

ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК КОМПЕТЕНТНОСТІ HR-ПІДРОЗДІЛУ ТА ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

У статті доведено гіпотезу щодо існування взаємозв'язку між компетентністю HR-підрозділу та дієвістю впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу на машинобудівних підприємствах. Охарактеризовано основні параметри проведеного опитування підприємств із високим рівнем розвитку систем мотивування щодо цієї проблематики, а також представлено основні його результати. Висвітлено ключові напрями діагностування компетентності фахівців HR-підрозділу машинобудівних підприємств у мотиваційній сфері. Розглянуто трактування сутності поняття «компетентність». Наведено результати опитування щодо думки HR-фахівців провідних компаній із розвинутою системою управління персоналом на предмет ідентифікування підрозділів підприємств, які, на їхню думку, повинні відповідати за впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу. Запропоновано низку «вхідних» та «вихідних» індикаторів діагностування професійної й особистісної компетентності HR-підрозділу у мотиваційній сфері, а також наведено узагальнену послідовність цього процесу. Визначену межу такої компетентності, після якої доцільно здійснювати впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу власними силами машинобудівних підприємств. За умови недосягнення такої межі з високим рівнем ймовірності запропоновано стверджувати про неуспішність впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу на підприємствах машинобудування. За результатами дослідження доведено, що за цих умов керівники повинні розглядати три основні альтернативи: залучення зовнішніх HR-консультантів на тимчасовій основі; підвищення кваліфікації існуючого HR-підрозділу машинобудівного підприємства; введення в штат машинобудівного підприємства кваліфікованого у мотиваційній сфері HR-фахівця (чи групи фахівців); поєднання у різній комбінації попередніх варіантів.

Ключові слова: компетентність, машинобудування,

мотивування, персонал, технологія мотивування, HR-підрозділ.

Бодарецкая Ольга

ВЗАИМОСВЯЗЬ КОМПЕТЕНТНОСТИ HR-ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ И ИННОВАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

В статье доказана гипотеза о существовании взаимосвязи между компетентностью HR-подразделения и эффективностью внедрения инновационных технологий мотивации персонала на машиностроительных предприятиях. Охарактеризованы основные параметры проведенного опроса предприятий с высоким уровнем развития систем мотивации по этой проблематике, а также представлены основные его результаты. Освещены ключевые направления диагностики компетентности специалистов HR-подразделения машиностроительных предприятий в мотивационной сфере. Рассмотрена трактовка сущности понятия «компетентность». Приведены результаты опроса относительно мнения HR-специалистов ведущих компаний с развитой системой управления персоналом на предмет идентификации подразделений предприятий, которые, по их мнению, должны отвечать за внедрение инновационных технологий мотивации персонала. Предложен ряд «входящих» и «исходящих» индикаторов диагностирования профессиональной и личностной компетентности HR-подразделения в мотивационной сфере, а также приведена обобщенная последовательность этого процесса. Определена граница такой компетентности, после которой целесообразно осуществлять внедрение инновационных технологий мотивации персонала собственными силами машиностроительных предприятий. При недостижении такого предела с высокой степенью вероятности предложено утверждать о неуспешности внедрения инновационных технологий мотивации персонала на предприятиях машиностроения. По результатам исследования доказано, что при этих условиях руководители должны рассматривать три основных альтернативы: привлечение внешних HR-консультантов на временной основе; повышение квалификации существующего HR-подразделения машиностроительного предприятия; введение в штат машиностроительного предприятия квалифицированного в

мотивационной сфере HR-специалиста (или группы специалистов); сочетание в различной комбинации предыдущих вариантов.

Ключевые слова: компетентность, машиностроения, мотивация, персонал, технология мотивации, HR-подразделение.

Bodaretska Olga

**INTERCONNECTION OF HR SUBDIVISION
COMPETENCE AND INNOVATIVE TECHNOLOGIES OF STAFF
MOTIVATION AT MACHINE-BUILDING ENTERPRISES**

The article proves the hypothesis of the existence of interconnection between HR subdivision competence and effectiveness of the implementation of innovative staff motivation technologies at machine-building enterprises. It characterizes main parameters of the survey held by companies with a high level of motivation system development in regards of these issues and demonstrates its main results; elucidates the key areas of competence diagnostics of HR subdivision specialists at machine-building enterprises in motivational sphere; considers interpretations of «competence» concept essence. It provides the results of the survey of leading companies HR specialists' views in regards of identifying company departments, which, in their opinion, should be responsible for the implementation of innovative staff motivation technologies; suggests a number of «input» and «output» diagnostics indicators of professional and personal HR subdivision competence in motivational sphere, summarizes the sequence of this process. The article defines the limit of such competence, after which it is advisable to implement innovative staff motivation technologies by the machine-building enterprises themselves. In case of fail to reach this limit with its high probability, it proposes to state the failure of introduction of innovative staff motivation technologies at machine-building enterprises. According to the held research, the article proves that under these conditions corresponding managers should consider three main alternatives: involvement of external HR consultants on a temporary basis; training of the existing HR departments of a machine-building enterprise; introduction of qualified HR specialist (or group of experts) to the existing HR department of the enterprise; combine previous options in a variety of ways.

Keywords: competence, engineering, motivation, staff, motivation technology, HR subdivision.

Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями. В умовах вітчизняної економіки актуальним завданням сьогодення є впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу, пріоритетом яких будуть мотиви трудової діяльності кожного окремого працівника. Незважаючи на те, що все ж сьогодні в Україні визначальним таким мотивом є матеріальна складова, – це не дає підстав ігнорувати інші – нематеріальні технології мотивування. Відтак, тільки гармонійне поєднання матеріального і нематеріального мотивування у межах компенсаційних пакетів забезпечить високий рівень мотивованості працівників, наслідком чого буде злагоджена робота персоналу, низький рівень плинності кадрів, командна робота, а також забезпечення тімбілдінгового ефекту.

Важливо звернути увагу на те, що будь-яка зміна системи мотивування на машинобудівному підприємстві (навіть незначна) – складне завдання, адже пов'язане конкретно із працівниками. Тим більше, коли мова йде про впровадження інноваційних технологій мотивування. Як свідчить вивчення теорії і практики, навіть підвищення величини заробітної плати нерідко спричиняє виникнення конфліктів на тлі запитань типу «Чому усім підвищили однаково заробітну плату, адже я працюю значно довше у компанії?» або «Чому зростання є таким незначним?». Як наслідок, те, що повинно більше мотивувати, навпаки спричиняє демотивацію. З іншого боку, доволі часто система мотивування як складний та ще й особливий інструмент управлінського впливу на підприємствах машинобудування змінюється за принципом «спроб і помилок», коли відсутнє належне тестування нових технологій, не враховані вхідні умови, не до кінця виявлені очікування працівників тощо. Як наслідок – знову деструктив замість очікуваного удосконалення.

Таким чином, актуалізується необхідність виявлення взаємозв'язку між компетентністю HR-підрозділу та інноваційними технологіями мотивування персоналу на машинобудівних підприємствах. Важливо зрозуміти, чи отака компетентність є визначальним чинником успішності удосконалення або кардинальної зміни систем мотивування, чи лише одним з багатьох.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання поданої проблеми і на які спирається

автор. Різні аспекти мотивування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу на підприємствах розкрило у своїх працях чимало вітчизняних та зарубіжних науковців, серед яких варто виокремити І. Волкова, І. Грибика, І. Грузнова, Г. Дмитренко, А. Єгоршина, А. Калину, В. Кисельова, В. Ковальова, А. Колота, О. Кузьміна, Б. Мазманову, Н. Малу, О. Мельник, Б. Мізюка, О. Нікуліна, Г. Осовську, В. Сладкевича, В. Хомякова, В. Шинкаренка, В. Яцуру та багатьох інших. Ці та інші автори, зокрема, розглянули змістове наповнення сутності мотивування, виокремили його форми, розкрили підходи до вибору методів мотивування залежно від типу керівника, висвіглили чинники, які впливають на результативність використання інструментів мотивування тощо. Попри це, низка важливих завдань із вказаної тематики досі не розв'язана. Зокрема, існуючі напрацювання, попри свою ґрунтовність, не розглядають як окремий об'єкт досліджень компетентність HR-підрозділу у мотиваційній сфері. Як свідчить вивчення теорії і практики, цей напрямок досліджень потребує комплексного вивчення, а не фрагментарності.

Формування цілей статті (постановка завдання). У статті слід підтвердити або спростувати гіпотезу щодо існування взаємозв'язку між компетентністю HR-підрозділу та дієвістю впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу на машинобудівних підприємствах.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Протягом 2013-2014 рр. проводилось опитування для збирання первинної інформації щодо проблем формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу. Цільовою аудиторією при цьому були суб'єкти господарювання Львівщини, які використовують інноваційні підходи у мотивуванні. Оскільки було складно встановити обсяг генеральної сукупності у цьому випадку, використовувався принцип т. зв. «малих вибірок», згідно якого беруться до уваги невеликі за обсягом вибірки (20-30 одиниць) [1-2; 5]. Інші параметри проведеного опитування наведені у таблиці 1.

Також слід зауважити, що за результатами досліджень 90% опитаних (18 із 20 осіб) – керівники HR-підрозділів зазначених у табл. 1 підприємств. Решту 10% були працівниками таких підрозділів, що свідчить про фаховість одиниць опитування. Цікавим є і те, що 70% із

опитаних респондентів (14 із 20 осіб) вважаються у своїх компаніях представниками інституційного рівня управління, тобто належать до категорії ТОП-менеджменту, що свідчить про важливість цього напрямку діяльності на підприємстві. За ознакою статі 65% опитаних були жінками і лише 35% – чоловіками. Фаховість вибірки підтверджується ще й тим, що 55% із опитаних респондентів перебували на керівній посаді понад 5 років, 30% – 3-5 років, у той час як менше 1 року керівниками були лише 5% опитаних (тобто 1 особа).

Таблиця 1

Основні параметри проведеного опитування підприємств із високим рівнем розвитку систем мотивування (сформовано автором)

Параметри	Характеристика параметрів
1. Обсяг вибіркової сукупності	20 об'єктів
2. Просторова ознака вибіркової сукупності	м. Львів та Львівська область
3. Представники вибіркової сукупності	ПАТ «Концерн Галнафтогаз», СПТОВ «Сферос-Електрон», ПАТ «Концерн Хлібпром», ТОВ «Кроно-Україна», АТ НПК «Галичина», ТОВ «Торгова компанія «Інтермаркет», ПрАТ «Індустріальні та дистрибуційні системи», ТОВ «Шувар», ТОВ «Торговельно-виробнича компанія «Львівхолод», Філія ПАТ ПБК «Славутич» «Львівська пивоварня», ТОВ «Перша приватна броварня», ТОВ «Нестле Україна» (ТМ «Світоч»), ТзОВ «Леоні Ваерінг Системс УА ГмбХ», ТзОВ «Барком», ПАТ «Галичфарм», ПАТ «Кредобанк», ПАТ АКБ «Львів», ПАТ «Іскра», АТ «Галичина», ПрАТ «Львівський лікero-горілчаний завод»
4. Цільова аудиторія об'єктів вибіркової сукупності	HR-фахівці
5. Інструмент дослідження	Анкета
6. Спосіб зв'язку із цільовою аудиторією	Метод безпосереднього контакту
7. Спосіб проведення	Письмове
8. Форма організування робіт	Індивідуальне
9. Вид експертної оцінки	Опитування-думка
10. Періодичність проведення	Одноразове

Одне із запитань, яке адресувалось респондентам, стосувалось ключового виду забезпечення під час впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу (що особливо актуально для вітчизняного машинобудування). Результати засвідчили, що 90%

таким ключовим видом вважають саме кадрове забезпечення (18 осіб з 20 вказали на це) (рис. 1). Це підтверджує вищенаведену тезу про визначальну важливість саме кваліфікованого персоналу під час формування і впровадження інноваційних технологій мотивування, у т.ч. на машинобудівних підприємствах. Разом з тим, жоден із опитаних HR-фахівців на перше місце не поставив фінансового, правового, інформаційного та матеріально-технічного забезпечення.

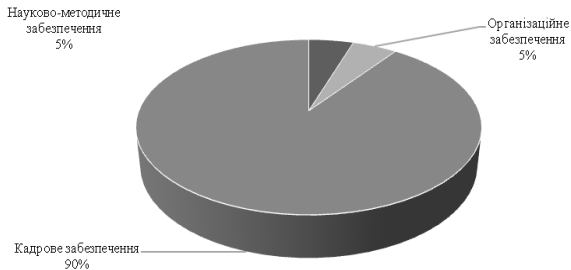


Рис. 1. Ключові види забезпечення під час формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу (сформовано автором за результатами експертного опитування)

Вищенаведені результати дають змогу зробити висновок і про те, що фахівці HR-підрозділу машинобудівних підприємств повинні вміти комплексно діагностувати організацію та розуміти специфіку ведення бізнесу. Як свідчить вивчення теорії і практики, відповідні навички потрібні й у сфері опитування персоналу та використання відповідного інструментарію. HR-фахівці мають вміти також виявляти найбільш проблемні сфери мотивування персоналу на підприємстві машинобудування та будувати партнерські відносини із ТОП-менеджментом і лінійними керівниками. Окрім того, слід довести керівництву підприємства важливість й необхідність впровадження інноваційних технологій мотивування для розвитку бізнесу та покращення конкурентних позицій на ринку.

HR-фахівці повинні вміти обґрунтовано довести керівництву машинобудівних підприємств інформацію про проблемні зони у сфері мотивування персоналу, запропонувати шляхи їхнього усунення, чітко розподілити функції між окремими працівниками, а також вміло

відстояти фінансові аспекти цього (фонд оплати праці, компенсаційний пакет, пільги і компенсації, бюджет премій тощо).

З позиції Є.І. Огарьова [3, с. 15-16] компетентність – це «стійка здатність до діяльності із знанням справи, яка включає 5 основних компонент: глибоке розуміння сутності завдань, що виконуються, і проблем, які вирішуються; добре знання досвіду, що наявний у визначеній сфері, активне оволодіння його кращими досягненнями; уміння обирати засоби і способи дій, адекватні конкретним обставинам місця і часу; відчуття відповідальності за досягнуті результати; здатність навчатись на помилках і вносити корективи у процесі досягнення цілей». У роботі Л.М. Маєвської [4, с. 303] визначено, що «у зміст компетентності включається рівень базової і спеціальної освіти, стаж роботи, уміння акумулювати широкий життєвий і професійний досвід, знання можливих наслідків конкретного способу впливу на особистість». Н.Н. Нечаєв [6, с. 17] зазначає, що компетентність – це «досконале знання своєї справи, сутності виконуваної роботи, складних зв'язків, явищ і процесів, можливих способів і засобів досягнення окреслених цілей». У словникових виданнях вказано, що поняття «компетентність» походить від прикметника «компетентний», тобто «знаючий, обізнаний, авторитетний в певній галузі» [7, с. 265]. З позиції А.В. Хуторського [8, с. 153] компетентність – це «сукупність особистісних якостей працівника (ціннісно-сміслових орієнтацій, знань, умінь, навичок, здібностей), зумовлених досвідом його діяльності у певній соціально і особистісно значущій сфері; це володіння відповідною компетенцією, включаючи його особистісне ставлення до предмета діяльності, це вже усталена якість особистості (сукупність якостей) і мінімальний досвід діяльності у даній сфері». У роботі Ф.В. Шарипова [9, с. 73] компетентність трактується як «те, чого досяг конкретний фахівець, вона характеризує рівень освоєння компетенції і визначається можливістю вирішувати поставлені «місцем» завдання». Таким чином, узагальнюючи, у нашому випадку можна зробити висновок, що компетентність HR-фахівців відображає рівень їхньої кваліфікації успішно вирішувати професійні завдання у сфері формування і впровадження інноваційних технологій мотивування.

Отож, завдання фактично полягає в діагностиці рівня компетентності HR-підрозділу (чи інших підрозділів машинобудівного

підприємства, що відповідають за роботу з персоналом) у мотиваційній сфері, у т.ч. у сфері впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу. При цьому слід зауважити, що в межах зазначеного вище опитування з'ясувалась також думка провідних HR-фахівців компаній із розвинутою системою управління персоналом щодо ідентифікування підрозділів підприємств, які, на їхню думку, повинні відповідати за впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу. Результати засвідчили (рис. 2), що такими підрозділами здебільшого повинні бути HR-відділ та відділ пільг і компенсацій. Причому, як свідчить вивчення теорії і практики, на переважній більшості підприємств відділ пільг і компенсацій фактично є структурним підрозділом департаменту роботи з персоналом. Таким чином, як впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу, так і система мотивування працівників загалом – це сфера діяльності HR-підрозділу.

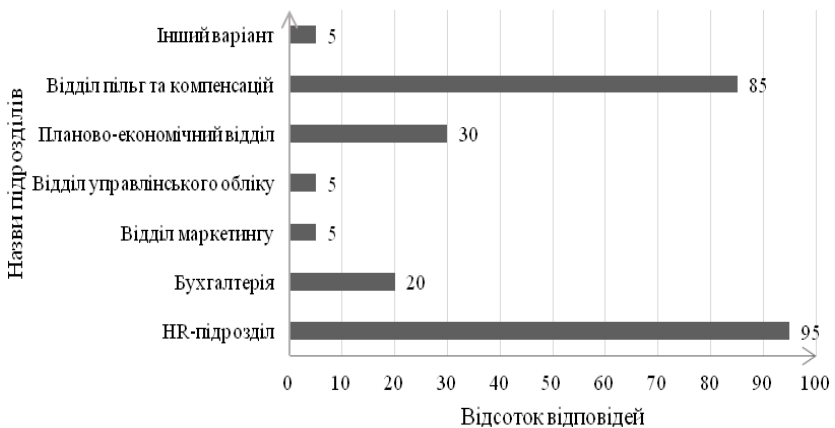


Рис. 2. Підрозділи машинобудівних підприємств, що повинні відповідати за впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу (сформовано автором за результатами експертного опитування)

За результатами огляду й узагальнення літературних джерел, а також вивчення практики функціонування вітчизняних підприємств і власних досліджень компетентність HR-підрозділу у мотиваційній сфері доцільно здійснювати на основі діагностики низки «вхідних» та

«вихідних» індикаторів професійної й особистісної компетентності (табл. 2).

Таблиця 2

Основні індикатори діагностики професійної й особистісної компетентності HR-підрозділу у мотиваційній сфері

«Вхідні» індикатори	«Вихідні» індикатори
<ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність практичного досвіду впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу на цьому або іншому підприємстві (I_1). 2. Грунтовна обізнаність із інноваційними технологіями мотивування персоналу (I_2). 3. Системний підхід до виконання посадових обов'язків, уміння визначати пріоритети (I_3). 4. Організаторські здібності, використання інноваційних технологій управління (I_4). 5. Уміння вирішувати конфлікти (I_5). 6. Почуття особистої відповідальності за доручену справу (I_6). 7. Уміння формувати і забезпечувати у команді і колективі сприятливий соціально-психологічний клімат (I_7). 8. Авторитетність, повага з боку клієнтів, підлеглих та партнерів (I_8). 9. Високий мотиваційний рівень (I_9). 10. Орієнтація на результат (I_{10}). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Задоволеність працівників змістом і характером роботи (I_{11}). 2. Забезпечення в компанії можливості професійного та особистісного розвитку (I_{12}). 3. Ототожнення працівників із місією, візією, цлями та брендом компанії (I_{13}). 4. Рівень плинності кадрів у порівнянні із середньогалузевими значеннями (I_{14}).

Вибір зазначених індикаторів не випадковий та дає змогу охопити не тільки ймовірні передумови успішності впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу (про що свідчитиме високий рівень «вхідних» індикаторів), а й врахувати при цьому конкретні результати реалізації подібних проектів на конкретних підприємствах машинобудування (на основі аналізування «вихідних» індикаторів).

Узагальнену послідовність оцінювання компетентності HR-підрозділу у мотиваційній сфері представлено на рисунку 3.

Узагальнюючи, слід зауважити, що запропонований метод діагностики компетентності HR-підрозділу у мотиваційній сфері є доволі простим у застосуванні та є фактично важливим інструментом управління для керівників і власників вітчизняних підприємств машинобудування під час формування та впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу.



Рис. 3. Узагальнена послідовність діагностики компетентності HR-підрозділу у мотиваційній сфері (розроблено автором)

В аналізованому аспекті доцільно звернути увагу і на те, якою ж повинна бути ця межа інтегрального рівня професійної й особистісної компетентності HR-підрозділу машинобудівних підприємств у мотиваційній сфері, після якої доцільно здійснювати впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу власними силами. Для вирішення цього завдання одне із відповідних запитань було адресоване до згаданих вище фахівців вітчизняних підприємств із високим рівнем розвитку систем мотивування. Це запитання звучало так: «Якою, на Вашу думку, є межа за 100-бальною шкалою, після якої можна стверджувати про високий рівень професійної й особистісної компетентності HR-підрозділу

підприємств у мотиваційній сфері?». Експерти повинні були кожному варіанту межі присвоїти ранг від 1 до 10, причому ранг 1 означає, що вказана межа є максимально об'єктивним значенням із точки зору експерта, і навпаки. Результати наведені у таблиці 3.

Таблиця 3

Результати опитування респондентів щодо межі, після якої можна стверджувати про високий рівень професійної й особистісної компетентності HR-підрозділу підприємств у мотиваційній сфері

Респонденти	Значення межі за 100-бальною шкалою									
	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	10	9	8	7	6	5	4	1	2	3
2	10	9	7	8	5	6	4	2	1	3
3	9	10	8	7	6	5	3	1	2	4
4	10	9	7	8	5	6	3	1	2	4
5	10	9	8	7	6	5	4	2	1	3
6	10	9	8	7	6	5	3	1	2	4
7	10	9	7	8	6	5	4	1	2	3
8	10	9	8	7	5	6	3	1	2	4
9	10	9	7	8	5	4	1	2	2	3
10	9	10	8	7	5	1	4	2	2	3
11	10	9	8	7	6	5	4	2	1	3
12	10	9	7	8	5	6	4	1	2	3
13	10	9	8	7	6	5	3	2	1	4
14	10	9	8	6	7	5	4	1	2	3
15	9	10	8	7	6	5	3	1	2	4
16	10	9	8	7	5	6	4	1	2	3
17	10	9	7	8	6	5	3	2	1	4
18	9	10	8	7	5	6	4	1	2	3
19	10	9	7	8	6	5	4	1	2	3
20	10	9	8	7	5	6	3	1	2	4
Сума рангів	196	184	153	146	112	102	69	27	35	68
Відхилення від середнього значення	86,8	74,8	43,8	36,8	2,8	-7,2	-40,2	-82,2	-74,2	-41,2
Квадрат відхилення від середнього значення	7534,2	5595,04	1918,44	1354,24	7,84	51,84	1616,04	6756,84	5505,64	1697,44

Для виявлення погодженості думок експертів у сфері визначення межі, після якої можна стверджувати про високий рівень професійної й особистісної компетентності HR-підрозділу підприємств у мотиваційній сфері, обчислимо коефіцієнт конкордації за формулою:

$$W = \frac{12 \cdot S}{m^2 \cdot (n^3 - n)}, \quad W \in (0;1) \quad (1)$$

де W – коефіцієнт конкордації;

S – квадрат відхилення суми рангів від середнього значення;

m – кількість опитаних респондентів;

n – кількість чинників, що оцінювались (тобто 10 у нашому випадку).

За результатами обчислень одержано такі результати:

$$W = \frac{12 \cdot 32037,6}{20^2 \cdot (10^3 - 10)} = 0,97.$$

Оскільки значення коефіцієнта конкордації наближується до одиниці, відтак, можемо стверджувати про узгодженість думок респондентів щодо аналізованої проблеми (існує не випадкова погодженість їхніх думок).

Статистичну значущість отриманого значення коефіцієнта конкордації перевіримо із використанням χ^2 -критерій Пірсона:

$$\chi^2 = m \cdot (n - 1) \cdot W = 20 \cdot (10 - 1) \cdot 0,97 = 174,6 \quad (2)$$

Для $\alpha = 0,05$ при 9 ступенях вільності табличне значення χ^2 – 16,9, що є суттєво меншим за обчислене значення. Таким чином, це ще раз підтверджує погодженість думок експертів. Відтак, на їхню думку, 85% є межею за 100% шкалою, після якої можна стверджувати про високий рівень професійної й особистісної компетентності HR-підрозділу підприємств у мотиваційній сфері. За умови недосягнення такої межі з високим рівнем ймовірності можна стверджувати про неуспішність впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу на підприємствах машинобудування. За цих умов керівники повинні розглядати три основні альтернативи:

- залучення зовнішніх HR-консультантів на тимчасовій основі;
- підвищення кваліфікації існуючого HR-підрозділу

машинобудівного підприємства;

- введення в штат машинобудівного підприємства кваліфікованого у мотиваційній сфері HR-фахівця (чи групи фахівців);
- поєднання у різній комбінації попередніх варіантів.

Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямку. Таким чином, за результатами дослідження підтверджена теза щодо існування взаємозв'язку між компетентністю HR-підрозділу та дієвістю впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу на машинобудівних підприємствах. Така компетентність є значно важливішою за решту видів забезпечення процесів формування і впровадження цих технологій, що у перспективі подальших досліджень актуалізуватиме необхідність її аналізування як окремого об'єкта досліджень.

Література

1. Алькема В. Г. Особливості здійснення маркетингових досліджень для вирішення завдань економічної безпеки розвитку логістичних утворень / В.Г. Алькема // Всеукраїнський науково-виробничий журнал «Сталий розвиток економіки». – № 2012. – № 5 – С. 336-242.
2. Божук С.Г. Системное управление маркетинговым исследованием: [монография] / С.Г. Божук. – СПб.: СПбГИСУ. 2005. – 240 с.
3. Иляшенко Л.К. Понятийное поле компетентностного подхода: компетентность, компетенции, математическая компетентность, профессиональная компетентность / Л.К. Иляшенко, Л.М. Мешкова // Глобальный научный потенциал. – 2014. – №3 (36). – С. 15-19.
4. Маєвська Л.М. Особливості формування етнокультурної компетентності майбутнього педагога в контексті глобалізаційних зрушень / Л.М. Маєвська // Гуманітарний вісник ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди». Науково-теоретичний збірник. – 2006. – С. 303-309.
5. Массёров Н.Н. Социологические подходы к исследованию проблемы риска / Н.Н. Массёров // Вестник ИНЖЭКОНа. Серия: Гуманитарные науки. – 2011. – №4. – С. 349-352.
6. Нечаев Н.Н. Формирование коммуникативной компетенции

как условие становления профессионального сознания специалиста / Н.Н. Нечаев, Г.И. Резницкая // Вестник УРАО. – 2002. – №1. – С. 13-21.

7. Ожегов С.И. Словарь русского языка / Под ред. Н.Ю.Шведовой. – М.: Советская энциклопедия, 1973. – 846с.

8. Хуторской А. В. Ключевые компетенции как компонент личностно-ориентированной парадигмы образования / А. В. Хуторской // Ученик в общеобразовательной школе. – 2002. – С. 135-157.

9. Шарипов Ф.В. Профессиональная компетентность преподавателя вуза / Ф. В. Шарипов // Высшее образование сегодня. – 2010. – №1. – С. 70-75.

1. Alkema V. Osoblyvosti zdiy`snennia markietingovy`kh doslidzhen` dla vy`rishennia zavdan` ekonomichnoy`i bezpeky` rozvytku logistychnykh utvoren` / V. Alkema // Vseukrainsky` naukovovy`robnychy`y` zhurnal «Staly`y` rozvytok ekonomiky». – № 2012. – № 5 – С. 336-242.

2. Bozhuk S. Sy`stiemnoy`e upravlieny`e markietingovy`m issledovaniy`em: [monografiy`a] / S. Bozhuk. – SPb.: SPbGIEU. 2005. – 240 с.

3. Ily`ashenko L. Poniatijnoy`e po`e kompet`entnostnogo podkhoda: kompetentnos`t`, kompetencyi`, mat`emacheskay`a kompetentnos`t`, professional`nay`a kompetentnos`t` / L. Ily`ashenko, L. Meshkova // Global`ny`y` nauchny`y` potencial. – 2014. – No3 (36). – С. 15-19.

4. May`evska L. Osoblyvost`i formuvannia etnokulturnoy`i kompetentnost`i majbutn`ogo pedagoga v konteksti globalizacijny`kh zrushen` / L. May`evska // Gumanitarny`y` visny`k DVNZ «Perey`aslav-Khmelnysky`y` derzhavny`y` pedagogichny`y` universy`tet imeni Grygori`a Skovorody». – 2006. – С. 303-309.

5. Masserov N. Sociologicheskiy`e podkhody k issledovaniy`u problemy` riska / N. Masserov // Vestnik INZHEKONa. Seriy`a: Gumanitarny`y`e nauki. – 2011. – No4. – С. 349-352.

6. Nechay`ev N. Formirovaniy`e kommunikativnoy` kompetencii kak usloviy`e stanovleniy`a proffesional`nogo soznaniy`a specialista / N. Nechay`ev, G. Reznickay`a // Viestnik UPAO. – 2002. – No1. – С. 13-21.

7. Ozhegov S. Slovar` russkovo y`azy`ka / Pod red. N.Yu. Shvedovoy`. – M.: Sovietskay`a encyklopedia, 1973. – 846 c.

8. Khutorskoy` A.V. Kluchovy`y`e kompetency`y` kak komponent lichnostno-orientirovannoy` parady`gmy` obrazovaniya` / A.V. Khutorskoy` // Uchenik v obshcheobrazovatelnoy` shkole. – 2002. – С. 135-157.

9. Sharipov F. Professional'naya kompetentnost` преподаvatel`a vuza / F.V. Sharipov // Vysshoye obrazovaniye sievodnia. – 2010. – No1. – С. 70-75.

Sugonyako O. Ekspansiya inozemnogo kapitalu: poshuk miry` // Uryadovyj kur'yer. – 2006. [Elektronnyj resurs]. – Rezhy`m dostupu: http://aub.org.ua/index.php?option=com_content&task=view&id=162&menu=119&Itemid=74.

7. Podchesova V. Inozemnyj kapital na bankivs`komu ry`nku Ukrainy` / V. Podche`sova, Yu. Sy`dorenko // Social`no-ekonomichni problemy` i derzhava. – 2012. – Vy`p. 2(7). – с. 257–263. [Elektronnyj resurs]. – Rezhy`m dostupu : <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2012/12pvybru.pdf>.

Рецензент: Мельник О.Г., д.е.н., професор, завідувач кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності Навчально-наукового інституту економіки і менеджменту Національного університету «Львівська політехніка».

5.05.2015

УДК 33.336:336.011

Гросул Вікторія, Филипенко Олена, Баламут Ганна
**ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ
ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ
ПІДПРИЄМСТВА**

В статті розглянуто та проаналізовано теоретичні аспекти формування поняття «фінансово-економічна безпека підприємства», проведено розмежування понять «економічна безпека підприємства», «фінансова безпека підприємства» та «фінансово-економічна безпека підприємства». Аналізуючи різні підходи вчених до визначення сутності поняття «фінансово-економічна безпека» зроблено висновок,