

МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНКИ МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ В СИСТЕМІ МОТИВАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЕЛЕКТРОЕНЕРГЕТИКИ

© 2017 КОСТІН Д. Ю.

УДК 365.004.01.003

Костін Д. Ю. Методичні аспекти оцінки матеріального стимулювання в системі мотивації на підприємствах електроенергетики

У статті вдосконалено методичні аспекти оцінки матеріального стимулювання в системі мотивації на підприємствах електроенергетики. Визначено, що наведені коефіцієнти таксономії синтетично характеризують зміни значень ознак досліджуваних груп. Найважливіша їх перевага в тому, що тепер у ході аналізу можна користуватися лише одним показником, який характеризує напрям і масштаби змін у процесах, що описуються сукупністю довільного числа вхідних ознак. Досліджено рівень матеріального стимулювання в системі мотивації підприємств електроенергетики за 2012–2015 рр. Зауважено, що протягом окресленого періоду спостерігалася загальна тенденція до підвищення інтегрального показника. Це викликано кризовими явищами, що відбуваються в економіці, а також відсутністю на підприємствах цієї галузі ефективного функціонуючого організаційно-економічного механізму управління системою мотивації. Інтегральна оцінка підприємств розширює економічну суть поняття матеріального стимулювання в системі мотивації на підприємствах електроенергетики, дозволяє застосовувати його для характеристики здатності підприємства повернутися до стану своєї рівноваги, зберігати параметри та переходити на новий етап розвитку в умовах випадкових змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Ключові слова: підхід, система мотивації, матеріальне стимулювання, зовнішні чинники, внутрішні чинники, ефективність, оцінка, методика.

Рис.: 1. **Табл.:** 1. **Формул.:** 8. **Бібл.:** 11.

Костін Дмитро Юрійович – науковий співробітник кафедри економічної кібернетики та управління економічною безпекою, Харківський національний університет радіоелектроніки (пр. Науки, 14, Харків, 61166, Україна)

E-mail: vkprohkorova@gmail.com

УДК 365.004.01.003

UDC 365.004.01.003

Костин Д. Ю. Методические аспекты оценки материального стимулирования в системе мотивации на предприятиях электроэнергетики

В статье усовершенствованы методические аспекты оценки материального стимулирования в системе мотивации на предприятиях электроэнергетики. Определено, что приведенные коэффициенты таксономии синтетически характеризуют изменения значений признаков исследуемых групп. Важнейшее их преимущество в том, что теперь в ходе анализа можно пользоваться только одним показателем, который характеризует направление и масштабы изменений в процессах, описываемых совокупностью произвольного числа входящих признаков. Исследован уровень материального стимулирования в системе мотивации предприятий электроэнергетики за 2012–2015 гг. Отмечено, что в течение очерченного периода наблюдается общая тенденция к повышению интегрального показателя. Это вызвано кризисными явлениями, происходящими в экономике, а также отсутствием на предприятиях этой отрасли эффективно функционирующего организационно-экономического механизма управления системой мотивации. Интегральная оценка предприятий расширяет экономическую суть понятия материального стимулирования в системе мотивации на предприятиях электроэнергетики позволяет применять его для характеристики способности предприятия возвращаться к состоянию своего равновесия, сохранять параметры и переходить на новый этап развития в условиях случайных изменений внешней и внутренней среды.

Ключевые слова: подход, система мотивации, материальное стимулирование, внешние факторы, внутренние факторы, эффективность, оценка, методика.

Рис.: 1. **Табл.:** 1. **Формул.:** 8. **Библ.:** 11.

Костин Дмитрий Юрьевич – научный сотрудник кафедры экономической кибернетики и управления экономической безопасностью, Харьковский национальный университет радиоэлектроники (пр. Науки, 14, Харьков, 61166, Украина)

E-mail: vkprohkorova@gmail.com

Kostin D. Yu. The Methodical Aspects of Material Stimulation

in the Motivation System at Enterprises of Electricity Industry

The article improves the methodical aspects of estimating material stimulation at enterprises of electricity industry. It has been determined that the provided taxonomy coefficients synthetically characterize changes in the values of attributes of the groups studied. Their most important advantage is that, in the course of analysis, we can now use only one indicator, which characterizes the direction and scope of changes in the processes described by the set of arbitrary numbers of incoming attributes. The level of material stimulation in the motivation system of enterprises of electricity in 2012–2015 was re-searched. It has been noted that during the outlined period there has been a general trend towards an increase in the integral indicator. This results from the economic crisis occurrences and the lack of a well-functioning organizational and economic mechanism for managing the motivation system at enterprises of this industry branch. The integrated assessment of enterprises extends the economic essence of the concept of material stimulation in the motivation system at enterprises of electricity industry, allowing it to be used to characterize the enterprise's ability to return to its equilibrium status, preserve the parameters and move to a new stage of development in the conditions of accidental changes in the external and internal environment.

Keywords: approach, motivation system, material stimulation, external factors, internal factors, efficiency, evaluation, methodology.

Fig.: 1. **Tbl.:** 1. **Formulae:** 8. **Bibl.:** 11.

Kostin Dmytro Yu. – Research Associate of the Department of Economic Cybernetics and Economic Security Management, Kharkiv National University of Radioelectronics (14 Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: vkprohkorova@gmail.com

Розвиток ринкових відносин в Україні суттєво ускладнює умови господарювання та посилює конкурентну боротьбу між господарюючими суб'єктами, погіршує їхній фінансовий стан. Складовою частиною економічної безпеки та механізму недопущення зменшення прибутку на підприємстві є система

комплексної оцінки матеріального стимулювання, достовірна діагностика якої є дуже важливою для формування правильного та адекватного механізму мотивації. Саме тому для прийняття ефективних управлінських рішень необхідним є періодичне здійснення інтегрального оцінювання матеріального стимулювання з метою

виявлення найбільш проблемних аспектів системи мотивації на підприємствах електроенергетики, здійснення якого дає змогу отримати достовірну інформацію стосовно економічного стану підприємств та виявити загрози і небезпеки, що заважають їх ефективній роботі та стабільному розвитку в майбутньому.

Багато науковців аналізують проблеми щодо оцінки матеріального стимулювання в системі мотивації на підприємствах, серед них: Білорус Т. В., Гордієнко Ю. Ф., Дуда С. Т., Клименко М. П., Кошелева Ю., Тимофеев О. В., Стрельчук Є. М., Ященко О. І. та інші.

Багато наукових робіт учених-економістів відзначається важливістю проблем щодо методичних аспектів оцінки матеріального стимулювання в системі мотивації на підприємствах, що належить до найбільш гострих, складних і надзвичайно актуальних не лише в науковому, а й, насамперед, у практичному плані.

Мета статті – удосконалити методичні аспекти оцінки матеріального стимулювання в системі мотивації на підприємствах електроенергетики.

У сучасних умовах кризи світової економіки проблема ризикозахищеності підприємств є надзвичайно актуальною. Через фінансову, економічну, політичну нестабільність, недосконалість ринку товарів і послуг у процесі діяльності будь-якого підприємства постає висока ймовірність виникнення і розвитку кризи. Саме це і обумовлює необхідність здійснення спеціалізованого методу оцінки матеріального стимулювання в системі мотивації на підприємствах електроенергетики.

Для формування ефективної системи оцінки матеріального стимулювання в системі мотивації підприємству необхідно проводити його якісну та своєчасну оцінку. Складовою частиною такої оцінки, спрямованої на підвищення матеріальної безпеки, є система мотивації.

Всебічна оцінка фінансового стану, а також визначення на її основі рівня мотивації та ступеня її допустимості чи загрози для функціонування підприємств на сьогоднішній день є необхідним інструментом управління економічних суб'єктів будь якої сфери діяльності.

Слід зазначити, що будь-яку обробку економічних показників з метою більш повного та об'єктивного фінансового аналізу необхідно здійснювати тільки в однорідних групах спостережень. Це завдання реалізується за допомогою кластерного аналізу.

Кластерний аналіз об'єднує різноманітні процедури, що використовуються з метою проведення класифікацій. У результаті проведення цих процедур вихідна сукупність об'єктів поділяється на кластери, або групи (класи) схожих між собою об'єктів [2; 6].

Управління формуванням і розвитком методичних аспектів оцінки матеріального стимулювання в системі мотивації на підприємствах потребує побудови моделі. У результаті досліджень запропонована модель представлена на *рис. 1*.

Аналіз літературних джерел дозволяє зробити висновок, що проблеми формування та управління кадровим потенціалом займають вирішальне значення в системі ефективного функціонування підприємства. Як засоби досягнення ефективності діяльності передбача-

ються розвиток кадрового потенціалу та покращення його використання, управління кадровим потенціалом, посилення мотивації високопродуктивної праці, підвищення соціального розвитку колективу, створення максимальної зацікавленості робітників у кінцевих результатах діяльності підприємства. Саме тому метод багатовимірних порівнянь набув широкого застосування в економіці підприємства, зокрема в підбитті підсумків роботи, оцінці виконання плану, аналізі фінансового стану суб'єктів господарювання та їх підрозділів. Застосування цього методу пов'язане зі складністю досліджуваних економічних явищ і процесів, їх багатогранністю та неоднозначністю [5; 7–9].

У рамках методичних аспектів оцінки матеріального стимулювання в системі мотивації на підприємствах електроенергетики необхідно дослідити динаміку інтегрального показника фінансового ризику (на прикладі п'ятох суб'єктів господарювання), що має важливе значення при оцінці кінцевих результатів їх діяльності.

Загалом, отримання інтегральної оцінки, що описує досліджуване явище, – це послідовний перехід від оцінки одиничних показників (на нижньому рівні ієрархії) та їх синтезування до наступного, більш високого рівня [8].

Аналізуючи існуючі моделі щодо інтегральної оцінки матеріального стимулювання в системі мотивації на підприємствах електроенергетики, було розроблено відповідний методичний підхід, що найбільш точно відбиває суть досліджуваного явища. Виходячи з *рис. 1* алгоритм комплексної оцінки передбачає послідовну реалізацію таких етапів формування системи показників, що дають найбільш об'єктивну оцінку досліджуваного явища. Формування системи показників було здійснено на базі досліджень та класифікації показників, що широко освітлені в науково-теоретичних роботах вітчизняних і зарубіжних дослідників у сфері матеріального стимулювання. При цьому слід зауважити, що кожен з авторів пропонує власний погляд на класифікацію показників, їх розрахунок і склад кожної з груп. Тому на даному етапі головною метою був добір найбільш об'єктивної бази показників, які призначені для аналізу фінансового стану підприємств.

Таксономічний показник являє собою синтетичну величину, утворену з усіх ознак, що характеризують досліджуване економічне явище. З його допомогою можна оцінити досягнутий на певний момент або за певний період «середній» рівень значення ознак, які характеризують досліджуване явище. Головною метою використання зазначеного методу є необхідність отримання інформації про наявність або відсутність однорідності в досліджуваній сукупності показників за кожним напрямом аналізу та виявлення найбільш ризикових підприємств електроенергетики в динаміці.

Розрахунок таксономічного показника запропоновано проводити за таким алгоритмом, що наведено на прикладі показників оцінки матеріального стимулювання в системі мотивації для підприємств електроенергетики.

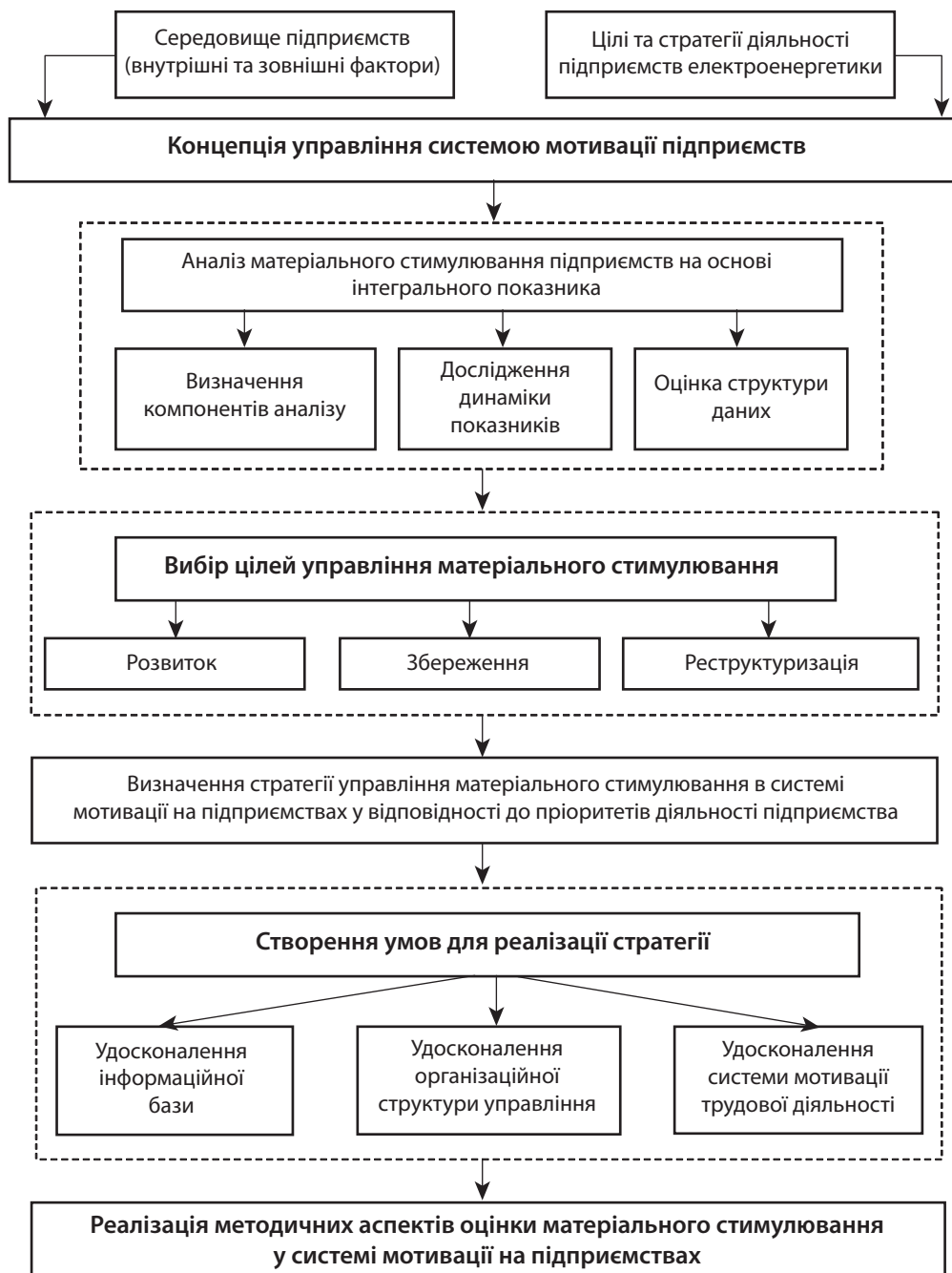


Рис. 1. Методичні аспекти оцінки матеріального стимулювання в системі мотивації на підприємствах електроенергетики

1) Формування матриці спостережень X .
 2) Формування матриці стандартизованих значень з метою приведення показників аналізу до єдиних одиниць виміру. Для цього визначаємо середнє значення кожного досліджуваного показника за такою формулою:

$$\bar{x}_i = \frac{x_{i1} + x_{i2} + x_{i3} + x_{i4}}{4}, \quad (1)$$

де i – номер рядка; X – змінні.

Стандартизація показників була проведена за формулою:

$$Z_{ij} = \frac{x_{ij}}{\bar{x}}, \quad (2)$$

де Z_{ij} – елементи матриці стандартизованого значення; j – показник, що характеризує стан об'єкта [9].

3) Диференціація аналізованих показників на стимулятори та дестимулятори. Підставою для такого поділу є характерний вплив кожного з показників на рівень розвитку досліджуваного об'єкта. Ознаки, які мають позитивний вплив на загальний рівень розвитку об'єкта, називаються стимуляторами; ознаки, що уповільнюють розвиток досліджуваного явища, – дестимуляторами.

4) Побудова еталона розвитку. У даній задачі всі показники є дестимуляторами, тому для побудови вектора-еталона необхідно обрати мінімальне значення з кожного стовпчика показника дестимулятора.

5) Визначення відстані між фактичними значеннями показників та вектором-еталоном здійснюється за формулою:

$$C_{io} = \sqrt{\sum_{i=1}^m (Z_{ij} - Z_{oj})^2}, \quad (3)$$

де Z_{ij} – елемент матриці Z ; Z_{oj} – стандартизоване значення показника j з вектора-еталона.

б) Визначення коефіцієнта таксономії відбувається за допомогою використання представлених нижче формул:

$$\bar{C}_o = \frac{1}{m} \sum_{i=1}^m C_{io} = 9,75, \quad (4)$$

$$S_o = \sqrt{\frac{1}{m} \sum_{i=1}^m (C_{io} - \bar{C}_o)^2} = 5,35, \quad (5)$$

$$C_o = \bar{C}_o + 2S_o = 20,45, \quad (6)$$

$$d_i = \frac{C_{io}}{C_o}, \quad (7)$$

де \bar{C}_o – середня відстань від еталона; S_o – загальна відстань від еталона; m – число рядків у матриці.

Таким чином, коефіцієнт таксономії розраховується за формулою:

$$K_i = 1 - d_i. \quad (8)$$

Показники, розраховані за всіма напрямками прояву матеріального стимулювання в системі мотивації по п'яти підприємствах електроенергетики України, наведено в *табл. 1*.

Наведені коефіцієнти таксономії синтетично характеризують зміни значень ознак досліджуваних груп. Найважливіша їх перевага в тому, що тепер в ході аналізу можна користуватися лише одним показником, який характеризує напрям і масштаби змін у процесах, що описуються сукупністю довільного числа входних ознак.

Таким чином, було визначено еталонні коефіцієнти таксономії по кожному з елементів загального інтегрального показника та розраховано їх питому вагу в загальній сумі. Отриманий показник ϵ , на думку автора, коригуючим коефіцієнтом інтегральної функції, адаптованої для підприємств електроенергетики. Запропонований показник може приймати значення від 0 до 1 та інтерпретується таким чином: чим він є ближчим до 1, тим більшим є ступінь прояву агрегованого мотиваційного ризику, і навпаки.

ВИСНОВКИ

Загалом, досліджуючи рівень матеріального стимулювання в системі мотивації підприємств електроенер-

Таблиця 1

Інтегральна оцінка матеріального стимулювання в системі мотивації підприємств електроенергетики

Рік	Підприємство	Коефіцієнти таксономії				Інтегральний показник матеріального стимулювання в системі мотивації ($I_{\text{ФР}}$)
		ITfl	ITml	ITVI	ITDI	
2012	Бобрівська ГЕС	0,937	0,610	0,094	0,249	0,615
2013		0,185	0,392	0,834	0,545	0,400
2014		0,434	0,193	0,924	0,774	0,497
2015		0,713	0,897	0,825	0,231	0,724
2012	Дніпровська ГЕС	0,383	0,558	0,539	0,474	0,469
2013		0,378	0,169	0,620	0,477	0,376
2014		0,383	0,360	0,614	0,488	0,431
2015		1,000	0,808	0,065	0,050	0,666
2012	Канівська ГЕС	0,169	0,963	0,652	0,469	0,506
2013		0,533	0,302	0,385	0,051	0,385
2014		0,645	0,387	0,241	0,492	0,485
2015		0,985	0,426	0,180	0,427	0,623
2012	Київська ГЕС	0,146	0,092	0,060	0,041	0,104
2013		0,546	0,573	0,429	0,162	0,486
2014		0,950	0,766	0,512	0,091	0,718
2015		0,824	0,752	0,362	0,066	0,630
2012	Кременчуцька ГЕС	0,204	1,000	0,623	0,537	0,534
2013		0,153	0,361	0,327	0,062	0,229
2014		0,239	0,376	0,227	0,557	0,312
2015		0,510	0,408	0,187	0,608	0,437
Еталонні значення		0,146	0,092	0,060	0,041	0,340
Питома вага еталонних коефіцієнтів таксономії		43,05%	27,02%	17,74%	12,20%	100,00%

гетики за 2012–2015 рр., варто зауважити, що протягом окресленого періоду спостерігається загальна тенденція до підвищення інтегрального показника. Це викликано кризовими явищами, що відбуваються в економіці, а також відсутністю на підприємствах цієї галузі ефективно функціонуючого організаційно-економічного механізму управління системою мотивації, спроможного своєчасно реагувати на зміни як зовнішнього, так і внутрішнього середовища системи та вчасно адаптуватися під них. З цього приводу для підприємств можна запропонувати такі принципи щодо управління та оцінки матеріального стимулювання в системі мотивації, які дозволять поліпшити фінансовий стан підприємств і знизити рівень агрегованого стану:

1. Стратегія управління матеріальними ризиками повинна брати до уваги вартість її розробки. Вибір менш ризикованої альтернативи припускає більш низький дохід на вкладені інвестиції. Іноді має сенс піти на ризик потенційно несприятливого результату, якщо ефективна стратегія управління ризиками коштує дорожче, ніж можливі втрати від несприятливої ситуації.

2. З метою управління мотиваційними ризиками та підвищення якості управлінських рішень на підприємствах необхідне створення та використання системи безперервного (адаптивного) прогнозування стану зовнішнього середовища і внутрішніх показників діяльності підприємств електроенергетики.

3. У процесі прийняття управлінських рішень для оцінки матеріального стимулювання в системі мотивації на підприємствах електроенергетики необхідне використання комбінованих моделей, що дозволяють синтезувати рішення, одержувані за допомогою кількісних і якісних методів оцінки.

4. У процесі моделювання управлінського рішення в умовах ризику та невизначеності необхідно використати моделі матеріального стимулювання в системі мотивації на підприємствах електроенергетики, що мають практичну спрямованість, які здатні адаптуватися до умов діяльності реальних підприємств і описують реальні господарсько-економічні ситуації.

5. При розробці даних моделей необхідно виходити з реальних можливостей осіб, що приймають рішення щодо використання даних моделей на практиці; ці моделі повинні враховувати рівень аналітичної підготовки керівників підприємств, можливості залучення експертів і зовнішніх аналітиків.

Інтегральна оцінка підприємств розширює економічну суть поняття матеріального стимулювання в системі мотивації на підприємствах електроенергетики, дозволяє застосовувати його для характеристики здатності підприємства повертатися до стану своєї рівноваги, зберігати її параметри та переходити на новий етап розвитку в умовах випадкових змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Проведений аналіз даних методів інтегральної оцінки показав, що таксономічний аналіз дає змогу оцінити фінансовий стан підприємства в динаміці та визначити основні показники, що мають найбільший вплив на його зміни. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Білорус Т. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства: монографія. Ірпінь, 2007. 172 с.
2. Гордиенко Ю. Ф., Обухов Д. В., Самыгин С. И. Управление персоналом. Ростов-на-Дону: Феникс, 2010. 352 с.
3. Дуда С. Т., Кіцак Х. Р. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства: їх сутність та взаємозв'язок. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України*. 2010. Вип. 20.14. С. 188–193.
4. Клименко М. П., Філатова О. О. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2011. № 5. С. 81–85.
5. Кошелева Ю. Мотивация персонала. URL: <http://www.top-personal.ru/issue.html?3138>
6. Літинська В. А. Мотиваційні методи кар'єрного просування персоналу підприємств. *Вісник Запорізького національного університету*. 2010. № 3. С. 58–61.
7. Стрельчук Є. М., Коваленко Т. Л. Мотиваційний моніторинг та оцінка ефективності системи мотивації. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 8. С. 124–130.
8. Тимофеев А. В. Социально-трудовые аспекты развития промышленных компаний: монография. М.: ИД «Космос», 2010. 344 с.
9. Федосеев В. В. Математическое моделирование в экономике и социологии труда. Методы, модели, задачи: учеб. пособ. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. 167 с.
10. Яценко О. І., Шевцова А. О. Організація ефективної системи матеріального стимулювання праці. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України*. 2006. Вип. 16.1. С. 284–289.
11. Lawler E. E. *Strategic Pay*. San Francisco: Jossey-Bass, 1990. 343 p.

Науковий керівник – Соколова Л. В., доктор економічних наук, професор кафедри економічної кібернетики та управління економічною безпекою Харківського національного університету радіоелектроніки

REFERENCES

- Bilorus, T. V. *Stratehichne upravlinnia kadrovym potentsialom pidpriemstva* [Strategic management of personnel potential of the enterprise]. Irpin, 2007.
- Duda, S. T., and Kitsak, Kh. R. "Motyvatsiia ta rezultatyvniat pratsi personalu pidpriemstva: yikh sutnist ta vzaiemozviazok" [Motivation and performance of the personnel of the enterprise: their essence and interconnection]. *Naukovyi visnyk Natsionalnoho lisotekhnichnoho universytetu Ukrainy*, no. 20.14 (2010): 188-193.
- Fedosseyev, V. V. *Matematicheskoye modelirovaniye v ekonomike i sotsiologii truda. Metody, modeli, zadachi* [Mathematical modeling in economics and labor sociology. Methods, models, tasks]. Moscow: YUNITI-DANA, 2007.
- Gordiyenko, Yu. F., Obukhov, D. V., and Samygin, S. I. *Upravleniye personalom* [Personnel Management]. Rostov-na-Donu: Feniks, 2010.
- Kosheleva, Yu. "Motivatsiya personala" [Motivation of staff]. <http://www.top-personal.ru/issue.html?3138>
- Klymenko, M. P., and Filatova, O. O. "Motyvatsiia upravlinsko-ho personalu v realizatsii zahalnoi stratehii pidpriemstva" [Motivation of management personnel in realization of the general strategy of the enterprise]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, no. 5 (2011): 81-85.
- Litynska, V. A. "Motyvatsiini metody kariernoho prosuvannya personalu pidpriemstv" [Motivational methods of career

advancement of personnel of enterprises]. *Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu*, no. 3 (2010): 58-61.

Lawler, E. E. *Strategic Pay*. San Francisco: Jossey-Bass, 1990.

Strelchuk, Ye. M., and Kovalenko, T. L. "Motyvatsiyni monitorynh ta otsinka efektyvnosti systemy motyvatsiyni [Motivational monitoring and evaluation of the effectiveness of the system of motivation]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 8 (2008): 124-130.

Timofeyev, A. V. *Sotsialno-trudovyye aspekty razvitiya promyshlennykh kompaniy* [Social and labor aspects of development of industrial companies]. Moscow: Kosmos, 2010.

Yashchenko, O. I., and Shevtsova, A. O. "Orhanizatsiia efektyvnoi systemy materialnoho stymuliuvannia pratsi" [Organization of an effective system of material incentives for labor]. *Naukovyi visnyk Natsionalnoho lisotekhnichnoho universytetu Ukrainy*, no. 16. 1 (2006): 284-289.

УДК 005.13.638.17

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ДО ЗДІЙСНЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВІ

© 2017 МАТЮШЕНКО Ю. В.

УДК 005.13.638.17

Матюшенко Ю. В. Напрями вдосконалення стимулювання персоналу до здійснення організаційних змін на підприємстві

Метою статті є побудова когнітивної карти з використанням методу поступової формалізації завдань прийняття рішень – когнітивного моделювання для прогнозування впливу організаційних змін на виникнення опору персоналу цим змінам та використання відповідного комплексу стимулів для подолання опору. Теоретичне узагальнення існуючих наукових досліджень щодо когнітивного моделювання дозволило розробити сценарії, які відображають вплив відповідних організаційних змін на відповідні види опору персоналу і вплив конкретного набору стимулів на подолання цього опору. Концептами в системі «організаційні зміни – стимули – опір» було обрано види організаційних змін, види опору, що виникають залежно від виду впроваджуваних змін на підприємстві, та стимули до здійснення організаційних змін. Загалом розроблено 17 сценаріїв розвитку системи «організаційні зміни – стимули – опір», з яких 2-3 сценаріїв передбачено для кожної із впроваджуваних організаційних змін, що стосуються таких сфер, як організаційна структура, техніка, технології, організаційна культура, стратегія підприємства, система кваліфікації, ієрархія, стандарти та норми. Перспективою подальших досліджень у даному напрямі є визначення готовності персоналу до здійснення організаційних змін на індивідуальному і організаційному рівнях та її оцінка.

Ключові слова: когнітивна карта, комбінації стимулів, опір персоналу, організаційні зміни, система «організаційні зміни – стимули – опір», сценарії розвитку системи.

Рис.: 3. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 8.

Матюшенко Юлія Валеріївна – аспірантка кафедри державного управління, публічного адміністрування та регіональної економіки, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (пр. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: matsak_julia@ukr.net

УДК 005.13.638.17

Матюшенко Ю. В. Направления совершенствования стимулирования персонала к осуществлению организационных изменений на предприятии

Целью статьи является построение когнитивной карты с использованием метода постепенной формализации задач принятия решений – когнитивного моделирования для прогнозирования влияния организационных изменений на возникновение сопротивления персонала к этим изменениям и использования соответствующего комплекса стимулов для преодоления сопротивления. Теоретическое обобщение имеющихся научных исследований по когнитивному моделированию позволило разработать сценарии, отражающие влияние соответствующих организационных изменений на соответствующие виды сопротивления персонала и влияние конкретного набора стимулов на преодоление этого сопротивления. Концептами в системе «организационные изменения – стимулы – сопротивление» были избраны виды организационных изменений, виды сопротивления, возникающие в зависимости от вида внедряемых изменений на предприятии, и стимулы к осуществлению организационных изменений. В целом, разработаны 17 сценариев развития системы «организационные изменения – стимулы – сопротивление», из которых 2-3 сценария предусмотрены для каждого из внедряемых организационных изменений, касающихся таких сфер, как организационная структура, техника, технологии, организационная культура, стратегия предприятия, система квалификации, иерархия, стандарты и нормы. Перспективой дальнейших исследований в данном направлении является определение готовности персонала к осуществлению организационных изменений на индивидуальном и организационном уровнях и её оценка.

Ключевые слова: когнитивная карта, комбинации стимулов, сопротивление персонала, организационные изменения, система «организационные изменения – стимулы – сопротивление», сценарии развития системы.

Рис.: 3. **Табл.:** 2. **Библ.:** 8.

Матюшенко Юлія Валеріївна – аспірантка кафедри державного управління, публічного адміністрування та регіональної економіки, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (пр. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: matsak_julia@ukr.net

UDC 005.13.638.17

Matiushenko Yu. V. The Directions to Improve the Staff Motivation to Implement Organizational Changes in the Enterprise

The article is aimed at building a cognitive map using the method of gradually formalizing the decision making tasks – cognitive modeling to forecast the impact of organizational changes on the emergence of staff resistance to these changes and the use of an appropriate set of incentives to overcome the resistance. The theoretical generalization of existing research on cognitive modeling has led to the development of scenarios reflecting the impact of relevant organizational changes on the respective types of staff resistance and the impact of a particular set of incentives to overcome this resistance. The concepts in the system of «organizational changes – incentives – resistance» have been chosen the types of organizational change, the types of resistance that arise depending on the type of change in enterprise and the incentives to implement organizational changes. In general, 17 development scenarios for development of the system of «organizational changes – incentives – resistance» have been developed, of which 2-3 scenarios are envisaged for each of the organizational changes introduced in spheres such as organizational structure, equipment, technology, organizational culture, enterprise strategy, system of qualifying, hierarchy, standards and norms. Prospect for further research in this direction is the determination of staff readiness to implement organizational changes at the individual and organizational levels, and its evaluation.

Keywords: cognitive map, combinations of incentives, staff resistance, organizational changes, system of «organizational changes – incentives – resistance», system development scenarios.

Fig.: 3. **Tbl.:** 2. **Bibl.:** 8.

Matiushenko Yuliya V. – Postgraduate Student, Department of State Administration, Public Administration and Regional Economics, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: matsak_julia@ukr.net