства залежить від досконалості системи управління ним, у якій пріоритетною визнається підсистема управління персоналом, умотивованого до вирішення цілей, що ставляться перед підприємством. Схематично сутність цієї парадигми наведено на рис. 1.

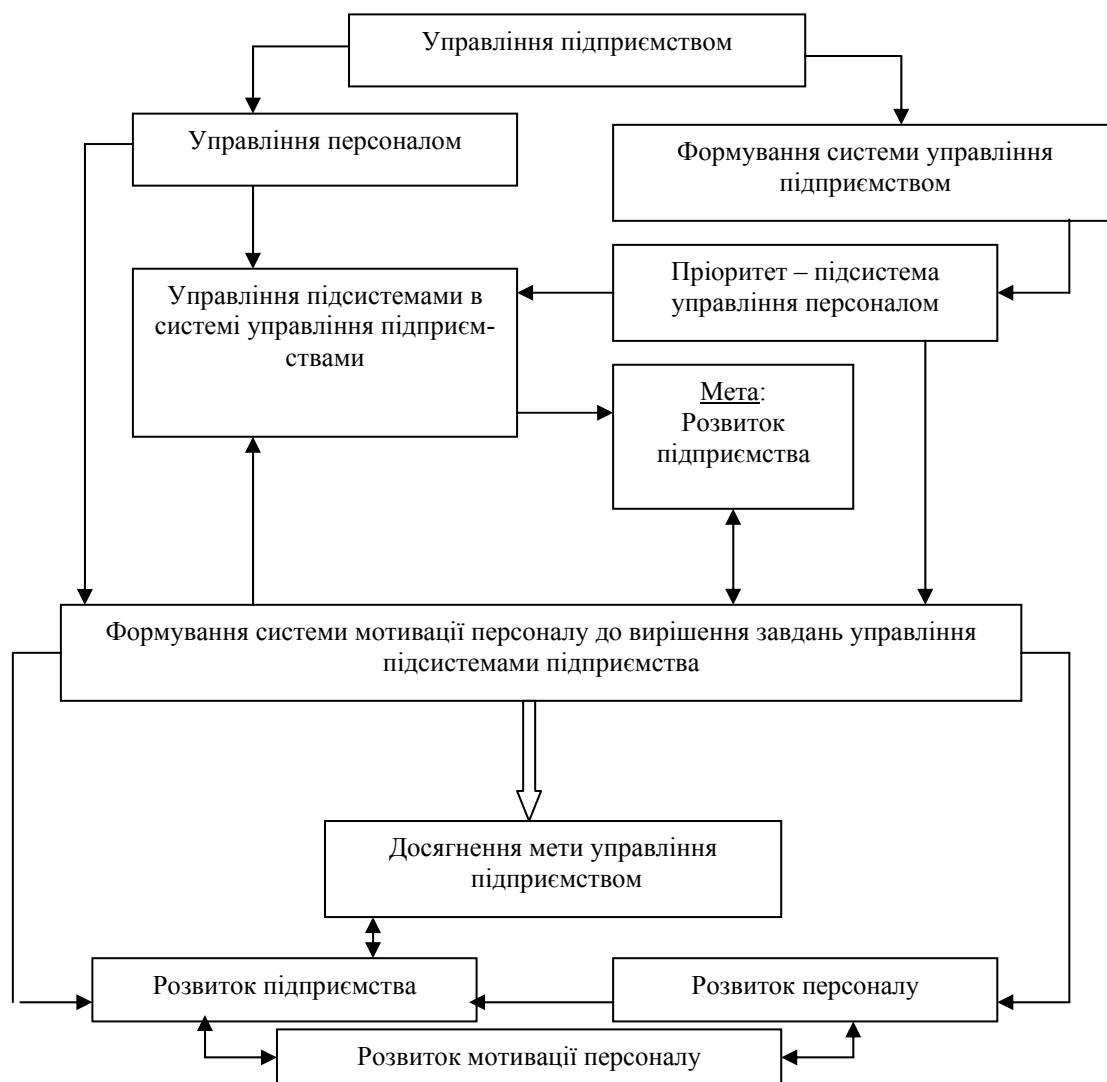


Рис. 1. Сутність парадигми управління підприємством на основі розвитку мотивації персоналу

Очевидно (рис. 1), що відповідно висунутій парадигмі процес управління підприємством зорієнтований на його розвиток через розвиток персоналу та його мотивації. Тобто, персонал повинен бути вмотивованим до розвитку підприємства, для чого необхідно зорієнтувати кожного працівника до вирішення

функціональних завдань відповідно займаній посаді з метою вдосконалення підсистем у системі «підприємство». При цьому, враховуючи інтенсивний розвиток підприємств на сучасному етапі, що може забезпечити розвиток підприємства лише на інноваційній основі, персонал повинен мати потребу та бути вмо-

тивованим до власного розвитку – підвищення рівня кваліфікації та професіоналізму, освіченості та здобуття необхідних навичок для вдосконалення підсистем у системі «підприємство». Відтак, лише через розвиток персоналу можливо забезпечити розвиток підприємства.

Отже, перспективним напрямком проведеного дослідження є розробка наукових підходів до формування такої системи мотивації персоналу на підприємстві, в якій одночасно враховується необхідність задоволення потреб самого персоналу у розвитку, що дозволить підприємству у цілому забезпечити власний розвиток на інноваційній (інтенсивній) основі.

ЛІТЕРАТУРА

1. *Управление персоналом организации: учебник* / под. ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 512 с.
2. Колот А.М. *Мотивація персоналу: підручник* / А.М. Колот. – К.: КНЕУ, 2005. – 337 с.
3. Єськов О.Л. *Розвиток механізму мотивації праці в системі виробничого менеджменту великого підприємства* / Олексій Леонтійович Єськов: автореферат дис... доктора екон. наук, спец. 08.09.01 – Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. – Донецьк: Інститут економіко-правових досліджень НАН України, 2006. – 35 с.
4. Самыгин С.И. *Менеджмент персонала: учеб. пособие* / С.И. Самыгин, Л.Д. Столяренко. – М.: Зевс, 1997. – 480 с.
5. Генкин Б.М. *Экономика и социология труда: учебник для ВУЗов* / Б.М. Генкин. – М.: «Норма», 2007. – 448 с.
6. Коротков Э.М. *Концепция менеджмента* / Э.М. Коротков. – М.: Дека, 1997. – 304 с.
7. Погорелов Ю.С. *Розвиток підприємства: поняття та види* / Ю.С. Погорелов [Електронний ресурс]: Режим доступу http://www.nbuv.gov.ua/Articles/Kultnar/knp88/knp88_75-81.pdf
8. Надтока Т.Б. *Соціальний розвиток промислового підприємства та механізми його управління // Управлінські технології у рішенні сучасних проблем розвитку соціально-економічних систем: монографія* / Т.Б. Надтока, Г.А. Какуніна, О.В. Мартякова та ін. / за заг. ред. О.В. Мартякової. – Донецьк: Вид-воДонНТУ, 2011. – 744 с. – С. 564-569.
9. Раєвнева О.В. *Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія* / О.В. Раєвнева. – Харків, 2006. – 496 с.
10. Кифяк В. *Теоретичні основи визначення категорії «розвиток підприємства»* / В. Кифяк // *Економічний аналіз*. – Тернопіль, 2011. – Вип. 8, ч. 2. – С. 190-194.
11. Богатін Ю.В. *Инвестиционный анализ: навч. посіб.* / Ю.В. Богатін, В.А. Швандар. – К.: ДІС, 2000. – 286 с.
12. Плугіна Ю.А. *Интеллектуальный розвиток: сутність поняття* / Ю.А. Плугіна // *Вісник економіки транспорту і промисловості*. – Харків, 2011. – № 36. – С. 193-196.
13. Афанасьев Н.В. *Управление развитием предприятия: монография* / Н.В. Афанасьев, В.Д.Рогожин, В.И. Рудыка. – Харьков: Изд. Дом «ИНЖЭК», 2003. – 184с.
14. Семенчук Е.Л. *Проекты развития предприятия* / Е.Л. Семенчук // *Вісник Одеського національного морського університету*// Зб. наук. праць. – Вип. 31. – Одеса: ОНМУ, 2010. – С. 197 – 206.
15. Бондарь Н.Н. *Сучасні тенденції розвитку підприємств* / [Електронний ресурс]: Режим доступу <http://www.trn.ua/articles/4724>
16. Ивлиева Н.Н. *Содержание понятия «система управления» в современных условиях* / Центр профессиональной переподготовки оценщиков Московского финансово-промышленного университета "Синергия" [Електронний ресурс]: Режим доступу http://cpr.ru/r/scientific/Articles/Other/index.php?id_4=134
17. Кузьмін О.Є. *Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: підручник* / О.Є. Кузьмін, Н.І. Горбаль. – Львів: Вид-во «Компакт-ЛВ», 2005. – 188 с.
18. Воронцова Г.В. *Основные направления адаптации системы управления предприятием в конкурентной среде* [Електронний ресурс]: Режим доступу http://science.ncstu.ru/articles/econom/2010_10/34.pdf/file_download
19. Игнатъева А.В. *Исследование систем управления: учебн. пособ.* / А.В. Игнатъева, М.М. Максимова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 157 с.
20. Тавлуй І.П. *Система управління як інструмент підвищення ефективності підприємства* / І.П. Тавлуй. [Електронний ресурс]: Режим доступу http://www.nbuv.gov.ua/Portal/chem_biol/nvnu/2010_145/10tip.pdf.
21. Івахненко С.В. *Інформаційні технології в організації бухгалтерського обліку та аудиту* / С.В. Івахненко. – К.: Знання-прес, 2003. – 349 с.
22. Іванілов О.С. *Економіка підприємства: підручник* / О.С. Іванілов. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 728 с.
23. Раздорожный А.А. *Экономика организаций (предприятия)* / А.А. Раздорожный. – М.: Изд-во РИОР, 2005. – 95 с.
24. Яркіна Т.В. *Основы экономики предприятия: учеб. пособ.* / Тамара Вачильевна Яркіна. – М.: Российский гуманитарный интернет-университет (РГИУ), 2005. – 85 с.
25. Янг С. *Системное управление организацией* / Стенли Янг: пер. с англ. под ред. С. П. Никанорова, С. А. Батасова. – М., «Советское радио», 1972. – 456 с.

26. Сардак О.В. Управління персонал-маркетингом: теорія та методологія / Олена Вікторівна Сардак: дис... доктора екон. наук, спец. 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами. – Донецьк: Донецький національний університет економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського, 2012. – 408 с.

27. Дмитренко Г. А. Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организаций : учеб. пособие / Г. А. Дмитренко. – 3-е изд., испр. и доп. – Киев : МАУП, 2006. – 224 с.

28. Гвишиани Д.М. Организация и управление: монография; 2-е изд. / Д.М. Гвишиани. – М.: Наука, 1972. – 536 с.

29. Резник Ю.М. Социальная инженерия как средство обеспечения управления: учебно-методическое пособие / Ю.М. Резник. – М.: Союз, 1996. – 60 с.

REFERENCES

Afanasev, N.V. and Rogozhin V.D., Rudyka V.I. *Upravlenie razvitiem predpriyatiya: razvitiya predpriyatiya [Control of enterprise development]. Visnik Odeskogo natsionalnogo morskogo universitetu // Zb. nauk. prats. no. 31 (2010): 197 – 206.*

Bogatyn, Yu.V. and Shvandar, V.A. *Investitsionnyy analiz [Investment analysis]. K.: DIS, 2000.*

Bondar, N.N. *Suchasni tendentsii rozvitku pidpriemstv / [Modern trends in business]: Rezhim dostupu <http://www.trn.ua/articles/4724>*

Dmitrenko, G.A. *Strategicheskyy menedzhment: tselevoe upravlenie personalom organizatsiy [Strategic management: venture personnel management] ucheb. posobie / G. A. Dmitrenko. – 3-e izd., ispr. i dop. – Kiev : MAUP, 2006.*

Eskov, O.L. *Rozvitok mekhanizmu motivatsii pratsi v sistemі virobnichogo menedzhmentu velikogo pidpriemstva [Development of work motivation mechanism in the system of production management of large enterprises] / O.L. Eskov: avtoreferat dis... doktora ekon. nauk, spets. 08.09.01 – Demografiya, ekonomika pratsi, sotsial'na ekonomika i politika. – Donetsk: Institut ekonomiko-pravovikh doslidzhen' NAN Ukraini, 2006.*

Genkin, B.M. *Ekonomika i sotsiologiya truda: uchebnyk dlya VUZov [Economy and labor sociology: Textbook for HEI] / B.M. Genkin. – M.: «Norma», 2007.*

Gvishiani, D.M. *Organizatsiya i upravlenie [Organization and management]: monografiya; 2-e izd. / D.M. Gvishiani. – M.: Nauka, 1972.*

Ignateva, A.V. and Maksimov, M.M. *Issledovanie sistem upravleniya [Study of Control]. M.: YuNITI-DANA, 2000.*

Ivlieva, N.N. *Soderzhanie ponyatiya «sistema upravleniya» v sovremennykh usloviyakh [Concept of "management system" in modern conditions] / Tsentri professionalnoy perepodgotovki otsenshchikov Moskovskogo finansovo-promyshlennogo universiteta "Sinergiya" [Elektronnyy resurs]: Rezhim dostupu http://c-pp.ru/r/scientific/Articles/Other/index.php?id_4=134*

Ivakhnenkov, S.V. *Informatsiyni tekhnologii v organizatsii bukhgalterskogo obliku ta auditu [Information technology in accounting and auditing]. K.: Znan-nyapres, 2003.*

Ivanilov, O.S. *Ekonomika pidpriemstva: pidruchnik [Economics of enterprise]. – K.: Tsentri uchbovoi literaturi, 2009.*

Kifyak, V. *Teoretichni osnovi viznachennya kategorii «rozvitok pidpriemstva» [Theoretical basis of definition of "enterprise development"]. Ekonomichniy analiz, no. 8 (2011): 190-194.*

Kolot, A.M. *Motivatsiya personalu [Personnel motivation]. – Kiiv: KNEU, 2005.*

Korotkov, E.M. *Kontseptsiya menedzhmenta [Concept of management] / E.M. Korotkov. – M.: Deko, 1997.*

Kuzmin, O.E. and Gorbal, N.I. *Upravlinnya mizhnarodnoyu konkurentospromozhnistyu pidpriemstva: pidruchnik [Management of the enterprise international competitiveness]. Lviv: Vid-vo «Kompakt-LV», 2005.*

Nadtoka, T.B., Kakunina, G.A., Martyakova, O.V. *Sotsialniy rozvitok promislivogo pidpriemstva ta mekhanizmi yogoupravlinnya [Social development of industrial enterprise and its control mechanisms] // Upravlinnski tekhnologii u rishenni suchasnikh problem rozvitku sotsialno-ekonomichnikh sistem : monografiya / za zag. red. O.V. Martyakovoї. – Donetsk : Vid-vo DonNTU, 2011.*

Plugina, Yu.A. *«Intelektualniy rozvitok: sutnist ponyattya» [Intellectual development: the nature concept]. Visnik ekonomiki transportu i promislivosti, no. 36 (2011): 193-196.*

Pogorelov, Yu.S. *Rozvitok pidpriemstva: ponyattya ta vidi [Enterprise Development: concept and types]: Rezhim dostupu http://www.nbuv.gov.ua/Articles/Kultnar/knp88/knp88_75-81.pdf*

Raevneva, O.V. *Upravlinnya rozvitkom pidpriemstva: metodologiya, mekhanizmi, modeli [Control of enterprises: methodology, mechanisms, models]: monografiya / O.V. Raevneva. – Kharkiv, 2006.*

Razdorozhnyy, A.A. *Ekonomika organizatsiy (predpriyatiya) [Economics of organizations (enterprises)]. – Moskva: Izd-vo RIOR, 2005.*

Reznik, Yu.M. *Sotsialnaya inzheneriya kak sredstvo obespecheniya upravleniya [Social engineering as a means of control]: uchebno-metodicheskoe posobie / Yu.M. Reznik. – M.: Soyuz, 1996.*

Samygin, S.I. *Menedzhment personala [Personnel management]: ucheb. posobie / S.I. Samygin, L.D. Stolyarenko. – M.: Zevs, 1997.*

Sardak, O.V. *Upravlinnya personal-marketingom: teoriya ta metodologiya [Management of personnel-marketing: theory and methodology]. – Donetsk: Donetskii natsionalniy universitet ekonomiki i torgovli im. Mikhayla Tugan-Baranovskogo, 2012.*

Tavlyuy, I.P. *«Sistema upravlinnya yak instrument pidvishchennya effektivnosti pidpriemstva» [Management system as a tool to improve the enterprise efficiency]. [Elektronnyy resurs]: Rezhim dostupu*

http://www.nbu.gov.ua/Portal/chem_biol/nvnau/2010_145/10tip.pdf.

Vorontsova, G.V. «*Osnovnye napravleniya adaptatsii sistemy upravleniya predpriyatiem v konkurentnoy srede*» [The main directions of adaptation of the system of enterprise management in a competitive environment]: *Rezhim dostupu* http://science.ncstu.ru/articles/econom/2010_10/34.pdf/file_download

Yang, S. *Sistemnoe upravlenie organizatsiy* [System management of organization] / Stenli Yang: *per. s angl. pod red. S. P. Nikanorova, S. A. Batasova.* – Moskva, «Sovetskoe radio», 1972.

Yarkina, T.V. *Osnovy ekonomiki predpriyatiya* [Basis of enterprise economics]. – Moskva: Rossiyskiy gumanitarnyy internet-universitet (RGIU), 2005.

«*Upravlenie personalom organizatsii: uchebnik*» [Management of organization personnel] / *pod. red. A.Ya. Kibanova.* – M.: INFRA-M, 1997.

Пилигрим Екатерина Игоревна,

аспирант,

Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского,
E-mail: ampuloso@yandex.ru

Piligrim Yekaterina Igorevna,

Postgraduate student,

Donetsk National University of Economics and Trade named after Mykhailo Tugan-Baranovsky
E-mail: ampuloso@yandex.ru