

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ “ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА”**

**БОДАРЕЦЬКА ОЛЬГА МИКОЛАЇВНА**



УДК 330.341.1:331.101.3]:[658:621

**ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ  
МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

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

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

Львів – 2016

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана на кафедрі зовнішньоекономічної та митної діяльності Національного університету «Львівська політехніка» Міністерства освіти і науки України.

**Науковий керівник:** доктор економічних наук, професор  
**МЕЛЬНИК ОЛЬГА ГРИГОРІВНА,**  
Національний університет «Львівська політехніка»,  
завідувач кафедри зовнішньоекономічної та митної  
діяльності

**Офіційні опоненти:** доктор економічних наук, професор  
**ЯСТРЕМСЬКА ОЛЕНА МИКОЛАЇВНА,**  
Харківський національний економічний  
університет імені Семена Кузнеця,  
завідувач кафедри економіки, управління  
підприємствами та логістики

кандидат економічних наук  
**ГОРЯЧКА ОЛЬГА ОЛЕГІВНА,**  
Приватний вищий навчальний заклад  
«Львівський університет бізнесу та права»,  
доцент кафедри фінансів і кредиту

Захист відбудеться 2 грудня 2016 р. о 15.30 год. на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 35.052.03 у Національному університеті «Львівська політехніка» (79013, м. Львів, вул. С. Бандери, 12, головний корпус, ауд. 226).

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Національного університету «Львівська політехніка» (79013, м. Львів, вул. Професорська, 1).

Автореферат розісланий 1 листопада 2016 р.

Учений секретар спеціалізованої  
вченої ради, к.е.н., доцент



Завербний А.С.

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми.** Ринкові умови господарювання, глобалізаційні процеси та посилення конкурентної боротьби зумовлюють необхідність кардинальної зміни систем мотивування персоналу більшості вітчизняних машинобудівних підприємств. В сучасних умовах важливо не лише зацікавлювати працівників, а й створювати умови для їхньої мотивованості досягати стратегічних та тактичних цілей, а також реалізувати місію, візію і стратегію. Дієві інноваційні технології мотивування дають змогу підвищити ефективність та якість роботи персоналу, стимулюють ініціативність, інноваційність і креативність працівників, підвищують рівень корпоративної культури, а також дають змогу машинобудівним підприємствам покращувати свої конкурентні позиції у бізнес-середовищі завдяки людському чиннику.

В умовах сьогодення з'являється необхідність більш ґрунтовного підходу до мотивування працівників і використання з цією метою різноманітних інноваційних технологій. У цій сфері важливо чітко визначати потреби цільової аудиторії (якою є працівники), використовувати інноваційні прийоми та методи, будувати дієву систему прямого і зворотного зв'язку, формалізувати структуру відповідних бізнес-процесів, впроваджувати програмні та апаратні засоби їхнього автоматизування тощо. Таким чином, актуалізується необхідність розроблення теоретичних і прикладних положень з формування та використання інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств.

Вагомий внесок у розроблення теоретико-прикладних положень у сфері інноваційних технологій мотивування персоналу зробило чимало вітчизняних та зарубіжних науковців, серед яких варто виокремити праці Є. Абаєвої, І. Алексєєва, С. Алексєєвої, М. Альберта, Л. Балабанової, С. Богачова, В. Боднара, О. Виноградової, Ю. Вінтюка, О. Вовк, В. Гацури, Г. Гончарова, О. Горячки, К. Гурової, В. Данюка, В. Діденка, Г. Дмитренка, Н. Дорошенко, С. Дуди, Т. Єгоркіної, О. Єськова, Г. Завіновської, Г. Захарчин, С. Іванова, Г. Іванченко, Є. Ільїна, О. Іляш, А. Кабанова, С. Каверина, П. Каневської, О. Кислюка, М. Клименка, Л. Кльоби, А. Колота, О. Конкіної, Є. Крикавського, О. Кузьміна, Л. Кучер, Ю. Леонової, А. Лебедевої, В. Літинської, А. Літягіна, П. Маковєєва, Н. Малої, І. Маринича, В. Матюшкіна, О. Мельник, М. Мескона, В. Мілашенка, Ю. Нікітіна, Р. Нікітіної, А. Новікової, Г. Осовської, Л. Пельтека, Й. Петровича, М. Письменної, Н. Полянського, Ж. Поплавської, І. Скворцова, Є. Тарасевича, О. Філатової, О. Чернушкіної, Н. Чухрай, Є. Шарапатової, О. Ястремської, 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 з інноваційним розвитком організацій, 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 вказаної тематики досі не розв'язана. Зокрема, потребує розвитку типологія та

змістове наповнення видів технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств. Виникає необхідність удосконалення методу ідентифікування необхідної масштабності зміни цих технологій, розвитку методу вибору зовнішніх провайдерів їхнього формування та використання, а також удосконалення методу діагностування компетентності HR-підрозділу у цій сфері. Не менш важливим є розроблення моделі управлінського супроводу формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств, а також удосконалення моделі побудови ключових показників ефективності HR-підрозділу з розроблення і використання таких технологій. Усе це зумовило вибір теми дисертаційної роботи, її мети та завдань.

**Зв'язок роботи із науковими програмами, планами, темами.** Дисертація виконана в межах науково-дослідної роботи кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності Національного університету «Львівська політехніка» (номер державної реєстрації 0113U001364).

Матеріали дисертації використані при розробленні науково-дослідної теми Національної металургійної академії України «Методологія управління підприємствами різних організаційно-правових форм та форм власності» (номер державної реєстрації 0107U001146, 2006-2017 рр.). Автором, зокрема, обґрунтовано принципи формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств (розділ 4 «Трудовий потенціал як складова інтеграції економічних та технічних процесів на виробництві», підр. 4.7 «Принципи формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств») (акт впровадження №594 від 24.11.2015 р.).

**Мета та завдання дослідження.** Метою дисертаційної роботи є розроблення теоретико-методологічних і методико-прикладних засад формування та використання інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств. Для досягнення зазначеної мети у роботі встановлено і розв'язано такі завдання:

- розвинути типологію та змістове наповнення видів технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств;
- удосконалити метод ідентифікування необхідної масштабності змін технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств;
- розвинути метод вибору зовнішніх провайдерів формування та використання інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств;
- удосконалити метод діагностування компетентності HR-підрозділу з формування та використання інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств;
- удосконалити модель побудови ключових показників ефективності HR-підрозділу з формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств;
- розробити модель управлінського супроводу формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств.

*Об'єктом дослідження* є технології мотивування персоналу машинобудівних підприємств.

*Предметом дослідження є теоретико-методологічні та прикладні положення із формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств.*

**Методи дослідження.** Для досягнення встановленої мети та розв'язання окреслених завдань у роботі використовувались різні методи наукового дослідження: порівняння, систематизації та узагальнення – для уточнення сутності й змісту понять «мотивування», «мотивація», «мотив», «стимул», «стимулювання», «технологія» (підр. 1.1), а також під час удосконалення типології видів технологій мотивування персоналу підприємств машинобудування (підр. 1.2); морфологічного аналізу – для уточнення понятійно-категорійного апарату під час виконання роботи (усі розділи дисертації); групування – для виокремлення принципів формування і використання інноваційних технологій мотивування працівників машинобудівних підприємств (підр. 1.3); експертних оцінок й емпіричного дослідження – під час розроблення анкети для оцінювання існуючих технологій мотивування персоналу на машинобудівних підприємствах (підр. 2.1); методи опрацювання анкетних даних – для виявлення достовірності одержаних результатів опитування експертів (підр. 3.1); історико-хронологічного аналізу – для уточнення змістового наповнення поняття «технологія» (підр. 1.1); системного підходу – під час ідентифікування масштабності змін технологій мотивування персоналу (підр. 2.2), визначення ключових показників ефективності HR-підрозділу з формування і використання інноваційних технологій мотивування працівників (підр. 3.2) та під час побудови моделі управлінського супроводу цих процесів (підр. 3.3); порівняльного аналізу – з метою вивчення й порівняння вітчизняного та зарубіжного досвіду використання інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств (підр. 2.3); графічний – для наочного представлення теоретико-прикладного матеріалу роботи (усі розділи дисертації); аналізу і синтезу – для вивчення об'єкта і предмета дослідження (усі розділи дисертації).

Інформаційною базою дисертаційної роботи є наукові праці вітчизняних та зарубіжних науковців, матеріали періодичних видань, статистична інформація, результати експертних досліджень, економічні огляди, інформація облікової, фінансової та управлінської звітності вітчизняних машинобудівних підприємств, Інтернет-ресурси, а також нормативно-правові акти органів державної влади.

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

*вперше:*

– розроблено модель управлінського супроводу формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств на засадах виокремлення складових (інформаційно-аналітичне забезпечення; аналізування; відбір і формування; впровадження та оперативне управління) і структурування етапів цих процесів, що дає змогу реалізувати планування необхідних робіт, установити критерії ефективності кожного етапу та підетапу, конкретизувати необхідне інформаційне забезпечення і джерела його одержання, а також забезпечити системність дій у цьому напрямку;

*удосконалено:*

– метод діагностування компетентності HR-підрозділу з формування та використання інноваційних технологій мотивування персоналу, який, на відміну від

існуючих, ґрунтується на розрахунку сукупності найбільш репрезентативних індикаторів професійної й особистісної компетентності та дає змогу ухвалювати управлінські рішення щодо вибору суб'єктів зміни цих технологій на машинобудівних підприємствах;

– метод 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 можливістю забезпечення різного рівня деталізації робіт залежно від встановлених обмежень;

– модель визначення ключових показників ефективності (KPI) HR-підрозділу з формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу, яка відрізняється від наявних врахуванням стратегічних карт цілей машинобудівного підприємства у сфері мотивування персоналу з урахуванням стратегічного бачення розвитку суб'єкта господарювання;

*набули подальшого розвитку:*

– метод вибору зовнішніх провайдерів формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу, що, на відміну від існуючих, базується на відображених у критеріограмі результатах діагностування ключових критеріїв такого вибору у розрізі альтернативних варіантів;

– типологія видів технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств, яка, на відміну від існуючих розробок, передбачає систематизацію їхніх різновидів за низкою виокремлених нових ознак (за рівнем новизни, джерелом виникнення необхідності у формуванні і впровадженні, рівнем індивідуалізації, джерелом походження, рівнем формалізування), що дає змогу обґрунтовано обирати види таких технологій під час удосконалення системи мотивування на підприємстві.

**Практичне значення одержаних результатів.** Отримані у дисертації результати та розроблені рекомендації є комплексом теоретико-прикладних положень з формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу на машинобудівних підприємствах. Безпосередню практичну значущість, зокрема, мають: метод ідентифікування необхідної масштабності змін існуючих технологій мотивування працівників на підприємствах машинобудування, модель управлінського супроводу формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу, метод вибору зовнішніх провайдерів цих процесів, а також метод діагностування компетентності HR-підрозділу у сфері розвитку інструментарію підвищення інноваційного рівня технологій мотивування.

Основні результати дисертаційної роботи впроваджені у діяльності низки вітчизняних суб'єктів господарювання, зокрема: у ТОВ «Завод гідроарматури» (довідка №82 від 16.05.2016 р.), ТзОВ «Виробничо-комерційна фірма «Росток» (довідка №23 від 03.03.2015 р.), ТОВ «Промисловий парк «Термопластавтомат» (довідка №1 від 23.05.2016 р.), що засвідчує їхній прикладний характер.

Основні положення та результати дисертаційної роботи впроваджені у навчальний процес Національного університету «Львівська політехніка» та застосовуються під час викладання дисциплін «Підприємництво та менеджмент» (для студентів спеціальності 8.18010024 «Прикладна економіка») і «Менеджмент»

(для студентів напряму підготовки 6.030601 «Менеджмент»), а також під час написання кваліфікаційних робіт бакалаврів, спеціалістів та магістрів (довідка №67-01-626 від 25.03.2016 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертація є самостійною науковою працею. Усі наукові результати, викладені у роботі, отримані автором особисто. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, в дисертації використано лише ті ідеї та положення, які становлять індивідуальний внесок автора.

**Апробація результатів дисертації.** Основні положення та результати дисертаційної роботи розглянуто і схвалено на таких всеукраїнських та міжнародних науково-практичних і науково-методичних конференціях: «Теорія і практика сучасної економіки» (м. Черкаси, 19 листопада 2014 р.), «Інноваційні засади сталого розвитку національного господарства» (м. Кам'янець-Подільський, 21-22 листопада 2014 р.), «Проблеми сталого розвитку економіки України в умовах інтеграційних процесів» (м. Ужгород, 5-6 грудня 2014 р.), «Реформування економіки України: стан та перспективи» (м. Київ, 25 грудня 2014 р.), «Економічний розвиток держави, регіонів і підприємств: проблеми та перспективи» (м. Львів, 17-18 квітня 2015 р.), «Сучасні напрямки теоретичних та практичних досліджень в економічній науці» (м. Тернопіль, 27 лютого 2015 р.), «Проблеми управління зовнішньоекономічною та митною діяльністю в умовах європейської інтеграції України» (м. Львів, 24 квітня 2015 р.), «Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури: європейський вектор – нові виклики та можливості» (м. Львів, 14-16 травня 2015 р.), «Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти» (м. Одеса, 4-5 червня 2015 р.), «Механізми, стратегії, моделі та технології управління економічними системами за умов інтеграційних процесів: теорія, методологія, практика» (м. Хмельницький, 15-17 жовтня 2015 р.), «Розвиток економічної системи в контексті міжнародного співробітництва» (м. Київ, 21-22 серпня 2015 р.), «Тенденції сталого розвитку економіки країни: прогнози та пропозиції» (м. Львів, 28-29 серпня 2015 р.), «Управління економічними процесами на макро- і мікрорівні: проблеми та перспективи вирішення» (м. Львів, 14-15 квітня 2016 р.), «Інтеграція України в європейський і світовий фінансовий простір» (м. Львів, 19-20 травня 2016 р.).

**Публікації.** За темою дисертації опубліковано 27 наукових праць, серед яких: 3 колективні монографії, 10 статей у наукових фахових виданнях України (з них 5 у виданнях, що включені до міжнародних наукометричних баз даних), 14 тез доповідей на конференціях. Загальний обсяг опублікованих праць – 7,79 друк. арк., з них особисто автору належить 5,32 друк. арк.

**Обсяг і структура роботи.** Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, списку використаних джерел та додатків. Обсяг основного тексту становить 192 сторінки. Дисертаційна робота містить 12 таблиць, 24 рисунки, список використаних джерел із 311 найменувань, а також 2 додатки.

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ

У вступі обґрунтовано актуальність теми дисертаційної роботи, визначено мету, основні завдання, предмет та об'єкт, теоретичну і методичну базу

дослідження, а також розкрито наукову новизну та практичне значення одержаних результатів.

**У першому розділі «Теоретико-прикладні положення з формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств»** з'ясовано сутність та охарактеризовано інноваційні технології мотивування персоналу машинобудівних підприємств, розвинуто типологію видів таких технологій, а також виокремлено принципи їхнього формування і використання.

Результати огляду та узагальнення літературних джерел засвідчили неоднозначність й різноспрямованість у розумінні сутності мотивування, а також дали змогу виокремити два основних підходи до трактування цього поняття: як те, що пов'язане із потребами, особистими цілями, мотивами і цінностями людини та мотивує її до діяльності (з позиції змісту), або як вплив на людину шляхом використання різноманітних рушійних сил з метою спонукання до дій (з позиції динамічного процесу). Доведено універсальність поняття «технологія», яке в сучасних дослідженнях вживається у взаємозв'язку із різноманітними об'єктами (бюджетування, управління, навчання, маніпулювання, лобіювання, планування тощо). Використання інструментів морфологічного аналізу, врахування положень інноваційного менеджменту, вивчення практичного досвіду, а також результати виявлення переваг і недоліків кожного із підходів до розуміння понять «мотивування» та «технологія» дали змогу обґрунтувати доцільність трактування інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств як логічно обґрунтованого порядку і способів формування мотивації працівників на досягнення власних цілей та цілей суб'єкта господарювання, які базуються на сукупності обґрунтованого управлінського інструментарію, спрямованого на ухвалення оптимальних управлінських рішень у цій сфері, а також у зазначеній формі та поєднанні ще не використовувались на такому підприємстві. Завдяки технології різні прийоми, ланки, етапи, методи тощо, які пов'язані із мотивуванням персоналу машинобудівних підприємств, вибудовуються у логічну послідовність, забезпечуючи цілісність.

Зазначене трактування дає змогу відобразити співвідношення понять «мотивування» та «мотивація», які, як встановлено, доволі часто ототожнюються у теорії і практиці. Мотивацію доцільно трактувати як результат процесу мотивування, який визначає рівень мотивованості працівника на досягнення особистих цілей та цілей організації. При цьому, формування мотивації здійснюється шляхом мотивування, яке з позиції менеджменту слід розглядати як вид управлінської діяльності.

Отримані в результаті дослідження результати дали змогу встановити, що поняття мотивації є значно ширшим за поняття мотиву і включає, окрім нього, також цінності, потреби, інтереси, емоції, прагнення, ідеали тощо, тобто усю сукупність психологічних параметрів, які мотивують працівника. При цьому, йдеться не лише про узагальнену характеристику таких психологічних параметрів, але й про усвідомлення їх людиною і заохочення на цій основі до конкретної діяльності.



За результатами аналізування співвідношення понять «мотивування» і «стимулювання» виявлено, що у межах поширених сьогодні теорій людських стосунків трактування сутності стимулу і процесів стимулювання докорінно змінилося: увага акцентується вже не стільки на трудових відносинах (як в межах класичного підходу), а, насамперед, на потребах, інтересах та цінностях людини. Таким чином, в умовах розвиненої системи менеджменту стимул персоніфікується залежно від індивідуальних та особистісних якостей кожного конкретного працівника машинобудівного підприємства. Пріоритетність зміщується від нормування й організування праці – до необхідності діагностування сприйняття персоналом пропонованих керівною підсистемою стимулів з урахуванням їхньої можливості задовільнити ту чи іншу потребу. Відтак, стимули і процес стимулювання в управлінській діяльності більшою мірою змістились на мотиви працівника.

На підставі вивчення теорії та практики формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств виокремлено низку ознак таких технологій, які дають змогу конкретизувати розуміння їхньої сутності, а саме: динамічний та індивідуальний характер формування і використання; складність формулювання однозначних критеріїв успішності впровадження; доволі тривалий підготовчий етап впровадження, що вимагає обговорення усіх істотних аспектів такого проекту фахівцями різних підрозділів машинобудівного підприємства (HR-фахівці, бухгалтерія, фінансисти, юристи, IT-фахівці тощо); навчальний характер використання; тісний взаємозв'язок інтелектуально-інформаційної складової під час формування і впровадження, а також значний вплив нормативно-правового забезпечення на ці процеси. Окрім цього, впровадження інноваційних технологій мотивування працівників визначається здебільшого не лише об'єктивною необхідністю машинобудівного підприємства, але і його характерними особливостями (кількість працівників, вид організаційної структури управління, наявність місії, візії, стратегії та цілей, політика керівництва тощо). Зроблено висновок про те, що технології мотивування, на відміну від методів, передбачають логічну послідовність та алгоритмізацію конкретних дій, визначення етапів, операцій, завдань, підзавдань, ресурсного забезпечення тощо.

Із метою ідентифікування видів технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств, а також формування уявлення про їхню різноманітність систематизовано та розвинуто типологію цих технологій (рис. 1).

Результати досліджень дали змогу виокремити й надати змістову характеристику принципам формування та використання інноваційних технологій мотивування персоналу на машинобудівних підприємствах, дотримання яких є важливою передумовою дієвості зазначених процесів. До таких принципів зараховано: динамічність, індивідуалізацію, інформованість, об'єктивність, економічність, системність, стратегічність, зрозумілість, справедливість, комплексність, законність, гнучкість, залучення працівників, цілеспрямованість, відповідальність, компетентність, наукову обґрунтованість, своєчасність та логічність.

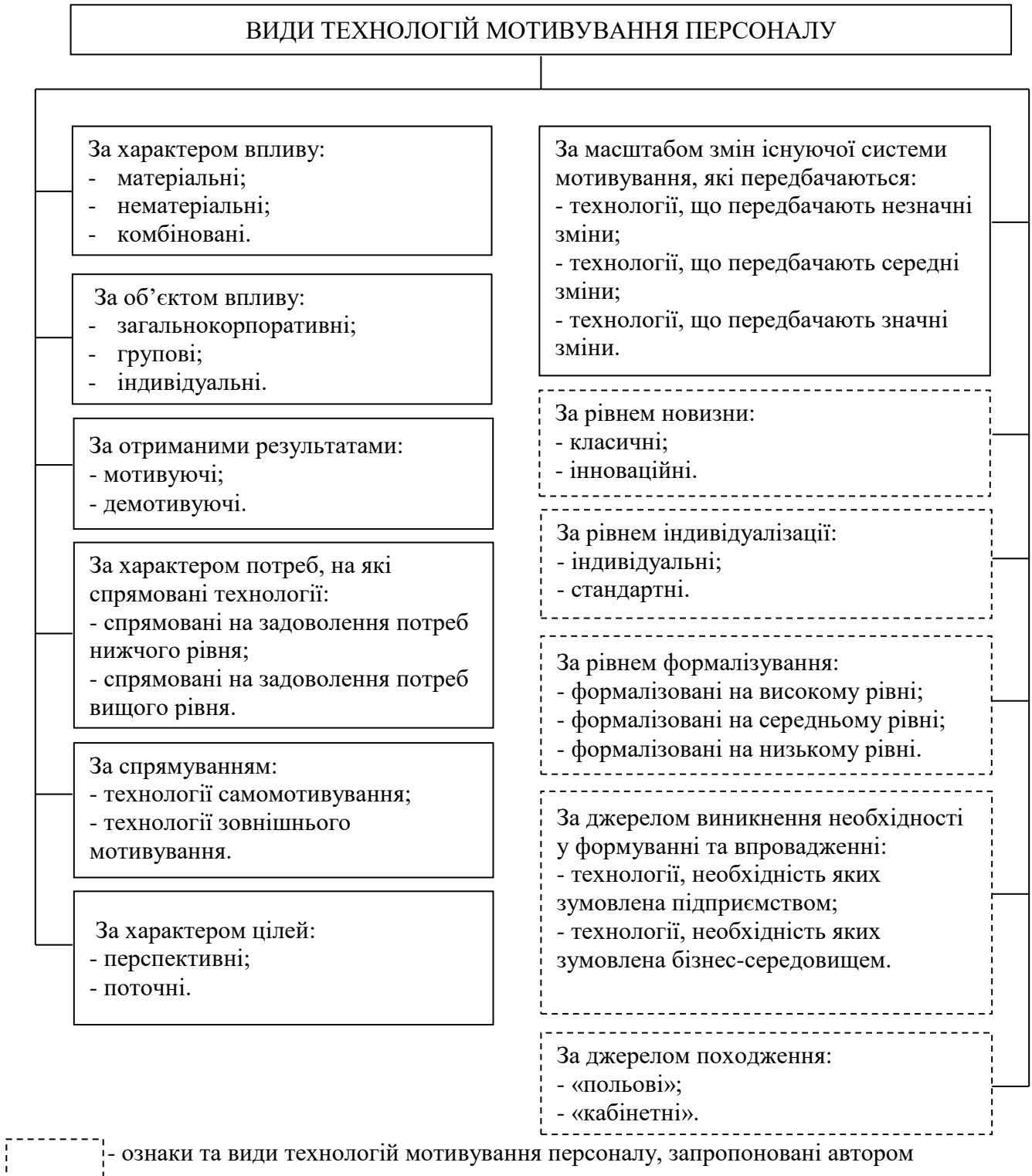


Рис. 1. Типологія технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств

Примітка: складено автором

У другому розділі «Аналізування технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств» охарактеризовано існуючі технології мотивування персоналу на вітчизняних машинобудівних підприємствах, удосконалено метод ідентифікування необхідної масштабності їхньої зміни, а також розглянуто вітчизняний та зарубіжний досвід використання інноваційних технологій мотивування працівників на підприємствах машинобудування.

Встановлено, що забезпечення належного рівня мотивування працівників машинобудівних підприємств під час виконання ними своїх посадових обов'язків є одним із найважливіших завдань у менеджменті. Для досягнення цього керівники усіх рівнів повинні вміло оперувати різноманітними елементами складної системи мотивування, яка з-поміж іншого охоплює потреби працівників, їхні цінності, матеріальні та нематеріальні стимули, показники і критерії мотивування тощо. Складність такого завдання істотно зростає в умовах кризи та посткризового періоду, адже змінюються умови функціонування підприємств і колективів.

Для з'ясування ключових параметрів фактичних технологій мотивування персоналу на вітчизняних машинобудівних підприємствах виконано опитування низки суб'єктів господарювання Західної України. Цільова аудиторія об'єктів вибіркової сукупності – представники керівної та керованої підсистем управління, інструмент дослідження – анкета, спосіб зв'язку із цільовою аудиторією – метод безпосереднього контакту, спосіб проведення – письмове, форма організування робіт – індивідуальна та вид експертної оцінки – опитування-думка.

Результати засвідчили, що негативним явищем на вітчизняних машинобудівних підприємствах є низький рівень діагностування керівниками фактичних технологій мотивування персоналу щодо їхньої ефективності (лише 19% респондентів стверджують, що у їхніх компаніях така діагностика здійснюється). Водночас протилежне у своїх відповідях зазначили 58% опитаних. Важливість проблеми актуалізується ще й тому, що на абсолютній більшості вітчизняних машинобудівних підприємств не вивчаються (або вивчаються на низькому рівні) (разом – 92%) напрями удосконалення фактичних технологій мотивування персоналу і можливості впровадження інноваційних рішень у цій сфері. Як свідчать результати дослідження, навіть якщо такі роботи здійснюються, вони насамперед характерні для підприємств машинобудування із значною часткою іноземного капіталу (частка яких у структурі машинобудівних компаній України є незначною).

Отримані результати дали змогу встановити, що фактичні технології мотивування персоналу на вітчизняних машинобудівних підприємствах дають змогу задовільнити потреби тільки кожного п'ятого працівника (22% респондентів відповіли ствердно). Разом з тим, 65% респондентів акцентували увагу на зворотних процесах. Відтак, можемо констатувати, з одного боку, неефективність таких технологій, а з іншого – їхню відокремленість від реальних потреб персоналу.

Аналізування чинників, що найбільш істотно впливають на мотивованість працівників вітчизняних машинобудівних підприємств до виконання ними своїх посадових обов'язків, дає змогу зробити висновок про суттєве переважає матеріальної складової із домінуванням чинника величини заробітної плати. Таким чином, фінансові інтереси працівників (величина заробітної плати, бонуси, премії) (як керівників, так і підлеглих) перебувають на вищих щаблях їхньої мотиваційної ієрархії, ніж нематеріальні чинники (гнучкий графік роботи, колективна праця, емоційне задоволення, похвала з боку керівництва, змістове наповнення щоденної праці, самостійність у прийнятті управлінських рішень тощо).

За результатами аналізування доведено і те, що для чималої частки працівників найважливішими мотиваційними чинниками є відчуття безпеки (31,8%) та стабільність працевлаштування (27,1%). Це свідчить про те, що страх втратити

роботу є одним з домінуючих мотиваторів до праці у вітчизняному машинобудуванні. Як відомо, надмірна увага до цих проблем під час виконання працівниками своїх функціональних обов'язків знижує їхню креативність та творчість, а також не сприяє як особистісному, так і організаційному розвитку.

Виявлено, що технології мотивування персоналу машинобудівних підприємств повинні перебувати у постійному розвитку, особливо це стосується компенсаційного пакету загалом та соціальних пільг (бенефітів) зокрема. Реінжиніринг чи адаптування таких існуючих технологій повинні здійснюватися у тісному взаємозв'язку із цілями машинобудівних підприємств, їхнім стратегічним плануванням, системою управління персоналом, станом бізнес-середовища тощо. Відтак, удосконалено метод ідентифікування необхідної 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 можливістю забезпечення різного рівня деталізації робіт залежно від встановлених обмежень (рис. 2).



Рис. 2. Структурно-логічна послідовність ідентифікування масштабності змін технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств

Примітка: розроблено автором

З'ясовано, що розглядати як необхідність загалом, так і масштабність змін технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств зокрема слід на основі аналізування місії, стратегії та цілей суб'єкта господарювання, тобто важливо враховувати стратегічний вимір управління, меншою мірою орієнтуючись на сьогодення. Це пов'язано насамперед з тим, що з позиції практики інноваційні технології мотивування персоналу складно впровадити, а також частково чи кардинально змінити в короткому періоді часу. З іншого боку, у випадку ігнорування стратегічної перспективи виникає запитання про доцільність зміни системи мотивування персоналу на підприємствах заради самої зміни, адже коли у короткостроковій перспективі зміняться умови функціонування суб'єкта господарювання, знову виникне необхідність у зміні технологій мотивування, а це зумовлює додаткові витрати ресурсів. Варто зауважити, що будь-які зміни у мотиваційній системі організації безпосередньо впливають на працівників як на визначальний чинник виробництва. Відтак, такі експерименти можуть зумовлювати погіршення соціально-психологічного клімату у колективі та підвищення рівня демотивованості персоналу.

На підставі виконаних досліджень розвинуто метод вибору зовнішніх провайдерів формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу, що ґрунтується на відображених у критеріограмі результатах діагностування ключових критеріїв такого вибору у розрізі альтернативних варіантів. Серед переліку цих критеріїв виокремлено такі: репутація на ринку, кваліфікація персоналу, індивідуальний підхід до формування і впровадження інноваційних технологій мотивування, цінова політика, якість наданих послуг, надання гарантійних зобов'язань, готовність взяти участь у тендері, рівень посади представника, що проводить переговори із менеджерами машинобудівного підприємства, розуміння складності завдання замовника, системний підхід до виконання робіт, ефективність використання інноваційних технологій мотивування на власному підприємстві, прозорість та зрозумілість роботи для замовника.

Розглянутий вітчизняний та зарубіжний досвід використання інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств дав змогу зробити висновок про застосування в економічно розвинутих країнах різноманітних мотиваційних інструментів, зокрема pay for performance (плати за виконання), участі у прибутках, мотивування «вільним часом», можливостей для кар'єрного зростання, розвинутих компенсаційних пакетів, корпоративних конкурсів, грейдової системи оплати праці, систем КРІ тощо. Разом з тим, встановлено, що в Україні такі технології ще не набули достатнього поширення. Виявлено, що у мотивуванні, попри застарілість, і надалі в Україні найчастіше використовуються фіксовані тарифні ставки та посадові оклади, окрім того, нематеріальні стимули застосовуються нечасто і ще й несистемно.

**У третьому розділі «Інструментарій підвищення інноваційного рівня технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств»** удосконалено метод діагностування компетентності HR-підрозділу з формування та використання інноваційних технологій мотивування працівників, наведено модель визначення ключових показників його ефективності в аналізованій сфері, а також

розроблено модель управлінського супроводу формування і впровадження таких технологій.

Обґрунтовано, що будь-яка зміна системи мотивування на машинобудівному підприємстві (навіть незначна) – складне завдання, адже пов'язане конкретно із працівниками. Проблема істотно ускладнюється за умови впровадження інноваційних технологій мотивування. Доволі часто система мотивування як складний та ще й особливий інструмент управлінського впливу на машинобудівних підприємствах змінюється без належного тестування нових технологій, не враховуються вхідні умови, неповною мірою виявляються очікування працівників тощо.

Очевидно, що лише факт наявності HR-підрозділу на машинобудівному підприємстві не гарантує успішності формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу – ключову роль все ж відіграє фаховість працівників. Сфера управління персоналом на підприємствах машинобудування, у т.ч. й мотивування працівників, охоплює розуміння технологічних процесів (специфіки бізнесу), фінансового стану компанії (який або сприятиме, або обмежуватиме можливості HR-фахівців у сфері впровадження інноваційних технологій мотивування), особливостей документообігу, місця підприємства на ринку, його внутрішнього та зовнішнього іміджу, організаційної структури управління, рівня взаємодії між підрозділами, стратегії і тактики поведінки у бізнес-середовищі тощо.

Як наслідок, у роботі удосконалено метод діагностування компетентності HR-підрозділу у сфері формування та використання інноваційних технологій мотивування персоналу, який ґрунтується на розрахунку сукупності репрезентативних індикаторів професійної та особистісної компетентності. У перелік таких індикаторів зараховано наступні: наявність практичного досвіду впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу на цьому або іншому підприємстві; ґрунтовна обізнаність із інноваційними технологіями мотивування персоналу; системний підхід до виконання посадових обов'язків, уміння визначати пріоритети; організаторські здібності, використання інноваційних технологій управління; уміння вирішувати конфлікти; почуття особистої відповідальності за виконання функціональних обов'язків; уміння формувати і забезпечувати у команді та колективі сприятливий соціально-психологічний клімат; авторитетність, повага з боку клієнтів, підлеглих та партнерів; високий мотиваційний рівень; орієнтування на результат; задоволення працівників змістом і характером роботи; забезпечення в компанії можливості професійного та особистісного розвитку; ототожнення працівників із місією, візією, цілями і брендом компанії; рівень плинності кадрів у порівнянні із середньогалузевими значеннями. Для діагностування компетентності HR-підрозділу у мотиваційній сфері за означеними параметрами запропоновано використання булевої функції, яка, як відомо, може набувати двох значень – 0 і 1, що, відповідно, означає «хибність» та «істина» або «ні» чи «так».

Практичне застосування зазначеного методу реалізовано на прикладі низки вітчизняних машинобудівних підприємств (рис. 3).

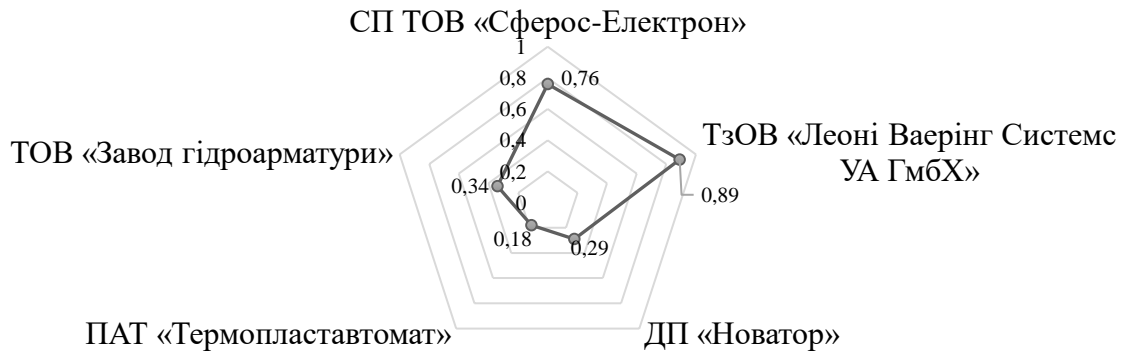


Рис. 3. Інтегральний рівень професійної й особистісної компетентності HR-підрозділів вітчизняних машинобудівних підприємств з формування та використання інноваційних технологій мотивування персоналу

*Примітка:* розраховано автором

Одержані результати дають змогу стверджувати про доволі низький інтегральний рівень професійної й особистісної компетентності HR-підрозділів з формування та використання інноваційних технологій мотивування персоналу тих машинобудівних підприємств, на яких система менеджменту загалом не є надто розвинутою і найчастіше застарілою. Кардинально інша ситуація спостерігається у суб'єктів господарювання сфери машинобудування, які є або іноземними, або спільними підприємствами з іноземним капіталом. Встановлено, що за умови недосягнення прийнятної рівня компетентності HR-підрозділу керівники повинні розглядати чотири основних альтернативи: залучення зовнішніх HR-консультантів на тимчасовій основі; підвищення кваліфікації існуючого HR-підрозділу машинобудівного підприємства; введення в штат кваліфікованого у мотиваційній сфері HR-фахівця (чи групи фахівців); поєднання у різній комбінації попередніх варіантів.

У роботі встановлено, що важливе завдання сьогодення – впроваджувати такі інноваційні технології мотивування персоналу машинобудівних підприємств, які будуть корелювати із стратегічними цілями цих суб'єктів господарювання. Теорією і практикою доведено, що інноваційні технології мотивування та стратегія розвитку будь-якої компанії повинні розглядатися у тісному взаємозв'язку. Навіть найкращі мотиваційні інструменти не забезпечать одержання очікуваного ефекту, якщо впроваджуватимуться окремо від стратегічних планів розвитку.

Практикою управління персоналом на успішних машинобудівних підприємствах доведено, що не лише компанія повинна мати стратегічне бачення розвитку, але й HR-підрозділ повинен мислити та діяти як тактично, так і стратегічно. Завдяки стратегічному мисленню HR-фахівці не тільки матимуть змогу здійснювати планування інноваційних технологій мотивування персоналу на підприємствах машинобудування, але й планувати свої дії у цій сфері, а також установлювати відповідні KPI (можливий перелік яких наведено у табл. 1) та оцінювати успішність їхнього досягнення.

Перелік можливих ключових показників ефективності HR-підрозділу  
машинобудівного підприємства з формування і використання інноваційних  
технологій мотивування персоналу

Назви показників	Розрахунок показників
1	2
Рівень відповідності середнього рівня заробітної плати на підприємстві середньоринковим значенням ( $P_{відп}$ ), частк. од.	$P_{відп} = \frac{Z_n}{Z_{ринк}}$ <p>де <math>Z_n</math> – фактична середня величина заробітної плати працівника на посаді за звітний період, грн.; <math>Z_{ринк}</math> – середньоринкова у регіоні за звітний період величина заробітної плати працівника, що займає аналогічну посаду, грн.</p>
Рівень зарплатовіддачі ( $P_{зарпл}$ ), частк. од.	$P_{зарпл} = \frac{B}{\Phi}$ <p>де <math>B</math> – чистий річний дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.; <math>\Phi</math> – фактичний річний фонд оплати праці працівників на підприємстві, тис. грн.</p>
Індекс співвідношення середнього темпу зміни величини фонду оплати праці до величини чистого доходу від реалізації продукції ( $I_{мз}$ ), частк. од.	$I_{мз} = \frac{\Phi_{мз}}{B_{мз}}$ <p>де <math>\Phi_{мз}</math> – середній темп зміни величини фонду оплати праці, коеф.; <math>B_{мз}</math> – середній темп зміни величини чистого доходу від реалізації продукції, коеф.</p>
Рівень формалізування технологій мотивування ( $P_{форм}$ ), частк. од.	$P_{форм} = \frac{T_{форм}}{T}$ <p>де <math>T_{форм}</math> – кількість технологій мотивування, які можна вважати формалізованими на високому рівні, од.; <math>T</math> – загальна кількість технологій мотивування, що використовуються на підприємстві, од.</p>
Індекс співвідношення постійних і змінних витрат у структурі фонду заробітної плати ( $I_{пз}$ ), частк. од.	$I_{пз} = \frac{B_{пост}}{B_{зм}}$ <p>де <math>B_{пост}</math> – величина постійних витрат у структурі фонду заробітної плати, тис. грн.; <math>B_{зм}</math> – величина змінних витрат у структурі фонду заробітної плати, тис. грн.</p>
Кількість звернень, отриманих від працівників щодо похибок у нарахуваннях величини заробітної плати ( $Z$ ), од.	Показник вимірюється в одиницях і може розраховуватись за різний звітний період (особливо актуальний за умови, коли HR-підрозділ відповідальний за визначення рівня досягнення певних KPI, від чого, своєю чергою, залежить величина заробітної плати)
Середній час усунення проблем невідповідності необхідної та фактично нарахованої величини заробітної плати ( $Ч_{нев}$ ), год.	Показник вимірюється тривалістю часу в годинах від моменту отримання звернення щодо похибки у нарахуванні величини заробітної плати до усунення виявлених проблем
Рівень задоволеності працівників існуючими технологіями мотивування ( $P_{зад}$ ), частк. од.	$P_{зад} = \frac{Z_{зад}}{Z_{заг}}$ <p>де <math>Z_{зад}</math> – кількість працівників, що задоволені існуючими технологіями мотивування (в анкеті зазначили «так»), ос.; <math>Z_{заг}</math> – загальна кількість працівників на підприємстві, ос.</p>
Рівень ефективності формування бюджету фонду оплати праці ( $P_{\Phi}$ ), частк. од.	$P_{\Phi} = \frac{\Phi_{факт}}{\Phi_{план}}$ <p>де <math>\Phi_{факт}</math> – фактична величина фонду оплати праці підприємства у звітному періоді, тис. грн.; <math>\Phi_{план}</math> – закладена у бюджеті підприємства величина фонду оплати праці на плановий період, тис. грн.</p>



1	2
Індекс співвідношення базової та бонусної частини заробітної плати ( $I_{сп}$ ), частк. од.	$I_{сп} = \frac{Z_{баз}}{Z_{бон}},$ де $Z_{баз}$ – середнє значення базової частини заробітної плати у розрахунку на одного працівника, грн.; $Z_{бон}$ – середнє значення бонусної частини заробітної плати у розрахунку на одного працівника, грн.
Рівень ефективності формування набору компенсаційного пакету на підприємстві ( $P_{кл}$ ), частк. од.	$P_{кл} = \frac{З}{З_{заг}},$ де $З$ – кількість працівників, що вважають достатнім набір компенсаційного пакету (в анкеті зазначили «так»), ос.; $З_{заг}$ – загальна кількість працівників на підприємстві, ос.
Частка працівників, що проходять анкетування на предмет задоволеності існуючими технологіями мотивування ( $Ч_{зад}$ ), частк. од.	$Ч_{зад} = \frac{З_{анк}}{З_{заг}},$ де $З_{анк}$ – кількість працівників, що анкетуються за визначений період на предмет задоволеності існуючими технологіями мотивування, ос.; $З_{заг}$ – загальна кількість працівників на підприємстві, ос.

*Примітка:* запропоновано автором

Удосконалено модель визначення ключових показників ефективності HR-підрозділу з формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу, яка враховує стратегічні карти цілей підприємства машинобудування у сфері мотивування персоналу з урахуванням стратегічного бачення розвитку суб'єкта господарювання загалом (рис. 4).

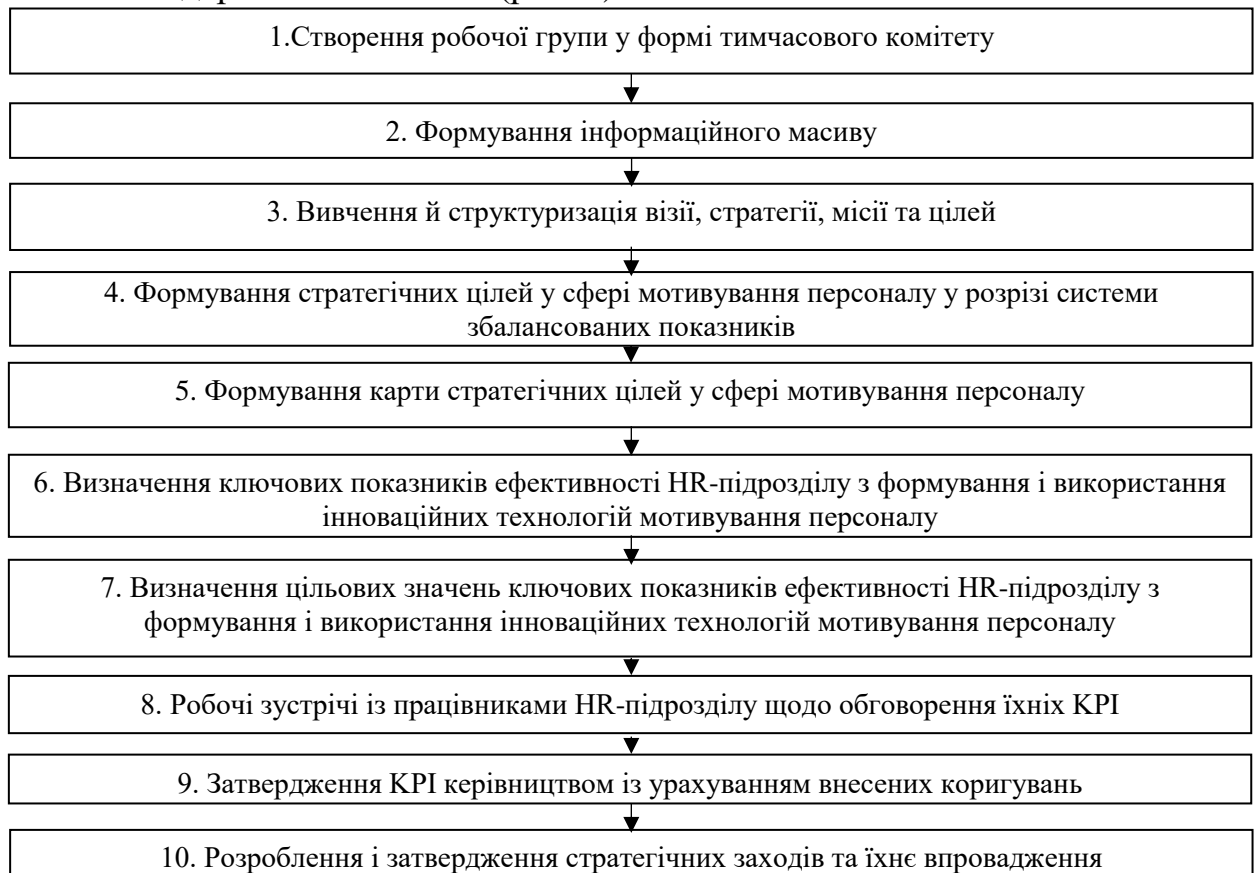


Рис. 4. Модель визначення ключових показників ефективності HR-підрозділу машинобудівних підприємств з формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу

*Примітка:* удосконалено автором

Під час установалення цільових значень ключових показників ефективності HR-підрозділу з формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу наголошено на важливості обґрунтованого підходу як щодо визначення базового вихідного значення КРІ, так і розподілу очікуваного планового значення у часовому вимірі.

У роботі доведено, що дієвість формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств визначається значною мірою ефективністю виконання кожного етапу, належним ресурсним забезпеченням, відповідним рівнем кваліфікації працівників, умінням оцінювати альтернативи, формувати підтримувальні структури та процеси тощо. Відтак, запропоновано модель управлінського супроводу формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу підприємств машинобудування на засадах виокремлення складових і структурування етапів цих процесів (рис. 5).



Рис. 5. Модель управлінського супроводу формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств

Примітка: розроблено автором

Виявлено, що будь-яка система (у т.ч. система мотивування працівників) не може бути завершеною та ідеальною протягом тривалого періоду. Тому запропонована модель управлінського супроводу формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств створює передумови для забезпечення постійного моніторингу за кожною складовою та етапом цих процесів. Така модель дає змогу сформувати послідовність усіх необхідних завдань, виконати планування робіт, а також інформує зацікавлених суб'єктів про увесь спектр необхідних дій у цьому напрямку. Завдяки зазначеним положенням забезпечується можливість встановлення критеріїв ефективності кожного етапу в межах моделі, оцінювання такої ефективності, розмежування зон відповідальності, сіткового планування, виокремлення основних та другорядних робіт, а також ідентифікування зон, що потребують найбільшої уваги. Аналізування входу і виходу кожного етапу та підетапу дає змогу в оперативному режимі виявляти відхилення і здійснювати їхнє усунення. Окрім того, наведена модель управлінського супроводу дає змогу забезпечити наступність інформації, ставити конкретні та чіткі цілі, а також виявляти необхідне ресурсне забезпечення для реалізації як процесу загалом, так і кожного етапу зокрема.

## ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі наведено теоретичне узагальнення і запропоновано нове вирішення наукового завдання щодо формування та використання інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств. За результатами дисертаційної роботи зроблено такі висновки теоретико-методичного змісту та прикладного спрямування:

1. Людський капітал – передумова розвитку будь-якого машинобудівного підприємства та здобуття ним стійких конкурентних переваг у бізнес-середовищі. Теорією і практикою доведено, що ефективність використання такого капіталу визначається значною мірою мотивуванням до виконання поставлених перед ним завдань. Тільки застосування дієвих інноваційних мотиваційних технологій дає змогу стимулювати працівників працювати ефективно. Мотивування має як тактичне, так і стратегічне значення для професійного й особистісного розвитку працівника. Мотивований працівник зацікавлений у досягненні поставлених перед ним цілей, рівень його креативності та інноваційності зростає, а нові виклики тільки посилюють інтерес до роботи. Це доводить актуальність й чимале теоретико-прикладне значення досліджуваної у роботі тематики.

2. Розвинуто типологію технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств, що дає змогу менеджерам, аналітикам й HR-фахівцям цих суб'єктів господарювання сформувати уявлення про різноманітність таких технологій та обґрунтовано обрати їхні види під час удосконалення системи мотивування.

3. Удосконалено метод ідентифікування масштабності змін технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств, що враховує динамічність систем мотивування працівників, а також необхідність мінімізування невідповідності між фактичними такими технологіями мотивування та стратегічним виміром управління суб'єкта господарювання. Наведений підхід дає змогу працівникам керівної підсистеми управління забезпечити системно-аналітичне

обґрунтування ухвалення управлінських рішень у сфері оптимізування технологій мотивування, а також обирати різний рівень деталізації робіт у цьому напрямку.

4. Розвинуто метод вибору зовнішніх провайдерів формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств, що дає змогу власникам та менеджерам інституційного рівня управління планувати і проводити співбесіду із потенційними консультантами за визначеними критеріями, а також здійснювати порівняння альтернативних варіантів цих суб'єктів із використанням відображених у критеріограмі результатів.

5. Удосконалено метод діагностування компетентності HR-підрозділу з формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу, який передбачає врахування низки репрезентативних індикаторів професійної та особистісної його компетентності, що дає змогу власникам і керівникам машинобудівних підприємств якісно та швидко отримати результати щодо можливості власними силами впроваджувати зміни у системі мотивування, а також ідентифікувати слабкі зони у сфері компетентності HR-підрозділу й планувати заходи щодо їхнього усунення.

6. Удосконалено модель визначення ключових показників ефективності HR-підрозділу з формування і використання інноваційних технологій мотивування, що дає змогу цій структурній одиниці забезпечити стратегічне бачення свого розвитку та планувати дії з досягнення стратегічних цілей машинобудівного підприємства у сфері мотивування персоналу. Зазначені положення призначені і для керівництва підприємства машинобудування, адже створюють передумови для оцінювання успішності досягнення індикаторів та моніторингу діяльності HR-підрозділу.

7. Розроблено модель управлінського супроводу формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівного підприємства на засадах виокремлення складових та структурування етапів цих процесів. Завдяки цьому інвестори, власники, керівники, зовнішні консультанти та HR-підрозділ можуть здійснювати планування необхідних робіт, установлювати критерії ефективності кожного етапу та підетапу, конкретизувати необхідне інформаційне забезпечення і джерела його одержання, а також забезпечити системність дій і злагодженість робіт.

## **СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ**

### **1. Наукові праці, у яких опубліковані основні результати дисертації**

#### **1.1. Монографії**

1. Маркетингові аспекти управління інноваційним розвитком: [монографія] / За заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. – Суми: ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2014. – 480 с. / Бодарецька О.М. Підрозділ 4.2. Мотивування у системі управління людським капіталом підприємства / О.М. Бодарецька. – С. 223-229.

2. Economics of sustainable development: methodological approaches and practical solutions: [monograph] / by general edition of O. Kendiukhov. – Kyiv: Publishing «Centre of educational literature», 2016. – 182 p. / Bodaretska O. Ukrainian and foreign experience of using staff motivation innovative technologies of machine-building enterprises / O. Bodaretska. – P. 139-144.

3. Інтеграція економічних та технічних процесів: сучасний стан і перспективи розвитку: [колективна монографія] / За заг. ред. Л.М. Савчук. – Харків: Вид-во «Діса плюс», 2015. – 480 с. / Бодарецька О.М. Принципи формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств / О.Г. Мельник, О.М. Бодарецька. – С. 302-312. *(Особистий внесок автора: систематизовано принципи формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств).*

### **1.2. Публікації у наукових фахових виданнях України**

4. Бодарецька О.М. Особливості мотивування працівників у системі TQM / О.М. Бодарецька // Економіка. Фінанси. Право. – 2014. – №12. – С. 3-5.

5. Бодарецька О.М. Використання тимчасово залученого персоналу підприємств та його мотивування / О.М. Бодарецька // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». – 2014. – №8. – Ч. 7. – С. 74-77.

6. Бодарецька О.М. Взаємозв'язок компетентності HR-підрозділу та інноваційних технологій мотивування персоналу на машинобудівних підприємствах / О.М. Бодарецька // Науковий вісник Одеського національного економічного університету. – 2015. – №7 (227). – С. 5-20.

7. Бодарецька О.М. Стратегічний вимір формування ключових показників ефективності HR-підрозділу машинобудівних підприємств у мотивуванні / О.М. Бодарецька // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». – 2015. – №11. – Ч. 1. – С. 88-91.

8. Бодарецька О.М. Поняття технологій мотивування персоналу підприємств / О.Г. Мельник, О.М. Бодарецька, В.Й. Жежуха // Економіка. Фінанси. Право. – 2015. – №11. – С. 7-11. *(Особистий внесок автора: розвинуто сутність поняття технологій мотивування персоналу підприємств і конкретизовано його зміст, а також обґрунтовано співвідношення понять «технологія» і «процес» та «технологія» і «метод»).*

### **1.3. Публікації у виданнях, які включені до міжнародних наукометричних баз даних**

9. Бодарецька О.М.\* Взаємозв'язок понять «мотивація» та «мотивування» у системі мотивування персоналу підприємств / О.Є. Кузьмін, О.М. Бодарецька // Бізнес Інформ. – 2015. – №1. – С. 347-352. (Бази даних: Ulrichsweb Global Serials Directory (США), Research Papers in Economics (США), РІНЦ (Росія), Index Copernicus (Польща), Directory of Open Access Journals (Швеція), CiteFactor (США), Academic Journals Database (Швейцарія), Scientific Indexing Services, Advanced Science Index, Open Academic Journals Index, GetInfo (Німеччина), BASE (Німеччина), InfoBase Index, OpenAIRE (Європейський Союз), WorldCat, SUNCAT Union Catalogue (Велика Британія), COPAC Union Catalogue (Велика Британія), Open Access Library, J-Gate (Індія), Академія Google (США), Research Bible (Японія) *(Особистий внесок автора: виокремлено ключові відмінності між поняттями «мотивація» та «мотивування»).*

---

\* Видання одночасно належить до наукових фахових видань України

10. Бодарецька О.М.\* Типологія технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств / О.Г. Мельник, О.М. Бодарецька // Проблеми економіки. – 2015. – №3. – С. 143-148. (Бази даних: Ulrichsweb Global Serials Directory (США), Research Papers in Economics (США), РІНЦ (Росія), Index Copernicus (Польща), Directory of Open Access Journals, EBSCOhost (США), CiteFactor (США), Academic Journals Database (Швейцарія), Scientific Indexing Services, Advanced Science Index, Open Academic Journals Index, GetInfo (Німеччина), BASE (Німеччина), OpenAIRE (Європейський Союз), WorldCat, SUNCAT Union Catalogue (Велика Британія), Соціонет (Росія), J-Gate (Індія), Академія Google (США), Research Bible (Японія) *(Особистий внесок автора: конкретизовано сутність низки існуючих ознак типології технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств та уведено нові)*).

11. Бодарецька О.М.\* Діагностика компетентності HR-підрозділу у мотиваційній сфері / О.М. Бодарецька // Бізнес Інформ. – 2015. – №4. – С. 284-290. (Бази даних: Ulrichsweb Global Serials Directory (США), Research Papers in Economics (США), РІНЦ (Росія), Index Copernicus (Польща), Directory of Open Access Journals (Швеція), CiteFactor (США), Academic Journals Database (Швейцарія), Scientific Indexing Services, Advanced Science Index, Open Academic Journals Index, GetInfo (Німеччина), BASE (Німеччина), InfoBase Index, OpenAIRE (Європейський Союз), WorldCat, SUNCAT Union Catalogue (Велика Британія), COPAC Union Catalogue (Велика Британія), Open Access Library, J-Gate (Індія), Академія Google (США), Research Bible (Японія).

12. Бодарецька О.М.\* Ідентифікування масштабності змін технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств / О.Г. Мельник, О.М. Бодарецька // Проблеми економіки. – 2016. – №1. – С. 196-201. (Бази даних: Ulrichsweb Global Serials Directory (США), Research Papers in Economics (США), РІНЦ (Росія), Index Copernicus (Польща), Directory of Open Access Journals, EBSCOhost (США), CiteFactor (США), Academic Journals Database (Швейцарія), Scientific Indexing Services, Advanced Science Index, Open Academic Journals Index, GetInfo (Німеччина), BASE (Німеччина), OpenAIRE (Європейський Союз), WorldCat, SUNCAT Union Catalogue (Велика Британія), Соціонет (Росія), J-Gate (Індія), Академія Google (США), Research Bible (Японія) *(Особистий внесок автора: розвинуто метод ідентифікування масштабності змін технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств)*).

13. Бодарецька О.М.\* Інформаційно-аналітичне забезпечення управлінського супроводу інноваційних технологій мотивування персоналу в системі забезпечення полівекторного розвитку підприємств / О.М. Бодарецька, А.М. Дідик // Бізнес Інформ. – 2016. – №6. – С. 215-220. (Бази даних: Ulrichsweb Global Serials Directory (США), Research Papers in Economics (США), РІНЦ (Росія), Index Copernicus (Польща), Directory of Open Access Journals (Швеція), CiteFactor (США), Academic Journals Database (Швейцарія), Scientific Indexing Services, Advanced Science Index, Open Academic Journals Index, GetInfo (Німеччина), BASE (Німеччина), InfoBase Index, OpenAIRE (Європейський Союз), WorldCat, SUNCAT Union Catalogue (Велика

---

\* Видання одночасно належить до наукових фахових видань України

Британія), COPAC Union Catalogue (Велика Британія), Open Access Library, J-Gate (Індія), Академія Google (США), Research Bible (Японія) *(Особистий внесок автора: розвинуто інформаційно-аналітичне забезпечення управлінського супроводу інноваційних технологій мотивування персоналу)*.

## 2. Опубліковані праці апробаційного характеру

14. Бодарецька О.М. Внутрішнє і зовнішнє мотивування працівників в умовах здійснення інноваційної діяльності / О.М. Бодарецька // Матеріали XV Міжнародної науково-практичної конференції [«Теорія і практика сучасної економіки»], (м. Черкаси, 19 листопада 2014 р.). – Черкаси: ЧДТУ, 2014. – С. 26-27.

15. Бодарецька О.М. Особливості використання внутрішнього мотивування працівників під час здійснення інноваційної діяльності / О.М. Бодарецька // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції [«Інноваційні засади сталого розвитку національного господарства»], (м. Кам'янець-Подільський, 21-22 листопада 2014 р.). – Подільський державний аграрно-технічний університет. У 2-х частинах. – Кам'янець-Подільський: Видавничий дім «Гельветика», 2014. – [Ч. 1]. – С. 116-117.

16. Бодарецька О.М. Вплив робочого середовища на мотивування працівників підприємств / О.М. Бодарецька // Матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції [«Проблеми сталого розвитку економіки України в умовах інтеграційних процесів»], (м. Ужгород, 5-6 грудня 2014 р.). – У 2-х частинах. – Ужгород: Видавничий дім «Гельветика», 2014. – [Ч. 1]. – С. 96-97.

17. Бодарецька О.М. Вплив цінностей та місії на мотивування працівників підприємств / О.М. Бодарецька // Тези доповідей IX Міжнародної науково-практичної конференції [«Реформування економіки України: стан та перспективи»], (м. Київ, 25 грудня 2014 р.). – К.: Науковий парк КНЕУ, 2014. – С. 20-22.

18. Бодарецька О.М. Взаємозв'язок понять «мотивування» та «стимулювання» у системі управління персоналом машинобудівних підприємств / О.М. Бодарецька // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції [«Економічний розвиток держави, регіонів і підприємств: проблеми та перспективи»], (м. Львів, 17-18 квітня 2015 р.). – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2015. – С. 141-142.

19. Бодарецька О.М. Стимули у системі мотивування працівників машинобудівних підприємств / О.М. Бодарецька // Тези доповідей Міжнародної науково-практичної конференції [«Сучасні напрямки теоретичних та практичних досліджень в економічній науці»], (м. Тернопіль, 27 лютого 2015 р.). – Тернопіль, 2015. – С. 21-23.

20. Бодарецька О.М. Впровадження інноваційних технологій мотивування на підприємствах – суб'єктах зовнішньоекономічної діяльності / О.М. Бодарецька // Тези доповідей II Міжнародного науково-практичного симпозиуму [«Проблеми управління зовнішньоекономічною та митною діяльністю в умовах європейської інтеграції України»], (м. Львів, 24 квітня 2015 р.). – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2015. – 1 електр. опт. диск (CD-ROM). – С. 40.

21. Бодарецька О.М. Стратегічний вимір впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу / О.М. Бодарецька // Тези доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції [«Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури: європейський вектор – нові виклики та можливості»], (м. Львів, 14-16

травня 2015 р.). – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2015. – 1 електр. опт. диск (CD-ROM). – С. 426.

22. Бодарецька О.М. Мотиви у системі мотивування персоналу підприємств / О.М. Бодарецька // Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції [«Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти»], (м. Одеса, 4-5 червня 2015 р.). – Відп. за випуск д.е.н., проф. Кузнецова І.О. – Одеса: ОНЕУ, 2015. – 1 електр. опт. диск (CD-ROM).

23. Бодарецька О.М. Інноваційний аспект технологій мотивування персоналу на підприємствах / О.М. Бодарецька // Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції [«Механізми, стратегії, моделі та технології управління економічними системами за умов інтеграційних процесів: теорія, методологія, практика»], (м. Хмельницький, 8-10 жовтня 2015 р.). – Хмельницький: ФОП Сторожук О.В., 2015. – С. 106-107.

24. Бодарецька О.М. Характеристики інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств / О.М. Бодарецька // Збірник тез наукових робіт учасників Міжнародної науково-практичної конференції [«Розвиток економічної системи в контексті міжнародного співробітництва»], (м. Київ, 21-22 серпня 2015 р.). – К.: Аналітичний центр «Нова Економіка», 2015. – С. 23-25.

25. Бодарецька О.М. Проблеми формалізування технологій мотивування персоналу на підприємствах машинобудування / О.М. Бодарецька // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції [«Тенденції сталого розвитку економіки країни: прогнози та пропозиції»], (м. Львів, 28-29 серпня 2015 р.) / ГО «Львівська економічна фундація». – Львів: ЛЕФ, 2015. – С. 42-43.

26. Бодарецька О.М. Особливості використання swot-аналізу для ідентифікування масштабності змін технологій мотивування персоналу / О.М. Бодарецька // Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції [«Управління економічними процесами на макро- і мікрорівні: проблеми та перспективи вирішення»], (м. Львів, 14-15 квітня 2016 р.). – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2016. – С. 138-140.

27. Бодарецька О.М. Проблеми впровадження і використання інноваційних технологій мотивування персоналу підприємствами в Україні / О.М. Бодарецька // Тези доповідей XI Міжнародної науково-практичної конференції [«Інтеграція України в європейський і світовий фінансовий простір»], (м. Львів, 19-20 травня 2016 р.). – Львів: Львівський ННІ ДВНЗ «Університет банківської справи», 2016. – С. 196-198.

## АНОТАЦІЯ

**Бодарецька О.М. Інноваційні технології мотивування персоналу машинобудівних 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). – Національний університет «Львівська політехніка» Міністерства освіти і науки України, Львів, 2016.

Дисертацію присвячено вирішенню наукового і прикладного завдання формування та використання інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств. Набула подальшого розвитку типологія видів



інноваційних технологій мотивування персоналу підприємств машинобудування, а також удосконалено метод ідентифікування масштабності зміни існуючих таких технологій. Розвинуто метод вибору зовнішніх провайдерів формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу, що базується на відображених у критеріограмі результатах діагностування ключових критеріїв такого вибору у розрізі альтернативних варіантів. Удосконалено метод діагностування компетентності HR-підрозділу з формування та використання інноваційних технологій мотивування персоналу. Удосконалено модель визначення KPI HR-підрозділу з формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу. Розроблено модель управлінського супроводу формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств на засадах виокремлення складових і структурування етапів цих процесів.

**Ключова слова:** машинобудівне підприємство, машинобудування, мотивування, персонал, технології мотивування.

#### ANNOTATION

**Bodaretska O.M. Innovative technologies of staff motivation at machine building enterprises. – On the rights of manuscript.**

Thesis for the scientific degree of candidate of economic sciences, specialty 08.00.04 – economics and management of enterprises (by the types of economic activity). – Lviv Polytechnic National University of Ministry of Education and Science of Ukraine, Lviv, 2016.

The thesis is devoted to solving scientific and applied problems of formation and use of innovative technologies of staff motivation at the machine building enterprises. It develops further the typology of innovative technologies of staff motivation at the machine building enterprises; improves the method of identifying the scope of changes in staff motivation technologies at the machine building enterprises, providing system-analytical reasoning to decision-making in this area, taking into account previous, current and future nature of the motivational system and the possibility of providing different levels of specification depending on the set limits; develops the method of selecting external providers of formation and use of innovative staff motivation technologies based on results of key diagnostic criteria for this choice in terms of alternatives, which is shown on the table of criteria; improves the method of diagnosing HR department competence with regard to development and use of innovative staff motivation technologies, based on the calculation of aggregate representative indicators of both professional and personal competence; develops the model of determining key performance indicators of HR department regarding development and use of innovative staff motivation technologies, taking into account the strategic map of goals of the machine building enterprise in staff motivation area considering strategic vision of the enterprise development as a whole. It develops the model of management support for the formation and implementation of innovative staff motivation technologies at the machine building enterprises on the basis of separation of components and structuring stages of these processes.

**Key words:** machine building enterprise, machine building, motivation, staff, motivation technologies.

## АННОТАЦИЯ

**Бодарецкая О.Н. Инновационные технологии мотивирования персонала машиностроительных 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). – Национальный университет «Львівська політехніка» Министерства образования и науки Украины, Львов, 2016.

Целью диссертационного исследования является разработка теоретических и прикладных положений по формированию и использованию инновационных технологий мотивирования персонала машиностроительных предприятий. Объектом исследования являются инновационные технологии мотивирования персонала машиностроительных предприятий, а предметом – теоретико-методологические и прикладные положения по формированию и использованию таких технологий.

Для достижения цели в работе было поставлено такие задания: развить типологию и содержательное наполнение видов технологий мотивирования персонала машиностроительных предприятий; усовершенствовать метод идентификации необходимой масштабности изменений технологий мотивирования персонала машиностроительных предприятий; сформировать модель формирования ключевых показателей эффективности HR-подразделения по формированию и использованию инновационных технологий мотивирования персонала машиностроительных предприятий; развить метод выбора внешних провайдеров формирования и использования инновационных технологий мотивирования персонала машиностроительных предприятий; усовершенствовать метод диагностики компетентности HR-подразделения по формированию и использованию инновационных технологий мотивирования персонала машиностроительных предприятий; разработать модель управленческого сопровождения формирования и внедрения инновационных технологий мотивирования персонала.

Практическое значение результатов заключается в том, что полученные в диссертации результаты и рекомендации представляют собой комплекс теоретико-прикладных положений по формированию и использованию инновационных технологий мотивирования персонала на машиностроительных предприятиях.

В первом разделе «Теоретико-прикладные положения по формированию и использованию инновационных технологий мотивирования персонала машиностроительных предприятий» установлено сущность и охарактеризованы инновационные технологии мотивирования персонала машиностроительных предприятий, развита типология видов таких технологий, а также выделены принципы их формирования и использования.

Систематизирована и развита типология технологий мотивации персонала машиностроительных предприятий позволяет менеджерам, аналитикам и HR-специалистам этих субъектов хозяйствования составить представление о разнообразии таких технологий и обоснованно выбирать их виды при усовершенствовании системы мотивирования на предприятии.

Во втором разделе «Анализ технологий мотивирования персонала машиностроительных предприятий» рассмотрен отечественный и зарубежный опыт использования инновационных технологий мотивирования персонала на машиностроительных предприятиях, охарактеризованы существующие такие технологии в условиях отечественного машиностроения, а также усовершенствован метод идентификации необходимой масштабности их изменения.

С учетом динамичности систем мотивирования работников машиностроительных предприятий, а также необходимости минимизации несоответствия между фактическими технологиями мотивирования персонала этих субъектов хозяйствования и стратегическим измерением управления усовершенствован метод идентификации масштабности изменений таких технологий.

Реализация проектов формирования и использования инновационных технологий мотивации персонала машиностроительных предприятий может осуществляться с привлечением внешних консультантов. Поэтому развитый метод выбора этих внешних провайдеров позволяет владельцам и менеджерам институционального уровня управления планировать и проводить собеседование с потенциальными консультантами по определенным критериям, а также осуществлять сравнение альтернативных вариантов этих субъектов с использованием отраженных в критериограме результатов.

В третьем разделе «Инструментарий повышения инновационного уровня технологий мотивации персонала машиностроительных предприятий» усовершенствован метод диагностики компетентности HR-подразделения по формированию и использованию инновационных технологий мотивации персонала, приведена модель определения ключевых показателей его эффективности в анализируемой сфере, а также разработана модель управленческого сопровождения формирования и внедрения таких технологий.

Усовершенствованный метод диагностики компетентности HR-подразделения по формированию и использованию инновационных технологий мотивации персонала позволяет владельцам и руководителям машиностроительных предприятий в достаточно простой способ и быстро получить результаты по возможности собственными силами внедрять изменения в системе мотивации.

Для обеспечения стратегического видения развития и планирования действий по достижению стратегических целей машиностроительного предприятия в сфере мотивации персонала HR-подразделение может использовать усовершенствованную модель определения ключевых показателей своей эффективности по формированию и использованию инновационных технологий мотивации.

Инвесторам, владельцам, руководителям, внешним консультантам и HR-подразделениям машиностроительного предприятия предлагается использование разработанной модели управленческого сопровождения формирования и внедрения инновационных технологий мотивации персонала на основе выделения составляющих и структурирования этапов этих процессов.

**Ключевая слова:** машиностроительное предприятие, машиностроение, мотивирование, персонал, технологии мотивирования.