

ІДЕНТИФІКУВАННЯ МАСШТАБНОСТІ ЗМІН ТЕХНОЛОГІЙ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

© 2016 МЕЛЬНИК О. Г., БОДАРЕЦЬКА О. М.

УДК 330.341.1:331.101.3:658:621

Мельник О. Г., Бодарецька О. М.

Ідентифікування масштабності змін технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств

Удосконалено метод ідентифікування масштабності змін технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств, що базується на структурно-логічній послідовності реалізації відповідних етапів (ідентифікування місії, стратегії і цілей підприємства; прогнозування розвитку середовища функціонування суб'єкта господарювання; SWOT-аналіз фактичних технологій мотивування; рішення щодо масштабності зміни технологій мотивування; вибір провайдерів зміни технологій мотивування персоналу; вибір альтернативи зміни технологій мотивування; реалізація зміни технологій мотивування; контролювання зміни технологій мотивування). Доведено, що удосконалений метод дає змогу забезпечити системно-аналітичне обґрунтування ухвалення управлінських рішень у цій сфері та обирати оптимальний для підприємства машинобудування масштаб і варіант змін технологій мотивування. Наведений метод ідентифікування масштабності змін технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств враховує попередній, поточний і перспективний характер. По-перше, підхід базується на врахуванні минулого стану у мотиваційній сфері підприємства машинобудування; по-друге, метод передбачає ідентифікування поточного стану справ у технологіях мотивування працівників; по-третє, у межах методу враховується перспектива, що виявляється як у стратегічному баченні розвитку суб'єкта господарювання, так і у прогнозуванні розвитку середовища його функціонування. Перевагою пропонованого методу є те, що рівень його деталізації може бути різним залежно від встановлених цілей, ресурсних обмежень, а також необхідності. Окрім іншого, цей метод дає змогу інтегрувати різні формалізовані та неформалізовані причинно-наслідкові зв'язки у сфері мотивування працівників машинобудівних підприємств та управління відповідними процесами. Завдяки цьому створюються передумови для своєчасного реагування менеджерами цих суб'єктів господарювання на зміну бізнес-середовища функціонування організації. Окрім того, завдяки своїй простоті запропонований метод дає змогу ухвалювати управлінські рішення як у сприятливих, так і у несприятливих умовах функціонування підприємств машинобудування, а також ураховувати у короткі терміни ймовірні непередбачені стратегічні та тактичні зміни як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі.

Ключові слова: зміни, машинобудування, мотивування, персонал, технологія мотивування.

Рис.: 1. **Бібл.:** 9.

Мельник Ольга Григорівна – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри, кафедра зовнішньоекономічної та митної діяльності, Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту Національного університету «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

E-mail: olia_melnyk@ukr.net

Бодарецька Ольга Миколаївна – аспірант, кафедра зовнішньоекономічної та митної діяльності, Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту Національного університету «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

E-mail: olga.m.bodarecka@lpnu.ua

УДК 330.341.1:331.101.3:658:621

UDC 330.341.1:331.101.3:658:621

Мельник О. Г., Бодарецька О. М. Идентификация масштабности изменений технологий мотивации персонала машиностроительных предприятий

Melnyk O. G., Bodaretska O. M. Identification of the Scale of Changes in Personnel Motivation Techniques at Mechanical-Engineering Enterprises

Усовершенствован метод идентификации масштабности изменений технологий мотивации персонала машиностроительных предприятий, который базируется на структурно-логической последовательности реализации соответствующих этапов (идентификация миссии, стратегии и целей предприятия; прогнозирование развития среды функционирования предприятия; SWOT-анализ фактических технологий мотивации, решения масштабности изменения технологий мотивации, выбор провайдеров изменения технологий мотивации персонала, выбор альтернативы изменения технологий мотивации, реализация изменения технологий мотивации; контроль изменения технологий мотивации). Доказано, что усовершенствованный метод позволяет обеспечить системно-аналитическое обоснование принятия управленческих решений в этой сфере и выбирать оптимальный для предприятия машиностроения масштаб и вариант изменений технологий мотивации. Метод идентификации масштабности изменений технологий мотивации персонала машиностроительных предприятий учитывает предыдущий, текущий и перспективный характер. Во-первых, подход базируется на учете прошлого состояния в мотивационной сфере предприятия машиностроения; во-вторых, метод предусматривает идентификацию текущего

The method for identification of the scale of changes in personnel motivation techniques at mechanical-engineering enterprises based on structural and logical sequence of implementation of relevant stages (identification of the mission, strategy and objectives of the enterprise; forecasting the development of the enterprise business environment; SWOT-analysis of actual motivation techniques, deciding on the scale of changes in motivation techniques, choosing providers for changing personnel motivation techniques, choosing an alternative to changing motivation techniques, implementation of changes in motivation techniques; control over changes in motivation techniques). It has been substantiated that the improved method enables providing a systematic and analytical justification for management decision-making in this field and choosing the best for the mechanical-engineering enterprise scale and variant of changes in motivation techniques. The method for identification of the scale of changes in motivation techniques at mechanical-engineering enterprises takes into account the previous, current and prospective character. Firstly, the approach is based on considering the past state in the motivational sphere of the mechanical-engineering enterprise; secondly, the method involves identifying the current state of personnel motivation techniques; thirdly, within the method framework the prospective, which is manifested in strategic vision of the enterprise develop-

состояния дел в технологиях мотивации работников; в-третьих, в рамках метода учитывается перспектива, проявляющаяся как в стратегическом видении развития предприятия, так и в прогнозировании развития среды его функционирования. Преимуществом предлагаемого метода является то, что уровень его детализации может быть разным в зависимости от поставленных целей, ресурсных ограничений, а также необходимости. Помимо прочего, этот метод позволяет интегрировать различные формализованные и неформализованные причинно-следственные связи в сфере мотивации работников машиностроительных предприятий и управления соответствующими процессами. Благодаря этому создаются предпосылки для своевременного реагирования менеджерами этих субъектов хозяйствования на смену бизнес-среды функционирования организации. Кроме того, благодаря своей простоте предложенный метод позволяет принимать управленческие решения как в благоприятных, так и в неблагоприятных условиях функционирования предприятий машиностроения, а также учитывать в короткие сроки вероятные непредвиденные стратегические и тактические изменения как во внутренней, так и во внешней среде.

Ключевые слова: изменения, машиностроение, мотивация, персонал, технология мотивации.

Рис.: 1. Библ.: 9.

Мельник Ольга Григорьевна – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой, кафедра внешнеэкономической и таможенной деятельности, Учебно-научный институт экономики и менеджмента Национального университета «Львовская политехника» (ул. Степана Бандеры, 12, Львов, 79013, Украина)

E-mail: olia_melnyk@ukr.net

Бодарецкая Ольга Николаевна – аспирант, кафедра внешнеэкономической и таможенной деятельности, Учебно-научный институт экономики и менеджмента Национального университета «Львовская политехника» (ул. Степана Бандеры, 12, Львов, 79013, Украина)

E-mail: olga.m.bodarecka@lpnu.ua

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Розвиток вітчизняних машинобудівних підприємств в умовах сьогодення, що характеризуються, зокрема, динамізмом і посиленням конкурентної боротьби, забезпечується насамперед завдяки ініціативній і злагодженій роботі персоналу. Отже, важливе значення для кожного суб'єкта господарювання має формування і впровадження таких технологій мотивування, які дійсно мотивуватимуть працівників до виконання ними своїх посадових обов'язків. Виконання робіт у цьому напрямку має бути одним із ключових завдань управління людськими ресурсами у вітчизняному машинобудуванні.

Технології мотивування персоналу машинобудівних підприємств повинні перебувати у постійному розвитку, особливо це стосується компенсаційного пакета загалом і соціальних пільг (бенефітів) зокрема. Тільки таким чином можна дійсно дієво мотивувати працівників, досягати стратегічних і тактичних цілей, будувати ефективну систему управління, залучати нових фахівців та утримувати наявних тощо. Реінжиніринг чи адаптування наявних таких технологій мають здійснюватися у тісному взаємозв'язку із цілями підприємства машинобудування, його стратегічним плануванням, системою управління персоналом, станом бізнес-середовища тощо.

ment as well as in forecasting the development of its business environment, is taken into account. The advantage of the proposed method is that the level of its specification may vary depending on the set goals, resource constraints and necessity. Among other things, this method allows integrating various formalized and non-formalized causal relationships in the sphere of personnel motivation at machine-building enterprises and management of relevant processes. This creates preconditions for a timely response by managers of these entities to changes in the organization business environment. Furthermore, due to its simplicity, the proposed method allows making management decisions in both favorable and unfavorable conditions of operation of mechanical-engineering enterprises, as well as taking into account within a short time probable unforeseen strategic and tactical changes in both the internal and the external environment.

Keywords: changes, mechanical-engineering, motivation, personnel, motivating technique.

Fig.: 1. Bibl.: 9.

Melnyk Olga G. – Doctor of Science (Economics), Professor, Head of the Department, Department of Foreign Trade and Customs Activities, Scientific-Educational Institute of Economics and Management of the Lviv Polytechnic National University (12 Stepana Bandery Str., Lviv, 79013, Ukraine)

E-mail: olia_melnyk@ukr.net

Bodaretska Olha M. – Postgraduate Student, Department of Foreign Trade and Customs Activities, Scientific-Educational Institute of Economics and Management of the Lviv Polytechnic National University (12 Stepana Bandery Str., Lviv, 79013, Ukraine)

E-mail: olga.m.bodarecka@lpnu.ua

Як свідчить вивчення теорії і практики, нерідко немає необхідності у цілковитій перебудові системи мотивування персоналу машинобудівного підприємства; достатньо лише змінити чи удосконалити окремі її ланки, щоб пристосувати її як до можливостей організації, так і до очікувань працівників, тим самим підвищивши ефективність. З іншого боку, в окремих випадках (які слід виявляти) на підприємствах машинобудування слід кардинально переглядати наявну систему мотивування (тобто робити її реінжиніринг), відмовляючись від традиційних і спрощених інструментів матеріальної винагороди, виплат премій незалежно від рівня ефективності діяльності кожного окремо взятого працівника, ігнорування нематеріального мотивування тощо. Усе вищенаведене обумовлює актуальність розроблення методу ідентифікування масштабності змін технологій мотивування персоналу на підприємствах машинобудування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання цієї проблеми, виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. Вагомий внесок у розроблення теоретико-прикладних положень у сфері інноваційних технологій мотивування персоналу зробило чимало вітчизняних і зарубіжних науковців, серед яких варто виокремити праці Є. Абаєвої, І. Алексеєва, С. Алек-

сеєвої, А. Балабанової, В. Гацури, Г. Гончарова, Г. Дмитренка, Г. Захарчин, О. Іляш, А. Кабанова, С. Каверина, П. Каневської, О. Кислюка, М. Клименка, А. Кльоби, А. Колота, О. Кузьміна, Л. Кучер, Ю. Леонової, Ю. Нікітіна, Р. Нікітіної, А. Новікової, Г. Осовської, М. Письменної, Н. Полянського, Є. Тарасевича, О. Філатової, О. Чернушкіної, Є. Шарпатової, В. Яцури та ін. Основними науковими доробками авторів у цій сфері є розвиток сутності поняття «мотивування», типологія стимулів, мотивів і методів мотивування, виявлення взаємозв'язку мотивування із інноваційним розвитком організації, обґрунтування способів мінімізування демотиваційних чинників, виокремлення системи показників оцінювання результатів мотивування, забезпечення «мотиваційної гігієни», оптимізування базової та бонусної частин заробітної плати тощо.

Попри чималу кількість напрацювань у цій сфері, низка актуальних завдань із узasadаної тематики досі не розв'язана. Так, керівники суб'єктів господарювання розуміють необхідність упровадження інноваційних технологій мотивування персоналу, однак у той же час упровадження таких змін здебільшого має лише декларативний характер. Зміни у системах мотивування вітчизняних підприємств машинобудування втілюються вельми повільно. Очевидно, що одна із важливих причин цього – висока вартість таких процесів. Водночас не менш важлива проблема – низький рівень методичного забезпечення у сфері ідентифікування масштабності змін технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств, що не дає змогу обґрунтовано обирати альтернативи: адаптування наявних таких технологій або їхня кардинальна зміна.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Завданням дослідження є удосконалення методу ідентифікування масштабності змін технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств, що вирізняється з-поміж існуючих системно-аналітичним обґрунтуванням ухвалення управлінських рішень у цій сфері, врахуванням попереднього, поточного та перспективного характеру мотиваційної системи, а також можливість забезпечення різного рівня деталізації робіт залежно від встановлених обмежень.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Слід зауважити, що стверджувати з високим рівнем ймовірності про необхідний масштаб змін наявних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств можна насамперед у разі використання дієвого методичного забезпечення. Взагалі, як доведено у роботі І. Г. Хайруліна [6, с. 63], гарантувати одержання очікуваного результату в управлінських процесах можна тільки за умови безперервного функціонування господарської системи, що характеризується високим рівнем ефективності всіх її елементів і резервами зростання.

Слід зауважити, що будь-які технології мотивування персоналу, якими б новаторськими вони не були, все ж рано чи пізно стають застарілими та неактуальними. Отже, важливе завдання HR-фахівців – формувати новий матеріал у цій сфері, актуалізувати та аналізувати його, моніторити потреби працівників тощо. При цьому інноваційні технології мотивування мають трактуватись і впроваджуватись не як «реактивні» (тобто як такі, основне призначення яких – вирішити наявні проблеми у мотиваційній сфері,

а також нівелювати негативні аспекти роботи з персоналом), а як проактивні та випереджаючі (у такому випадку усунення наявних проблем не вважається пріоритетом таких технологій; вони орієнтовані на стратегічний рівень управління підприємством машинобудування). Слушною можна вважати думку Я. Буденної [1, с. 66], яка зауважує, що інжиніринг / реінжиніринг HR-процесів (яким фактично і є формування та впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу) потрібний на етапі зрілості підприємства (існує декілька років), при чисельності персоналу понад 100 осіб, а також під час низького рівня плінності персоналу.

На підставі вивчення вітчизняних та іноземних літературних джерел, а також практики функціонування як вітчизняних машинобудівних підприємств, так і суб'єктів господарювання інших сфер економіки з розвинутою системою управління персоналом, доцільно запропонувати узагальнену структурно-логічну послідовність ідентифікування масштабності змін технологій мотивування персоналу підприємств машинобудування, що наведено на рис. 1.

Можна погодитись із твердженням А. Чухрая [7, с. 16], який акцентує увагу на тому, що одним із визначальних чинників ухвалення управлінських рішень щодо глибини змін бізнес-моделей, які слід зробити на підприємствах машинобудування, є рівень величини так званої «стратегічної прогалини». Іншими словами, у нашому випадку йдеться про спроможність фактичних технологій мотивування мотивувати так персонал у компанії, щоб можна було досягти (з позиції персоналу) місії, стратегії і встановлених цілей.

Як свідчить вивчення теорії і практики, розглядати як необхідність загалом, так і масштабність змін технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств слід на основі аналізування місії, стратегії і цілей машинобудівного підприємства. Тобто важливо враховувати стратегічний вимір управління, меншою мірою орієнтуючись на короткостроковий період. Це пов'язано, зокрема, і з тим, що з позиції практики інноваційні технології мотивування персоналу складно впровадити, змінити чи кардинально змінити в короткому періоді часу.

Як свідчить вивчення теорії і практики, найпростіший процес цього триватиме не менше 6 місяців. З іншого боку, у випадку ігнорування стратегічної перспективи виникає запитання про доцільність зміни системи мотивування персоналу на підприємствах машинобудування заради самої зміни, адже коли у короткостроковій перспективі зміняться умови функціонування суб'єкта господарювання, знову виникне необхідність у зміні технологій мотивування, а це знову ж таки – додаткові витрати ресурсів. Слід при цьому пам'ятати і про те, що будь-які зміни у мотиваційній системі підприємства безпосередньо впливають на працівників як на визначальний чинник виробництва. Таким чином, такі експерименти можуть призводити до погіршення соціально-психологічного клімату у колективі та підвищення рівня демотивованості працівників.

Отже, як свідчить вивчення літературних джерел зі стратегічного управління, на першому етапі послідовності ідентифікування масштабності змін технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств слід здійснити стратегічну діагностику компанії у розрізі місії, візії, стратегічного позиціонування, планування, ухвалення управлінських рішень, використання відповідних інструментів,

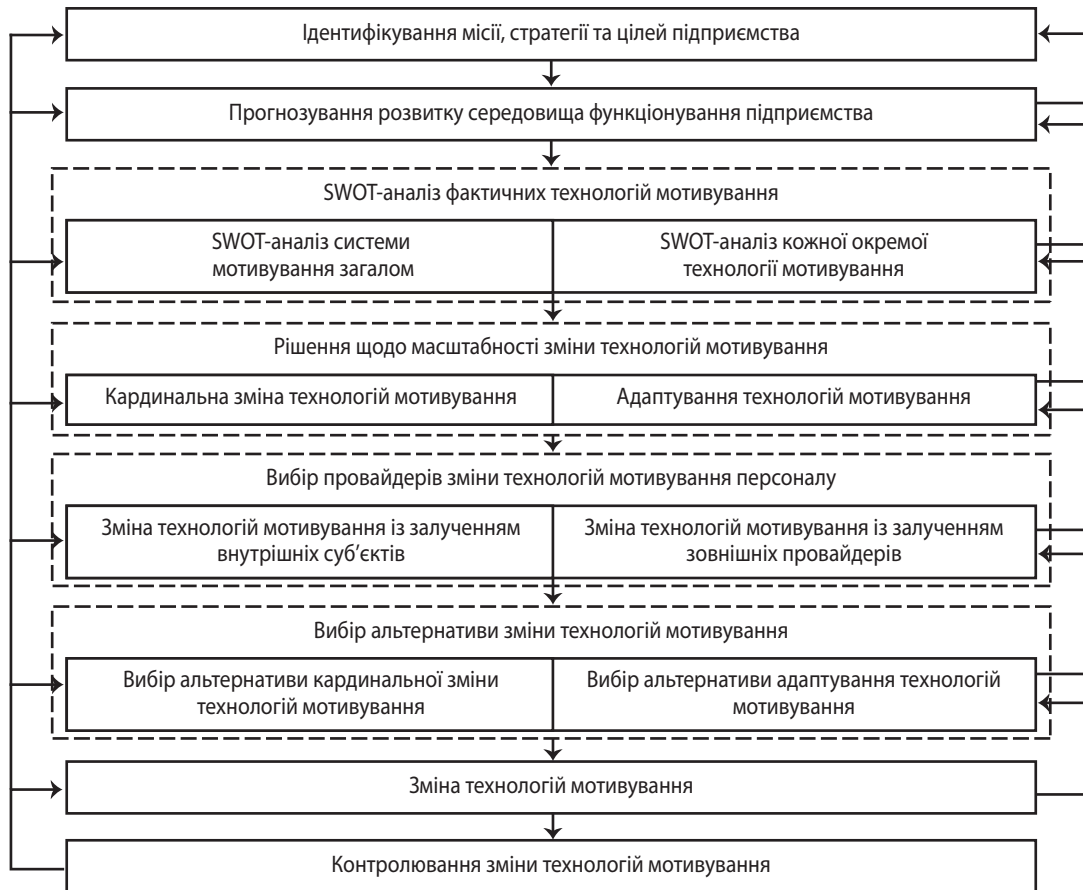


Рис. 1. Структурно-логічна послідовність ідентифікування масштабності змін технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств

Розроблено автором

механізмів, алгоритмів тощо. Встановлюючи факт і співставляючи його з прогнозом розвитку середовища функціонування машинобудівного підприємства (наступний етап структурно-логічної послідовності), можна сформулювати цілісний масив необхідної інформації для проектування на це фактичних технологій мотивування, що використовуються. Уже на цих перших етапах можна виявити відхилення, які потребують свого вирішення. Такі відхилення можуть мати місце, наприклад, у невідповідності організаційної структури управління підприємства машинобудуванню встановленим місії, цілям і стратегії, у низькому рівні формалізування корпоративної стратегії чи структурі ключових бізнес-процесів тощо.

Узагальнення теоретичного та практичного досвіду дозволяє стверджувати, що зазначені стратегічні позиції машинобудівного підприємства не повинні аналізуватись надто деталізовано, адже це не ключова мета дослідження; повинна бути зібрана загальна інформація про ключові стратегічні процеси, що відбуваються чи відбуватимуться у компанії.

З-поміж усіх наявних методів аналізування фактичних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств на предмет їхньої відповідності місії стратегії та цілям, а також майбутнім умовам функціонування компанії пропонується використовувати SWOT-аналіз, який, як зазначено у роботі О. М. Шляхти [8, с. 302], використо-

вується в економічних дослідженнях із 1966 р. і дає змогу структурувати різномірну інформацію шляхом узагальнення визначальних чинників, що впливають на той чи інший аналізований економічний параметр.

Як свідчить огляд й узагальнення літературних джерел [4; 9], SWOT-аналіз є інструментом, що придатний для дослідження різноманітних економічних явищ, у тому числі і під час проведення внутрішнього аудиту у межах підприємств. Як, зокрема, зазначають В. Вороніна та Д. Кокарев [2, с. 46], завдяки своїй універсальності такий метод використовується на різних рівнях і для різних об'єктів: продукція, підприємство, місто, персонал, регіон, постачання, бізнес-процес тощо.

З огляду об'єкта дослідження – фактичних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств – основними перевагами використання SWOT-аналізу у межах структурно-логічної послідовності ідентифікування масштабності змін таких технологій є:

- не потрібно формувати значний масив інформації, відповідно, відбувається економія необхідних ресурсів;
- завдяки своїй приналежності до групи інструктивно-описових методів він дає змогу одержати тільки загальну інформацію (яка зрештою і потрібна, щоб на її основі установити варіанти масштабності змін);

- дає змогу побачити насамперед слабкі сторони фактичних технологій мотивування персоналу, виявити найбільш уразливі місця у них;
- дає змогу сформувати набір елементів внутрішнього середовища машинобудівного підприємства залежно від поставлених цілей;
- дозволяє уникнути двозначності та неконкретності;
- придатний як для оперативного, так і для стратегічного аналізування технологій мотивування;
- дає змогу у доволі простий спосіб виявити можливі проблеми у сфері використання технологій мотивування;
- дає змогу виявити сильні сторони фактичних технологій мотивування персоналу та використовувати їх для досягнення стратегічних цілей підприємства машинобудування;
- створює умови для виявлення загроз зовнішнього середовища, які у сфері використання інноваційних технологій мотивування персоналу є найбільш критичними для машинобудівного підприємства тощо.

Таким чином, можна дійти висновку, що глибина використання SWOT-аналізу у межах структурно-логічної послідовності ідентифікування масштабності змін технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств може бути різною і залежати, зокрема, від встановлених часових чинників, аналітичних здібностей, вмінь, знань і навичок суб'єктів використання, інформаційної бази дослідження тощо.

Враховуючи результати досліджень Н. Опаріної [5, с. 41], доходимо висновку, що завдяки SWOT-аналізу можна одержати відповідь на узагальнене запитання: чи фактичні технології мотивування персоналу мотивують працівників так, щоб машинобудівне підприємство стало тим, чим планує у майбутньому? Можна також виявити ще й інші важливі параметри технологій мотивування: наскільки вони дають змогу підтримувати ключові цінності суб'єкта господарювання; наскільки стимулюють працівників підвищувати свою кваліфікацію; наскільки політика та процедури мотивування відповідають стратегічним намірам і майбутньому підприємства; наскільки у компанії структуровані ключові бізнес-процеси у сфері мотивування тощо.

Розглядаючи проблему ухвалення рішень щодо масштабності зміни технологій мотивування персоналу на підприємствах машинобудування, слід відштовхуватись від результатів проведеного SWOT-аналізу таких технологій і стратегічного бачення розвитку суб'єкта господарювання. Чим більшою є згадана вище «стратегічна прогалина», тим з більшим рівнем імовірності можна стверджувати про доцільність кардинальної зміни технологій мотивування на машинобудівних підприємствах і впровадження нових, інноваційних для компанії механізмів. Очевидно, що висновки щодо цього повинні ухвалюватися тільки шляхом проведення ґрунтового аналізу.

Наступним етапом у структурно-логічній послідовності ідентифікування масштабності змін технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств є етап вибору провайдерів такої зміни. Слушною можна вважати думку П. Каневської [3], яка акцентує увагу на тому, що під час реалізації різних HR-проектів власними силами (тобто

без залучення зовнішніх провайдерів) доволі часто трапляється так, що робочій групі складно організувати свій час і розподілити навантаження. На думку практика HR-менеджменту, новий проект для таких працівників – лише одне з нових завдань, для виконання якого вони не завжди викладаються повністю. Враховуючи це (якщо все ж таки проект реалізовуватиметься власними силами), керівництво машинобудівного підприємства має використовувати дієві мотиваційно-контрольні механізми для забезпечення високого рівня мотивованості працівників під час формування і впровадження інноваційних технологій мотивування.

Залучення зовнішнього провайдера у процес формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу може надати машинобудівному підприємству низку переваг, зокрема: доступ до практичного досвіду (у т. ч. іноземного), пришвидшення виконання окремих етапів, більший рівень авторитетності з позиції працівників та менеджменту (які швидше орієнтуватимуться на фаховість консультанта ззовні, аніж на фаховість власних працівників), можливість поглянути на фактичні технології мотивування (як і на інші бізнес-процеси) новим незалежним поглядом тощо.

Вивчення теорії і практики HR-менеджменту дає змогу виокремити низку ключових критеріїв вибору зовнішніх провайдерів формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу. Розглядаючи цю проблему, слід звернути увагу на те, що одним із першочергових таких критеріїв має бути достатній рівень компетентності власного персоналу для вирішення завдань відповідного рівня складності. Водночас не слід також ігнорувати часовий чинник, адже, як відомо, залучення до виконання будь-яких HR-проектів суб'єктів ззовні (зовнішнього експерта, консультанта, HR-компанію тощо) практично завжди призводить до виникнення проблеми адаптації, «вилучення» з трудового дня окремих фахівців, які виступають у ролі наставників для зовнішніх суб'єктів, а також до додаткових витрат інших ресурсів.

На етапі вибору альтернативи зміни технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств та реалізації такої зміни із залученням зовнішніх провайдерів, як свідчить вивчення теорії і практики, важливо виробити єдиний підхід до проблем і шляхів їхнього вирішення. Важливо чітко встановити, за яку частину проекту відповідає підприємство машинобудування, а за яку – HR-консультант. Доцільно звернути увагу і на те, що ухвалення управлінських рішень на цих двох етапах повинно базуватись, в першу чергу, на закономірностях, а також реальних кількісних і якісних змінах у сфері технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств, меншою мірою враховуючи випадковості.

Слід зауважити, що, на відміну від бізнес-моделей, які кардинально змінюються нечасто, технології мотивування персоналу на машинобудівних підприємствах, як свідчить досвід успішних компаній, можуть змінюватися доволі часто. Здебільшого такі кардинальні зміни характерні за умови «архаїчності» наявної системи мотивування на підприємстві (яка в реаліях вітчизняного машинобудування спостерігається доволі часто). Якщо ж суб'єкт господарювання використовує сучасні мотиваційні інструменти (як для бізнес-середовища), тоді здебільшого відбувається

процес адаптування технологій мотивування до потреб працівників, до умов ринку, до стратегічного розвитку машинобудівного підприємства тощо.

Зазначений метод ідентифікування масштабності змін технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств дає змогу забезпечити системно-аналітичне обґрунтування ухвалення управлінських рішень у цій сфері та обирати оптимальний для суб'єкта господарювання варіант змін. Його важлива перевага, окрім іншого, в тому, що він дає змогу інтегрувати різні формалізовані та неформалізовані причинно-наслідкові зв'язки у сфері мотивування працівників машинобудівних підприємств та управління відповідними процесами. Завдяки цьому створюються передумови для своєчасного реагування менеджерами цих суб'єктів господарювання на зміну бізнес-середовища функціонування організації. Окрім того, завдяки своїй простоті запропонований метод дає змогу ухвалювати управлінські рішення як у сприятливих, так і у несприятливих умовах функціонування підприємств машинобудування, а також враховувати у короткі терміни ймовірні непередбачені стратегічні та тактичні зміни у середовищі.

Наведений метод ідентифікування масштабності змін технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств враховує попередній, поточний та перспективний характер. По-перше, підхід базується на врахуванні минулого стану у мотиваційній сфері підприємства машинобудування; по-друге, метод передбачає ідентифікування поточного стану справ у технологіях мотивування працівників; по-третє, у межах методу враховується перспектива, що виявляється як у стратегічному баченні розвитку суб'єкта господарювання, так і у прогнозуванні розвитку середовища його функціонування. Перевагою пропонованого методу є те, що рівень його деталізації може бути різним залежно від встановлених цілей, ресурсних обмежень, а також необхідності. Наприклад, може встановлюватися різний рівень глибини аналізу фактичних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств із використанням SWOT-аналізу чи залежно від установленної на виході величини похибки щодо ухвалюваних рішень.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямку. Із урахуванням динамічності систем мотивування працівників машинобудівних підприємств, а також необхідності мінімізування «стратегічного розриву» між фактичними технологіями мотивування персоналу цих суб'єктів господарювання та стратегічним виміром управління удосконалено метод ідентифікування масштабності змін таких технологій. Наведений підхід дає змогу працівникам керуючої системи управління забезпечити системно-аналітичне обґрунтування ухвалення управлінських рішень у сфері оптимізування технологій мотивування, а також обирати різний рівень деталізації робіт у цьому напрямку.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямку мають полягати у конкретизації завдань у розрізі кожного етапу залежно від масштабності змін технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств.

ЛІТЕРАТУРА

1. Буденная Я. Описание HR-процессов / Я. Буденная // Менеджер по персоналу. – 2013. – № 4. – С. 64–84.

2. Воронина В. SWOT-анализ как современный инструмент исследования в целях антикризисного управления предприятием / В. Воронина, Д. Кокарев // Практический маркетинг. – 2005. – № 3. – С. 44–49.

3. Каневская П. Почему сотрудники «проваливают» проект / П. Каневская // Финансовые известия. – 22.07.2005.

4. Мельник О. Г. Поняття технологій мотивування персоналу підприємств / О. Г. Мельник, О. М. Бодарецька, В. Й. Жежуха // Економіка. Фінанси. Право. – 2015. – № 11. – С. 7–11.

5. Опарина Н. Стратегический HR-анализ / Н. Опарина // Кадровый менеджмент. – 2004. – № 9. – С. 39–43.

6. Хайруллин И. Г. Информационно-аналитическая поддержка управленческих решений / И. Г. Хайруллин // Вестник Казанского государственного финансово-экономического института. – 2011. – № 2 (23). – С. 63–67.

7. Чухрай А. І. Адаптування бізнес-моделей машинобудівних підприємств до умов динамічних ринків : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / А. І. Чухрай. – Львів : Національний університет «Львівська політехніка», 2015. – 25 с.

8. Шляхта О. М. SWOT-анализ як інструмент стратегічного менеджменту підприємства / О. М. Шляхта // Економічний простір. – 2012. – № 68. – С. 301–309.

9. Melnyk O. G. Conceptual framework for express diagnostic analysis of industrial enterprises / O. G. Melnyk, O. I. Kuzmin, O. B. Gromyak // Actual Problems of Economics. – 2014. – № 1 (151). – С. 193–202.

REFERENCES

Budennaya, Ya. "Opisanye HR-protsessov" [Description HR-processes]. *Menedzher po personalu*, no. 4 (2013/1): 64-84.

Chukhrai, A. I. "Adaptuvannia biznes-modelei mashynobudivnykh pidpriemstv do umov dynamichnykh rynkiv" [Adapt business models engineering companies to the terms dynamic markets]. *avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk : 08.00.04*, 2015.

Kanevskaya, P. "Pochemu sotrudniki «provalivayut» proekt" [Why employees of «fail» project]. *Finansovyye izvestiya*, July 22, 2005.

Khayrullin, I. G. "Informatsionno-analiticheskaya podderzhka upravlencheskikh resheniy" [Information and analytical support of managerial decisions]. *Vestnik Kazanskogo gosudarstvennogo finansovo-ekonomicheskogo instituta*, no. 2 (23) (2011): 63-67.

Melnyk, O. H., Bodaretska, O. M., and Zhezhukha, V. I. "Poniatia tekhnolohii motyvuvannia personalu pidpriemstv" [The notion of technology to motivate personnel]. *Ekonomika. Finansy. Pravo*, no. 11 (2015): 7-11.

Melnyk, O. G., Kuzmin, O. I., and Gromyak, O. B. "Conceptual framework for express diagnostic analysis of industrial enterprises" *Actual Problems of Economics*, no. 1 (151) (2014): 193-202.

Oparina, N. "Strategicheskiiy HR-analiz" [Strategic HR-analysis]. *Kadrovyy menedzhment*, no. 9 (2004): 39-43.

Shliakhta, O. M. "SWOT-analiz yak instrument stratehichnoho menedzhmentu pidpriemstva" [SWOT-analysis as a tool for strategic management of the company]. *Ekonomichnyi prostir*, no. 68 (2012): 301-309.

Voronina, V., and Kokarev, D. "SWOT-analiz kak sovremennyi instrument issledovaniya v tselyakh antikrizisnogo upravleniya predpriyatiyem" [SWOT-analysis as a modern research tool for crisis management in the enterprise]. *Prakticheskiiy marketing*, no. 3 (2005): 44-49.