

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ВІННИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**САХНО Андрій Анатолійович  
БРОЯКА Антоніна Анатоліївна  
ПАЛАМАРЕНКО Яна Вікторівна**

**ЕКОНОМІЧНА МОТИВАЦІЯ ВИРОБНИЦТВА  
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ТЕХНІКИ У ПОТРЕБАХ  
ПІДПРИЄМСТВ МАШИНОБУДУВАННЯ**

**Монографія**

є частиною ініціативної науково-дослідної розробки «Управління розвитком економічних систем в умовах міжнародної конвергенції аграрного бізнесу», номер державної реєстрації 0117U004204

**Вінниця – 2020**

УДК 33: 621

С – 22

*Рекомендовано до друку Вченою радою Вінницького Національного аграрного університету (протокол № 6 від 18.12.2020 р.)*

**Рецензенти:**

**Кропивко Михайло Федорович** – доктор економічних наук, професор, головний науковий співробітник відділу організації менеджменту, публічного управління та адміністрування ННЦ «Інститут аграрної економіки», академік НААН України, заслужений діяч науки і техніки України;

**Гальків Любов Іванівна** – доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту організацій Інституту економіки і менеджменту Національного університету «Львівська політехніка»;

**Козловський Сергій Володимирович** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри підприємництва, корпоративної та просторової економіки Донецького національного університету імені Василя Стуса, заслужений діяч науки і техніки України.

Сахно А.А., Брояка А.А., Паламаренко Я.В. Економічна мотивація виробництва сільськогосподарської техніки у потребах підприємств машинобудування: монографія. Вінниця: ТОВ «Друк», 2020. 524 с.

**ISBN 978-617-7721-38-2**

У монографії представлені результати дослідження мотивації економічної діяльності підприємств сільськогосподарського машинобудування. Доведено, що категорія «мотивація» стосується не тільки фізичних осіб з точки зору реалізації потреб, а й підприємств, як суб'єктів, у межах яких формується значний спектр ресурсів, а відносини між ними у середовищі функціонування визначають перспективи видів економічної діяльності. Побудовано модель мотивації видів економічної діяльності підприємств у системі ефективного функціонування та досягнення економічної безпеки.

Монографія розрахована на дослідників, які займаються проблемами розвитку видів економічної діяльності підприємств сільськогосподарського машинобудування, та на практиків, зокрема менеджерів з виробництва та керівників обласних департаментів з питань економічного розвитку.

УДК 33: 621

**ISBN 978-617-7721-38-2**

© А.А. Сахно, А.А. Брояка,  
Я.В. Паламаренко 2020  
© Вінницький національний  
аграрний університет

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	6
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО МАШИНОБУДУВАННЯ.</b> .....	11
1.1. Мотивація економічної діяльності у мотивації вітчизняних підприємств машинобудування .....	11
1.2. Використання категорій «мотивація» та «мотив» у формуванні персоналу машинобудівних підприємств. ....	18
1.3. Типологія технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств. ....	41
1.4. Принципи формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств. ....	52
1.5. Теоретична парадигма мотиваційної гнучкості економічної діяльності підприємств .....	65
<b>РОЗДІЛ 2. МЕТОДИКА ДІАГНОСТИКИ МОТИВАЦІЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО МАШИНОБУДУВАННЯ.</b> .....	88
2.1. Методичні засади дослідження ринку сільськогосподарської техніки. ....	88
2.2. Концептуальні засади формування стратегії інноваційного розвитку підприємств машинобудування України. ....	103
2.3. Методи оцінювання інтелектуального капіталу підприємств. ....	123
2.4. Методика обґрунтування мотивації існування машинобудівних підприємств у середовищі функціонування. ....	153
2.5. Формування інтегрального показника результативності в системах мотивації машинобудівного підприємства. ....	180
<b>РОЗДІЛ 3. КОНЦЕПЦІЯ МОТИВАЦІЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ СІЛЬСЬКОГОСПО- ДАРСЬКОГО МАШИНОБУДУВАННЯ.</b> .....	188

3.1. Мотивування організаційно-змістовних процесів розвитку контролінгової діяльності. ....	188
3.2. Формування системи показників контролінгу для забезпечення розвитку підприємства. ....	211
3.3. Підходи, засоби та заходи у програмах стимулювання контролінгової діяльності підприємств машинобудування. ....	231
3.4. Концептуальні положення державного регулювання інноваційних процесів в галузі машинобудування. ....	241

<b>РОЗДІЛ 4. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МОТИВАЦІЇ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ДЛЯ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПРИЗНАЧЕННЯ. ....</b>	<b>263</b>
4.1. Інжиніринг у мотивації відносин між підприємствами різних видів економічної діяльності у машинобудуванні. ....	263
4.2. Мотивування програми інжинірингових робіт на машинобудівних підприємствах. ....	274
4.3. Оцінювання економічної ефективності та обґрунтування мотивації на підприємствах окремих видів інжинірингових проєктів. ....	286
4.4. Мотивація вибору інжинірингових проєктів та формування їх портфелю на підприємствах. ....	297

<b>РОЗДІЛ 5. НАПЯМИ РОЗВИТКУ РИНКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ТЕХНІКИ В УКРАЇНІ. ....</b>	<b>307</b>
5.1. Механізми стимулювання попиту в активізації техніко-технологічного оновлення аграрного виробництва. ....	307
5.2. Шляхи розвитку інфраструктури ринку сільськогосподарської техніки. ....	320
5.3. Державна підтримка, як чинник регулювання вітчизняного ринку сільськогосподарської техніки. ....	331
5.4. Венчурне інвестування як орієнтир інноваційного розвитку підприємств машинобудування України. ....	341

<b>РОЗДІЛ 6. ІНСТРУМЕНТАРІЙ ПІДВИЩЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РІВНЯ ТЕХНОЛОГІЙ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПРИЗНАЧЕННЯ. ....</b>	<b>356</b>
---	------------

6.1. Характеристика та аналіз існуючих технологій мотивування персоналу вітчизняних машинобудівних підприємств сільськогосподарського призначення. ....	356
6.2. Вітчизняний та зарубіжний досвід використання інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств. ....	389
6.3. Компетентність та ключові показники ефективності HR-підрозділу з формування й використання інноваційних технологій мотивування персоналу. ....	408
6.4. Управлінський супровід формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств сільськогосподарського призначення. ....	442
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	469
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	476
<b>ДОДАТКИ</b> .....	505
<b>ІНФОРМАЦІЯ ПРО АВТОРІВ</b> .....	519

## ВСТУП

Машинобудування є ключовим напрямом господарської діяльності для усіх країн із розвиненою економікою. Рівень розвитку держави оцінюється виходячи з показників доданої вартості продукції, обсягу залучення працівників у виробничу діяльність, інноваційними технологіями, а тому машинобудування є тією галуззю національної економіки, по якій можна оцінювати стан розвитку усього суспільства.

У монографії значна увага приділена розгляду питань розвитку машинобудування виходячи з його ролі у суспільстві та у розрізі значення сільського господарства для України. Тому, головними напрямками дослідження даної теми є питання мотивації економічної діяльності машинобудівних підприємств, розвитку видів економічної діяльності у машинобудуванні та інших галуззях національної економіки, проблеми сільського господарства з точки зору потреб у техніці.

Мотивація економічної діяльності машинобудівних підприємств не є тотожним поняттям до мотивації персоналу даних підприємств. Це більш широке поняття, де крім мотивації персоналу, формується потреба у капіталі (основних засобах), що дозволить здійснювати управління доходом (виручкою) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у середовищі функціонування з метою досягнення прибутку підприємствами.

Виходячи з цього, головним засобом, за допомогою якого проводиться дослідження, – є метод аналізу середовища функціонування. Його головною перевагою є можливість проводити дослідження для сукупності будь-яких підприємств незалежно від їхніх розмірів, фінансових результатів, місця знаходження та видів економічної діяльності.

У теперішній час, внаслідок науково-технічного прогресу, відбувається трансформація у багатьох галузях машинобудування, однак основою дослідження є види економічної діяльності (КВЕД-2010) по машинобудуванню, видах діяльності, що пов'язані з машинобудуванням та іншими видами економічної діяльності.

Сільськогосподарське машинобудування є основою вітчизняного машинобудування, однак його головною проблемою є застарілість та технологічна відсталість порівняно із зразками провідних держав світу. Причина полягає у впливі на сучасний стан розвитку ринку

сільськогосподарської техніки залишків радянського машинобудування, більшість із якого було неконкурентоспроможним та неефективним в умовах ринку.

В Україні сільськогосподарське машинобудування наразі не спроможне забезпечити виробництво необхідного обсягу конкурентної сільгосптехніки. Більш ніж 70 % техніки, яка продається на ринку України, є іноземною, що в майбутньому призведе до втрати виробничого потенціалу вітчизняного машинобудування, залежності сільськогосподарського виробництва від імпорту техніки, інтенсивному відтоку фінансових ресурсів із національної економіки.

Поточне становище галузі сільськогосподарського машинобудування викликане як фізичним, так і моральним зносом виробничого обладнання, у близько 80% якого закінчився термін експлуатації та строк амортизаційних відрахувань, і тому не в змозі забезпечувати постійне виробництво сучасної, конкурентоздатної техніки.

Не розвинена інформаційна та рекламна інфраструктура ринку сільськогосподарської техніки. У зв'язку з цим, покупці не можуть отримати об'єктивну оцінку щодо технічного стану та реальної ціни продаваних машин. Зазначені проблеми призводять до необхідності подальшого поглибленого дослідження національного ринку сільськогосподарської техніки, технічного переозброєння аграрного виробництва через інноваційний підхід, зокрема в галузі рослинництва, як провідної галузі агропромислового комплексу України по забезпеченню продовольчої безпеки та галузі з надзвичайно високим експортним потенціалом.

У першому розділі розкриваються теоретико-методологічні засади мотивації економічної діяльності підприємств сільськогосподарського машинобудування. Виявлено особливості існування мотивації та наявність мотивів у процесі економічної діяльності підприємства виходячи з мотиваційних теорій щодо побудови конструкцій економічної сутності підприємства, що дозволило обґрунтувати мотивацію підприємств у вигляді збільшення прибутку, уникнення руйнувань та оптимізації витрат на капітал (основні засоби) і робочу силу. Досліджено вплив гіперконкуренції в умовах науково-технічного прогресу, що дозволило зробити висновок про можливість швидкого розвитку видів машинобудівної діяльності з виробництва комп'ютерної техніки та електронних виробів. Обґрунтовано причини руйнування машинобудівних підприємств

внаслідок мотивації перетворення їх на ресурс через неефективну (збиткову) діяльність.

У другому розділі монографії наведена методика діагностики мотивації економічної діяльності підприємств сільськогосподарського машинобудування. Обґрунтовано можливості застосування концепцій ефективності мотивації у галузі машинобудування, що дозволило виявити та дослідити мотивацію економічної діяльності виходячи із взаємозв'язків у середовищі функціонування між результативними та виробничими факторами шляхом побудови ймовірних варіантів впливу по кожному показнику. Проведене оцінювання мотивації виробництва машин і устаткування для сільського та лісового господарства, що дозволило обґрунтувати позиції підприємств сільськогосподарського машинобудування у формуванні мотивації економічної діяльності.

Третій розділ присвячено концепції мотивації економічної діяльності підприємств сільськогосподарського машинобудування. Викладено підходи до мотивування контролінгової діяльності та сформульовано її концепцію, удосконалено методику оцінки діяльності машинобудівного підприємства за показником економічної доданої вартості в системі збалансованих показників. Запропоновано механізм мотивування контролінгової діяльності. Запропонована базова контролінгова модель, що ґрунтується на етапах розроблення та створення механізму функціональної мотивованості. Структуризація визначених етапів конкретизує контролінгову діяльність, забезпечуючи взаємодію фахівців економічних та інших підрозділів і служб координаційними інструментами в управлінні машинобудівними підприємствами. У роботі доведено доцільність формування організаційно-методичних положень, розроблення яких за кожною складовою необхідне для розподілу обов'язків відповідальних працівників та надання їм прав доступу до інформації, уніфікації відповідних процедур для запобігання помилок, внесення змін до програмного забезпечення.

Четвертий розділ присвячено забезпеченню мотивації ефективного функціонування для машинобудівних підприємств. Запропоновано метод мотивування програми інжинірингових робіт на машинобудівних підприємствах; розроблено засади оцінювання економічної ефективності та обґрунтування доцільності реалізації на підприємствах окремих видів інжинірингових проєктів; подано метод формування портфелю інжинірингових проєктів на підприємстві та



регулювання процесу їх реалізації. Розроблення програми інжинірингових проєктів на підприємстві потребує попереднього оцінювання ефективності та обґрунтування доцільності їх реалізації. Доведено, що процеси такого оцінювання та обґрунтування, базуючись на загальних методичних засадах економічного мотивування, потребують обов'язкового урахування специфіки інжинірингової діяльності. Мотиваційний вираз критерію відбору найкращих інжинірингових проєктів підприємства значною мірою залежить від існуючої системи ресурсних обмежень. Досліджено випадок, коли існує обмеження на склад портфелю інжинірингових проєктів суб'єкта господарювання, а саме – на сукупну величину інвестицій, якими володіє цей суб'єкт або коштів, що можуть бути залучені з тих чи інших джерел, та коли обмеження на загальний обсяг інвестиційних ресурсів є відсутнім, але існує наперед встановлена ціна залучення підприємством необхідних для фінансування портфелю інжинірингових проєктів коштів.

У п'ятому розділі наведені напрями розвитку ринку сільськогосподарської техніки в Україні. Проаналізовано та визначено конкурентні переваги техніки, залежно від країни походження, що значно полегшить вибір техніки для сільськогосподарських підприємств різного розміру, спеціалізації, прибутковості тощо. Розкрито суть та трансформацію державної підтримки вітчизняного сільськогосподарського машинобудування й аграрного виробництва як чинник регулювання вітчизняного ринку техніки для сільського господарства. Зроблено висновки, що державна політика в напрямі фінансування заходів спрямованих на техніко-технологічне оновлення сільськогосподарських підприємств не виважена, формується по залишковому принципу і не може в повній мірі сприяти виконанню поставлених завдань. Державні програми практично не фінансуються, мають нерегулярний характер. Визначено надання переваги українськими товаровиробниками імпортованій сільськогосподарській техніці, всупереч намаганням держави стимулювати закупівлю вітчизняної техніки через впровадження державних програм фінансування як розвитку вітчизняного машинобудування, так і безпосередню закупівлю аграрними підприємствами вітчизняної техніки.

У шостому розділі запропоновано інструментарій підвищення інноваційного рівня технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств. Обґрунтована типологія технологій та принципи формування і використання інноваційних технологій

мотивування персоналу машинобудівних підприємств, що дозволило виявити напрями зростання прибутку машинобудівного виробництва в умовах підвищення мотивації персоналу підприємств. Проаналізовано вітчизняний та зарубіжний досвід використання інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств, застосування якого дозволяє досягти у перспективі високого рівня компетентності та визначити ефективність HR-підрозділу з формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу. Зокрема, при формуванні системи управління персоналом машинобудівних підприємств їх керівництво практично не використовує сучасні інноваційні принципи, ігнорує стратегічні інструменти, а найбільшу увагу приділяє тактичним: підвищенню фонду оплати праці, поліпшенню ергономічності робочих місць, забезпеченню гнучкого графіка роботи, організації навчання персоналу, формуванню і розвитку кадрового резерву. По суті, це означає низьку готовність керівництва машинобудівних підприємств витратити час і кошти на формування та розвиток людських ресурсів що в цілому суперечить загальносвітовій тенденції добору й утримання на підприємстві талановитих працівників, залучення персоналу до управління підприємством, створення високоякісної атмосфери праці. Тому в близькій перспективі машинобудівним підприємствам загрожує ризик значного кадрового дефіциту на всіх рівнях управління.

Варто зазначити, що система управління персоналом машинобудівних підприємств потребує цілком нових підходів до її формування, що обумовлено кардинальними змінами на світових ринках. Машинобудівна галузь України, як і економіка в цілому, стрімко втрачає конкурентоспроможність, що підтверджують, зокрема, показники низької вартості робочої сили. Це загрожує ситуацією, коли підприємства не зможуть ефективно розпорядитися людськими ресурсами, якими володіють, та використовувати їх.

Представлені у монографії теоретико-методологічні положення доповнюються фактичними матеріалами щодо функціонування як окремих видів економічної діяльності, так і машинобудування загалом по Україні та Вінницькій області. Маємо надію, що представлене дослідження сприятиме формуванню передумов для розвитку подальших досліджень у сфері мотивування економічної діяльності підприємств та розвитку національної економіки. Предмет дослідження є специфічним і новим, тому може і повинен бути предметом дискусій у наукових колах.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО МАШИНОБУДУВАННЯ

### 1.1. Мотивація економічної діяльності у мотивації вітчизняних підприємств машинобудування

Мотивація в умовах посилення конкуренції шляхом розвитку гіперконкуренції може розглядатися як мотивація людини (найманого працівника або підприємця), мотивація держави, мотивація підприємства та мотивація економічної діяльності підприємства. Для кожного з наведених суб'єктів мотивування, поняття «мотивація» має свої особливості щодо характеристики їх потреб.

Найбільш зрозумілим є визначення мотивації, як мотивація людини, оскільки у цьому випадку мова йде про потреби фізичної особи, які можна виміряти обсягом матеріальної винагороди або / та межею кар'єрних перспектив зростання. Як наслідок, процесу мотивації персоналу приділяється значна увага у сучасному менеджменті, де мотивація розглядається у вигляді рушійної сили, що пов'язана з психологічними аспектами поведінки людини.

Достатньо побудувати ієрархії потреб за прикладом А. Маслоу з метою визначення таким чином потреб та амбіцій працівників залежно від їхнього психологічного сприйняття середовища, в якому вони працюють. Ці ієрархії являють собою рівні потреб, оскільки, по-перше, людина ніколи не буває задоволеною, хіба відносно або частково, по-друге – потреби, організовані у вигляді ієрархій або ступеня домінування [135, с. 51].

Мотивація людини визначається як її сутністю, так і оточуючим середовищем, яке змушує робити вибір із багатьох альтернатив, приймати щоденно рішення та діяти. У такому випадку мотивацію людини необхідно оцінювати не тільки через психологічні чинники, а й поведінку, причому Гері С. Беккер [8] виокремлює економічний підхід, що дозволяє використовувати показники економічного впливу (мотиватори) у вигляді отримання багатства, задоволення звичок, дискримінаційний дій, політичних рішень, управління економікою родини тощо.

Однак, правильна мотивація найманого працівника є хоча і важливим чинником впливу на ефективність діяльності підприємства, проте, у сучасних умовах недостатньою для забезпечення розвитку підприємства. У цьому контексті мотивація підприємця є важливим доповненням мотивації економічної діяльності підприємства, оскільки пов'язана з мотивацією підприємницької діяльності, яка об'єднує у процесі економічних відносин різні фактори виробництва для досягнення результату діяльності суб'єкта. Як наслідок, мотивація підприємця повинна розглядатися з точки зору інституційного значення підприємництва як основи впливу приватної форми власності на розвиток національної економіки.

Враховуючи особливості розвитку сучасної економіки, мотивація підприємця є проявом мотивації підприємництва та проявляється у двох аспектах – по-перше, як мотивація людини (найманого працівника), по-друге, як мотивація підприємства. Останнє являється особливо важливим, оскільки дозволяє оцінювати потреби підприємця, виходячи із відповідальності власника та обмеженості власності, що йому належить.

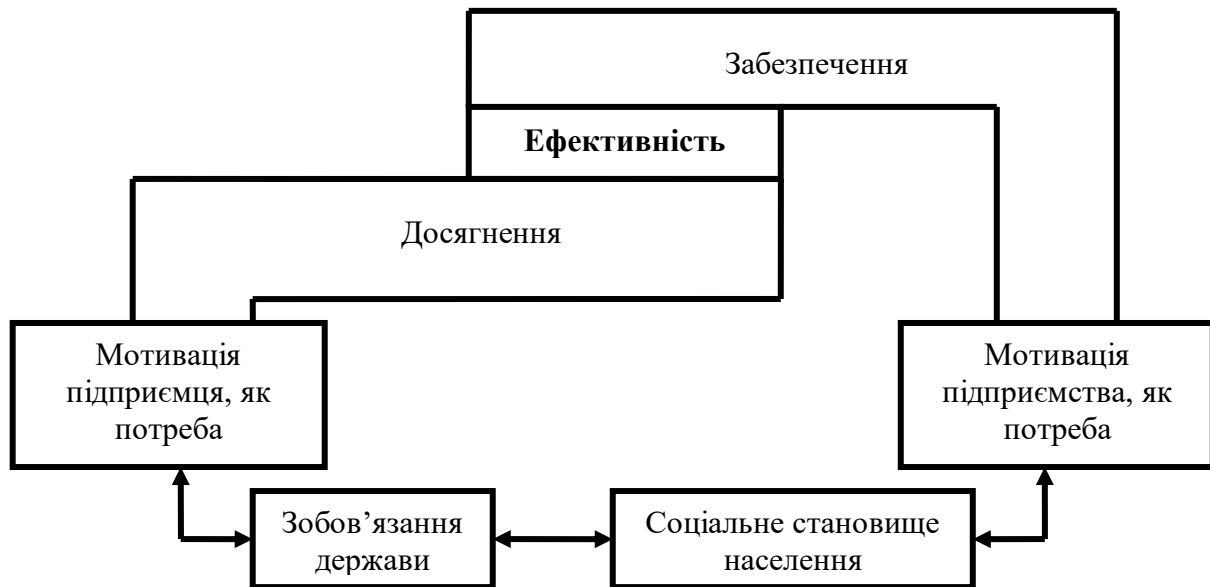
Ототожнення мотивації підприємства та мотивації підприємця можливе через визначальну роль головного принципу функціонування ринкової економіки – досягнення та забезпечення ефективного розвитку економіки за умов виконання державою зобов'язань та покращення соціального становища населення (рис. 1.1).

Мотиваційна ефективність є найголовнішим елементом Х-ефективності, причому згідно досліджень Х. Лейбенстайна, крім внутрішньозаводської та зовнішньої мотиваційної ефективності, виокремлюється ефективність неринкових ресурсів [314].

Підприємець, як власник, мотивований на виконання повноважень з забезпечення досягнення ефективності підприємства через оцінювання рівня виконання контракту найманими працівниками. Це впливає із неможливості побудови досконалого контракту [310], який зможе пояснити усі випадки взаємовідносин на підприємстві. Як наслідок, підприємець формує мотивацію підприємця через вплив на мотивацію найманого працівника, де визначальною потребою є максимальне виконання формалізованого контракту.

Крім того, згідно досліджень Б. Гольмстрьома, для працівника важливою є не стільки поточна мотивація, скільки мотиваційний

потенціал підприємства, що має у автора назву «динамічні стимули» [311]. У цьому випадку, мотивація найманого працівника формується в залежності від обсягу мотиваційного ресурсу, що має підприємство: можливість зробити позитивну ділову репутацію, підвищення шансів знайти більш привабливу роботу.



**Рис. 1.1. Ефективність у мотивації підприємця та підприємства**

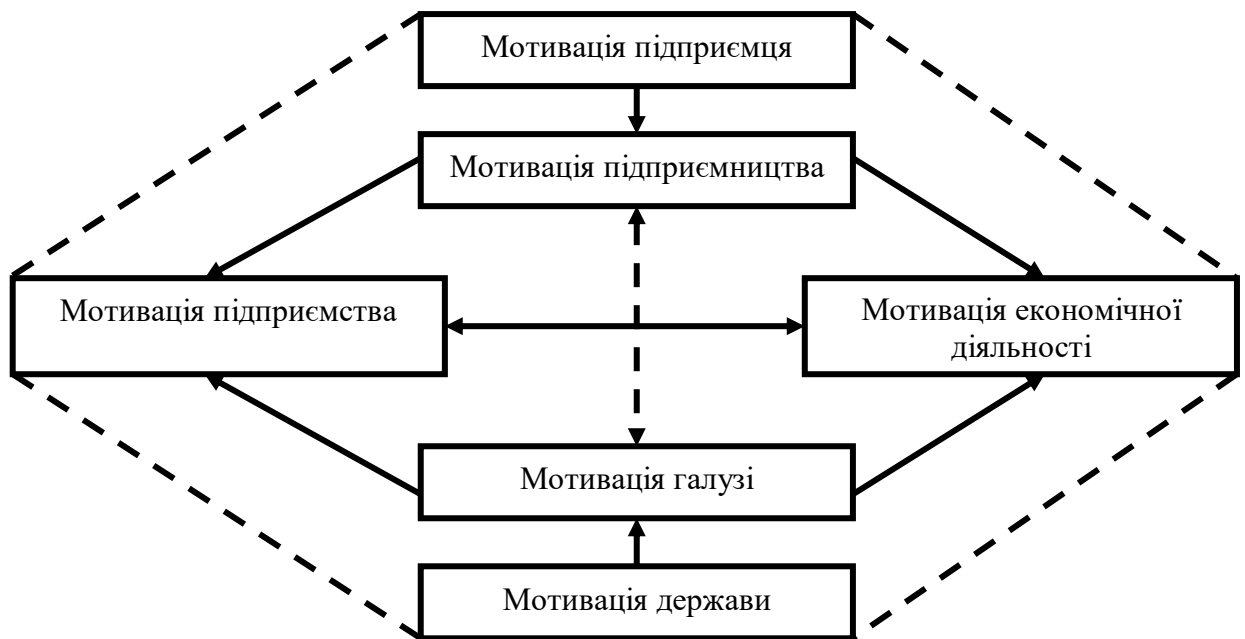
*Джерело: розроблено авторами*

Слід врахувати, що підприємство в умовах розвитку продуктивних сил та виробничих відносин виступає як найбільш ефективний мотиватор, а тому може розглядатися з точки зору виконання соціальної та екологічної місії. Праця на підприємстві – це можливість не тільки звичайного заробітку, а й перспектив розвитку та просування з метою знаходження максимального рівня задоволення потреб у суспільному житті. Відповідно й саме підприємство може вимірювати власну ефективність відносно задоволення ним потреб як найманих працівників, так і по відношенню до інших суб'єктів господарювання.

Таким чином, мотивація підприємства та мотивація економічної діяльності підприємств можуть розглядатися як результат реалізації потреб підприємницького середовища, виходячи з принципів ефективного функціонування в умовах посилення конкурентної боротьби. Гіперконкуренція формує мотивацію економічної

діяльності підприємств через систему нестабільних переваг, де важливими інструментами є не тільки розвиток, а й руйнування підприємств. Вона розглядається через тенденції посилення конкуренції та використання агресивної наступальної стратегії, положення якої наведені у працях Р. Д'Авені [295] та професора Базельського університету Манфреда Бруна [24].

Враховуючи особливості побудови ієрархії потреб А. Маслоу, мотивація підприємства та мотивація економічної діяльності є основою трикутників до мотивації підприємця та мотивації держави (рис. 1.2).



**Рис. 1.2. Мотивація підприємства та мотивація економічної діяльності у формуванні мотивації «підприємець – держава»**

*Джерело: розроблено авторами*

Зв'язок між мотивацією підприємства та мотивацією економічної діяльності показує взаємне доповнення цих понять у контексті мотивації підприємництва як вільного вибору діяльності та мотивації держави, як регулятора розвитку видів діяльності через мотивування важливих галузей.

Мотивація держави проявляється у формуванні наступних потреб:

- використання державної форми власності як чинника участі держави у ринкових процесах;

- здійснення регуляторної діяльності шляхом формування нормативно-правової бази.
- Мотивація держави проявляється у формуванні наступних потреб:
- використання державної форми власності як чинника участі держави у ринкових процесах;
- здійснення регуляторної діяльності шляхом формування нормативно-правової бази.

Напрацьований досвід переконливо свідчить, що підприємство у приватному володінні працює набагато краще ніж у державному. Виходячи з цього, мотивація держави пов'язана з потребами природних монополій, як утворень, від яких залежить безпека населення і самої держави, та потребами розвитку підприємств, їх діяльності у контексті приватизаційних процесів.

Враховуючи, що мотивація підприємств та мотивація економічної діяльності в умовах гіперконкуренції розглядається виходячи з формування повної дерегуляції відносин, то у такому випадку постає питання про роль держави у даній системі. Держава мотивується через мотивацію тих галузей, що дозволяють забезпечити види діяльності, які не потребують державного втручання.

Нормативно-правова база є основним чинником, що дозволяє розглядати мотивацію держави, як особливу потребу формування видів економічної діяльності через регуляторний механізм. Таким чином, держава не може мотивуватися, виходячи тільки з умов гіперконкуренції шляхом сприяння тим галузям, підприємства яких вимагають дерегуляції. Формуючи нормативно-правові документи, держава повинна крім власної мотивації, шляхом регулювання, забезпечувати мотивацію усіх галузей, підприємств, видів економічної діяльності, що складають національну економіку. Крім того, держава мотивує міжгалузеві зв'язки, що дозволяє оцінювати мотивацію підприємств через приналежність виду економічної діяльності до певної сфери відносин.

Економічну діяльність підприємство здійснює, виходячи з Класифікації видів економічної діяльності (КВЕД-2010), де конкретизація відбувається у послідовності: секція – розділ – група – клас [8]. На основі назв кожної з наведених складових можна робити висновок про приналежність до галузей національної економіки.

Наявність Класифікації видів економічної діяльності, з одного боку, дозволяє систематизувати види діяльності суб'єктів

господарювання та визначити з точки зору європейської практики напрями ефективного розвитку підприємницьких структур, з іншого, – розмиває межі між видами економічної діяльності, які відносяться до тих чи інших галузей, що призводить до необхідності уточнень відносно особливостей діяльності підприємства. Наприклад, до діяльності у машинобудуванні згідно КВЕД-2010 відносяться 5 розділів:

- 26. Виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції.
- 27. Виробництво електричного устаткування.
- 28. Виробництво машин і устаткування, не введені в інші угруповання.
- 29. Виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів.
- 30. Виробництво інших транспортних засобів.

Однак, враховуючи особливості формування вітчизняного машинобудування з часів адміністративно-планової економіки до періоду виникнення умов розвитку гіперконкуренції, деякі машинобудівні підприємства здійснюють основну діяльність, що відноситься до інших розділів КВЕД-2010. Такою діяльністю, як правило, є 25. Виробництво готових металевих виробів, окрім машин і устаткування.

В умовах постійної трансформації вітчизняної економіки подібне явище є природним та таким, що посилює мотивацію економічної діяльності машинобудівних підприємств. Розвиток ефективних інноваційних технологій сприяє шляхом мотивування існуючої економічної діяльності переходу на той вид, який дозволяє збільшувати доход від реалізації продукції незалежно від складності виробництва: машина, окремий механізм чи металевий виріб.

Для іншого випадку, коли підприємство втрачає мотивацію щодо виробництва машинобудівної продукції, то перехід на виробництво металевих виробів дозволяє зберегти мотивацію економічної діяльності цим видом. Як наслідок, спостерігається вмотивованість підприємства до життя шляхом подальшого здійснення економічної діяльності через певне спрощення.

Мотивація економічної діяльності підприємства здійснюється завдяки виду діяльності, який є основним. Таким чином, мотивація основного виду діяльності є головною умовою мотивації підприємства. Крім того, підприємство здійснює види економічної



діяльності, що не є для нього основними, однак які також впливають на мотивацію підприємства.

На прикладі машинобудівних підприємств можна прослідкувати значення мотивації основного виду економічної діяльності (відносно розділів 26-30):

- основний вид економічної діяльності, що включається у розділи 26-30;

- основний вид економічної діяльності, що не включається у розділи 26-30, однак пов'язаний із видами виробничої діяльності інших галузей, або з високотехнологічними послугами (металургійне виробництво, виробництво готових металевих виробів, виробництво іншої продукції, ремонт і монтаж машин і устаткування, діяльність у сфері інформації та телекомунікації, наукова та технічна діяльність тощо);

- основний вид економічної діяльності, що не включається у розділи 26-30, причому у КВЕД-2010 визначається, як «Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна».

Мотивація машинобудівних підприємств істотна, якщо їх основна економічна діяльність пов'язана із видами, які характеризуються як машинобудівні. У цьому випадку, не основні види економічної діяльності, що не відносяться до машинобудування, посилюють мотивацію як виду економічної діяльності, так і самого підприємства. Такі підприємства підвищують також мотивацію ефективності середовища функціонування у машинобудуванні та промисловості загалом.

Якщо машинобудівні підприємства мотивовані основною діяльністю з надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна, то у такому випадку спостерігається мотивація руйнування підприємства через перехід до реалізації потреб цього виду економічної діяльності. В основному мотивація руйнування підприємств є результатом поступової втрати не тільки галузевого призначення підприємства, а й можливостей використати його потенціал для виробничої діяльності.

У даному випадку, мотивація руйнування через вираження її видом економічної діяльності з надання в оренду й експлуатації власного чи орендованого нерухомого майна, поділяється на мотивацію повного руйнування, коли підприємство здійснює виключно цю діяльність, а тому подальшою перспективою є ліквідація підприємства, та мотивацію керованого руйнування.

Мотивація керованого руйнування також проявляється мотивацією видом економічної діяльності з надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна, коли основний вид відноситься до вказаного розділу, однак неосновні види діяльності можуть класифікуватися як діяльність у машинобудуванні (розділи 26-30 КВЕД-2010).

Керованість є процесом формування мотивації руйнування підприємств, однак на відміну від мотивації повного руйнування, у цьому випадку спостерігається спрямованість не на ліквідацію підприємства (перетворення підприємства на ресурс), а на продовження його існування (функціонування). Вид економічної діяльності «Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна» для машинобудівних підприємств може виступати чинником посилення їх мотивації, якщо він не є основним. Такими підприємствами є ті, які були побудовані за часів адміністративно-планової економіки, однак зуміли в умовах ринку знайти своє місце та позбутися ризику мотивації руйнування, а тому віддача в оренду частини майна, що вже не використовується, є повністю обґрунтованим рішенням.

## **1.2. Використання категорій «мотивація» та «мотив» у формуванні персоналу машинобудівних підприємств**

У ринкових умовах господарювання для досягнення успіху в конкурентній боротьбі машинобудівні підприємства повинні швидко адаптуватись до зміни чинників зовнішнього середовища, а також спрямовувати свої зусилля на удосконалення пропонованої ринку продукції з метою якнайкращого задоволення потреб клієнтів. Досягнення цієї мети неможливе без участі людського чинника, який є визначальним для досягнення суб'єктом господарювання успіху у конкурентній боротьбі. Разом з тим, щоб людський капітал забезпечував підприємству машинобудування одержання очікуваного від нього результату, важливо використовувати дієві інноваційні технології мотивування працівників.

Варто зазначити, що економічна доцільність розвитку та функціонування підприємств машинобудування визначається їхньою результативністю. На сьогодні питання формування фінансових результатів набувають актуальності, і це спричинює необхідність

фундаментального вивчення прогресивного досвіду, пошуку напрямків удосконалення обліку, контролю та аналізу. Нині кожне підприємство, яке здійснює господарську діяльність, має самотужки фінансувати напрями своїх витрат, розпоряджатися підручними фінансовими ресурсами, витрачаючи їх на виробництво продукції з метою отримання кінцевого результату – прибутку [46, с. 19]

Слід зауважити, що в умовах динамічності зовнішнього середовища одним із першочергових чинників здобуття машинобудівними підприємствами АПК стійких конкурентних переваг на ринку – є ініціативна та злагоджена робота персоналу. У свою чергу, забезпечити таку ініціативність та злагодженість можна насамперед завдяки використанню дієвих інноваційних мотиваційних технологій.

Як свідчить вивчення теорії і практики, перед більшістю вітчизняних підприємств машинобудування постає завдання кардинальної зміни системи мотивування. Очевидно, що такі заходи передбачають реалізацію низки складних завдань, адже вимагають поглибленої діагностики фактичних технологій мотивування та їхньої дієвості для того, щоб на основі цього запропонувати нову, більш ефективну систему, яка сприятиме досягненню бізнес-цілей підприємства, оптимізуватиме витрати на оплату праці, забезпечуватиме залучення у штат організації найкращих фахівців тощо.

Теоретичне обґрунтування сутності мотивування є одним із найважливіших завдань під час виявлення й обґрунтування напрямів удосконалення існуючих технологій мотивування персоналу на підприємствах машинобудування та підвищення їхнього інноваційного рівня. Відтак, є необхідним конкретизувати сутність цього поняття, а також пов'язаних із ним понять «стимулювання», «стимул», «мотив» та «мотивація».

Насамперед слід зауважити, що проблематика мотивування доволі ґрунтовно розглядається у різноманітних літературних джерелах із менеджменту, менеджменту персоналу, організування праці, управління трудовим потенціалом, економіки праці та соціально-трудова відносин тощо. Відтак, у цих джерелах поняття «мотивування» розглядається із різних позицій (табл. 1.1).

Таким чином, за результатами вищенаведеного можна констатувати, що не існує універсального трактування змісту поняття «мотивування». Перша група авторів (О.С. Віханський, І.І. Грузнов,

Р.Л. Дафт, В.М. Діденко, В.А. Дятлов, О.Л. Єськов, М.А. Коваленко, А.М. Колот, С.С. Макаренко, Г.Є. Мошек, Ю.В. Поканєвич, А.С. Соломко, А.В. Семенчук, В.П. Сладкевич, Л.Є. Сухомлін, В.В. Травин та ін.) його трактує як щось таке, що пов'язане із потребами, особистими цілями, мотивами і цінностями людини та мотивує її до діяльності. Представники другого підходу (М.І. Басаков, О.А. Бреусенко-Кузнєцов, О.В. Винославська, А.П. Єгоршин, В.Л. Зливков, О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник, І.П. Отенко, А.А. Пилипенко, С.М. Пилипенко, М.А. Полутова, А.И. Туякбаєва) розглядають мотивування з позиції впливу на людину шляхом використання різноманітних рушійних сил з метою спонукання до дій.

*Таблиця 1.1*

### **Трактування поняття «мотивування» у літературних джерелах**

Літературні джерела	Стор.	Трактування поняття «мотивування»
1	2	3
Басаков М.И. Управление персоналом: конспект лекций. Изд-е 4-е. Ростов н/Д: Феникс, 2006. 160 с.	с. 83	Зовнішнє або внутрішнє збудження людини до діяльності та засоби її ініціювання
Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебн. для экон. спец. вузов. М.: Высшая школа, 1994. 224 с.	с. 133	Сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину до діяльності та надають цій діяльності спрямованість, орієнтовану на досягнення певних цілей
Гріфін Р., Яцура В., Олесневич Д. Основы менеджменту: підручник. Наук. ред. В. Яцура, Д. Олесневич. Львів: БаК, 2001. 624 с.	с. 354	Сукупність чинників, які зумовлюють поведінку людей
Дафт Р.Л. Менеджмент: учебн. для вузов. СПб.: Питер, 2000. 211 с.	с. 16	Сили, що існують усередині людини або поза нею, які збуджують у ній ентузіазм і завзятість до виконання певних дій
Діденко В.М. Менеджмент: підручн. К.: Кондор, 2008. 584 с.	с. 207	Причина, що спонукає економічного суб'єкта до діяльності для досягнення певної мети
Єгоршин А.П. Управление персоналом: учебн. для вузов. 3-е изд. Н. Новгород: НИМБ, 2001. 720 с.	с. 457	Процес спонукання людини до діяльності для досягнення цілей

1	2	3
<p>Єськов О.Л. Розвиток механізму мотивації праці в системі виробничого менеджменту великого підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. екон. наук: спец. 08.09.01 «Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика». Донецьк: Інститут економіко-правових досліджень НАН України, 2006. 35 с.</p>	<p>с. 9</p>	<p>Сукупність внутрішніх і зовнішніх сил, які спонукають людину до ефективної діяльності та надають цій діяльності спрямованості у досягненні визначеної мети</p>
<p>Кабанов А. Мотивация и стимулирование персонала: взаимосвязь понятий. Кадровик. 2008. №6. С. 4-6.</p>	<p>с. 5</p>	<p>Результат індивідуально орієнтованого стимулювання праці персоналу</p>
<p>Кириченко О., Кавас І., Ятченко А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: навч. посібн. 2-е вид., доп. К.: Видавничий дім «Фінансист», 2000. 635 с.</p>	<p>с. 128</p>	<p>Процес свідомого вибору людиною того або іншого типу поведінки, обумовленої комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) чинників</p>
<p>Коваленко М.А., Грузнов І.І., Сухомлін Л.Є. Менеджмент трудової активності працівників підприємства: навч. посібн. Херсон: Олді. – плюс. 2006. 288 с.</p>	<p>с. 68</p>	<p>Сукупність рушійних сил (зовнішніх і внутрішніх), які спонукають людину до виконання певних дій (свідомих чи несвідомих)</p>
<p>Колот А.М. Мотивація персоналу: підручн. К.: КНЕУ, 2002. 337 с.</p>	<p>с. 12</p>	<p>Сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації; це сукупність усіх мотивів, які впливають на поведінку людини</p>
<p>Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: підручн. К.: «Академвидав», 2003. 416 с.</p>	<p>с. 156</p>	<p>Вид управлінської діяльності, що забезпечує процес спонукання себе та інших працівників на діяльність, що спрямована на досягнення особистих цілей та цілей організації</p>
<p>Макаренко С.С. Формування мотивації досягнень в структурі мотиваційної сфери особистості вчителя. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. 2013. №1. С. 314-323.</p>	<p>с. 315</p>	<p>Сукупність цілей, потреб і мотивів, які стимулюють людину прагнути до досягнення цілей у всіх сферах життєдіяльності і бути активною в їх досягненні</p>

1	2	3
<p>Мала Н.Т. Дослідження мотиваційної моделі поведінки керівника: методичні підходи. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Логістика». 2006. № 552. С. 255-259.</p>	с. 257	Динамічний процес внутрішнього психологічного і фізіологічного управління працівника, який містить його ініціативу, організування діяльності, підтримку та спрямований на досягнення особистих цілей і цілей організації
<p>Менеджмент: навч. посібн. Г.Є. Мошек, Ю.В. Поканевич, А.С. Соломко, А.В. Семенчук. За заг. ред. проф. Г.Є. Мошека. К.: Кондор, 2009. 392 с.</p>	с. 117	Усвідомлена причина, підстава для якоїсь дії чи вчинків людини
<p>Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: учебн. пособ. М.: Дело, 1994. 702 с.</p>	с. 360	Процес збудження себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей організації
<p>Пилипенко А.А., Пилипенко С.М., Отенко І.П. Менеджмент: підручн. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2005. 456 с.</p>	с. 204	Сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину, задають межі й форми діяльності, надають їй спрямованості, орієнтованої на досягнення визначених цілей
<p>Полянский Н. Мотивация персонала на промышленных предприятия. Менеджер по персоналу. 2007. №2. С. 4-9.</p>	с. 5	Преміювання співробітників за виконання і перевиконання установлених техніко-економічних показників у роботі за визначений період часу
<p>Психологія: навч. посібн. О.А. Бреусенко-Кузнецов, О.В. Винославська, В.Л. Зливков та ін.; за наук. ред. О. В. Винославської. Київ: Фірма «ІНКОС», 2005. 352с.</p>	с. 102	Характеристика процесу, що підтримує поведінкову активність; система факторів, що обумовлюють поведінку
<p>Савченко Г.О., Збрицька Т.П. Мотиви і стимули до праці та їх роль у підвищенні ефективності банків. Вісник Донецького національного університету. Спецвипуск. Т. 2. Серія В «Економіка і право». Донецьк, 2009. С. 59-66.</p>	с. 59	Процес, який відбувається в самій людині та спрямовує її поведінку в конкретне русло, спонукає її поводитись у конкретній ситуації в певний спосіб; процес спонукання кожного співробітника й усіх членів колективу до активної діяльності для задоволення своїх власних потреб і для досягнення цілей організації
<p>Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала: учебн. пособ. М.: Зевс, 1997. 480 с.</p>	с. 144	Функція управління, стимулювання окремого працівника або групи до дій, що призводять до досягнення цілей організації

1	2	3
Самоукина Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах: монография. М.: Вершина, 2006. 224 с.	с. 41	Процес збудження до діяльності, спрямований на формування мотивів трудової поведінки під впливом комплексу чинників
Сладкевич В.П. Мотивационный менеджмент: курс лекций. К.: МАУП, 2001. 168 с.	с. 4	Сукупність рушійних сил, що спонукають людину до виконання зазначених дій
Травин В.В., В.А. Дятлов. Основы кадрового менеджмента: учебн. 2-е изд. М.: Дело, 1997. 332 с.	с. 98	Сукупність об'єктивних і суб'єктивних чинників, які спонукають індивіда поводитися певним чином
Туякбаева А.Е., ПолUTOва М.А. Предпринимательская мотивация как частный случай трудовой мотивации. Вестник ЧитГУ. 2012. №6 (85). С. 70-75	с. 70	Процес спонукання людини до діяльності для досягнення цілей
Управление персоналом организации: учебн. под. ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 1997. 512 с.	с. 367	Свідомий вибір людиною того чи іншого типу поведінки, що визначається комплексним впливом зовнішніх (стимули) та внутрішніх (мотиви) чинників
Управління персоналом: навч. посібн. М.Д. Виноградський, С.В. Беляєва, А.М. Виноградська, О.М. Шканова. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 504 с.	с. 459	Сукупність управлінських дій, спрямованих на спонукання себе та інших працівників на досягнення особистих цілей
Уткин Э.А. Мотивационный менеджмент: учебн. М.: ЭКМОС, 1999. 255 с.	с. 11	Стан особи, що характеризує ступінь активності та спрямованості дій людини в конкретній ситуації
Чернушкіна О.О. Мотивація у механізмі підвищення продуктивності виробництва: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. екон. наук: спец. 08.00.07 «Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика». Київ: Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, 2007. 20 с.	с. 6	Внутрішній процес усвідомлення працівником певного типу поведінки, зумовлений системою спонукальних соціальних, економічних і психологічних мотивів особистості та впливом стимулів

*Джерело: систематизовано авторами*

Тобто фактично у другому випадку мотивування трактується як динамічний процес. Слід також врахувати, що поняття «мотивування» походить з французької й латинської мови й означає: фр. «motif» – причина, що спонукає, лат. «movere» – рухати [100, с. 31].

У будь-якому випадку, очевидно, що поняття «мотивування» походить від поняття «мотив». Відтак, для з'ясування сутності мотивування як економічної категорії розглянемо існуючі підходи до трактування поняття «мотив». Так, з позиції А.Я. Туякбаєвої та М.А. Полутової [263, с. 70], мотив – це те, що викликає певні дії людини, її внутрішні та зовнішні рушійні сили. А. Кабанов [82, с. 6] зазначає, що мотивами можуть бути усі актуальні потреби працівника, зокрема достаток, досягнення, лідерство, умови праці, житлові умови, професійне навчання тощо. У роботі [58, с. 39] вказано, що мотив – це «предмет, засіб задоволення потреби». Як «внутрішні спонукання до дій людини, котра переслідує певні цілі, що формуються на основі потреб», мотиви трактує В. Ковальов [100, с. 36]. О.Є. Кузьмін та О.Г. Мельник [120, с. 405] мотив розглядають з позиції «внутрішньо усвідомленого спонукання до дій».

У психологічній теорії також існують ґрунтовні напрацювання щодо трактування сутності мотиву. Так, у роботі М.В. Гамезо та І.А. Домашенко [40, с. 108] це поняття трактується як «те, що спонукає людину до діяльності та надає їй діяльності осмисленості». З позиції Ю. Вінтюка [34, с. 281] мотив – це «внутрішня, усвідомлена спонука до активності». Р.С. Немов [155, с. 89] під мотивом розуміє «те, що належить самому суб'єкту поведінки, є його сталою особистісною властивістю, що зсередини спонукає до вчинення певних дій». Як внутрішнє усвідомлення спонукання мотив трактує Є.П. Ільїн [79, с. 51]. У роботі [92, с. 277] мотив трактується як «усвідомлена індивідом спонука його дій та поведінки, осягнута через зіставлення предмета потреби (чи потягу, прагнення, бажання), емоційного або ефективного змісту переживання цієї потреби та очікуваного результату її задоволення».

В Академічному тлумачному словнику української мови [1, с. 810] поняття «мотив» трактується як «підстава, привід для якої-небудь дії, вчинку». Аналогічне визначення наведене у Публічному електронному словнику української мови [223]. У психологічному словнику [222, с. 219] мотив трактується як: «1) спонукання до діяльності, пов'язаної із задоволенням потреб суб'єкта; 2) предметно спрямована активність певної сили; 3) усвідомлена причина, яка лежить в основі вибору дій та вчинків особистості».

Таким чином, за результатами вищенаведеного можна зробити висновок про відсутність дискусійності у трактуванні поняття «мотив», під яким загалом розуміють все те, що внутрішньо спонукає



людину до дій та вчинків, або іншими словами – внутрішньо усвідомлене спонування, яке лежить в основі вибору дій та вчинків особистості. Фактично поняття мотиву відповідає на запитання «Чому дію так?». Відтак, наведене трактування цього поняття відкриває шлях для визначення сутності спорідненого із ним іншого поняття – «мотивування». Також слід звернути увагу на важливість розуміння мотиву як підстави (спонуки) і підґрунтя (сенсу) до професійної діяльності. Як слушно визначено в юридичній літературі, мотив є «обов'язковим чинником при здійсненні психічно нормальною особою своєї поведінки (як правомірної, так і неправомірної), діяльності, вчинку або діяння; їх безмотивність є нонсенсом» [117]. Окрім того, мотив фактично передує активній діяльності, метою якої є задоволення потреб працівника.

Слід звернути увагу і на те, що поняття мотиву також пов'язане із поняттям потреби. Нерідко у літературі ці поняття також ототожнюються, що, зокрема, доведено у роботі Н.В. Булкіної [26, с. 152]. Відтак, слушно зауважує С.Б. Каверін [83, с. 94], що «одна і та ж потреба може бути реалізована шляхом сукупності зовсім різних мотивів; у той же час декілька різних потреб можуть бути задоволені одним мотивом».

Огляд й узагальнення літературних джерел дає змогу стверджувати, що існує значне різноманіття мотивів, якими можуть керуватись працівники на підприємствах машинобудування. Не вдаючись до аналізування достовірності тих чи інших ознак типології мотивів та їхніх підвидів, зазначимо, що, зокрема, у роботі О.В. Киричука та В.А. Роменця [92, с. 258] мотиви поділяються на: змістові і процесійні за характером; диференційовані та недиференційовані за ознакою оформленості щодо предмета; актуальні й потенційні за спрямованістю. Згідно позиції І.С. Процик [221, с. 27] мотиви слід типологізувати за змістом (економічні та соціально-психологічні), за тривалістю дії (постійні та тимчасові) та за рівнем усвідомлення (усвідомлені й неусвідомлені).

Доцільно звернути увагу на те, що мотив діяльності пов'язаний із її метою. Причому, мета відповідає на інше запитання: «Заради чого дію так?», це очікуваний майбутній результат тієї чи іншої дії. Таким чином, зв'язок між цими поняттями має форму взаємооберненості (немає мети без мотиву; у свою чергу мотив набуває своєї форми завдяки меті). Окрім того, ці два поняття мають кардинально інший психологічний зміст. У будь-якому випадку саме словотвір «мотив-

мета» найбільш виразно відображає сферу мотивування працівників на машинобудівних підприємствах.

Слід звернути увагу і на те, що в літературі здебільшого ототожнюються поняття мотивації і мотивування, у т.ч. і в словникових виданнях. Зокрема, як слова-синоніми ці поняття використовують у своїх працях Л.Г. Мельник, О.М. Вовк, Н.М. Гайтина, М.В. Рибалка, Р. Гріфін та В. Яцура, В. Матюшкин, А. Кібанова, А. Полозова і Є. Горковенко, І.С. Процик, О.О. Чернушкіна та чимало інших. Серед словникових видань поняття мотивації і мотивування ототожнюються у Всесвітньому словнику української мови [38] та Тлумачному словнику української мови [257].

Таким чином, на підставі вищенаведеного слід констатувати, що у літературі фактично і мотивацію трактують з двох позицій (як і мотивування):

1) як щось таке, що пов'язане із потребами, особистими цілями, мотивами та цінностями людини і мотивує її до діяльності;

2) з позиції впливу на людину шляхом використання різноманітних рушійних сил з метою спонукання до дій.

В аналізованому аспекті цікавими є напрацювання теоретиків і практиків юридичного спрямування [214; 251]. Фахівцями-криміналістами, зокрема, обґрунтовано, 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 людину. Причому, мова йде не тільки про т. зв. узагальнену характеристику таких психологічних параметрів, але й усвідомлення їх людиною і заохочення на цій основі до конкретної діяльності та вчинків.

Для уточнення понятійного апарату за проблемою слід також розглянути економічні поняття із закінченнями. Це важливо для уточнення змісту поняття «мотивування». Так, згідно Фінансово-економічного словника [73] поняття «ліцензування» означає «видавання дозволів (ліцензій) на право проведення певних операцій» [73, с. 320]; поняття «нарощення» – «процес збільшення суми грошей внаслідок приєднання процентів до початкової суми» [73, с. 352]; поняття «оподаткування» – «узаконене державою обкладання податками юридичних осіб і громадян» [73, с. 386]; поняття «оптимізування грошових потоків» – «процес вибору найкращих, оптимальних форм руху грошових коштів на підприємстві з

урахуванням умов та особливостей його господарської діяльності» [73, с. 387]. У роботі О. Кузьміна та О. Мельник під поняттям «бюджетування» розуміють «процес розроблення бюджету організації» [120, с. 399], під поняттям «контролювання» – «вид управлінської діяльності, що передбачає оцінювання рівня виконання завдань та досягнення цілей, виявлення відхилень, збоїв, недоліків та причин їх виникнення з метою уникнення нагромадження та повторення помилок, мінімізації втрат, подолання складних організаційних проблем тощо» [120, с. 403]; під поняттям «організаційне проєктування» – «процес розроблення організаційної структури управління організацією, який здійснюється зверху донизу і включає низку етапів» [120, с. 406]. Згідно Податкового кодексу України від 02.12.2010 р. № 2755-VI зі змінами і доповненнями поняття «маркування алкогольних напоїв та тютюнових виробів» означає «наклеювання марки акцизного податку на пляшку (упаковку) алкогольного напою чи пачку (упаковку) тютюнового виробу в порядку, визначеному Кабінетом Міністрів України щодо виробництва, зберігання та продажу марок акцизного податку». Таким чином, у всіх вищенаведених випадках економічні поняття із закінченням фактично розглядаються з позиції процесу.

Результати вищенаведеного дають змогу розмежувати поняття «мотивації» та «мотивування». Враховуючи обґрунтовані вище два підходи до трактування кожного із цих понять, поняття «мотивація» слід розглядати з позиції представників першої групи, а поняття «мотивування» – відповідно з позиції представників іншої групи (тобто з позиції процесного впливу). Відтак, мотивацію доцільно трактувати як результат процесу мотивування, який визначає рівень мотивованості на досягнення особистих цілей та цілей організації. У свою чергу, формування мотивації здійснюється шляхом мотивування, яке з позиції менеджменту доцільно розглядати як конкретний вид управлінської діяльності, що обґрунтовано у роботі О. Кузьміна та О. Мельник [120, с. 156]. Мотивування слід трактувати як процес, що полягає не тільки в актуалізації психологічних параметрів працівника (потреби, інтереси, мотиви, цінності, поведінка, емоції, прагнення, ідеали тощо), але й в усвідомленні таких психологічних параметрів, формуванні на основі цього цілей, обрання способів їхнього досягнення, прогнозування можливих наслідків обрання тієї чи іншої альтернативи поведінки тощо. Таким чином, під мотивуванням слід розуміти вид управлінської діяльності, що

передбачає формування мотивації працівників на досягнення власних цілей та цілей підприємства.

З урахуванням вищенаведеного, слід зауважити, що наведені у табл. 1.1 окремі визначення не підпадають ні під поняття «мотивування», ні під поняття «мотивація». Зокрема, не до кінця вірним є трактування поняття «мотивування» А. Кабановим [82, с. 5], під яким, як зазначалось вище, він розуміє «результат індивідуально орієнтованого стимулювання праці персоналу». Очевидно, що у цьому випадку автор відштовхується виключно від зовнішніх спонукальних мотивів, тим самим проігнорований т. зв. внутрішній бік мотивування. Надто загальним і без чітких меж можна вважати трактування цього поняття також Н.Т. Малою. Аналогічні висновки можна зробити і щодо трактування поняття «мотивування» у роботі А.Я. Кібанової (див. табл. 1.1).

Дискусійним слід вважати трактування поняття «мотивування» Н. Полянським, згідно якого під ним слід розуміти «преміювання співробітників за виконання і перевиконання установлених техніко-економічних показників у роботі за визначений період часу» [197, с. 5]. Очевидно, що мотивування у жодному випадку не обмежується виключно преміюванням. Таким, що не дає змоги чітко окреслити зміст мотивування, можна вважати також трактування цього поняття Р. Гріфіном та В. Яцурою (див табл. 1.1).

У літературі разом із поняттями «мотив», «мотивація» та «мотивування» також розглядаються поняття «стимул» і «стимулювання». Відтак, розглянемо теж їхню сутність для ідентифікування усього основного понятійно-категоріального апарату за проблемою. Доцільно, зокрема, зауважити, що поняття «стимул» доволі ґрунтовно розглянуте у літературних джерелах. Про це свідчить у тому числі й огляд позицій теоретиків і практиків щодо його трактування (табл. 1.2).

Таким чином, узагальнюючи наведену у табл. 1.2 інформацію, можемо стверджувати, що стимул здебільшого розглядається як щось зовнішнє щодо працівника. Хоча, як свідчить огляд й узагальнення літературних джерел, є група авторів, що розглядають стимул не тільки як зовнішнє спонукання до дій, але і як внутрішнє спонукання також [26, с. 151]. Наприклад, у роботі А.П. Єгоршина [66, с. 211] зазначено, що стимул – це, насамперед, «примус чи причина поведінки людини». Окрім того, під цим поняттям автор також розуміє «матеріальне і моральне заохочення та самореалізацію».

## Трактування поняття «стимул» у літературних джерелах

Літературні джерела	Стор.	Трактування поняття «стимул»
Академічний тлумачний словник української мови: в 11 т. АН УРСР. Інститут мовознавства; за ред. І. К. Білодіда. К.: Наукова думка, 1970-1980. Т. 9.	с. 698	Те, що викликає зацікавленість у здійсненні чого-небудь; спонукальна причина до здійснення чогось
Булкіна Н.В. Сущность стимулирования трудовой деятельности персонала. Вестник Университета (Государственный университет управления). 2012. №7. С. 151-154.	с. 152	Зовнішнє спонукання людини до дій
Ильин Е.П. Мотивы человека: теория и методы изучения: учебн. пособ. К.: Выща школа, 1998. 292 с.	с. 51	Спонукач мотиву
Колот А.М. Мотивация персонала: підручн. К.: КНЕУ, 2002. 337 с.	с. 18	Зовнішні спонукання, які мають цільову спрямованість
Осовська Г.В., Копитова І.В. Основи менеджменту. Практикум: навч. посібн. К.: Кондор, 2005. 581 с.	с. 361	Стимулами можуть виступати матеріальні речі, дії інших людей, надії, сподівання тощо
Процик І.С. Мотивування керівників в системі управління підприємством: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». Львів: Національний університет «Львівська політехніка», 2007. 205 с.	с. 26	Факт існування обставин або чинників впливу на особу, які аргументовано спонукають її до виконання певних ді
Психология. Словарь. Под общ. ред. А.В. Петровского, М.Г. Ярошевского. М.: Политиздат, 1990. 494 с.	с. 385	Спонукання, ефект якого залежить від психіки людини, її поглядів, почуттів, настрою, інтересів
Сладкевич В.П. Мотивационный менеджмент: курс лекций. К.: МАУП, 2001. 168 с.	с. 30	Зовнішні впливи, що сприяють підвищеній інтенсивності певних (визначених) мотивів в діях людини

*Джерело: систематизовано авторами*

Такий підхід можна вважати дискусійним, адже вище було обґрунтовано, що внутрішнє спонукання до дій називається мотивом. Слушною можна вважати думку Є. Ільїна [78, с. 173], який доводить, що «стимул спонукає дію чи вчинок не прямо, а опосередковано – через мотив». Разом з тим, можна зробити висновок про те, що те ж бажання самоствердитись (як умовний внутрішній стимул) є потребою працівника, а не стимулом. Відтак, поняття стимул слід трактувати як зовнішнє спонукання людини до дій, що спрямоване на

досягнення особистих цілей та цілей організації. Таке зовнішнє спонукання може впливати на будь-яку ланку процесу мотивування, у т.ч. на формування потреб, інтересів, мотивів, вибір варіантів поведінки тощо.

На підприємствах машинобудування стимулами можуть бути усі доступні у розпорядженні керівництва матеріальні та нематеріальні інструменти, зокрема, заробітна плата, премії, участь у прибутках, нагороди, дошки пошани, пільги, кредити, соціальне страхування, кар'єрне зростання тощо. Як слушно зауважує А. Кабанов [82, с. 6], у класичних концепціях управління персоналом стимул більшою мірою відповідав поняттю «винагорода» і був пов'язаний насамперед з трудовими відносинами. Разом з тим, у межах існуючих сьогодні теорій людських відносин і людського капіталу трактування сутності стимулу 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 підприємства машинобудування. Пріоритетність зміщується від нормування та 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 більшою мірою змістились на мотиви працівника. Як наслідок, у межах сучасних підходів до управління персоналом все більше використовується поняття «мотивування». Як слушно зауважено у роботі [82, с. 6], стимули не будуть дієвими, якщо вони не відповідають за своїм змістом очікуванням мотивів і потреб персоналу, є недостатніми та несвоєчасними.

Слід зауважити, що у літературі доволі часто ототожнюються поняття «мотивування» та «стимулювання» або розглядаються як близькі слова-синоніми. Нерідко також трактують сутність мотивування через стимулювання (і навпаки). Зокрема, у роботі М. Гринишин [49] автор під мотивуванням розуміє «зовнішній процес впливу на формування у людини мотиву до діяльності», таким чином ототожнюються поняття мотивування та стимулювання. З позиції С.І. Самигіна [234, с. 144] мотивування – це «функція управління, стимулювання окремого працівника або групи до дій, що призводять

до досягнення цілей організації». Для спростування чи підтвердження цієї тези розглянемо також зміст поняття «стимулювання».

У роботі І.С. Процик [221, с. 26] вказано, що стимулювання – це «процес цілеспрямованого впливу на дії працівника, який, на відміну від мотивування, може базуватись виключно на цілях організації без врахування його потреб». З позиції вчених стимулювання являє собою «процес впливу на трудову поведінку працівника через створення значимих (важливих) умов, що спонукають його діяти певним чином». На думку Г. Осовської та І. Копитова [168, с. 168], стимулювання – це «застосування стосовно людини стимулів для впливу на її зусилля, старанність, винахідливість, цілеспрямованість у справі вирішення завдань, які стоять перед організацією, і включення відповідних мотивів». Г. Таукач і В. Дубонос зазначають, що стимулювання – це «форма цілеспрямованого впливу на колективи людей для підвищення їх зацікавленості у досягненні високих кінцевих результатів» [221, с. 17]. З позиції А.М. Колота [105, с. 14] стимулювання – це «процес зовнішнього впливу на людину для спонукання її до конкретних дій або процес, що спрямований на усвідомлене пробудження в неї певних мотивів та цілеспрямованих дій».

За результатами вищенаведеного можна зробити висновок, що поняття «стимулювання» не є тотожним поняттю «мотивування», а є абсолютно самостійним поняттям. Попри те, слід зауважити, що стимулювання як управлінський інструмент тісно пов'язане із мотивуванням, без якого воно фактично втрачає свій зміст. Такі ж висновки можна зробити і про взаємозв'язок понять «мотив» та «стимул».

Розглядаючи сутність поняття «технологія», слід звернути увагу також на неоднозначності трактування його змісту. Зокрема, як зазначає О.О. Руденко [227, с. 16], ще в стародавні часи технологію трактували як «майстерність робити речі». З позиції автора технологія – це «сукупність методів обробки, виготовлення, зміни стану, властивостей, форми сировини, матеріалу або напівфабрикату, здійснюваних у процесі виготовлення продукції». У Великій радянській енциклопедії технологію трактують як «сукупність прийомів та способів одержання, обробки чи переробки сировини, матеріалів, напівфабрикатів чи виробів, що здійснюються в різних сферах промисловості, у будівництві тощо» [68]. У праці В.А. Летенка [126, с. 95] технологія трактується з позиції поєднання різних

виробничих елементів, які у своїй сукупності дають змогу забезпечити виробничий процес. До таких елементів автор, зокрема, відносить матеріали, технологічне обладнання, трудові ресурси тощо. З позиції [54, с. 5] технологія передбачає «процес послідовної зміни стану, властивостей, форми та розміру предметів праці, який здійснюється при виготовленні продукції». М. Остапчук і А. Рибак акцентують увагу на тому, що технології включають низку технологічних операцій, які у свою чергу передбачають різноманітні перетворення [170, с. 11]. На думку П.Д. Дудко [63, с. 168] технологія включає технологічні операції «добування, оброблення, перероблення, транспортування, складування, збереження, які є основною складовою частиною виробничого процесу». Як сукупність виробничих методів і процесів у визначеній галузі виробництва, а також науковий опис способів виробництва технологію трактують С.І. Ожегов та Н.Ю. Шведова [167, с. 797].

Таким чином, значна група теоретиків і практиків поняття технології розглядають у площині виробничих процесів і фактично ототожнюють це поняття із поняттям технологічного процесу, який, зокрема, у роботі В.Й. Жежухи [71, с. 384] трактується як «процес послідовної зміни стану та властивостей предмету праці аж до моменту одержання готової продукції». Такий підхід – зрозумілий, адже історично поняття технології формується саме у виробничій сфері. Попри те, слушною є думка Т.Н. Сосніної [246, с. 265], яка акцентує увагу на тому, що поняття технології вже давно вийшло за межі виключно технологічних галузей знань і практики. Сьогодні, на думку автора, це поняття щораз частіше вживається у педагогіці, економіці, психології, соціології, криміналістиці, політиці тощо. Таким чином, слід звернути увагу і на те, що поняття технології розглядається також і з інших позицій. Зокрема, в Економічній енциклопедії [68, с. 627] його трактують як «поєднання, послідовність, взаємозв'язок організаційних, інформаційних, розрахунково-обчислювальних та інших операцій і процедур у процесі здійснення управлінських функцій». Із позиції В.Р. Весніна [30, с. 11] технологія є «сукупністю методів і прийомів реалізації управлінських функцій». Інші трактують технологію як «метод здобуття практичних цілей» [134, с. 38]. Як «дії, знання, методи та фізичні предмети (техніка), які використовуються в роботі для отримання результату» технологію розуміє О.С. Віханський [31, с. 266]. Д. Хей та Д. Морріс [279, с. 284] технологію трактують із



позиції інформації, яка входить у технологічний процес. У роботі А.В. Нікітіна та Є.А. Шафіуліна [158, с. 511] технологія розглядається як «сукупність послідовної зміни способів оброблення чи перероблення матеріалів та (чи) інформації».

О. Кузьмін та О. Мельник [120, с. 266] вживають поняття «технологія управління», під яким розуміють безперервний, динамічний, послідовний, стійкий, мінливий, цілеспрямований процес, який має циклічний характер; вона формується завдяки безперервному перебігу функцій менеджменту, кожна з яких є складовою цього процесу». В.І. Пересунько [189, с. 6] вживає поняття «технологія управління персоналом», під яким розуміє «впорядковану сукупність методів та інструментів впливу на діяльність персоналу, необхідних для здійснення функцій управління». Є.М. Коротков [107, с. 350-351] технологію управління трактує з позиції просторово-часового організування заходів для цілеспрямованого впливу на об'єкт. Це ж поняття у роботі Є.А. Лихолубова [128, с. 8] трактується як чітко регламентований набір дій на визначений управлінський об'єкт задля досягнення конкретних цілей. А.Н. Миронов [142, с. 46] поняття юридичної технології позиціонує як «складну цілеспрямовану модель із використання техніко-юридичних засобів відповідно до визначених правил, спрямовану на розроблення правових актів, їх удосконалення та систематизацію». М.Г. Анохін та М.Ю. Павлютенкова [7, с. 43] розглядають поняття інформаційної технології, яку трактують як «систему наукових та інженерних знань, а також методів і засобів, які використовуються для створення, збирання, передавання, зберігання й оброблення інформації». Таким чином, у широкому різноманітті трактування поняття «технологія» акцент робиться на процедури, операції, тобто фактично складний процес розподіляється на більш простіші частини, які деталізованіше вказуватимуть як діяти за тих чи інших обставин.

У роботі Є.І. Гайсина [39, с. 144] технологія трактується як «сукупність найбільш доцільних прийомів, способів і процедур, спрямованих на досягнення найбільш оптимальних та ефективних результатів у будь-якій сфері діяльності у визначений час й у визначеному місці». Різні погляди щодо розуміння цього поняття висвітлено також у праці Я. Сичова та М. Моїсєєва [252, с. 165-166].

Автори, зокрема, щодо технології використовують такі змістові трактування:

1) комплекс організаційних заходів, операцій та прийомів, спрямованих на виготовлення, ремонт та обслуговування виробів з номінальною якістю та оптимальними витратами й обумовлюються поточним рівнем розвитку науки, техніки та суспільства в цілому;

2) обсяг знань, які можна використовувати для виробництва товарів та послуг з економічних ресурсів;

3) сукупність методів оброблення, виготовлення, зміни стану, властивостей, форми сировини, матеріалів чи напівфабрикатів, що здійснюються у процесі виготовлення продукції;

4) спосіб перетворення речей, енергії чи інформації у процесі виготовлення продукції, оброблення і перероблення матеріалів, складання готових виробів, контролювання якості, управління тощо;

5) сукупність кваліфікаційних навик, обладнання, інфраструктури, інструментів і відповідних технічних знань, що необхідні для здійснення очікуваних перетворень в матеріалах, інформації чи людях.

Таким чином, слушною є думка І. Єсиповського [69, с. 191], який вказує на те, що поняття «технологія» характеризується універсальністю. Як свідчить вищезазначене, з позиції різних авторів технології включають низку операцій, процедур, процесів, алгоритмів, методів тощо. Вірно зазначають О.Є. Кузьмін та В.Й. Жежуха [121, с. 191], що технологію у широкому розумінні слід трактувати як «спосіб перетворення будь-яких вхідних елементів у вихідні, що є спільним для усіх наведених вище визначень».

В аналізованому контексті варто звернути увагу на важливість чіткої ідентифікації об'єкта, із яким пов'язується технологія як поняття і визначається її сутність. Такими змістовими «прив'язаними» об'єктами можуть бути, наприклад, управління, навчання, маніпулювання, бюджетування, планування, контролювання, очищення повітря, викладання, лобіювання тощо. Вибір того чи іншого об'єкта залежить в першу чергу від поставлених цілей, а також від потреб практики. У кожному випадку братиметься до уваги інший рівень узагальнення.

Відтак, враховуючи вищенаведене, доцільно вживати поняття «технологія мотивування». Завдяки технології різні прийоми, ланки, етапи, методи тощо, які пов'язані із мотивуванням персоналу машинобудівних підприємств, вибудовуються у логічну послідовність, забезпечуючи цілісність.

Цікавою є думка Є.М. Короткова [107, с. 322], який акцентує увагу на деяких аспектах відмінності між поняттями «технологія» та «процес». На думку науковця, процес здебільшого ілюструє природний рух, у той час як технологія – це щось більш впорядковане, ефективніше, закономірніше, регламентованіше, завдяки чому досягаються більш ефективні результати. Таким чином, на думку автора, не завжди процес передбачає використання технології. Подібної думки дотримуються А.В. Нікітін та Є.А. Шафіулін [158, с. 512], які стверджують, що технологія – це «не просто сукупність способів та їх зв'язок (як процес), а така їхня конструкція, яка дозволяє на кожному етапі здійснення конкретного виду діяльності досягати поставленої цілі з мінімальними витратами, виходячи з реальних умов реалізації цих способів». Враховуючи це, можна стверджувати, що залежно від поставлених цілей, а також конкретних умов їхнього досягнення, які визначаються різними обмеженнями, технології мотивування персоналу машинобудівних підприємств можуть бути різними. Відтак, аналізування таких технологій повинно передбачати виявлення цілей їхнього формування, етапів здійснення та опис тих особливостей здійснення кожного етапу, які допоможуть досягти найбільш ефективного результату з найменшими витратами.

В аналізованому контексті доцільно також розглянути співвідношення понять «техніка мотивування» та «технологія мотивування». Як слушно зауважує В.Й. Жежуха [72, с. 45], поняття техніки, як і технології, у класичному розумінні також пов'язане в першу чергу із виробництвом і асоціюється із його різноманітними складовими – приладами, механізмами, інструментами, машинами тощо. Разом з тим, як свідчать результати досліджень А.Н. Миронова [142, с. 45], поняття техніки у філософському розумінні найчастіше трактується як «система засобів, які можуть застосовуватися для досягнення цілей і намірів, завдяки тому, що систематично запланований шлях зекономить зусилля чи взагалі може бути єдиним для досягнення поставленої цілі». У словникових виданнях це поняття також розглядається з позиції інструментів і засобів, що потрібні для здійснення будь-якої діяльності [1; 38; 257].

В.Н. Карташов у своїй праці [90, с. 22] зазначає, що поняття техніки у широкому розумінні включає два елементи: технічні засоби і технічні прийоми. Автор, зокрема, проводить порівняння цього поняття із сферою матеріального виробництва, вказуючи на те, що, з

одного боку, у виробничому процесі наявні машини, обладнання, а з іншого – мають місце і необхідні різні методи та прийоми їхнього використання, що науковець називає технологією. Таким чином, розглядаючи техніку крізь призму мотивування персоналу машинобудівних підприємств, можна зробити висновок про те, що техніка є частиною технології мотивування (і включає, як приклад, різні мотиваційні конструкції, алгоритми, програмні та апаратні засоби тощо), відтак, технологія – більш ширше за змістовим наповненням поняття.

Вивчення теорії і практики дає також змогу зробити висновок і про неможливість отождошення понять «технологія» і «метод». Метод традиційно трактується у літературі як спосіб досягнення конкретної мети. Як приклад, у роботі О. Мельник [138, с. 33] під методом діагностики автор розуміє «способи та прийоми цільового оцінювання стану заданих об'єктів з метою інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень щодо функціонування підприємства загалом та його окремих сфер». Таким чином, можна зробити висновок про те, що технологія – це більш ширше поняття, що включає у себе у т.ч. методи. Технологія, на відміну від методів, передбачає більш чіткішу логічну послідовність та алгоритмізацію конкретних дій, визначення етапів, операцій, завдань, ресурсного забезпечення тощо, починаючи вже від формулювання цілей.

Враховуючи те, що як в межах машинобудівного підприємства, так і між підприємством і зовнішнім середовищем циркулює значний масив різноманітної інформації, можна зробити висновок, що технології мотивування персоналу у сучасних реаліях стали важливими критеріями ефективності злагодженої роботи персоналу. Вони займають особливе місце у системі управління підприємствами машинобудування, адже наділені такими властивостями, які здатні впливати на поведінку цільової аудиторії.

Узагальнюючи вищенаведене, технологію мотивування персоналу машинобудівних підприємств можна трактувати як логічно обґрунтований порядок і способи 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.

Розглядаючи інноваційний аспект технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств, слід звернутись до поняття

інновацій. Доцільно наголосити на тому, що інновації, інноваційні технології, інноваційні рішення, інноваційна діяльність тощо щораз більше стають предметом активного обговорення у машинобудуванні. Не вдаючись до ґрунтового аналізування змісту поняття «інновації», слід звернути увагу на доведену у літературі тезу про відсутність загальноприйнятого трактування його змісту. Як, зокрема, доведено у працях, у яких досліджуються різні аспекти інновацій та інноваційної діяльності інновації найчастіше трактують або як завершальний результат інноваційної діяльності, або з позиції процесного підходу (тобто як сукупність етапів), коли ідея трансформується в інноваційне рішення; або з позиції поєднання обох попередніх варіантів (результату і процесу). Огляд вищезазначених праць дає змогу зробити висновок і про те, що поняття інноваційного процесу у теорії і практиці у широкому розумінні розглядається як такі зміни у цілях, змісті, методах, умовах, формах діяльності, які відрізняються новизною, підвищують ефективність процесів загалом чи окремих їхніх частин. У літературі доведено, що інноваційні процеси повинні приносити довгостроковий корисний ефект, а також забезпечувати обґрунтованість понесених витрат та засобів для їхнього впровадження. Враховуючи вищенаведене, інноваційні технології мотивування персоналу машинобудівних підприємств слід трактувати як логічно обґрунтований порядок і способи 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.

Слід зауважити, що за останні роки суттєво підвищилось значення інструментарію мотивування персоналу машинобудівних підприємств. Це призвело до того, що в умовах сьогодення традиційне поняття методів мотивування все частіше замінюється поняттям технологій мотивування. Тим самим актуалізується необхідність більш ґрунтового підходу до мотивування працівників не тільки у машинобудуванні, а й загалом на підприємствах різних галузей. В умовах загострення конкуренції у межах технологій мотивування 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 й апаратні засоби їхнього автоматизування тощо.

Використання інноваційних технологій мотивування персоналу на машинобудівних підприємствах підвищує імідж цих суб'єктів господарювання перед інвесторами, клієнтами та на ринку робочої сили. Окрім того, такі технології можна вважати особливим й індивідуальним «ноу-хау» підприємства машинобудування, що є важливим чинником підвищення його конкурентоспроможності та підвищення інвестиційної привабливості.

Огляд й узагальнення літературних джерел, а також вивчення практики функціонування вітчизняних суб'єктів бізнес-середовища дає змогу виокремити низку характерних ознак інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств, а саме:

- базування на загальних поняттях мотивування як однієї із функцій менеджменту;

- динамічний характер;

- складність формулювання однозначних критеріїв успішності впровадження, адже, зокрема, складно чітко ідентифікувати внесок нових таких технологій у покращення фінансово-економічного стану підприємства машинобудування;

- доволі тривалий підготовчий етап формування і впровадження, що вимагає обговорення усіх істотних аспектів такого проєкту фахівцями різних підрозділів машинобудівного підприємства (HR-фахівці, бухгалтерія, фінансисти, юристи, IT-фахівці, фахівці з пільг і компенсацій тощо);

- навчальний характер формування та використання (завдяки індивідуальності реалізація таких проєктів призводить до розвитку і поглиблення знань HR-фахівців);

- тісний взаємозв'язок інтелектуально-інформаційної складової під час формування і використання;

- значний вплив нормативно-правового забезпечення на формування і використання;

- індивідуальний характер формування і використання (специфіка кожного машинобудівного підприємства та особливості його персоналу призводять до того, що кожна інноваційна технологія мотивування персоналу має свої особливості у кожному іншому випадку її застосування);

– їхнє впровадження визначається здебільшого не лише об'єктивною необхідністю машинобудівного підприємства, але і його характерними особливостями (величина, кількість працівників, вид організаційної структури управління, фактична система менеджменту, наявність місії, візії, стратегії та цілей, політика ТОП-менеджменту тощо);

– основною передумовою їхнього формування та необхідності дослідження є ускладнення взаємозв'язків між різними елементами системи мотивування персоналу на підприємствах машинобудування (як, зрештою, і збільшення кількості таких елементів);

– рівень компетентності працівників HR-підрозділу є одним з найбільш визначальних чинників успішності формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу.

Враховуючи результати досліджень І.Є. Сюсюкіної [253, с. 60], можна зробити висновок, що інноваційні технології мотивування персоналу на машинобудівних підприємствах пов'язані із трьома аспектами:

1) науковим, відповідно до якого такі технології базуються (чи повинні базуватись) на системі наукових знань;

2) процесійно-описовим, за якого інноваційні технології мотивування персоналу передбачають опис (алгоритм) процесу мотивування, а також сукупність цілей, методів і засобів для досягнення очікуваних результатів;

3) процесійно-дієвим, що передбачає поетапну реалізацію відповідних операцій із залученням різного виду забезпечення (науково-методичного, кадрового, інформаційного тощо).

З іншого боку, формування та використання інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств базується також на науково-дослідній, проєктній та освітній діяльності. Перша передбачає необхідність отримання нових знань у сфері мотивування та використання при цьому науково-обґрунтованих підходів; друга акцентує увагу на необхідності реалізації конкретного проєкту (чи проєктів), що передбачатиме отримання того результату на підприємстві машинобудування, який очікується; у свою чергу, освітня діяльність спрямована на постійне підвищення професійної компетентності конкретних суб'єктів, відповідальних за формування та використання інноваційних технологій мотивування персоналу у суб'єкта господарювання.

Як відомо, у загальному вигляді ефективність формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу на підприємствах машинобудування визначається вмiлим використанням iнструментiв та рiшень для задоволення iндивiдуальних потреб та очiкувань працiвникiв. Одне iз найважливиших завдань цього процесу – виявлення потреб кожного працiвника, що потребують задоволення. Це не втрачає своєї актуальностi й в умовах сьогодення.

Практикою доведено, що сьогоднi керiвники машинобудiвних пiдприємств у своєму розпорядженнi мають значну кiлькiсть технологiй мотивування, що включають, зокрема, матерiальну винагороду, умови працi, кар'єрне зростання, особистий успiх, надання цiнних подарункiв тощо. Для значної кiлькостi працiвникiв (наприклад, освiченiших чи тих, що перебувають на керiвних посадах у компанiї) бiльш рушiйними мотиваторами є нематерiальнi чинники, як от здобуття нових знань, залучення до прийняття стратегiчно важливих рiшень, можливiсть бути наставником, тренером чи коучером, престижностi посади та iн. Доволi часто чинники-мотиватори для працiвникiв змiнюються iз iхнiм вiком i професiйним досвiдом. Зокрема, молодь, що тiльки розпочинає свiй професiйний шлях, часто мотивує в першу чергу можливiсть виконання цiкавих завдань, сприятливе соцiальне середовище у компанiї, похвала перед колективом, використання сучасних засобiв працi тощо. Для бiльш досвiдених працiвникiв прiоритетними чинниками-мотиваторами будуть компенсацiйний пакет, стабiльностi працевлаштування, самостiйностi у прийняттi рiшень, можливiсть долучитись до визначення стратегiї машинобудiвного пiдприємства, бути наставником чи коучером тощо.

Враховуючи результати дослiджень слiд зауважити, що необхiдностi впровадження iнновацiйних технологiй мотивування персоналу на машинобудiвних пiдприємствах зумовлена декiлькама основними обставинами, зокрема:

- глобалiзацiйними тенденцiями та посиленням конкурентної боротьби, що призводять до перегляду пiдходiв до управлiння з акцентом на децентралiзацiю та гнучкiсть (у т.ч. i пiд час побудови органiзацiйних структур управлiння та кадрового менеджменту);
- змiною внутрiшньо-органiзацiйного механiзму функцiонування суб'єктiв господарювання з акцентом на самоконтроль;
- iндивiдуалiзацiєю оплати працi на пiдприємствi.



Формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств здійснюється шляхом взаємодії суб'єктів – представників керівної і керованої підсистеми суб'єкта господарювання. При цьому, кожен із цих суб'єктів має різні зацікавлення: працівники керованої підсистеми – мотиви, у той час як керівна підсистема – очікування та інтереси.

### **1.3. Типологія технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств**

Огляд й узагальнення літературних джерел дає змогу зробити висновок, що мотивування як економічна категорія розглядається із різних позицій. Окрім того, щодо кожного окремого працівника мотиваційні інструменти обмежені часом та простором. Також мотивування є одним із основних елементів, що свідчить про ефективність діяльності керівної і керованої підсистем підприємств. Його можна трактувати і як певний стимулятор потреби виконання окреслених завдань. Відтак, усе вищенаведене свідчить про актуальність і практичну спрямованість досліджень, предметом яких є мотивування персоналу суб'єктів господарювання.

Слід зауважити, що сьогодні щораз більше керівників вітчизняних машинобудівних підприємств усвідомлює, що впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу є необхідною передумовою успішності функціонування в існуючих реаліях бізнес-середовища. Досвідом успішних компаній доведено, що вкладення коштів та інших ресурсів у такі технології не вважається додатковими витратами без очікуваного ефекту, а економічно обґрунтованими інвестиціями за умови фахового підходу до вирішення ключових завдань цієї сфери.

Важливо наголосити і на тому, що формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу на машинобудівних підприємствах пов'язане із інформаційно-інтелектуальною складовою, про що згадувалось вище. Інтелектуальна складова цього процесу може існувати у двох основних формах: предметні знання у цій сфері HR-фахівців підприємства машинобудування або ж зовнішніх консультантів, які надають такі знання замовнику, трансформуючи їх вже у його. Разом із тим, усі ці процеси, з одного боку, базуються на інформаційній базі, а з іншого –

опосередковуються різноманітними інформаційними ресурсами. Особливо складними ці інформаційні потоки є за умови залучення до процесів формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу на підприємствах машинобудування зовнішніх консультантів. Тоді підприємство машинобудування є не лише зберігачем і надавачем потрібної інформації, але і споживачем. У будь-якому випадку саме інтелектуальну складову можна вважати пріоритетнішою порівняно із інформаційною.

Огляд й узагальнення літературних джерел дає змогу зробити висновок про те, що технології мотивування персоналу машинобудівних підприємств є різноманітними. Їх вибір та застосування визначається, зокрема, характером поставлених цілей у сфері мотивування та особливостями умов їхнього досягнення, а також відповідним ресурсним забезпеченням. У будь-якому випадку доцільно здійснити типологію таких технологій за низкою суттєвих і незалежних ознак.

Слушною можна вважати думку В.Я. Гацури, який наголошує на тому, що підходи до мотивування персоналу (у т.ч. і технології) еволюціонували від простої матеріальної винагороди до різноманітних за своєю складністю моделей, які базуються на ситуаційному підході, людських потребах, а також орієнтовані на індивідуальний характер та сприйняття застосовуваного мотиваційного інструментарію [41, с. 5].

Вивчення теорії і практики свідчить, що проблематика типології технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств на сьогодні у літературі до кінця не розв'язана. Наслідком цього є те, що відсутні комплексні наукові положення щодо розуміння різноманітності таких технологій, які зможуть застосувати у своїй діяльності керівники підприємств машинобудування. У цій сфері наявні лише окремі фрагментарні напрацювання, що унеможлиблює формування базових передумов вивчення такого поняття. Так, зокрема, практично в усіх працях з мотивування персоналу акцент робиться на висвітлення й характеристику окремих методів цього. Попри те, проблема ускладнюється ще й тому, що у цих та інших літературних джерелах проблема типології методів мотивування не є також до кінця вирішеною. Вищенаведене свідчить про актуальність, важливість, необхідність та практичну спрямованість дослідження у цьому напрямку.

Вище було обґрунтовано тезу про те, що поняття технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств пов'язане із поняттям методів мотивування і набуває, на відміну від методів, більш вищого рівня розвитку та фактично є більш складним поняттям. Відтак, можна зробити висновок про те, що окремі ознаки типології методів мотивування працівників можуть також бути ознаками типології технологій мотивування персоналу на підприємствах машинобудування. Як приклад, найбільш поширеною є типологія методів мотивування за характером впливу на матеріальні, нематеріальні та комбіновані. Такий підхід вважається класичним у теорії менеджменту, що, зокрема, доведено у роботі Н.О. Шпака [286, с. 214]. Таким чином, за характером впливу доцільно виокремлювати матеріальні, моральні та комбіновані технології мотивування персоналу машинобудівних підприємств. Матеріальні технології, як відомо з теорії і практики, базуються на поєднанні базової та бонусної частини оплати праці та включають, зокрема, заробітну плату, премії, бонуси, надбавки, доплати, участь у прибутках та інші матеріальні елементи соціального пакету. Нематеріальні технології мотивування включають, з поміж іншого, планування кар'єри, набуття нового досвіду, позитивні відносини з керівництвом, гнучкий графік роботи, здобуття нових знань, залучення до прийняття стратегічно важливих рішень, можливість бути наставником, тренером чи коучером, зайняття престижної на підприємстві посади, виконання цікавих завдань, сприятливе соціальне середовище у компанії, стабільність працевлаштування, самостійність у прийнятті рішень тощо.

Суперечливою можна вважати типологію технологій мотивування персоналу, що наведена у роботі [137, с. 214-217]. Згідно неї автори виокремлюють технології мотивування через організацію робіт, матеріальне стимулювання, моральне стимулювання, індивідуальний підхід до працівника, мотивування через постановку завдань, вплив через корпоративну культуру, використання заходів дисциплінарного впливу, мотивування через практику управління та вплив через інформування працівників. Очевидно, що у такому випадку здійснено змішування різних ознак типології, адже, наприклад, індивідуальний підхід до працівника може передбачати у т.ч. і використання щодо нього персоніфікованих моральних інструментів мотивування. Разом з тим, ще одним істотним недоліком наведеної авторами типології є відсутність ознаки типології, що

істотно зменшує її науково-прикладну цінність. Аналогічні висновки можна зробити щодо наведених технологій мотивування персоналу у роботі М.С. Письменної [192, с. 381], де автор пропонує використовувати вітчизняному бізнесу справедливу грошову винагороду, наділення повноваженнями і відповідальністю, пробудження інтересу до роботи, можливість особистісного росту, формування вірності організації, а також формування духу співробітництва і корпоративної культури.

Чимало різних форм мотивування розглядаються у роботі К.Б. Козака [102, с. 22]. Так, автор пропонує виокремлювати (також без вказування ознак типології) матеріальну і нематеріальну форми; позитивну та негативну; зовнішню і внутрішню; загальнокорпоративну, групову та індивідуальну. Недоліком такого підходу (окрім загаданої вище відсутності ознаки типології) є і те, що не розкрито змісту кожної із виокремлених форм, у результаті чого істотно зменшується прикладне значення цієї типології. Попри те, вивчення теорії і практики дає змогу зробити висновок про доцільність здійснення типології технологій мотивування персоналу підприємств машинобудування за об'єктом впливу на загальнокорпоративні, групові та індивідуальні технології. Очевидно, що у першому випадку об'єктом, на який спрямовуються технології, є машинобудівне підприємство загалом. Групові технології мотивування персоналу орієнтовані на конкретну групу в організації (наприклад, керівники, відділ постачання, ливарний цех, бухгалтерія, планово-економічний відділ, HR-підрозділ тощо). Об'єктом впливу індивідуальних технологій мотивування персоналу є окремі працівники (наприклад, тоді, коли окремі технології мотивування формуються персонально для директора з виробництва). Очевидно, що обраний варіант технологій мотивування за об'єктом впливу надалі визначатиме їхні властивості, змістове наповнення, характер та параметри.

Дискусійною можна вважати також іншу типологію технологій мотивування персоналу К.Б. Козака [102, с. 23], де автор рекомендує виокремлювати нормативну, примусову технології, а також стимулювання. Такий ще підхід до виокремлення технологій мотивування наведено у працях Ю.В. Топчєєвої [260, с. 910] та О.С. Віханського і А.І. Наумова [31, с. 147]. Така позиція науковців суперечлива з огляду на перехрещення різних ознак типології, про що свідчить те, що, наприклад, примусова технологія може бути як

нормативною, так і ні. По-друге, вище було доведено, що стимулювання не є технологією мотивування, а окремим поняттям.

Змішування ознак типології наявне також у праці В.І. Гунька [52, с. 83]. Науковець, зокрема, зазначає, що технології мотивування працівників підприємств до інтелектуальної праці творчого змісту включають технології прямого, опосередкованого та дестимулюючого впливу. В аналізованому аспекті слід зауважити, що технології мотивування як прямого, так і зворотного впливу можуть бути як стимулюючими, так і дестимулюючими. Разом із тим, за отриманими результатами в межах ретроспективного аналізу доцільно виокремлювати мотивуючі та демотивуючі технології мотивування персоналу машинобудівних підприємств (іншими словами – результативні й нерезультативні). Мотивуючими технології можна вважати тоді, коли досягнуті ключові цілі, які перед ними ставились, і навпаки. Очевидно, що на практиці нерідко доволі складно виявити результативність чи нерезультативність формування і використання технологій мотивування персоналу. Відтак, відповідні висновки слід робити усереднено.

За видами потреб методи мотивування персоналу в роботі І.В. Ксьонжика та Р.Є. Нікітіна [118, с. 133] типологізуються на такі, що спрямовані на задоволення фізіологічних потреб, потреб у захисті та безпеці, потреб у самовираженні, потреб у повазі та визнанні. Дискусійним у цій типології є сам підхід до типології потреб, адже не обґрунтовано, чому саме такі потреби розглядаються як основа. Як відомо, потреби людини є дійсно різноманітними і для кожного працівника пріоритетність таких потреб також є іншою.

У теорії менеджменту окремо виокремлюються теорії мотивування, які відображають зміст потреб, що, зокрема, висвітлено у роботі О. Кузьміна та О. Мельник [120, с. 158]. Серед найвідоміших із них слід виокремити теорію потреб М. Туган-Барановського, теорію ERG К. Альдерфера, теорію потреб Маслоу, теорію «Z» У. Оучі, теорію потреб Д. Мак-Клалланда, теорію «X» та «Y» Д. Мак-Грегора та багатьох інших. Разом з тим, у зазначеному підході І.В. Ксьонжика та Р.Є. Нікітіна [118, с. 133] фактично виокремлюються потреби за А. Маслоу, який, як відомо, на підставі біхевіористської доктрини усі потреби людини класифікував на 5 груп: фізіологічні (одяг, їжа, житло тощо); захищеності та безпеки (загалом – стабільність протягом певного часового інтервалу); соціальні (необхідність соціалізації); поваги (від різних контактних аудиторій, із якими

контактує працівник); самовираження (можливість реалізуватись у тих чи інших трудових обставинах) [118, с. 159]. Разом із тим, аналізування змістового наповнення інших підходів до типології потреб дає змогу зробити висновок, що практично кожен їхній автор розглядає потреби нижчого та вищого рівня (або за А. Маслоу – первинні й вторинні потреби [280, с. 32]). Як приклад, Д. Мак-Клеланд виокремлює потреби успіху, причетності та влади, наголошуючи, що це потреби високого порядку (при цьому автор виходить з того, що потреби нижчого рівня уже задоволені [287, с. 166]). Інший приклад – двофакторна теорія потреб Ф. Герцберга, у якій розглядається вплив на працівника гігієнічних та мотиваційних чинників [288, с. 454]. При цьому, гігієнічні чинники, на думку автора, належать до чинників нижчого порядку, в той час, як мотиваційні рушії відображають вищий рівень потреб.

Таким чином, узагальнюючи, доцільно типологію технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств здійснювати за характером потреб, на які спрямовані технології, на технології, спрямовані на задоволення потреб нижчого або вищого рівнів. До потреб нижчого рівня за результатами аналізування різних теорій мотивування слід віднести потреби одягу, їжі, житла, стабільності, належних умов праці, прийнятних міжособових стосунків на робочому місці тощо. У свою чергу потреби вищого рівня включають необхідність визнання успіху, досягнень, влади, соціальних комунікацій, можливості професійно-кар'єрного зростання, причетності до управління підприємством тощо.

Враховуючи обґрунтоване вище трактування мотиву як внутрішньо усвідомленого спонукання, яке лежить в основі вибору дій та вчинків особистості, а також із урахуванням практичного досвіду технології мотивування персоналу машинобудівних підприємств доцільно типологізувати за спрямуванням на технології самомотивування та технології зовнішнього мотивування. У першому випадку мова йде про такі технології мотивування, які вибудовує собі працівник. У свою чергу технології зовнішнього мотивування є зовнішніми щодо працівника, тобто формуються і впроваджуються різними зовнішніми суб'єктами (як машинобудівного підприємства, так і тими, що знаходяться поза ним).

Вивчення теорії і практики дає змогу запропонувати ще одну ознаку типології технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств – за джерелом виникнення необхідності у формуванні і

впровадженні. За цією ознакою рекомендується виокремлювати технології мотивування, необхідність яких зумовлюється підприємством, та технології мотивування, необхідність в яких зумовлюється бізнес-середовищем. Якщо підприємство машинобудування впроваджує технології мотивування, бо його керівництво (або власники) усвідомлює важливість та необхідність цього для посилення своїх конкурентних позицій, покращення соціально-психологічного клімату в колективі, підвищення рівня мотивованості персоналу, впровадження інновацій в управлінні тощо, – тоді можна стверджувати, що маємо справу з технологіями, необхідність в яких зумовлена підприємством (тобто цей чинник є визначальним). Якщо ж необхідність впровадження технологій мотивування – прерогатива ринку (бо конкуренти так роблять, бо в іноземному бізнесі це популярне, бо науковцями це обґрунтоване тощо), – це технології мотивування, необхідність в яких зумовлюється бізнес-середовищем.

За результатами огляду й узагальнення літературних джерел, а також вивчення практики функціонування вітчизняних машинобудівних підприємств доцільно ввести ще одну ознаку типології технологій мотивування персоналу – рівень формалізування. За цією ознакою доцільно виокремлювати формалізовані на високому, середньому та низькому рівні, а також неформалізовані технології. Як відомо з теорії і практики, успіх змін тих чи інших бізнес-процесів на підприємстві (у т.ч. і системи мотивування персоналу) багато в чому визначається рівнем формалізування відповідних процедур. Кожен суб'єкт мотиваційної системи підприємства повинен чітко розуміти, з одного боку, свої можливості, а з іншого – права, обов'язки й відповідальність. Ці знання необхідні, щоб однозначно знати, що робити, за що відповідати і хто має виконувати ті чи інші завдання. В іншому випадку можна стверджувати з високою ймовірністю про виконання різних завдань у мотиваційній сфері машинобудівного підприємства за принципом «у міру свого розуміння». Причому, слід наголосити, що формалізування потрібне як на етапі формування, так і на етапі використання технологій мотивування персоналу підприємств машинобудування.

Вивчення теорії і практики дає змогу зробити загальний висновок про низький рівень формалізування HR-процесів на вітчизняних підприємствах машинобудування. Одна із першопричин

цього – низький рівень уваги керівництва цих суб'єктів господарювання до зазначених проблем. Більшість керівників стверджують, що підлеглі самі знають, як краще вчинити за тих чи інших умов. Як слушно зауважує І. Плигунова [194, с. 24], формалізування різних HR-процесів дає змогу «відштовхуватися від логіки процесу, а не від фантазій керівника щодо того, як ще «завантажити» підлеглого».

Високий рівень формалізування технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств дає змогу вирішити низку важливих для цих суб'єктів господарювання завдань, а саме: розмежування зон відповідальності між розробниками нових таких технологій, усунення простоїв, установлення чітких правил поведінки в тих чи інших обставинах (наприклад, за умови необхідності розгляду можливості підвищення величини заробітної плати чи впровадження додаткових складових у соціальний пакет), зменшення рівня конфліктності, уникнення дублювання управлінських функцій, раціональний розподіл ресурсів, налагодження ефективної взаємодії з іншими підрозділами тощо.

Проблема полягає у тому, що у своїй практичній діяльності вітчизняні машинобудівні підприємства повинні здебільшого формалізувати ті мотиваційні процеси, які вже існують (однак зараз не формалізовані взагалі або формалізовані на низькому рівні). Відтак, враховуючи думку О. Півень та О. Ламанової [193], слід зауважити, що формалізування процесів формування і використання технологій мотивування персоналу у вітчизняному машинобудуванні слід починати із виявлення вузьких місць, оптимізування таких бізнес-процесів, а також встановлення чітких правил гри у мотиваційній підсистемі.

Таким чином, вищезазначене свідчить, що без формалізування процесів формування і використання технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств практично неможливо досягти високого рівня ефективності під час цих процесів.

Типологію технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств доцільно також здійснювати за характером цілей і виокремлювати при цьому перспективні та поточні такі технології. Перші орієнтовані в основному на тривалий період часу і спрямовані насамперед на досягнення середньо- та довгострокових цілей мотивування, меншою мірою орієнтуючись на поточний період і досягнення короткострокових цілей. Завдяки поточним технологіям



мотивування персоналу на підприємствах машинобудування вирішуються в першу чергу короткострокові завдання часткового характеру (меншою мірою відбувається орієнтація на майбутнє).

Узагальнення теорії і вивчення практичного досвіду дає змогу стверджувати про доцільність здійснення типології технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств за рівнем індивідуалізації на стандартні й індивідуальні. Стандартні технології мотивування передбачають використання загальновідомих стандартних способів формування мотивації працівників на досягнення власних цілей та цілей суб'єкта господарювання та ще й стандартним способом. При цьому також використовуються стандартні шаблони, алгоритми тощо. У свою чергу, індивідуальні технології мотивування персоналу передбачають формування та використання індивідуального для кожного машинобудівного підприємства комплексу мотиваційних механізмів. Фактично, у другому випадку мова йде про унікальні та персоніфіковані управлінські технології мотивування.

Типологізувати нові технології мотивування персоналу для машинобудівних підприємств доцільно також за масштабом змін існуючої системи мотивування, що передбачаються. За цією ознакою пропонується виокремлювати технології мотивування, що передбачатимуть незначні, середні та значні зміни існуючої системи мотивування. Очевидно, що масштабність таких змін слід розглядати у розрізі кожного окремого підприємства машинобудування. Прикладом незначних змін, зокрема, може бути зміна процедури виплати заробітної плати, впровадження додаткових елементів у компенсаційний пакет тощо. Середні за масштабом зміни можуть стосуватись, наприклад, перебудови системи корпоративної культури, впровадження зон комфортності персоналу, оптимізування базової та бонусної частини оплати праці тощо. Можливі значні зміни існуючої системи мотивування на машинобудівних підприємствах можуть передбачати, зокрема, впровадження кардинально нових мотиваційних механізмів, формування і використання компенсаційних пакетів тощо.

За рівнем новизни для бізнес-середовища технології мотивування персоналу машинобудівних підприємств доцільно типологізувати на класичні та інноваційні. Класичними такі технології можна вважати тоді, коли вони є загальновідомі на ринку (описані у науковій літературі, практично використовуються на інших

підприємствах тощо), тобто не є інноваційними у сфері мотивування. Інноваційні ж технології мотивування, як зазначалось вище, містять новий логічно обґрунтований порядок і способи формування мотивації працівників на досягнення власних цілей та цілей організації, які базуються на сукупності обґрунтованого управлінського інструментарію, спрямованого на ухвалення оптимальних управлінських рішень у цій сфері.

Джерело походження також може бути ознакою типології технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств. Зокрема, такі технології можуть бути запозиченими із зовнішнього середовища («польові») (від інших суб'єктів господарювання, із періодичних видань, із матеріалів семінарів, тренінгів тощо) або бути авторською розробкою машинобудівного підприємства (тобто «кабінетні»).

Усе вищезазначене дає змогу зробити висновок про можливість формування узагальненої типології технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств за низкою незалежних ознак:

1. За характером впливу:

- матеріальні;
- нематеріальні;
- комбіновані.

2. За об'єктом впливу:

- загальнокорпоративні;
- групові;
- індивідуальні.

3. За отриманими результатами:

- мотивуючі;
- демотивуючі.

4. За характером потреб, на які спрямовані технології:

- спрямовані на задоволення потреб нижчого рівня;
- спрямовані на задоволення потреб вищого рівня.

5. За спрямуванням:

- технології самомотивування;
- технології зовнішнього мотивування.

6. За характером цілей:

- перспективні;
- поточні.

7. За масштабом змін існуючої системи мотивування, які передбачаються:

- технології, що передбачають незначні зміни;
- технології, що передбачають середні зміни;
- технології, що передбачають значні зміни.

Виходячи з наведеного, автори пропонують наступні ознаки та види технологій мотивування персоналу:

1. За рівнем новизни:

- класичні;
- інноваційні.

2. За рівнем індивідуалізації:

- індивідуальні;
- стандартні.

3. За рівнем формалізування:

- формалізовані на високому рівні;
- формалізовані на середньому рівні;
- формалізовані на низькому рівні.

4. За джерелом виникнення необхідності у формуванні і впровадженні:

- технології, необхідність яких зумовлена підприємством;
- технології, необхідність яких зумовлена бізнес-середовищем.

5. За джерелом походження:

- «польові»;
- «кабінетні».

Аналізування зазначеної типології дає змогу зробити висновок про її відповідність обґрунтованим у науковій літературі основним вимогам щодо розподілу об'єктів, а саме [259, с. 22]: охоплює повною мірою усі об'єкти множини типології технологій мотивування; не містить змішування груп таких технологій; передбачає можливість включення у типологію нових технологій мотивування; передбачає незмінність ознак типології технологій мотивування на усіх рівнях типології; містить зрозумілі, лаконічні та чіткі ознаки типології; забезпечує відмінність груп технологій мотивування персоналу.

Таким чином, теоретико-прикладне значення проведеного дослідження пояснюється виокремленням різних ознак типології технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств, формуванням цілісної такої типології, уточненням сутності деяких ознак, а також впровадженням нових, уведення яких обґрунтовується вимогами сьогодення.

#### **1.4. Принципи формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств**

Успішність та ефективність формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств багато в чому визначається дотриманням установлених принципів цих процесів, тобто певних вихідних положень, норм, регламентів тощо. Відтак, дослідження та розвиток цих принципів має важливе як теоретичне, так і прикладне значення. При цьому, слушною можна вважати думку О.Г. Мельник [138, с. 25], яка наголошує на тому, що сутність принципів пов'язана не із усіма вихідними положеннями та ідеями, які можуть мати місце у тому чи іншому процесі, а із тими з них, що вважаються найбільш пріоритетними. Автор щодо таких принципів вживає поняття «пріоритетність базовості та основоположності».

Враховуючи обґрунтовану вище тезу про те, що поняття інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств у літературі обґрунтовано лише фрагментарно, очевидно, що відсутні також комплексно обґрунтовані наукові положення щодо принципів формування та використання таких технологій. Разом із тим, як свідчить огляд й узагальнення літературних джерел, доволі ґрунтовно у теорії та практиці розглянуто принципи використання методів мотивування працівників, що може стати основою виокремлення й наукового обґрунтування принципів формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу на підприємствах машинобудування. Як приклад, І.М. Хоменко [277, с.40] до таких принципів відносить інформаційну відкритість, системність, спеціалізацію, комплексність, узгодженість, безперервність, концентрацію, автономність, ієрархічність та узгодженість. В.Д. Боднар [11, с. 40] серед принципів мотивування персоналу на підприємствах виокремлює такі: об'єктивність, дієвість, гласність, систематичність та регулярність.

Вчені І.В. Гончарук, Ю.Ю. Браніцький та І.В. Томашук вважають, що функціонування сучасних сільськогосподарських підприємств характеризується нераціональністю використання їх ресурсних потенціалів, що охоплюють кількісну, якісну та структурну складову. Така ситуація зумовлена великими втратами ресурсів та недосконалим фінансовим становищем сільськогосподарської галузі. Передумовою результативного процесу формування та використання

ресурсного потенціалу є сукупність чинників, що впливають на його сутність та характеризують його ефективність. Такими чинниками є економічні, виробничі, фінансові, соціальні та екологічні складові, що виступають основними елементами системи підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу. Сьогодні для ефективного ведення господарської діяльності аграрним підприємствам необхідно запроваджувати кооперування, що передбачає обмін технікою та купівлю послуг з виконання сільськогосподарських робіт [44, с. 57].

Таким чином, узагальнюючи, доцільно зробити висновок про можливість виокремлення визначальних принципів формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств, які охарактеризовано нижче.

1. Принцип динамічності. Слід пам'ятати, що жодні технології мотивування персоналу не вважаються сталими і такими, що не потребують коригувань, уточнень та змін. Тим самим, мотиваційний ефект кожної окремо взятої технології для кожного окремого підприємства машинобудування і тим більше для кожного окремого працівника буде різним. Як слушно зауважує А. Новикова [161, с. 53], тільки для топ-менеджерів період дії технологій-мотиваторів, здебільшого, є більш тривалим. Автор пояснює це тим, що власники і керівники машинобудівних підприємств найчастіше болісно відчують втрату керівників топ-рівня, відтак, використовують індивідуальний підхід до їхнього мотивування. Вивчення теорії і практики також дає змогу зробити висновок про те, що технології мотивування персоналу машинобудівних підприємств перебувають під постійним впливом ринкового зовнішнього середовища, що ще більше посилює згаданий вище динамічний ефект.

2. Принцип індивідуалізації. Узагальнення теорії і практики дає змогу зробити висновок про те, що не існує універсальних інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств, які б були дієвими для усіх без винятку суб'єктів господарювання й гарантували б однозначний успіх. Їхнє формування і використання слід розглядати на рівні кожного окремого підприємства машинобудування й враховувати при цьому низку чинників, основними із яких є: розміри організації, корпоративна культура, рівень централізації, фінансовий стан, структура персоналу (у т.ч. соціальна), етап життєвого циклу підприємства тощо. Як зауважує А. Новикова [161, с. 50], керівники різних рівнів управління повинні пам'ятати, що кожен працівник приходить працювати із

своїми особистими інтересами, відтак, його не слід трактувати як один із чинників виробництва.

3. Принцип інформованості. Вивчення теорії і практики мотивування дає змогу зробити висновок про те, що формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу – це не разовий процес і тим більше – не такий, що здійснюється негайно. Як правило, передує цьому (або повинно передувати цьому) ґрунтовна діагностика фактичного стану мотивування на машинобудівному підприємстві, формування й оцінювання альтернатив, впровадження стартап-проєктів технологій, внесення коректив, розроблення програм тощо. Все це покликане забезпечити високий рівень вмотивованості працівників на досягнення особистих цілей та цілей суб'єкта господарювання.

Щоб проєкт формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу на підприємствах закінчився ефективно, працівники повинні бути максимально про все інформовані: від перших кроків формування таких технологій до їх практичного використання. Персонал має чітко знати усі основні особливості технологій мотивування (наприклад, принципи розрахунку матеріальної винагороди, критерії отримання премій, особливості нарахування бонусів тощо), а також розуміти їхні цінності і важливість для працівників. Керівники повинні дати можливість підлеглим зрозуміти сутність змін. Очевидно, що у протилежному випадку можна очікувати несприйняття мотиваційних нововведень (навіть і дійсно ефективних), які не дадуть очікуваного ефекту.

Керівники вітчизняних машинобудівних підприємств повинні чітко усвідомлювати важливість формування ефективної політики інформованості персоналу про нововведення у технологіях мотивування, обирати дієві комунікаційні канали прямого і зворотного зв'язку для поширення відповідної інформації, використовувати обґрунтовані кількісні та якісні показники діагностики ефективності інформованості тощо.

4. Принцип об'єктивності. Формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу на машинобудівних підприємствах повинно здійснюватися виключно на основі точної, повної та достовірної інформаційної бази. Цей принцип вимагає також використання обґрунтованого методичного забезпечення,

високого рівня фаховості суб'єктів, а також застосування належного ресурсного забезпечення.

Вивчення теорії і практики мотивування дає змогу зробити висновок про особливу важливість анкетування для дотримання принципу об'єктивності під час формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу на підприємствах машинобудування. Саме анкетування вважається одним з найпопулярніших способів ідентифікації фактичного стану існуючої системи мотивування на підприємстві, а також, що особливо важливо, очікувань і побажань працівників. Таким чином, з одного боку, завдяки такому інструменту ідентифікуються потреби та очікувані новації в технологіях мотивування, а з іншого, – будується система зворотного зв'язку, коли оцінюються існуючі підходи.

В аналізованому контексті слушно зауважує С. Ізвекова [109], що керівник повинен чітко ідентифікувати потреби своїх підлеглих та розуміти, яким чином дійсно можна підвищити рівень їхньої вмотивованості, перш ніж впроваджувати інноваційні технології мотивування персоналу. Неврахування цих аспектів, на думку автора, призводить до того, що після здійснення чималого обсягу робіт продуктивність праці в кращому випадку просто не знизиться.

Як свідчить практика, важливою передумовою дотримання принципу об'єктивності під час формування інноваційних технологій мотивування персоналу на підприємствах машинобудування є використання оглядів заробітних плат та компенсаційних пакетів, які пропонуються у т.ч. на вітчизняному ринку консалтинговими компаніями та рекрутинговими агентствами. У роботі П. Більмовича [9, с. 18], зокрема, вказано, що завдяки таким оглядам керівники машинобудівних підприємств мають змогу одержати інформацію щодо порівняння рівня фактичної заробітної плати в компанії із середньоринковим рівнем у тій чи іншій сфері економіки, формування оптимальних компенсаційних пакетів у межах технологій мотивування, складання щорічного бюджету підприємства, а також визначення пріоритетів під час формування політики управління персоналом загалом.

5. Принцип економічності. Формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу на машинобудівних підприємствах повинно здійснюватися з економічно обґрунтованими витратами. Тим самим, повинні оптимізуватись такі витрати з очікуваними ефектами від використання інноваційних технологій

мотивування. Деякими з передумов дотримання цього принципу є чітка структуризація усіх необхідних робіт із формування і використання таких технологій, усунення дублюючої інформації тощо. Особливо слід наголосити на важливості вже з перших етапів здійснення фінансового обґрунтування ефективності нововведень у мотивуванні, грамотного бюджетування усіх цих процесів, використання аналітичних записок тощо.

6. Принцип системності. Як відомо з теорії та практики, принцип системності у класичному розумінні є похідним із теорії систем і передбачає, по-перше, необхідність урахування усіх істотних взаємозв'язків, взаємозалежностей, взаємовпливів між усіма елементами будь-якої системи (такою системою фактично і є система мотивування будь-якого машинобудівного підприємства), а по-друге, – охоплення усіх таких істотних складових (чинники, методики, методи, критерії, функції тощо). Дотримання принципу системності під час формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств є необхідним у зв'язку із тим, що під час мотивування працівників важливо враховувати все у взаємозв'язку і взаємозалежності: корпоративну культуру, місію, візію, цілі, результати оцінювання персоналу, грейдову систему оцінювання посад, лояльність персоналу, потреби працівників, імідж суб'єкта господарювання, його фінансові можливості, структуру персоналу, рівень формалізування HR-технологій тощо.

Під час формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу на машинобудівних підприємствах особливу увагу слід звертати на ідентифікацію чинників мотивування, а також очікувань і потреб персоналу. Щодо чинників, варто зауважити, що мотивування працівників є важливою складовою процесу управління. Його можна трактувати як рушій, завдяки якому суб'єкт виконує працю. Очевидно, що мотиви виконання своїх функціональних обов'язків є різними для кожного працівника та безпосередньо залежать від його потреб, середовища праці, соціального статусу тощо. Разом із тим, мотивування тісно пов'язане і з психологічною складовою. Відтак, можна зробити висновок, що мотиви кожного працівника формуються під дією певних чинників (а не виникають самі по собі).

Вищезазначене стало причиною того, що у теорії і практиці обґрунтовано чимало різних підходів до побудови моделі поведінки



працівника залежно від дії певних чинників. Як свідчить огляд й узагальнення літературних джерел, в основі будь-якого із підходів – тези, що працівник має різноманітні та різнонасичені потреби, прагнення та очікування. Відтак, ефективність мотивування на машинобудівному підприємстві буде залежати від дієвості підбору тих чи інших методів мотивування для кожного працівника залежно від його потреб. Іншими словами, ефективність мотивування можемо трактувати як процес балансування вимог та очікувань підприємства машинобудування щодо працівників з їхніми потребами, цінностями та очікуваннями.

Розглядаючи чинники мотивування персоналу машинобудівних підприємств, слід звернути увагу на доведену в теорії та практиці тезу про їхню мінливість. Зокрема, як визначено науковцями у роботі [137, с. 56], «один і той самий чинник, що на сьогодні мотивує конкретну людину до ефективного виконання своїх обов'язків та продуктивної діяльності, вже завтра може сприяти зниженню цих мотиваційних настанов». Відтак, перед керівництвом підприємств машинобудування постає важливе завдання побудови дієвої і гнучкої системи ідентифікації актуальних потреб та мотивів працівників.

Окрім чинників мотивування, для забезпечення ефективності інноваційних технологій мотивування персоналу на підприємствах машинобудування на належному рівні повинні функціонувати системи навчання персоналу (для підвищення рівня обізнаності у мотиваційній сфері працівників керуючої та керованої підсистем), оцінювання працівників (здебільшого результати оцінювання є основою для отримання повного рівня винагороди), оперативного управління, корпоративної культури, контролінгу тощо.

Взагалі, процеси формування й використання інноваційних технологій мотивування персоналу на машинобудівних підприємствах повинні здійснюватися із активним залученням менеджерів різних рівнів управління (а не лише HR-підрозділу, що найчастіше трапляється на практиці). Важливою є думка Є. Бондаренка [12, с. 52], який наголошує на тому, що одним із важливих обов'язків сучасного керівника є формування т. зв. мотиваційного поля. Кожен менеджер повинен працювати з чинниками, що впливають на вмотивованість і демотивованість працівника. Автор рекомендує, щоб керівники насамперед мінімізували вплив чинників демотивації, і тільки після цього підвищували рівень мотивації працівників.

7. Принцип стратегічності. Формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу на машинобудівних підприємствах повинно здійснюватися для досягнення стратегічних цілей цих суб'єктів господарювання. Таким чином, такі технології доцільно розглядати тоді, коли наявна стратегія підприємства та чітко ідентифіковані стратегічні цілі. Лише після цього слід обирати відповідні технології мотивування персоналу, які мотивуватимуть працівників до досягнення установлених цілей. Із іншого боку, вивчення теорії та практики дає змогу зробити висновок, що одним із критеріїв діагностування ефективності наявних технологій мотивування персоналу може бути рівень їхнього впливу на досягнення стратегічних цілей підприємства машинобудування.

8. Принцип зрозумілості. Інноваційні технології мотивування персоналу машинобудівних підприємств будуть ефективними тоді, коли є зрозумілими для працівників. Працівник повинен чітко розуміти, яких зусиль йому слід докласти для того, щоб отримати очікувану ним винагороду (і міг чітко вирахувати її можливу величину). У протилежному випадку можна очікувати такого варіанту розвитку подій, коли рівень зацікавленості працівника у виконанні поставлених перед ним завдань не буде максимальним. Як слушно зауважує Т. Стеценко [249, с. 9], задоволення працівником потреби «прагнення до цілі» критично важливо для підтримання високого рівня вмотивованості. З іншого боку, на думку автора, не менш важливе перед підприємствами завдання – здатність у першу ТОП-менеджменту формувати такі цілі, забезпечувати їхню актуальність й ефективність, а також впевнено «вести» компанію до досягнення цих цілей, забезпечуючи тим самим стабільність.

Проблема вітчизняного машинобудування сільськогосподарської техніки (як, зрештою, і бізнесу загалом) полягає у тому, що доволі часто трапляються випадки залежності величини винагороди працівника не від якості технологій мотивування, а від суб'єктивної оцінки керівника або його настрою. За таких умов принцип зрозумілості ще більше не дотримується, адже працівники не тільки не розуміють, яким чином слід виконувати свої функціональні обов'язки для отримання очікуваної винагороди, але й що робити для того, щоб керівник був задоволений їхніми результатами (для отримання цієї ж винагороди).

Враховуючи результати досліджень А. Литягіна [127], можна зробити висновок, що якщо з початкових етапів дати працівнику

змогу зрозуміти, що впроваджені інноваційні технології мотивування продумані, апробовані, чітко формалізовані та гнучкі, підлеглий чітко знатиме, що величина його винагороди залежатиме виключно від результатів його роботи, а не від мінливого настрою керівництва чи рівня наполегливості під час спілкування з безпосереднім керівником. Чим більш зрозумілі працівникам технології мотивування, тим вони з практичної точки зору вважаються кращими [161, с. 53].

Вивчення теорії та практики дає змогу зробити висновок про те, що важливою ланкою на шляху забезпечення зрозумілості інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств є безпосередні керівники, які в першу чергу повинні «працювати» із своїми підлеглими, роз'яснюючи їм особливості практичного використання таких технологій. В аналізованому контексті важливо, щоб працівник зумів прорахувати наперед свої можливі доходи (зокрема, для цього можуть використовуватись розрахунки за минулі періоди).

9. Принцип справедливості. Вивчення теорії та практики мотивування дає змогу зробити висновок про те, що працівники практично завжди здійснюють порівняння свої затрат зусиль та одержаних доходів із затратами зусиль та одержаними доходами своїх колег. Очевидним є те, що за більший рівень відповідальності та результативності винагорода працівника повинна бути більшою. Як слушно зауважує Н. Дорошенко [60], середня величина заробітної плати на ринку має суттєве значення лише під час прийому на роботу. У подальшому, на думку автора, значно більше працівника «хвилює» величина заробітної плати колеги з кабінету.

Науково принцип справедливості у мотивуванні детально розглянуто американськими науковцями та соціальними психологами Р. Х'юсманом та Дж. Хетфілдом, які довели наступні тези, що дають змогу керівникам створювати умови для формування ефективних мотиваційних технологій [201]:

1) працівники постійно оцінюють свої взаємозв'язки з іншими (чи з підприємством) шляхом порівняння того, які зусилля вони вкладають у ці відносини, і того, що взамін отримують;

2) нееквівалентність зусиль та отриманої взамін винагороди призводить до виникнення турботи і переживань; в) працівники, незадоволені своїми взаємовідносинами через винагороду та прагнуть відносити справедливість (шляхом зменшення своїх зусиль,

вимагання отримання більшої винагороди, зменшення зусиль і винагороди тих, із ким працівник себе порівнює, або звільнення).

Принцип справедливості слід також розглядати і в іншому ракурсі – через порівняння рівня отриманої винагороди з рівнем компетентності працівника. За умов такої невідповідності (та ще й протягом тривалого періоду часу) на підприємствах машинобудування можна очікувати зниження продуктивності окремих працівників, а також зниження рівня їхньої вмотивованості. Очевидним є те, що це у будь-якому випадку негативно впливатиме у т.ч. і на фінансові показники суб'єкта господарювання.

Як свідчить вивчення практики, на підприємствах із високим рівнем розвитку систем мотивування практикується проведення періодичних опитувань персоналу з метою з'ясування справедливого до них ставлення з боку керівництва, а також виявлення та усунення причин несправедливості. За умов дотримання принципу справедливості під час формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу працівники будуть зосереджені на роботі, а не обговоренні величини винагороди колег.

Таким чином, усе вищенаведене повинно враховуватись керівниками під час формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу на підприємствах машинобудування. У свою чергу недотримання принципу справедливості може призвести до низки негативних наслідків, основними з яких є: демотивування працівників, уникнення відповідальності за прийняття рішень, зниження зацікавленості у виконанні своїх посадових обов'язків, пошук шляхів одержання «паралельних» доходів, плинність персоналу, крадіжки, зниження якості виконання функціональних обов'язків, «імітування» діяльності, збільшення кількості прогулів «через хворобу», зменшення обсягу виконуваних робіт, зниження трудової дисципліни, спізнення на роботу тощо.

Як свідчить вивчення теорії та практики, важливими передумовами забезпечення принципу справедливості під час формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств є оцінювання посад, побудова професіограм, а також ідентифікація кожної посади з позиції її цінності для компанії тощо.

10. Принцип комплексності. Досвід успішних компаній свідчить, що інноваційні технології мотивування персоналу не забезпечать

отримання високого рівня ефективності, якщо не передбачатимуть збалансованості матеріальної та нематеріальної складової, і тим більше – будуватимуться лише на одній із них. Слушно зауважує Б. Жаліло [70, с. 48], що сучасний компенсаційний пакет на підприємствах повинен містити частини, що забезпечуватимуть: відтворення робочої сили (відновлення сил, забезпечення мінімально необхідних умов для роботи та життя, утримання сім'ї), зацікавлення працівника працювати саме на цьому підприємстві, а не іншому (будь-які матеріальні чи нематеріальні блага, послуги, можливості тощо, які працівник може отримати лише у цій компанії), а також зацікавлення працівника у певних діях та результатах. Причому, на думку автора, проблема багатьох вітчизняних підприємств полягає у неможливості забезпечення навіть першої частини компенсаційного пакету завдяки використовуваним технологіям мотивування.

Одна із проблем розвитку мотивування персоналу у вітчизняному машинобудуванні сільськогосподарської техніки (як і в бізнесі в цілому) полягає в надмірній увазі до матеріальної складової з одночасним ігноруванням нематеріальних технологій. Актуальною можна вважати тезу А.А. Литягіна [127], який констатує факт, що для вітчизняного бізнес-середовища актуальна фраза: на скільки зросте величина заробітної плати? За результатами досліджень автора, якщо у США та Скандинавії такий приріст щорічно складає 3-5%, то в постсоціалістичних країнах навіть приріст у розмірі 20-50% не завжди сприймається з оптимізмом. Навіть більше – підвищення заробітної плати на 5% може стати причиною звільнення працівника, який вважатиме, що його працю належним чином не цінують на підприємстві. Автором також доведено, що мотиваційна сила підвищеної матеріальної складової інноваційних технологій мотивування персоналу втрачається вже протягом 3-х перших місяців.

Інший важливий аспект принципу комплексності – не тільки збалансованість між матеріальною і нематеріальною складовими технологій мотивування, але і збалансованість у межах цих підвидів. Як приклад, можна навести доволі поширені на вітчизняних машинобудівних підприємствах випадки, коли прогалини матеріального мотивування «тимчасово усуваються» преміями (за принципом: оскільки оклад у працівника менший – йому слід надати більшу премію, і навпаки).

11. Принцип законності. Оскільки чимало важливих положень мотивування працівників на машинобудівних підприємствах

регламентовані нормами чинного законодавства та нормативними актами безпосередньо суб'єкта господарювання, це повинно бути враховувано під час формування і використання ним інноваційних технологій мотивування персоналу. З-поміж основних таких нормативно-правових актів слід згадати про Конституцію України від 28.06.1996 р. №254к/96-ВР, Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 р. №322-VIII (зі змінами та доповненнями), Закон України «Про оплату праці» від 24.03.1995 р. №108/95-ВР (зі змінами та доповненнями), Закон України «Про колективні договори і угоди» від 01.07.1993 р. №3356-XII (зі змінами та доповненнями) та ін. Разом із тим, як свідчить вивчення теорії та практики, нормами вітчизняного законодавства здебільшого гарантовані базові визначальні положення матеріального мотивування. Натомість, практично уся сфера нематеріальних технологій мотивування та значна частина сфери матеріального мотивування не обмежена законодавчо, відтак, керівники вітчизняних підприємств машинобудування можуть обрати різні варіанти щодо їхнього практичного використання.

12. Принцип гнучкості. Згідно доведених теорією та практикою результатів інноваційні технології мотивування персоналу не повинні бути статичними. Навпаки – їхня структура повинна бути адаптивною та гнучкою, щоб у випадку необхідності без зміни складу та структури технологій можна було змінити чи удосконалити певні їхні елементи. Очевидно, що дотриматись цього принципу буде доволі складно за умови використання складних технологій мотивування персоналу (слід пам'ятати і про складність адміністрування таких технологій).

13. Принцип залучення працівників. Теорію і практикою управління доведено, що працівником найбільш ціняться ті управлінські технології, у розробленні яких він брав участь. Цю тезу можна спроектувати і на процеси формування та використання інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств. «Авторами» таких технологій на підприємствах машинобудування, окрім HR-фахівців, обов'язково повинні бути як менеджери різних рівнів управління, так і їхні підлеглі. Досвідом успішних компаній доведено, що «доведені зверху» мотиваційні технології доволі нечасто стають ефективними. Залучати співробітників у процеси формування і використання технологій мотивування можна шляхом проведення згаданого вище анкетування, мозкових штурмів, особистих зустрічей, нарад тощо.

14. Принцип цілеспрямованості. Формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств повинно здійснюватися не заради роботи як такої, а для досягнення чітко визначених для цього цілей. Прикладами таких цілей можуть, зокрема, бути: підвищення рівня вмотивованості працівників, мінімізація впливу демотиваційних чинників, підвищення іміджу машинобудівного підприємства як роботодавця на ринку, покращення рівня корпоративної культури тощо. Нерідко у наукових дослідженнях принцип цілеспрямованості також пов'язаний із формуванням і перевіркою гіпотези, яка у результаті або підтверджується, або навпаки – спростовується. Ідентифікація встановлених цілей дає змогу чітко структурувати увесь необхідний спектр подальших робіт, а також однозначно визначити зміст та характер необхідного для цього ресурсного забезпечення.

15. Принцип відповідальності. Сутність принципу відповідальності полягає у необхідності чіткого розподілу функцій, повноважень та меж відповідальності між усіма учасниками цього «мотиваційного проєкту» формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівного підприємства. Кожен такий суб'єкт повинен чітко дотримуватись встановлених графіків та етапів проведення відповідних робіт, а також визначених принципів.

16. Принцип компетентності. Формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівного підприємства повинно здійснюватися суб'єктами, що є компетентними у цій важливій сфері. Будь-які нераціональні та некомпетентні дії у такому напрямку можуть стати причиною посилення демотиваційних процесів на підприємствах машинобудування сільськогосподарської техніки (ще й притому після витрачання чималих ресурсів). В аналізованому контексті важливо наголосити на ще одній важливій складовій принципу компетентності – необхідності постійного підвищення рівня своїх знань у сфері інноваційних технологій мотивування.

17. Принцип наукової обґрунтованості. Дотримання цього принципу під час формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу на підприємствах машинобудування сільськогосподарської техніки передбачає необхідність здійснення усіх цих процесів виключно на науково обґрунтованих положеннях, що описані у різноманітній науково-

практичній літературі. Науково мають обґрунтовуватись альтернативи можливих інноваційних технологій мотивування, а також виявляти доцільність чи недоцільність їхнього практичного використання у тій чи іншій формі.

Вивчення теорії та практики HR-менеджменту дає змогу зробити висновок про достатній рівень наукової обґрунтованості різноманітних сучасних підходів до мотивування. Зокрема, у відповідній науковій та спеціалізованій літературі охарактеризовано особливості розвитку мотиваційного потенціалу працівників, впливу корпоративної культури на мотиваційні процеси підприємств, методи мінімізації демотивації, формування і впровадження грейдових систем мотивування, практичного використання ефективних компенсаційних пакетів, компресії заробітної плати, надання працівникам пільг і компенсацій, забезпечення мотиваційної гігієни, оптимізування бонусних виплат, ідентифікування мотиваційних потреб, формування мотиваційної стратегії, реінжинірингу системи мотивування, впровадження пакетних рішень у цій сфері тощо.

18. Принцип своєчасності. Інноваційні технології мотивування персоналу на машинобудівних підприємствах сільськогосподарської техніки повинні впроваджуватись тоді, коли вони необхідні (наприклад, коли дійсно дадуть змогу підвищити вмотивованість працівників, мінімізувати демотивованість, покращити систему управління персоналом тощо). Недотримання принципу своєчасності може стати причиною нераціонального витрачання ресурсів, у т.ч. фінансових, а також одержання неактуальних висновків, які не дадуть змогу одержати очікуваних ефектів.

19. Принцип логічності. Формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу на підприємствах машинобудування сільськогосподарської техніки повинно здійснюватися на основі чіткої логіки процедур.

Таким чином, формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу на вітчизняних машинобудівних підприємствах – доволі складний і відповідальний процес, що перебуває під впливом певних чинників, стосується найважливішого внутрішнього рушійного чинника компанії – персоналу – і притому повинен відповідати чималій кількості принципів, ігнорування яких може призвести до отримання необґрунтованих рішень.



## **1.5. Теоретична парадигма мотиваційної гнучкості економічної діяльності підприємств**

Мотиваційні теорії побудовані на основі психології людини, а тому гнучкість у прийнятті рішень пов'язана з багатьма особистісними факторами, що притаманні підприємцю чи його підлеглим. У процесі діяльності підприємств людський чинник із одного боку здійснює управління підприємством, а з іншого – є джерелом ресурсів, без яких неможлива виробнича діяльність.

Раціональне управління ресурсами забезпечує ефективне господарювання для підприємця, а тому під гнучкістю у багатьох літературних джерелах розуміють вміння комбінувати ресурсами для знаходження більш дешевого та ефективного варіанту виробництва. Виходячи з особливостей визначення «ресурс» часто використовують такі поняття як: виробнича гнучкість, організаційна гнучкість, управлінська гнучкість. Тому ресурси є виробничими факторами (як праця та капітал), однак, у процесі діяльності ресурсами також можуть бути фактори, що дозволяють координувати виробництво, організаційну будову та систему управління.

Спроби знайти універсальний критерій гнучкості, представити гнучкість у відриві від цілей виробничої системи без урахування складного механізму взаємних зв'язків із зовнішнім середовищем, включаючи зв'язки з системою споживання, не можуть претендувати на конструктивність. Гнучкість носить виключно інструментальний характер. Її неможна ототожнювати, наприклад, із ефективністю, але вона є однією з умов забезпечення ефективності у певних обставинах, пов'язаних як із зовнішніми по відношенню до виробничої системи, так і з внутрішніми факторами [77, с. 126].

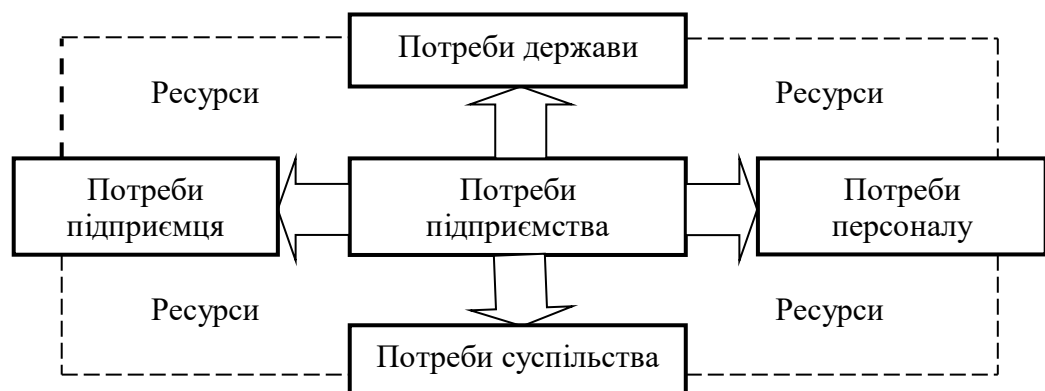
Мотиваційну гнучкість людини ми розглядали виходячи з позиції формування та змін її потреб у системі суспільних відносин. Слід зазначити, що розвиток економічних відносин формує потреби не як егоїстичне задоволення всіх примх окремого індивіда, а виходячи з можливостей забезпечити зростання через функціонуючі суб'єкти, які частково чи повністю представляють суспільство.

Важливою складовою ресурсного потенціалу підприємств є трудові ресурси, які виконують різноманітні операції з виробництва та реалізації продукції. Роль цієї складової ресурсного потенціалу останніми роками різко посилилася, що зумовлено масовим відтоком кваліфікованих кадрів із села, а також старінням сільського

населення. Від кількісних та якісних характеристик трудового потенціалу значною мірою залежить виробнича спроможність господарських структур, що забезпечують ефективне функціонування підприємства (галузі, регіону) в цілому. Недопустимою в Україні є ситуація, коли висококваліфікований спеціаліст має низький заробіток. Держава повинна контролювати це питання. Ми пропонуємо запровадити на підприємствах конкретну та чітку системи мотивації праці вплив на потенціал підприємства, що є передумовою прискорення науково-технічного прогресу, а також соціально-економічного розвитку країни, адже ресурсний потенціал підприємства виступає основоположним чинником, що забезпечує можливості стабільного розвитку економіки в цілому. Крім того, суттєвий вплив на рівень ресурсного потенціалу аграрних підприємств, зокрема підприємств машинобудування, мають впровадження інноваційних технологій [44, с. 63].

Підприємства та держава є суб'єктами, які задовольняють потреби в залежності від суспільних запитів та наявності ресурсів. Мотиваційну гнучкість держави ми розглядаємо з точки зору створення ресурсів у податковій сфері, банківському регулюванні, бюджетному процесі, галузевому стимулюванні, соціальних стандартах і т.д. Як наслідок, мотиваційну гнучкість пропонуємо розглядати з одного боку через виробничий потенціал, як гнучкість структури, організації та економіки, а з іншого – як оперативну, тактичну та стратегічну [235, с. 88].

Мотиваційна гнучкість підприємств, на нашу думку, – це комбінування у використанні ресурсів із метою задоволення потреб як суспільства та держави, так і підприємця та персоналу, що дозволяє створювати умови розвитку виробничого процесу (рис. 1.3).



**Рис. 1.3. Потреби підприємства у системі створення ресурсів**  
*Джерело: власна розробка авторів*

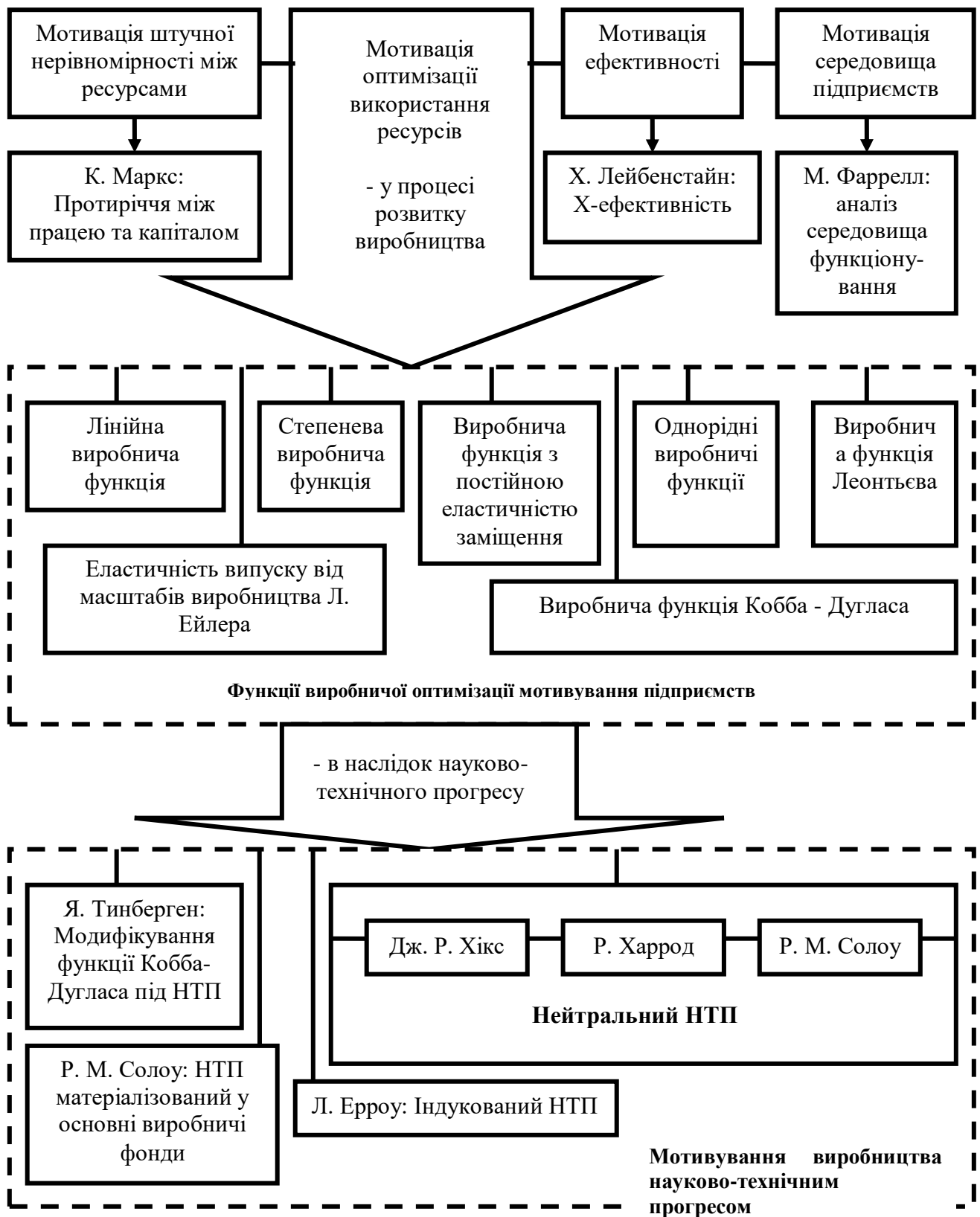
Теоретична парадигма мотиваційної гнучкості діяльності підприємств, на нашу думку, повинна пояснювати основні концепції теорії фірми з точки зору вирішення потреб підприємства у ресурсах виходячи з чинників управління стимулами економічної діяльності для всіх суб'єктів відносин. Оптимізувати функціонування підприємств завдяки тільки підприємницьким здібностям та вмінню впливати на персонал неможливо, а тому для вирішення практичних завдань необхідно розробити теоретичні положення мотиваційної гнучкості діяльності підприємств шляхом побудови методик управління ресурсним потенціалом діяльності підприємства.

При цьому розвиток будь-якого підприємства чи галузі в сучасних умовах не можливий без використання інновацій та техніко-технологічних рішень, адже рівень їх впровадження визначає загальний рівень конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і зовнішньому ринках. Тому всеохоплююче впровадження інновацій сприяє підвищенню продуктивності праці, економії різних видів ресурсів, скороченню витрат та зниженню собівартості агропродовольчої продукції, нарощуванню обсягів і підвищенню ефективності сільськогосподарського виробництва, що впливає на залучення інвестицій. Інвестування в людський капітал є запорукою інноваційного розвитку аграрних підприємств. Важливу роль у підвищенні продуктивності праці відіграє стимулювання трудових ресурсів. Україна має значний трудовий потенціал. Сьогодні заохочення праці є суттєвим важелем в ефективності виробництва. Та існує ряд питань, де вплив держави повинен відігравати ключову роль [44, с. 63].

Як важливий підхід до оптимізації шляхом виділення мотиваційної гнучкості є використання різноманітних концепцій, де можливим є застосування виробничих функцій (рис. 1.4).

У економічній теорії існують такі положення про фірму, як неокласична та інституціональна теорії.

Неокласична теорія побудована на використанні виробничої функції  $y=f(x_1, x_2, x_3, \dots, x_n)$ , що характеризує залежність обсягу виробництва від факторів виробництва (ресурсів). Згідно цієї теорії, можна розрахувати розмір підприємства в залежності від масштабу виробництва. Перевагою виробничих функцій є те, що вони побудовані на розрахунку необхідної кількості ресурсів та рівня технологій.



**Рис. 1.4. Можливості застосування виробничих функцій як елемент гнучкого мотивування**

*Джерело: сформовано авторами на підставі досліджень представників неокласичної теорії*

Можливість використання математично-статистичного апарату для отримання реальних показників зробила виробничі функції популярними у дослідженнях багатьох вчених. Найбільш відомими є виробнича функція Кобба-Дугласа, виробнича функція CES (з постійною еластичністю заміщення), лінійна виробнича функція, виробнича функція Леонтьєва та інші (додаток А, табл. А.1.1).

Одним з недоліків застосування виробничих функцій є неможливість врахування мотивації всередині підприємства, оскільки не існує критеріїв оцінки стимулів. Виробничі функції не мають вільного члена, що означає неможливість виробництва при відсутності хоча б одного ресурсу.

Тому, щоб оцінити мотивацію, використовують інший вид математико-статистичних функцій – кореляційно-регресійні рівняння вигляду  $y = a_0 + a_1x + \dots + a_nx_n$ , якщо у виробництві задіяні  $n$  ресурсів. У випадку, коли  $x_1 = 0, \dots, x_n = 0$ , то  $y = a_0$ , тобто забезпечується фіксований рівень стимулу. Як наслідок, можна пропонувати використовувати збалансовану систему показників у системі мотивації.

Вона дозволяє формувати баланс на основі поділу заробітної плати на фіксовану та змінну частини. Змінна регулюється в залежності від рівня досягнення цілей на всіх рівнях підприємства в залежності від стратегічної мети. Таким чином, кожний працівник стає учасником реалізації стратегії, а не виконавцем із «рядовою зарплатою». Рівняння регресії дозволяє також визначити рівень задоволення працею [285, с. 178], причому фактори, що впливають на продуктивність отримані у результаті опитування працівників. Використання анкетного опитування є чинником переводу психологічних чинників у розрахункові одиниці, що можна підставляти у рівняння регресії.

На нашу думку, виробничі функції дозволяють сформувати поняття «мотиваційна гнучкість виробництва». Це означає, що раціоналізація виробництва будується на принципах потреб у ресурсах та необхідності їх економії. Підприємець бажає зробити своє підприємство більш ефективним, розширити його, а тому у процесі виробництва він завжди буде тримати  $a_0$  як фактор «неявної мотивації» у виробничому процесі (рис. 1.5).

«Неявна мотивація» – це відображення мотивації як потреби у гнучкості операцій зі всіма можливими ресурсами через людський чинник невимірного поєднання психологічного стану при прийнятті рішень із організаційно-виробничими аспектами діяльності підприємства. Завжди у системі «неявної мотивації» присутній

стимул до продукування «неявних ресурсів», що формують середовище розвитку виробничих відносин. Найкращий спосіб розглянути «неявну мотивацію» можна через інноваційну діяльність, де інновацію ми вважаємо як нескінченний ресурс у підприємстві [236, с. 79-85].

Наявність ресурсів, їх доступність та корисність мотивує гнучкість діяльності, оскільки функціонування підприємства залежить від ієрархії потреб у ресурсах, а також дозволяє обирати рівень залежності виробництва від ресурсів.



**Рис. 1.5. Мотиваційна гнучкість виробництва**

*Джерело: власна розробка авторів*

Ефективність організації залежить від певних параметрів, які можна конкретизувати, формалізувати і зв'язати з гнучкістю, що впливає на ефективність [77, с. 126]. У цьому контексті підкреслюється відсутність достатнього рівня досліджень, а тому ми вважаємо, що мотиваційна гнучкість є одним із тих чинників, які дозволяють у межах діяльності організації як у зовнішньому, так і внутрішньому середовищі конкретизувати, формалізувати і зв'язати показники організаційної гнучкості з чинниками створення і використання виробничих і «неявних ресурсів».

Якщо збільшення кількості будь-якого ресурсу не може призвести до зниження обсягу випуску продукції, то використання

всіх наявних ресурсів дозволить максимально підвищити результат. Гнучкість полягає у мотиваційних межах між потребою завантаження виробничих потужностей та економічною ефективністю від використання ресурсів.

Однакове зростання масштабу різних виробництв може призводити до не однакового приросту випуску продукції. Гнучкість однорідності дозволяє вирішувати потреби зростання ефективності діяльності підприємств, причому мотиваційні межі знаходяться між зростанням обсягу використання ресурсів та розміром підприємства.

Інтенсифікація виробництва створює високу замінність ресурсів. Мотиваційна гнучкість полягає у межах застосування технологій, що перетворює ресурси з одного стану у інший. Таким чином, для ресурсів перехід із одного стану у інший є мотивацією розвитку виробництва, що характеризується невичерпними можливостями перетворення ресурсів.

Одним із нових напрямів у теорії неоінституціоналізму є дослідження витрат інституціональної трансформації – витрат, пов'язаних із ліквідацією старих інститутів, формуванням (або імпортом) та адаптацією нових інститутів у економічній системі [124, с. 12]. Ми згодні з такою оцінкою, оскільки всі трансформації відбуваються внаслідок формування потреб у ресурсах, причому їхня недостатність сприяє утворенню та адаптації нових інститутів. Мотиваційна гнучкість діяльності підприємства у такому випадку буде реагувати на зміни в економічних системах.

Інституціональна теорія фірми, як окремий розділ економічної теорії, почала активно розвиватися внаслідок припущень А. Пігу щодо необхідності втручання держави з метою регулювання трансакційних витрат. У своїй праці «Економічна теорія добробуту» А. Пігу наголосив, що недостатній рівень трансакційних витрат, або їх перевищення знизять рівень добробуту, а тому державні органи влади повинні забезпечити рівномірне розподілення благ із метою досягнення соціальної справедливості [191].

Підходи А. Пігу побудовані на мотивації добробуту, причому вчений використовував принципи неокласичної теорії, оскільки добробут створюється шляхом виробництва товарів та надання послуг. Найбільш важливо, що вчений пропонував вимірювати добробут людини за кількістю грошей, які вона витратить на задоволення власних потреб.

У подальших дослідженнях інституціональну теорію більш ґрунтовно розвив Рональд Коуз, який заперечив те значення ролі держави, про яке наголошував А. Пігу. Р. Коуз вважав, що проблема не у неспроможності ринку, а у необхідності врегулювання прав власності та мінімізації трансакційних витрат.

Ми погоджуємось із думкою Р. Коуза, оскільки А. Пігу ігнорує мотиваційну гнучкість, замінюючи її потребою лише у добробуті. Це хоча і привабливо, проте створюється «нескінченна» інституалізація соціального процесу. Як наслідок, існує ризик невмотивованого зростання потреб, що призведе до посилення впливу органів контролю та розподілення.

Р. Коуз для пояснення існування фірми ввів такі поняття, як «витрати використання механізму цін», «витрати здійснення трансакцій обміну на відкритому ринку» або простіше «ринкові витрати» [111, с. 11-12]. Особливості здійснення трансакцій були визначені наступним чином: «Щоб здійснити ринкову трансакцію, необхідно визначити, з ким бажано укласти угоду, оповістити тих, із ким бажать укласти угоду, про її умови, провести попередні перемовини, підготувати контракт, зібрати відомості, щоб переконатися у тому, що умови контракту виконуються, і так далі».

Ми вважаємо, що виходячи з теорії Р. Коуза спостерігається прояв мотивації влади підприємця в укладанні як можна більш вигідного контракту, оскільки «природа контракту в тому, що ним встановлюються тільки межі влади підприємця. У цих межах, відповідно він може керувати іншими факторами виробництва». Фірма, таким чином, є системою відносин, що виникають, коли напрям ресурсів починає залежати від підприємця [111, с. 44].

Підприємець намагається розширювати владу шляхом укладання як можна більшої кількості вигідних контрактів, оскільки це дозволяє збільшувати вартість та розмір фірми. Р. Коуз це сформулював наступним чином: «фірма стає більшою, коли додаткові трансакції (для координації яких можна було б використати механізм цін) зорганізуються підприємцем, і вона робиться меншою, коли він відмовляється від організації таких трансакцій» [111, с. 44].

Таким чином, трансакції для підприємця є фактором мотиваційної гнучкості у випадках укладання контракту. Підприємець бажає укласти вигідну угоду, оскільки підписаний контракт є його владою, проте він обмежений потенційним впливом трансакційних витрат, що дозволяє використати термін як «коштовна влада». Ця



влада відкриває доступ до ресурсів, проте знецінює значення контракту як вигідної угоди.

Слід також зазначити, що мотивація влади не пов'язана з обов'язковим контролем за людьми, оскільки підприємець працюючи в умовах трансакцій бере ризик на себе. Інституційні теорії дозволяють використовувати «явну мотивацію» – розвиток цінового механізму під впливом трансакційних витрат, що дозволяє підприємцю визначати розмір власного підприємства виходячи із ситуації на ринку.

Відсутність інституціональної системи ринку стимулює використання трансакційних витрат у механізмах тіньової економіки. Прикладом є Україна, де у ціну на деякі товари включають суми хабарів, що підприємець згоден давати для обслуговування контракту. Як наслідок, відбувається «підрив» всієї ринкової системи, оскільки створюється негнучка система «влада-хабар».

Слід відзначити, що Р. Коуз виступив із критикою концепції Ф. Найта, який пояснював роль фірми, як інституту, що розподіляє ризик. Ми вважаємо, що з цим можна погодитися, однак у період 20-х років ХХ століття, коли Ф. Найт створював свою працю [116], ідея розподілення ризику була особливо актуальною у підприємницькому середовищі. У цьому контексті важливою є тема ефективного контролю [152, с. 276], яка спочатку була означена вченим, а потім розвинута як феномен довірливих відносин між підприємцем та підлеглими, що сприяє розподіленню невизначеності або «прийняття ризику», пов'язаного з підприємством.

Формування мотиваційної гнучкості у діапазоні між психологією людини і потребами використання ресурсів в умовах розвитку підприємства повинно забезпечити цілісність власності підприємця. Ще Ф. Тейлор наголошував, що працівник не завжди готовий на підприємстві віддавати усі сили, а тому можна стверджувати, що і його відношення до власності підприємця ґрунтується не на збереженні власності, а на сподіванні отримати доступ до ресурсів.

Американські вчені А. Берлі та Г. Мінз розглянули цю проблему з точки зору проблем американських корпорацій [299], що втрачають власність внаслідок безвідповідальності найнятих власником керівників. Єдиний вихід – це вибори керівників акціонерами підприємства. У іншому випадку сподіватися прийдеться на чесність керівників.

Багато вчених, які досліджували приватну власність у корпораціях погоджуються з висновками А. Берлі та Г. Мінза. Ми також вважаємо, що відсутність мотиваційної гнучкості в управлінні приватною власністю пов'язана з прорахунками власників.

Прикладом є функціонування сучасних футбольних клубів, що витрачають величезні кошти власників на купівлю футболістів, причому ефективність цих вкладів у більшості випадків незначна. Безумовно, спорт є сьогодні одночасно бізнесом та грою, де невизначеність є одним із головних факторів стимулювання, однак у клубах значно збільшилась кількість випадків зловживань із боку менеджерів, агентів, навіть тренерів.

У свою чергу, власник, витрачаючи кошти, стимулює таким чином не стільки клуб чи розвиток спорту, скільки зменшує власні статки та дискредитує бізнес у цій сфері взагалі. У такому випадку потрібен орган, який унеможливило «розтягування» власності. У тому ж футболі ним є УЄФА, яка ввела фінансовий фейр-плей, що примушує власників не витратити коштів більше, ніж заробить клуб.

Значення досліджень А. Берлі та Г. Мінза полягає у створенні можливостей щодо оцінки мотивації у сфері використання власності у внутрішньому середовищі корпорації. У подальшому, питання мотивації почали розглядатися з точки зору як внутрішніх відносин у самій фірмі, так і відносин з іншими підприємствами. Як наслідок, особливу роль набув як зовнішній, так і внутрішній контроль у системі мотиваційної гнучкості. Таким чином, виникла потреба у витратах на контроль, а мотивація – у економії від його запровадження шляхом виділення центрального контрактного агента у колективному виробничому процесі. Авторами такого підходу є А. Алчян та Г. Демсец, які виклали власні підходи у статті «Виробництво, вартість інформації та економічна організація».

Відзначимо, що А. Алчян та Г. Демсец розглядають поняття «виміряти» у двох значеннях: як виміряти випуск продукції та як контролювати випуск. Вчені розглядають відносини на підприємстві як мотивацію колективною працею, оскільки при роздільній праці неможливо виміряти вклад окремого працівника у загальний результат.

Колективним є виробництво, де [3, с. 285]:

- використовується декілька типів ресурсів;
- продукт не є сумою окремих випусків кожного з об'єднаних ресурсів.

Додатковий фактор створює проблему колективної організації: ресурси, які використовуються у колективному виробництві, не належать жодній особі.

На нашу думку, А. Алчян та Г. Демсец замінюють поняття мотивації влади у мотивацію колективної праці. Основою такої заміни вони вважають неприпустимість авторитарного правління на підприємстві, оскільки у іншому випадку, працівники перетворюються на рабів. Крім того, наводяться такі аргументи, як неможливість однієї особи придбати усі активи за власні гроші та різниця цін між короткостроковим володінням та орендою.

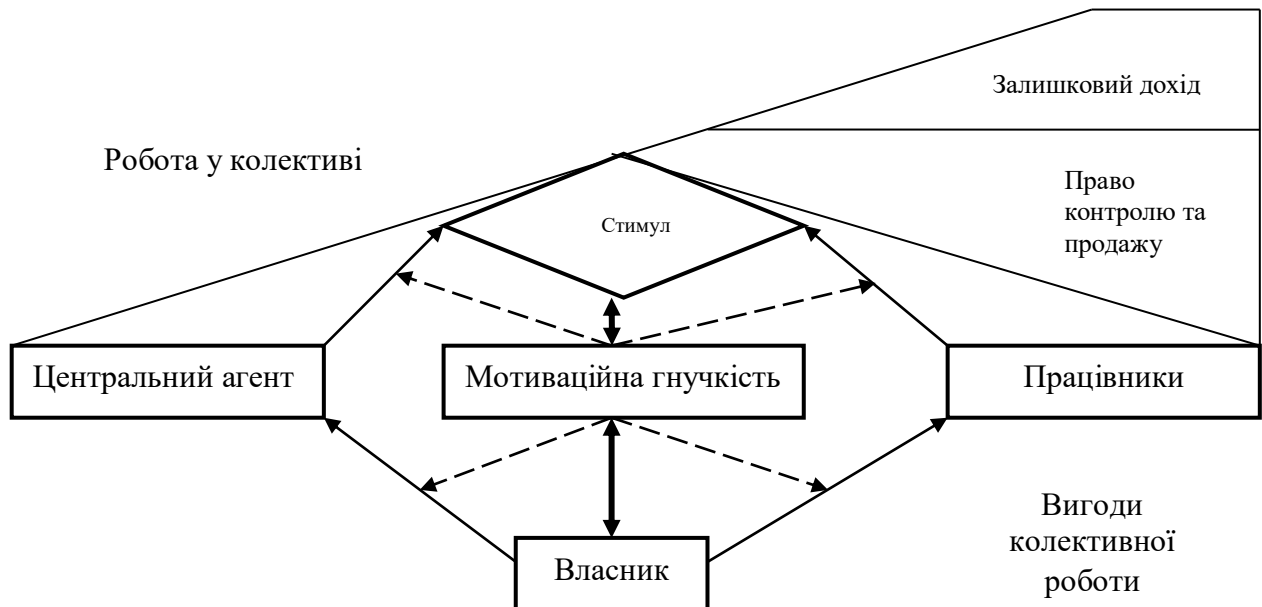
Мотивація колективної праці фактично складається з мотивації окремих працівників. Кожний працівник вносить окремий внесок, причому відсутність мотивації влади створює з одного боку можливість для розвитку окремого працівника, однак із іншого – можливість ухилятися від праці у колективі. Контроль за ухиляннями дуже часто призводить до ще більших витрат ніж втрати від самих ухилянь.

Зазначимо, що трансакційні витрати впливають на можливість укладання контракту із партнерами на зовнішньому ринку. Таким чином, власники ресурсів використовують мотиваційну гнучкість, як привід регулювати розміри підприємства, коли співвідносяться витрати на трансакції та внутрішній контроль. Витрати є неминучими, тому і мотиваційна гнучкість дозволяє реагувати відразу на ситуацію в залежності від зростання чи падіння витрат. На нашу думку, значення теорії А. Алчяна та Г. Демсеца полягає у тому, що вони у системі мотиваційної гнучкості запропонували мотивацію «центрального агента» у вигляді контролю за працівниками з винагородою залишковим доходом (рис. 1.6).

Власник, користуючись впливом на працівників, обирає серед них центрального агента, який отримує стимул контролювати інших. Мотиваційна гнучкість є взаємодією між власником і центральним агентом та власником і працівниками, що проявляється у змінах в відносинах при досягненні результату (стимулу) внаслідок взаємовигідної колективної роботи.

Власник є особою, що може піднімати чи опускати стимул. Від цього залежать результати роботи колективу і кожного окремого працівника. Центральний агент, своїм впливом створює за існуючого стимулу ефективну роботу колективу та отримує залишковий доход, а також право контролювати працівників та приймати участь у

продажу, в результаті чого набуває сили найголовнішої ланки у системі мотиваційної гнучкості та внаслідок виконання функцій контролю зацікавлений у створенні умов для колективної роботи.



**Рис. 1.6. Центральний агент у системі мотиваційної гнучкості підприємства**

*Джерело: власна розробка авторів*

Забезпечуючи міць системи, її стійкість, власник формує для центрального агента можливості постачати у діяльність підприємства ресурси розвитку, що ґрунтуються на раціональній поведінці. Тому розгляд поведінкових теорій дозволяє характеризувати мотиваційну гнучкість виходячи із понять про раціональні дії працівників.

Найбільш значний вклад у дослідження їх поведінки вніс Г. Саймон, який як і Р. Коуз велику увагу приділив мотивації працівника і підприємця при укладанні контракту. Г. Саймон наводить приклад [232, с. 21-22], у якому мотиваційна гнучкість розглядається як наслідок дії невизначеності, що проявляється у поведінці підприємця та найманого працівника. Працівник згоден при укладанні контракту дозволити підприємцю обирати для нього завдання, а підприємець – на майбутній період визначати конкретні завдання працівнику в розрахунку на невизначеність майбутнього. Як наслідок, мотиваційна гнучкість пов’язується з ресурсом раціоналізму у діях підприємця та найманих працівників. Вона спостерігається у варіюванні поведінки підприємця та працівників у процесі укладання контракту з метою досягнення взаємовигідних умов.

Зазначимо, що концепція Г. Саймона дозволяє розширити уявлення про мотиваційну гнучкість, оскільки «у цьому світі слід приймати у розрахунок не тільки раціональність вибору, тобто ступень адекватності обраних рішень, а й раціональність процедур, тобто ефективність (в межах людських пізнавальних можливостей та обмежень) процедур, що використовуються для рішення вибору». Крім того, характеризуючи парадигму мотиваційної гнучкості, слід зазначити, що Г. Саймон розглянув у якості обмеженого ресурсу не інформацію, а увагу. Велика кількість інформації відволікає керівника тривіальними даними, а тому його увага втрачається [232, с. 35]. Увага як обмежений ресурс мотивує працівника до раціональних процедур, змушує приймати рішення коли інформаційні потоки з одного боку безмежні, проте з іншого вони не дають остаточної відповіді на конкретне питання. Коли підприємець і працівник укладають угоду, то невизначеність майбутнього є вирішальним фактором, а тому передбачити всі можливі події у ситуації постійних змін неможливо. Як наслідок контракт не є основою, що забезпечить мотиваційну гнучкість з точки зору поняття про контракт як документ, у якому можна прописати всі можливі випадки на майбутнє.

Неможливість подолати невизначеність дозволяє знову звернутися до поведінкових теорій фірми. Значний вклад у дослідження мотивації через поведінковий механізм вніс О. Уільямсон. Він є представником неінституціональної теорії фірми, яку у своїх працях активно розвив Р. Коуз. Крім того, О. Уільямсон значну увагу звернув на поведінкові теорії у економічній науці. Значення його теорії полягає у тому, що вона дозволяє сприймати мотиваційну гнучкість як через підходи раціональності, так і орієнтації на власний інтерес [266, с. 39-49]. Вчений провів аналіз раціональності, яку ми визначимо як «мотиваційна гнучкість раціональності».

Розглядаючи неокласичну теорію, ми підкреслювали ту особливість, де у виробничих функцій на відміну від кореляційно-регресійних моделей відсутній вільний член ( $a_0$ ), а тому для даного випадку раціоналізмом є виключно виробнича максимізація, що може характеризуватися як «неявна мотивація». У такому випадку мотиваційна гнучкість раціональності – це поведінка підприємця у вигляді комбінації між кількістю, якістю товарів та рівнем технологій із метою обов'язкової максимізації обсягу виробництва продукції.

На думку О. Уільямсона, поведінку людини можна пояснювати виходячи з її обмеженої раціональності. Прагнення до раціональності означає орієнтацію на економічне використання обмежених ресурсів, а визнання обмеженості пізнавальних здатностей слугує стимулом дослідження інститутів [266, с. 41].

Мотиваційна гнучкість, на нашу думку, проявляється у тому, що вчений визначив такими реченнями: «до яких організаційних форм повинні приходити сторони, щоб із найбільшою вигодою для себе використовувати свої обмежені пізнавальні здатності? Всупереч поширеній думці, прийняття гіпотези обмеженої раціональності скоріше поширює, ніж звужує те коло проблем, до яких може бути з користю використаний економічний образ мислення.

Таким чином, обмеженість ресурсів у вигляді відсутності досвіду, необхідних знань, економії на інтелекті сприяє розвитку мотиваційної гнучкості, що проявляється як економія на трансакціях. Гнучкість можна уявити, як бажання досягнути економії через створення власних структур, за якими закріплюється необхідність зменшення вимог до пізнавальної здатності.

Органічну раціональність О. Уільямсон розглядає, як слабку форму раціональності. Вчений пояснює цей різновид раціональності через підходи австрійської школи (процеси, пов'язані, наприклад, з такими інститутами, як гроші, ринки, аспекти прав власності та права взагалі), з одного боку, через розвиток у межах однієї фірми та у відносинах між фірмами, з іншого. Як наслідок, ці інститути неможливо планувати, а тому незнання певних цілей більш вигідне, ніж свідомі їх розробка та планування.

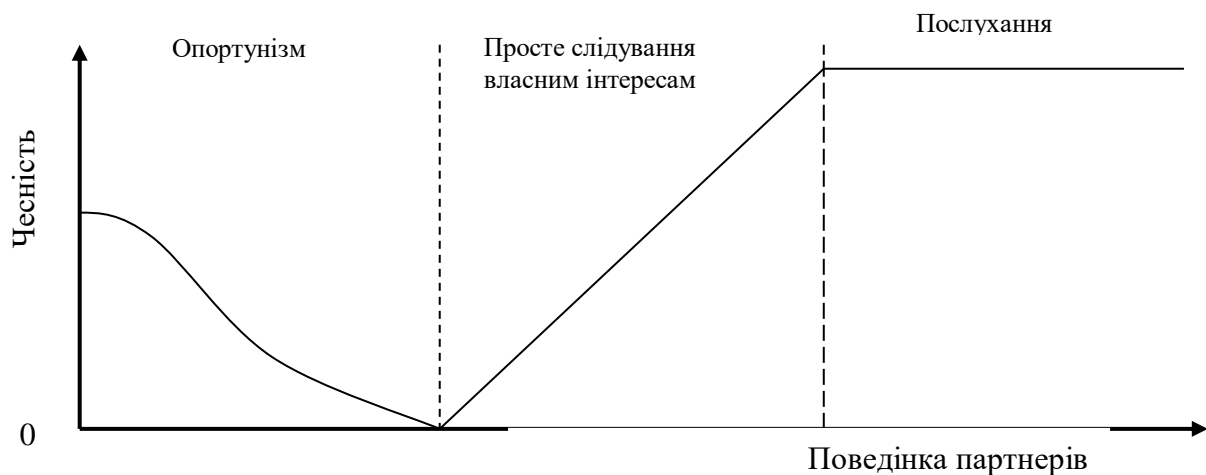
У такому випадку, ми вважаємо, що можна визначити таке поняття, як «мотивація гнучкості некерованої раціональності», оскільки конкурентні відносини створюють активний розвиток інститутів, що стимулюють додаткові виклики раціональній поведінці людини.

Ринок сприяє появі таких чинників, де людина буде приймати раціональні рішення (під дією пізнавальних та емоційних впливів), однак управління раціональністю буде неможливе у зв'язку з розвитком засобів боротьби за споживачів в умовах гіперконкуренції.

Ми вважаємо, що орієнтація на власний інтерес дозволяє сприймати мотиваційну гнучкість через такі чинники, як асиметричність інформації, фальсифікація та дисбаланс. О. Уільямсон

поділив орієнтацію на власний інтерес на опортунізм, просте слідування власним інтересам та послухання.

Опортунізм полягає у отриманні результату будь-що, навіть шляхом обману партнера, власника, керівника. Тому мотиваційна гнучкість відразу виявляється також із іншого боку як трансакційні витрати на створення нових інститутів, психологічні реакції окремих осіб, прийняття запобіжних заходів. Ми пропонуємо розглянути поняття «поділ мотиваційної гнучкості» (рис. 1.7).



**Рис. 1.7. Поділ мотиваційної гнучкості**

*Джерело: власна розробка авторів*

Відрізок опортунізму (рис. 1.7) показує високу еластичність мотиваційної гнучкості, оскільки чим ближчим буде підприємець до досягнення власних цілей, тим ймовірніше буде ще на більшу величину спостерігатися зменшення його ресурсу чесності. Мотивація фальсифікацій при опортунізмі сприяє виникненню трансакцій, що ускладнює систему взаємовідносин, а тому реакція на зміни (відношення впливу поведінки людини на рівень відкритості та чесності) різних суб'єктів контракту є не прогнозованою.

Така ситуація підвищує загальну мотивацію та призводить до зростання кількості інститутів на ринку. Відзначимо, що підприємець є гравцем на ринку, а тому такі фактори, як вдача, випадковість та опортунізм психологічно сприймаються, як запорука успіху у бізнесі.

Відрізок «просте слідування власним інтересам» можна назвати, як одинична еластичність. Наскільки одна сторона угоди буде відверто та прогнозовано поводитися, настільки інша сторона буде до неї чесною.

Послухання показує нееластичність, оскільки повне виконання наказів виключає мотивацію, як психологічну складову, і прирівнює

людину до роботи або звичайної технології. У такому випадку, ресурс чесності, на нашу думку, перетворюється на накази, у правильність яких необов'язково вірити, проте їх обов'язково виконувати.

Орієнтація на власний інтерес завжди є характерним для будь-якої діяльності, оскільки підприємець намагається виробити як можна більше ресурсів із середовища у взаємодії з підлеглими. Гнучкість полягає у мотивації отримати дешевого та кваліфікованого працівника, а елементи опортунізму по відношенню до підлеглих у такому випадку можна згладжувати шляхом координації, у тому числі завдяки ефекту Франкліна.

Зв'язок між мотиваційною та координаційною проблемами висвітлює М.І. Одинцова у праці «Інституціональна економіка». Мотиваційні та координаційні витрати (табл. 1.3), що виникають у процесі діяльності можна уявити як набір певних компонентів [165, с. 302-303].

*Таблиця 1.3*

### **Складові координаційних та мотиваційних витрат**

<b>Координаційні витрати</b>	<b>Мотиваційні витрати</b>
Управлінські витрати	Втрати від ухилення працівників
Витрати збору та обробки інформації	Витрати виміру вкладу окремих працівників
Витрати комунікації	Витрати контролю працівників

*Джерело: сформовано авторами на основі [165, с. 302-303]*

Ми поділяємо подібні міркування, оскільки зв'язок між координаційними та мотиваційними витратами дозволяють розглянути мотиваційну гнучкість із точки зору організаційних підходів. Організаційна гнучкість вважається чинником раціонального регулювання з боку підприємця, оскільки вона дозволяє пристосовувати роботу підприємства до потреб працівників без втрат для самого підприємства. Тому часто серед працівників використовуються такі поняття, як гнучкий графік, гнучкі терміни, гнучкі підходи тощо.

Мотиваційна гнучкість також знаходиться у організаційній системі самого підприємства і, як ми раніше зазначали, керівник є мотиватором, оскільки саме від нього залежить прийняття визначальних рішень. Виходячи з цього, чим нижче з гори до низу по організаційній структурі, тим слабшою стає мотиваційна сила. Такий контраст спостерігається у всьому – у відношеннях, у статусі, у заробітній платі, у доступі до ресурсів.



Мотиваційна гнучкість проявляється у стилях впливу на підприємця з боку його працівників, оскільки мало хто з них бажає залишатися на самому дні організаційної структури. Однак, головною функцією керівника є спілкування з підлеглими, врахування їх пропозицій та використання їх здібностей на користь підприємства.

Таким чином, мотиваційна гнучкість проявляється як потреба впливу на керівника з боку підлеглих для досягнення рівномірного задоволення як вимог працівників, так і підприємства. М. І. Одинцова, у своєї праці, цитує П. Мільгрома, у контексті, що бюрократичні правила – це раціональний спосіб стримати шкідливу для організації діяльність, що спрямована на вплив на керівництво з метою отримання від нього певної користі. Американський вчений П. Мільгром є автором концепції «витрат впливу», який поєднав притаманні підприємству проблеми організації та мотивації.

Особливості концепції витрат впливу починаються з продовження теорії Р. Коуза щодо трансакційних витрат. Погоджуючись з Р. Коузом в основних підходах, П. Мільгром не пояснює походження та природу трансакційних витрат, а без систематизованого розкриття цих питань сама ідея трансакційних витрат не має великого практичного значення [140, с. 58].

П. Мільгром виділяє п'ять атрибутів трансакцій [140, с. 61]:

- специфічність інвестицій, необхідних для здійснення трансакцій;
- частота, з якою здійснюються подібні трансакції, та тривалість, тобто період часу, на протязі якого вони неодноразово здійснюються;
- складність трансакції та невизначеність по відношенню до наступних дій.
- важкість виміру результатів трансакції;
- взаємозв'язок із іншими трансакціями, які здійснюються іншими людьми.

Витрати впливу включають витрати в основному на заробітну плату осіб, що приймають рішення, яке має достатню силу для втручання у діяльність тих, хто збирає інформацію для прийняття рішень: це само по собі може викликати в організації витрати [140, с. 283].

Витрати впливу можна назвати як «контроль мотиваційної гнучкості», оскільки, з одного боку, працівник керується власною користю і намагається «взяти під контроль» керівника як можна більш

високого рангу в організаційній системі, а тому керівник повинен приймати міри у вигляді застосування відомих трансакцій щодо обмеження впливу на його рішення та контролю за конкретним внеском працівника. Усі ці витрати, як правило, достатньо значні, створюють штучні перепони, оскільки П. Мільгром визнає у атрибутах трансакцій їхні характерні непривабливі ознаки.

З іншого боку, керівник сам бажає контролювати всіх працівників на основі принципів мотивації влади. Таким чином, керівники різних рівнів є також «гравцями» у політичних відносинах на підприємстві. Як наслідок, мотивація влади має свої атрибути пов'язані з впливом одного керівника на іншого, керівника на працівника з іншого підрозділу, що створює неформальні відносини. Знайти «золоту середину» фактично неможливо, оскільки «контроль мотиваційної гнучкості» вміщує у себе «перехідний контроль».

Під «перехідним контролем» у межах «контролю мотиваційної гнучкості» ми розуміємо мотивацію контролю під дією витрат впливу.

Це означає, що керівник сприймає владу як атрибут, а контроль, як додаток до нього. Таким чином, трансакційні витрати стають чинником, що дозволяють зменшити політизацію на підприємстві, проте піднімають значення та роль бюрократичного апарату. Витрати на бюрократію у самому підприємстві, підняття її ролі та значення є найбільш неприємним явищем із великою кількістю формальних атрибутів та відсутністю гарантій у вирішенні багатьох питань, де спостерігається зацікавленість працівників.

Як наслідок, розв'язок одного питання може породжувати декілька нових, що дозволять додатково мотивувати працівників створюючи умови для подальшого впливу на бюрократичний апарат. У свою чергу, керівник буде зацікавлений у переході контрольних функцій від нього до підрозділів свого апарату залишаючи собі лише головну – вплив на сам апарат.

Для працівника проблема мотивації влади не є визначальною, однак, перехід контролю у межах бюрократичного апарату є результатом іншої дії мотиваційної гнучкості – виділення додаткової мотивації без подальшого утворення ресурсів. Як наслідок, породжується додаткова, іноді спровокована, мотивація працівників, відбувається політизація бюрократичного апарату, стимулюються подальші витрати впливу. У звичайному розумінні – це фізичне зростання бюрократичного апарату.

Таким чином, можна зробити висновок, що витрати впливу дозволяють отримати вигоду від підвищення ефективності управління, якщо розглядається невелике підприємство, де обмежена кількість стимулів і мотиваційна гнучкість контролюється керівником. У такій ситуації трансакційні витрати будуть обслуговувати потреби самого керівника, який без додаткового апарату буде мати можливість впливу на всіх працівників.

Значення праці П. Мільгрома полягає у тому, що у наступних главах він дає напрями виключення перехідного контролю шляхом використання більш суттєвих заходів [140; 141]:

- розподіл ризику та стимулюючі контракти;
- рента та ефективність;
- власність та права власності;
- кадрова політика та управління людськими ресурсами;
- внутрішні ринки праці, призначення на роботу та просування по службовій дробині;
- оплата праці та мотивація;
- оплата праці керівних працівників.

Організація та проведення контролю при укладанні контрактів дозволяє визначати мотиваційну гнучкість через існування асиметричної інформації. Значну роль у дослідженні цієї проблеми відіграли праці О. Харта у співавторстві з С. Гроссманом та Дж. Муром. Асиметричність інформації дозволяє будувати простір гнучкості у межах, в яких сторони контракту можуть отримувати вигоду внаслідок недостатності інформації у третьої сторони. На думку О. Харта та С. Гроссмана [302], головним при укладанні контракту є отримання права власності, що дозволить здійснювати залишковий контроль. Таким чином, виділяються два ключових поняття: «недостатність контрактів» та «вертикальна інтеграція».

Значну увагу в дослідженні недостатності контрактів приділено з боку таких вчених, як О. Харт, Б. Хольмстром, Ж. Тіроль [303; 308]. Вчені вважають «недостатність контрактів» тим засобом, що дозволить отримати власність та залишковий контроль шляхом вертикальної інтеграції. Під вертикальною інтеграцією розуміється купівля активів постачальника або покупця з метою придбання залишкових прав контролю [302, с. 716]. Таким чином, спостерігається вертикаль угод, на горі якої знаходиться особа, що у кінцевому випадку отримує право власності, а тому може здійснювати контроль.

Слід зазначити, що асиметричність інформації створює простір для мотивації з одного боку із сторін угоди, які спостерігають розмір нествореного або прихованого ресурсу у вигляді недостатності у контракті, а з іншого, – аутсайдерів, які не можуть проконтролювати, а тим більше вплинути на контрактний процес. Таким чином, мотиваційна гнучкість полягає у тому, наскільки довго вдасться контролювати утримання власності шляхом використання ресурсу контрактної недостатності або як швидко аутсайдери здогадаються, тобто винайдуть можливості зменшити джерела цього ресурсу.

Ресурс недостатності є чинником, що створює обмеження мотиваційної гнучкості. Наслідком обмежень, ми вважаємо необхідність у застосуванні практики перезаключення контрактів. О. Харт та Дж. Мур [304] продовжують досліджувати підхід, що був розроблений О. Хартом та С. Гроссманом, причому долання наслідків асиметрії, як результату умов невизначеності, пропонується досягати відразу після виявлення раніше прихованих у контракті недоліків.

Перезаключення контрактів являє собою міру, яка дозволяє уникати обов'язковості укладання достатніх угод, а тому знімається обмеження для мотиваційної гнучкості. Трансакційні витрати роблять достатні угоди надто коштовними, що спонукає використовувати ресурс недостатності як стимул розвитку мотиваційного простору в умовах посилення конкурентної боротьби.

Як наслідок, постає питання про значення контракту, як засобу, що врегульовує всі питання між господарюючими суб'єктами. Відповідь на це питання намагався дати Ж. Тіроль, який на основі існування різних підходів щодо визначення природи трансакційних витрат запропонував, як заміну контрактів, чинники у вигляді репутації та подвійного постачання.

Значення роботи Ж. Тіроля полягає у тому, що за допомогою його концепції, влада та арбітраж у системі мотиваційної гнучкості розглядаються не як окремий ресурс, а противага мотивації влади. Це означає, що процеси децентралізації створюють можливості для встановлення трансфертних цін та механізму стимулювання менеджерів [309]. Поняття власності та контролю, таким чином, розглядаються окремо, оскільки це дозволяє, з одного боку, зберегти ресурси влади, а з іншого, – сформувати рівні децентралізації.

Коли ми розглядали роботи О. Харта, С. Гроссмана, Дж. Мура, то прийшли до висновку щодо можливості перезаключення контрактів як протидії обмеженню мотиваційної гнучкості. Ж. Тіроль

у якості обмеження ресурсу влади наводить поняття масштабу влади. Масштаб влади доказує той факт, що наявність повної влади та права на залишковий контроль не забезпечує власнику автоматичного дозволу на необмежені дії навіть у визначених межах. У такому випадку більш важливим є ресурс репутації, оскільки мотиваційна гнучкість не обмежується, а окреслюється розвитком підприємства, як утворення простору «влада-репутація». Наявність організаційної гнучкості перетворює підприємство у структуру, де мотиваційна гнучкість відображається у процесах делегування влади та її розподілі.

Ресурс репутації дозволяє використовувати владу у межах делегованих повноважень щодо функцій певного підрозділу (організаційна гнучкість), оскільки проміжний керівник у ієрархії підприємства, як і той, що має на основі права власності залишковий контроль, не зацікавлені у компрометації влади безглуздими діями та певними випадковостями.

Розподіл влади завдяки ресурсу репутації посилює мотиваційну гнучкість, що дозволяє виробляти ресурс відповідальності, а також створює неформальні відносини. Таким чином, ресурс влади, з одного боку, не може окреслювати мотиваційну гнучкість, однак із іншого – мотиваційна гнучкість формує ресурс влади через розподіл та делегування.

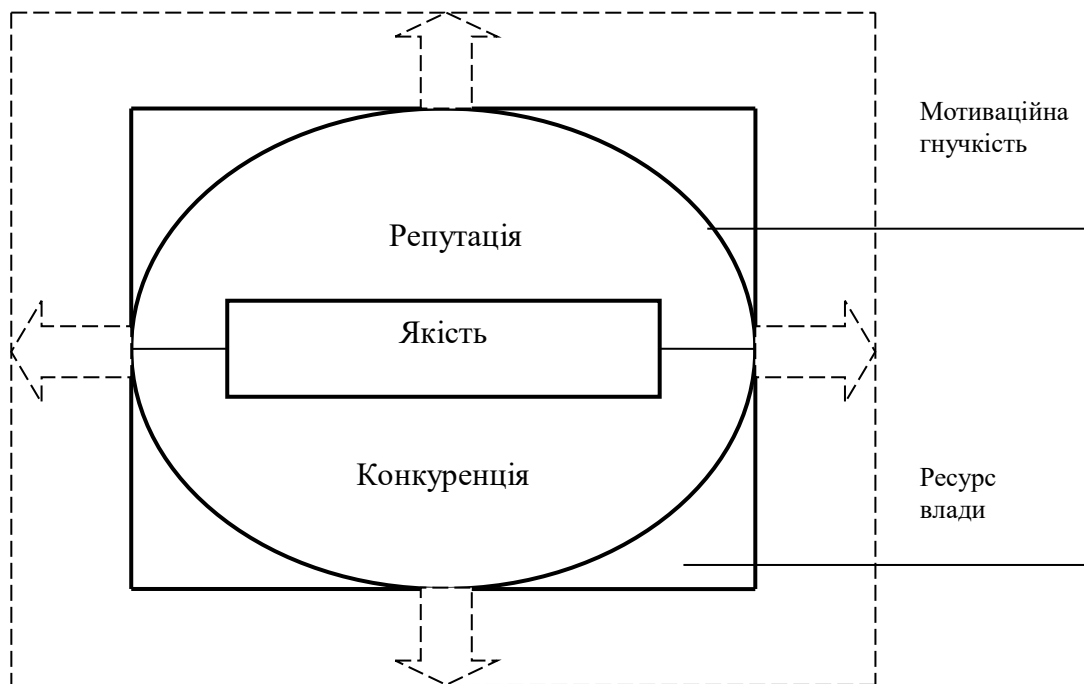
Значення якості є чинником оцінки розвитку процесу формування мотиваційної гнучкості. Покупець інвестує у гнучкість, а тому підприємство реагує на вимоги покупця через два співвідношення: «якість-репутація» та «якість-конкуренція», що дозволяє об'єднати їх разом мотиваційною гнучкістю.

Згідно підходу Ж. Тіроля, неформальні відносини дозволяють зекономити на вартості складання повного контракту і навіть на витратах розподілення влади. Тому, мотиваційна гнучкість дозволяє управляти ресурсом влади, не підвищуючи її вартості. Це означає, що технології, навіть більш коштовні, проте значно гнучкіші у експлуатації завдяки використанню інновацій, створюють умови розвитку влади у незвичному як для неї контексті – непривабливості.

Непривабливість влади може означати, по-перше, як відділення від права розпорядження власністю, а по-друге, – як відповідальність за власні дії та вчинки підлеглих. Значення характеристик якості у системі мотиваційної гнучкості формує величину ресурсу влади (рис. 1.8).

Слід зазначити, що право власності також можна сприймати як джерело мотиваційної гнучкості. Для цього не обов'язково окремо виділяти роль ресурсу влади у організаційній структурі підприємства. Американській вчений Д. Норт пропонує розглядати проблему через роль інститутів, виходячи з визначення, де інститути – це правила гри у суспільстві, або, висловлюючись більш формально, створені людиною обмежувальні рамки, які організують взаємовідносини між людьми.

Як наслідок, інститут власності у концепції мотиваційної гнучкості визначається межами влади власника та користю для інших осіб. Чим простіше стороннім особам впливати на корисність належного будь-кому блага, не створюючи при цьому повних витрат, зв'язаних з цим впливом, тим нижча цінність блага. Внаслідок цього максимізація цінності блага вимагає такої структури власності, при якій сторони, здатні впливати на безліч конкретних властивостей блага, можуть пред'являти залишкові права на використання цих властивостей [163, с. 50].



**Рис. 1.8. Вплив мотиваційної гнучкості на зміну ресурсу влади**

*Джерело: власна розробка авторів*

Мотиваційна гнучкість у такому випадку не є чинником, що прив'язаний до обов'язковості володіння (хоча це також важливо),

однак, характеризується динамікою корисності у процесі створення необхідних ресурсів.

Виходячи з наведеного, можна зробити висновок, що теоретична парадигма мотиваційної гнучкості діяльності підприємств визначається у підходах теорії фірми через сукупність чинників технологічного розвитку, трансакційних витрат у процесі врегулювання відносин та поведінкових особливостей керівників та підлеглих. Підприємство обмежене у своїй діяльності як у внутрішньому, так і зовнішньому середовищі, а тому вичерпність ресурсів змушує підприємця приймати вмотивовано гнучкі рішення, що відображаються на технології виробництва, організації, управлінні та поведінці підлеглих.

Діяльність підприємця є однією з складових у функціонуванні підприємства. Для нього, мотиваційна гнучкість – це створення ресурсів, а також сам процес підприємництва, де формується величина гнучкості (додаток Б, рис. Б. 1.1). Мотиваційна гнучкість, таким чином, виробляється під дією обмежень у вигляді недосконалості технологій та впливу трансакційних витрат, причому потреба у ресурсах, їх взаємодія та формування є нескінченним процесом в умовах стрімкого розвитку конкуренції.

## РОЗДІЛ 2

# МЕТОДИКА ДІАГНОСТИКИ МОТИВАЦІЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО МАШИНОБУДУВАННЯ

### 2.1. Методичні засади дослідження ринку сільськогосподарської техніки

На сьогодні агропромисловий комплекс є однією із найбільш важливих та стійких за стабільністю надходжень до бюджету складових національної економіки України, що визначає соціально-економічний розвиток держави, і є цілісною виробничо-економічною системою, об'єднуючи в собі низку сільськогосподарських, промислових, науково-виробничих та навчальних галузей, спрямованих на одержання, транспортування, зберігання, переробку та реалізацію сільськогосподарської продукції [84, с. 90].

Господарська діяльність будь-якого виробника буде неефективною, якщо йому не вистачає знань про закономірності просування товарів, місткість ринку, активність на ньому конкурентів, стан попиту та пропозиції, зміни в потребах покупців тощо. Інформація про стан національної економіки та ефективність ринкових механізмів таких як конкуренція, ціноутворення, попит та пропозиція, податки, валюта та інші процеси багато в чому визначає порядок функціонування господарських систем. Така обізнаність дозволяє прогнозувати динаміку попиту та пропозиції, установлювати зв'язок між потребами й споживчими властивостями товарів, підвищувати якість та ефективність управлінських дій. Тому підприємцю важливо мати мобільну систему вивчення ринку, яка б оперативно та адекватно реагувала на постійні зміни обставин, що обумовлюють напругу економічного життя й у кінцевому підсумку успіх господарської діяльності.

Теорія підприємницького господарювання є сформованою на достатньому рівні пізнання процесу економічних, соціальних, господарських відносин у ринковій системі. Відповідним чином ефективність діяльності сільськогосподарських підприємств завжди характеризується пріоритетною значущістю для економіки, держави, суспільства, особливо в умовах кризи і передбачуваної



турбулентності соціально-економічної системи, підприємницької та суспільної невизначеності. Тому фактично вічною, постійною у необхідності пошуку науково-практичних шляхів вирішення є проблема забезпечення розвитку, соціально-економічної результативності сільськогосподарського підприємництва, у тому числі структурованого за регіональним розміщенням. Проблематика розвитку підприємництва як діяльності в економіці, сільськогосподарській галузі, а також господарська діяльність за регіональним розміщенням організацій досить ґрунтовно вивчена, але потребує адаптивної характеристики щодо вітчизняних реалій [64, с. 136]

Ринок повинен бути об'єктом постійного спостереження. Але самі по собі ринкові дослідження не мають ніякої цінності, якщо вони не пов'язані із прийняттям управлінських рішень. Тому результатом таких досліджень є інформація, яка несе відповідь на питання, що цікавить суб'єктів ринку [219, с. 11].

Серед ринків, що функціонують в Україні займає своє місце ринок сільськогосподарської техніки, що має спільні риси з іншими ринками, та має свої специфічні особливості. В цілому класифікують низку окремих видів, складовою яких є й ринок сільськогосподарської техніки. Погляди та методичні підходи більшості науковців до розуміння сутності ринку матеріально-технічних ресурсів, у тому числі ринку сільськогосподарської техніки, базуються на використанні класичного підходу, який базується на економічних відносинах між учасниками ринку: виробниками і споживачами, покупцями і продавцями та іншими суб'єктами – з приводу здійснення обмінних операцій, що відбуваються в ході реалізації сільськогосподарської продукції, наголошуючи, що обов'язковим атрибутом обміну мають стати узгоджені інтереси всіх учасників ринку. Вони є своєрідними, різноплановими, специфічними, дещо недосконалими і, на нашу думку, потребують додаткового обговорення.

Слід відзначити, що сільське господарство через свою специфіку (сезонність виробництва, його залежність від природно-кліматичних умов, територіальна розосередженість суб'єктів господарювання тощо) більшою мірою, ніж інші галузі, потребує створення надійної системи забезпечення аграрних підприємств сільськогосподарською технікою. Зважаючи на згадану специфіку, особливим стає забезпечення технікою у рослинницькій галузі.

В умовах ринку основними є наступні принципи взаємовідносин між суб'єктами сфери матеріально-технічного забезпечення:

1) самостійного вибору сільськогосподарськими суб'єктами підприємств-виробників, постачальників техніки, незалежно від форм власності і господарювання;

2) мінімізації кількості посередників між виробниками сільськогосподарської техніки та їх споживачами, що дає змогу скоротити витрати на їх придбання й використання, запобігти втрат від невчасних поставок, враховуючи сезонність та обмежений термін виконання робіт у рослинництві;

3) відповідальності виробників за якість проданої техніки;

4) вчасності та якості технічного обслуговування та ремонту техніки;

5) своєчасності розрахунків між учасниками ринку сільськогосподарської техніки.

Основними завданнями системи інженерно-технічного забезпечення агропромислового комплексу держави, в тому числі технічними засобами в галузі рослинництва, є:

1) забезпечення потреб сільськогосподарського виробництва, підприємств харчової і переробної промисловості вітчизняними технічними засобами;

2) реалізація державної технічної політики в агропромисловому комплексі;

3) формування та розвиток ринку технічних засобів для агропромислового комплексу, в тому числі вторинного, розширення мережі сервісних підприємств;

4) сприяння освоєнню результатів наукових, дослідно-конструкторських та технологічних розробок для інноваційного розвитку агропромислового комплексу;

5) реалізація програм розвитку інженерно-технічного забезпечення агропромислового комплексу;

6) забезпечення виробників сільськогосподарської продукції достовірною інформацією про споживчі властивості машин і обладнання.

Основним організаційним принципом інженерно-технічного забезпечення агропромислового комплексу є системний підхід до створення, проведення державних випробувань, виробництва технічних засобів, їх використання, ремонту та технічного

обслуговування, розробки і освоєння нових технологій та кадрового забезпечення [218].

На сучасному етапі розвитку сільського господарства його матеріально-технічне забезпечення в цілому та забезпечення сільськогосподарською технікою зокрема, перебуває у кризовому стані.

1 березня 2017 року уряд ухвалив рішення про використання бюджетних коштів для часткової компенсації сільськогосподарської техніки та обладнання. Очікується, що це рішення дозволить підвищити купівельну спроможність сільськогосподарських виробників та оновити технічний парк завдяки здешевленню вартості придбаної техніки та обладнання українського виробника. Це також стимулюватиме виробництво техніки та обладнання українськими підприємствами сільськогосподарського машинобудування. Згідно із рішенням Уряду, до переліку включається техніка та обладнання, ступінь локалізації виробництва якої перевищує 60% (для складної техніки: тракторів, комбайнів та інших самохідних енергетичних засобів – 35 %). Техніка повинна вироблятися заводами-виробниками, які є резидентами України не менше 2-ох років. Комісія включила до переліку техніки, що частково компенсуються коштом державного бюджету, продукцію 40 підприємств. Серед них: Харківський тракторний завод, Південний машинобудівний завод ім. О.М. Макарова, Львівський завод фрезерних верстатів тощо. Урядова програма отримання 20-відсоткової компенсації вартості сільгосптехніки і устаткування українського виробництва є ефективним механізмом допомоги як аграріям, так і виробникам, які спеціалізуються на сільськогосподарському машинобудуванні [86, с. 154].

Забезпечення аграрного виробництва технічними засобами характеризується низьким рівнем технічної оснащеності малих та середніх сільгосппідприємств, технологічною відсталістю більшості підприємств аграрної галузі, розбалансованістю ринку сільськогосподарської техніки і повільним оновленням машинно-тракторного парку. Аграрії забезпечені основними видами сільгоспмашин тільки на 50%.

Для нормального відтворення машинно-тракторного парку сільськогосподарським підприємствам необхідно щорічно оновлювати 8-12% техніки, тоді як на поточний момент оновлюється лише 3-5%. Тракторна техніка в українських господарствах

відпрацювала свій термін і потребує заміни. Станом на 2016 рік, за різними підрахунками, більше 75% тракторів перебувало за межами амортизаційного і економічно доцільного терміну експлуатації [268].

Тому для вирішення проблем забезпечення аграрних підприємств сучасною, високотехнологічною та економічною технікою необхідно сформувавши дієву методичку дослідження ринку сільськогосподарської техніки. Це завдання вимагає вирішення низки проблем, як теоретичного, так і прикладного характеру.

Теоретичною основою наших досліджень стали класична, неокласична та інституційна економічна теорії, основні положення щодо розвитку конкурентної ринкової економіки, методологічні напрацювання вітчизняної школи регіоналістики, концепція розвитку аграрного ринку України та її регіонів, наукові розробки вітчизняних вчених із питань формування ринку в цілому, сільськогосподарської техніки зокрема.

Успіх і досягнення поставлених цілей наукових досліджень у багато визначається застосовуваними методами досліджень. Метод (від грецького Methodos – шлях, спосіб дослідження, навчання, дії) – певна сукупність стійких правил, призначених для досягнення будь-якої мети. Метод – це прийом мислення або практичної дії, а також засіб або інструмент для дослідження будь-якого об'єкта [65, с. 31].

Рене Декарт, видатний французький філософ, фізик, фізіолог, математик, основоположник аналітичної геометрії вказував: «Під методом я розумію достовірні і легкі правила, суворо дотримуючись яких людина ніколи не прийме нічого помилкового за істинне, і крок за кроком примножуючи знання, прийде до істинного пізнання всього того, що він буде здатний пізнати» [224].

Вибору адекватних методів досліджень сприяє їх класифікація, яка дозволить у подальшому провести поділ одиниць дослідження на групи (класи) і полегшить аналіз об'єкта дослідження. Розглянемо варіанти класифікації, представлені в таблиці 2.1.

Прийнятним у процесі дослідження слід використовувати наступні методи аналізу ринку, які умовно можна поділити на такі групи:

- методи економічного загальносистемного аналізу;
- економіко-математичні методи;
- економіко-статистичні та методи математичної статистики.

## Класифікація методів досліджень

Класифікаційна ознака	Види методів	Приклади
Підходи до досліджень	Наукові методи	Методи, засновані на раціональному, доказовому і системному дослідженні. Мають властивості строгості, однозначності, ефектності, простоти, евристичності
	Ненаукові методи	Апеляція до релігії, авторитетів, ідеології, звичайних знань
Методи наукових досліджень		
Зміст об'єкта дослідження	Методи природознавства	Методи, що застосовуються у природознавстві
	Методи соціально-гуманітарних наук	Методи, що застосовуються у соціально-гуманітарних науках
Галузь науки	Історія, Філософія, Економіка, Соціологія тощо	Групи методів, що застосовуються в конкретній науці
Сфера застосування і спільність методів	Загальні	Філософія
		Математика, статистика, види експерименту, види спостережень, моделювання тощо
	Окремі (спеціальні)	Економічне спостереження, економічний експеримент тощо.
Рівень пізнання	Емпіричні методи	Спостереження, порівняння, опис, вимір, анкетне опитування, співбесіда, тестування, експеримент
	Теоретичні методи	Аксиоматичний метод, гіпотетичний метод, формалізація, абстрагування. Логічні методи (аналіз, синтез, індукція, дедукція, аналогія)
Система обґрунтування	Формальні	Аналітичні методи або методи елементарної математики (функціональний аналіз) і методи математичного аналізу (інтегральні, диференціальні, варіаційне обчислення), імовірнісні, статистичні методи (математична статистика, теорія ймовірності), методи дослідження операцій, методи теорії вибору і прийняття рішень, методи математичної логіки, математичне і імітаційне моделювання та ін.
	Евристичні методи	Індукція, дедукція, синтез тощо
Класифікаційна ознака	Види методів	Приклади
Ступінь застосування логіки	Логічні	Дедукція, індукція, аксіоматика, аналогія, доказ, логічне обґрунтування та под.
	Нелогічні	Економічне спостереження, інтуїція тощо
Логічні методи досліджень		
Система обґрунтування	Кількісні	Математичні методи, статистичні методи
	Якісні	Спостереження, анкетування, опитування, співбесіда та ін.

Джерело: [65, с. 32-33].

Із основних методів економічного загальносистемного аналізу ринку сільськогосподарської техніки ми застосовували:

- методи порівняння;
- візуально-графічні методи;
- балансовий метод;
- формально-логічні методи.

Методи порівняння засновані на співставленні моментів стану економічної кон'юнктури як за допомогою кількісних так і якісних характеристик. Кількісні порівняння проводяться за допомогою абсолютних та відносних показників динаміки (темпів росту, приросту, дисперсії, середньоквадратичного відхилення).

Якісні – використовуються для порівняння більш складних процесів, які не вимірюються кількісно.

Візуально-графічні методи – використовуються для зведення та побудови таблиць та графіків.

При зборі інформації в системі, де присутня велика кількість показників, буває дуже складно зорієнтуватися в масиві тексту. Тому дані групуються і записуються в таблиці.

Таблиці служать накопиченню, опрацюванню і зберіганню цифрової інформації. Форму таблиць та їх майбутній зміст слід передбачати заздалегідь, тобто до початку аналізу явищ.

Від усіх інших таблиць аналітична, як правило, відрізняється відносно нескладною будовою, компактністю і наочністю. Вона повинна мати не лише основну, а й додаткову для порівняння інформацію (планові та середні показники, дані за минулі періоди), а також проміжні підсумки, відхилення, відсотки.

Перевагою табличного методу є наочність і легкість обробки даних за допомогою математичних методів.

Застосовувався при обробці статистичної інформації.

При необхідності більш наочно представити дані, таблиці та цифри, необхідно трансформувати у графіки. При цьому існує нескінченна кількість способів відображення матеріалу. Графіки зручно сприймати і робити на їхній основі різні висновки. Так само можна побудувати тренди, використовуючи математичні закономірності. У таблиці побачити і виявити закономірність складніше, ніж при використанні графічного відображення даних. Тому цей метод активно застосовувався при аналізі попиту та пропозиції, а також при розробці моделі залежності частки придбання імпортової техніки від прибутковості галузі.

До формально-логічних методів відносять метод експертних оцінок та інші методи теорії масового попиту. До експертних методів відносять також різні рейтингові розрахунки. Сутність рейтингів зводиться до складання впорядкованих списків суб'єктів сукупності, яка аналізується.

До економіко-математичних методів вивчення ринку відносять загально математичні методи розрахунку економічних показників й методи математичного моделювання. При цьому особливу увагу слід приділяти методам оцінки ризиків, фінансових та комерційних розрахунків для кон'юнктурного аналізу.

Основними економіко-статистичними методами аналізу економічної кон'юнктури є такі групи методів як, аналіз динаміки кон'юнктури: методи відносних величин, метод середніх величин, індексний метод, метод рядів динаміки, аналіз часових коливань, групування, вибіркоче спостереження; регресійно-кореляційні – регресія та кореляція; експертні.

Найпоширенішими методами залишається аналітичний та статистичний. Назва аналітичного методу походить від слова аналіз. Аналіз (від давньогрецької *Ἀνάλυσις* «розкладання, розтину») – операція уявного або реального розчленовування цілого (речі, властивості, процесу або відносини між предметами) на складові елементи, властивості, ознаки. У зв'язку з цим виникає можливість для поглибленого вивчення складу, зв'язків, властивостей предметів та явищ.

Отже, аналітичний метод – це метод, за допомогою якого складне явище, уявно розкладається на окремі, більш прості складові, а потім вивчаються їхні кількісні та якісні сторони, зв'язки та взаємодії.

Сам процес розкладання слід проводити згідно з певними правилами, принципами.

Поділ предметів або явищ має враховувати існуючі закономірності, склад, внутрішні кордони, зв'язки, функції. Це перший принцип аналізу.

Суворе дотримання цього принципу дає змогу відтворити згодом предмет у первісному вигляді.

Послідовне, поетапне відокремлення частин, властивостей від предмета – вимога другого принципу аналізу.

Окремі частини, компоненти цілого відіграють не однакову роль у його функціонуванні. Серед них обов'язково знайдеться один або

кілька, які формують сутність предмета, його якісну ознаку. Тому пошук цих найважливіших ланок у предметі обумовлює третій принцип аналізу – принцип основної ланки.

Врахування системної побудови предмета або систем формує четвертий принцип аналізу – принцип ієрархії.

П'ятий принцип визначає межі аналізу, ступінь його можливого поглиблення. Кінцева зупинка в дослідженні звичайно пов'язується з найпростішими елементами системи, які при цьому зберігають загальні властивості всієї сукупності. Так, товар є найпростішим елементом економічної системи.

Шостий принцип обумовлює вибір форми аналізу. Нами застосовувалися такі форми аналізу: математичний, економічний, структурний.

Статистика є невід'ємною складовою при вивченні практично будь-яких соціально-економічних явищ. Тому неможливо обійтися без статистики, якщо необхідно відобразити дійсність у динаміці. Для цього існує цілий ряд статистичних методів.

Наприклад, математичний метод. Сюди можна віднести:

- індексний метод, який показує відношення даних поточного періоду до базисного. Завдяки індексному методу, можна побачити зростання або зниження одного показника і перевірити, як він змінювався у порівнянні з іншими за той же період;

- метод екстраполяції, який полягає в простому перенесенні даних попереднього періодів на майбутнє. Він зручний, якщо ситуація стабільна і не передбачає сильних коливань. Наприклад, при визначенні сезонності, як відомо, зміна пір року і поведінка людей завжди повторюється з року в рік, тому можна екстраполювати індекси сезонності з попереднього року на наступний;

- метод побудови трендів, який використовується для прогнозів ситуацій, де спостерігається загальна закономірність (зростання, спад). Тренд (від англ. Trend – тенденція) – загальна тенденція при різноспрямованому русі, виражена загальна спрямованість змін показників будь-якого часового ряду. Тренд – більш складний математичний інструмент, ніж екстраполяція. Щоб побудувати тренд будь-якого показника (функції), обирають інші показники (аргументи), які на нього впливають. Після цього вивчають статистичні дані за кілька періодів. Якщо аргументи і функція взаємодіють (корелюють) один з одним, то можна знайти математичну залежність і записати її у вигляді формули. Після цього



при відомому показнику аргумента можна досить точно спрогнозувати значення функції [219, с. 63-67].

Результатом опрацювання досліджень зарубіжних та вітчизняних вчених стало чітке визначення суті ринку сільськогосподарської техніки, пов'язане із взаємодією усіх суб'єктів, діяльність яких спрямована на отримання позитивного результату.

Було розроблено схему організаційної структури ринку сільськогосподарської техніки, визначені взаємозв'язки суб'єктів – виробників сільськогосподарської техніки, продавців, покупців (аграрні підприємства), фінансових інститутів та держави. Визначений їх вплив у процесі діяльності.

Матеріальне забезпечення сільськогосподарського виробництва, здійснюється у ринковому середовищі. Досить дискусійним, вбачається визначення Т.М. Остапенка. Він стверджує, що система матеріально-технічного забезпечення є сукупністю підприємств-виробників матеріально-технічних ресурсів, торгово-посередницьких організацій, сервісних підрозділів, виробничих формувань з використання технічних засобів та державних органів, що регулюють відносини у сфері техніко-технологічного забезпечення [169, с. 5]. При цьому, із системи випадають особливо важливі фінансові й логістичні елементи, що робить визначення не повністю закінченим.

Цілком можна погодитись із твердженням, що від ефективності функціонування системи матеріально-технічного забезпечення залежить розвиток не лише сільського господарства як галузі, а й стан інших ланок агропромислового комплексу країни [154].

При теоретичному дослідженні використовується діалектичний інструментарій, а саме, методи індукції та дедукції. Спочатку необхідно використовувати індуктивний метод, який передбачає збирання, систематизацію та узагальнення достовірних фактів і явищ, що пов'язані з практикою і причетні до досліджуваної проблеми. Наступною стадією індуктивного методу є виведення з них економічних принципів, теорій, узагальнень [61, с. 30]. Дослідження передбачають застосування дедуктивного методу, у випадку коли вирішення проблеми починають не із збирання фактів, а з абстрактного її осмислення, використовуючи при цьому логіку мислення, випадкові спостереження, інтуїтивні відчуття.

Для того, щоб забезпечити системний підхід до об'єктів дослідження, крім індукції і дедукції, в роботі використовуються не тільки загальні, але й специфічні методи дослідження, такі як:

монографічний, економіко-статистичний, графічний, табличний, екстраполяційний, нормативний, економіко-математичний, багатомірний порівняльний аналіз.

У процесі дослідження ринку умовно можна виділити аналітичну та проєктну частини.

Аналітична частина відображає оцінку стану ринку сільськогосподарської техніки: визначення типу ринку, аналіз змін та трансформацій ринку в часі, обсягів виробництва та реалізації техніки, ефективності їх використання, ринкової кон'юнктури, диспаритету цін на продукцію сільського господарства та засоби виробництва, обсягу попиту та рівень його задоволення за рахунок платоспроможності покупців та пропозиції продавців, ефективності заходів державного стимулювання розвитку ринку сільськогосподарської техніки.

Проєктна частина дослідження ринку техніки будується як модель споживчого попиту на сільськогосподарську техніку, як вітчизняну, так й імпорту, що дозволяє прогнозувати його зміни та визначати пріоритетні напрямки розвитку вітчизняного сільськогосподарського машинобудування та необхідний рівень стимулювання розвитку ринку.

Для аналізу та оцінки рівня розвитку ринку сільськогосподарської техніки в цілому, та в галузі рослинництва зокрема, використано інформацію про його стан із даних офіційної державної статистики, а саме про економічні процеси і явища, які дозволяють оцінити стан ринку і вплив на нього окремих факторів. За допомогою статистичних даних Державної служби статистики України досліджуємо розвиток ринку в сфері виробництва техніки, її купівлі, експорту та імпорту, аналізуємо вплив результатів діяльності підприємств на галузевому рівні на кон'юнктуру ринку.

Метою дослідження ринку є визначення його місткості та кон'юнктури, визначення співвідношення попиту і пропозиції на різні групи сільськогосподарської техніки, виявлення частки окремих видів техніки, її виробників через проведення відповідної ринкової сегментації. У цьому випадку особливо важливим є систематизація складників ринку.

Досліджуючи питання ринку сільськогосподарської техніки також варто звернути увагу на те, що розвиток та ефективність зовнішньоторговельної діяльності підприємств залежить від багатьох факторів, серед яких експортний потенціал, ємність внутрішнього та

зовнішнього ринків, конкурентоспроможність вітчизняної продукції, тощо. Проте, ключову роль щодо поглиблення інтеграції аграрного сектора України у світове господарство нині відіграє політико-економічна ситуація в країні. Підприємства – суб'єкти аграрного сектора, змушені функціонувати в нестабільних та невизначених умовах сучасного ринку. Тому постійно виникає потреба у вирішенні нових організаційних, економічних та управлінських завдань з метою пристосування до мінливої зовнішньоекономічної кон'юнктури [16, с. 14].

Зовнішньоекономічна діяльність у сучасних умовах глобалізації та євроінтеграції відіграє важливу роль у розвитку економіки держави та її суб'єктів господарювання. В Україні на тлі останніх політичних та економічних змін відбувається переформування структури взаємного товарообміну із світовою спільнотою, оновлення економічної політики як внутрішніх, так і зовнішніх сфер, пов'язаних з удосконаленням механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю. Здійснення ефективної зовнішньоекономічної діяльності вітчизняними аграрними підприємствами сприятиме підвищенню їхньої конкурентоспроможності на світових ринках, формуванню раціональної структури експорту й імпорту, а також залученню іноземних інвестицій в аграрну сферу країни на взаємовигідних умовах [20, с. 148]. Успішне здійснення зовнішньоекономічної діяльності посилює інтеграцію держави у міжнародний ринок, що в подальшому сприяє покращенню рівня добробуту й розвитку суспільства та розширенню зони впливу національної економіки загалом у світі [20, с. 149].

Враховуючи сучасні проблеми ринку сільськогосподарської техніки дедалі більшого значення набуває визначення рівня збалансованості попиту та пропозиції. За допомогою статистичних методів досліджується процес формування попиту у взаємозв'язку з асортиментом техніки, її виробників і якістю.

Для дослідження попиту на сільськогосподарську техніку необхідно забезпечити аналіз динаміки купівлі сільськогосподарської техніки, що використовується у рослинницькій галузі. При аналізі цін на ринку сільськогосподарської техніки необхідно розглядати ціни в розрізі виробників, країн походження та потужності.

Для визначення збалансованості попиту і пропозиції вивчається та прогнозується попит аграрних підприємств на техніку,

обґрунтовується її потреба, пропонується необхідний асортимент згідно потреби.

Мета вивчення кон'юнктури ринку є встановлення зв'язку між результатами діяльності рослинницької галузі й пропозицією ринку, забезпечення рівновагу попиту і пропозиції – виявлення і модулювання тенденцій та закономірностей розвитку ринку [109].

Для вивчення кон'юнктури ринку сільськогосподарської техніки та підготовки прогнозів його розвитку необхідно передусім з'ясувати, в якій фазі свого циклу перебуває економіка галузі на тлі господарського комплексу держави загалом. Потім дати комплексну характеристику економіки за попередні роки, виявити і проаналізувати всі фактори, що впливають на кон'юнктуру ринку, і зробити обґрунтований кон'юнктурний прогноз.

Вивчення і прогнозування кон'юнктури ринку здійснюють у такій послідовності: загальне оцінювання особливостей ринку, вивчення динаміки купівлі товару, аналіз попиту і пропозиції (з урахуванням платоспроможності у покупців і пропозиції техніки на ринку); аналіз специфічності техніки і каналів його збуту (передусім із погляду зміни конкурентоспроможності виробу); аналіз динаміки цін, факторів, які впливають на їх зміну; вивчення конкурентів, аналіз їх сильних і слабких сторін, аналіз експортно-імпортних відносин [200, с. 62]. Для цього використовують ряд показників: показники, що характеризують попит та пропозицію, динаміка виробництва та купівлі, прибутковість, збитковість); рівень економічної концентрації, монополізації, конкуренції та обсяги ринку; масштаби ринкових операцій і ступінь ділової активності (обсяг ринку, виробничий потенціал, рівень капіталовкладень, ступінь зносу, оновлення і вибуття основних виробничих фондів.

Важливе місце у системі методів визначення надання переваг покупців певній групі техніки відводиться методам кореляційно-регресійного аналізу, який полягає в побудові та аналізі економіко-математичної моделі у вигляді рівняння регресії.

Останнім блоком методів прогнозування є змішані методи, до яких відносять метод «Дельфі», метод аналізу ієрархій, Fuzzy – технології та інші. Метод «Дельфі» розроблений відомим економістом О. Хельмером, який поєднував творчий підхід до вирішення проблеми та достатню точність прогнозу. Даний метод базується на анонімності експертів, використанні результатів попереднього опитування та статистичної обробки. Одним із сучасних

методів, що належить до групи змішаних методів прогнозування, є fuzzy-технології, які з економічної точки зору прийнято розглядати як сукупність теоретичних основ, методів, алгоритмів, процедур і програмних засобів, що базуються на використанні нечітких знань і оцінок експертів для вирішення широкого кола завдань [242, с. 205]. Для визначення переваг покупців сільськогосподарської техніки пропонується метод кореляційного аналізу, який включає аналіз динаміки прибутковості галузі рослинництва в попередньому році та суми придбання зарубіжної техніки в поточному.

Під терміном кореляційний зв'язок розуміють статистичний взаємозв'язок двох чи декількох величин. Взаємозалежність змінних величин вважається кореляційною (кореляцією).

Зрозуміло, приміром, що в середньому між урожайністю пшениці та прибутком господарств, які вирощують її відслідковується передбачуваний взаємозв'язок. Він є таким, що чим більша врожайність, тим більший прибуток підприємства. Але, це правило має винятки, коли порівняно високий урожай забезпечує низький прибуток і, всупереч цьому, порівняно низька врожайність гарантує досить високий прибуток. Приводом виникнення аналогічних виключень може бути те, що кожна економічна чи природна ознака вимірюється впливом численних факторів: кон'юнктурних, політичних, селекційних та ін.

Спів-залежні (кореляційні) зв'язки – це вірогідні зміни, які можливо опанувати лише на репрезентативних вибірках математично-статистичними методами. Пов'язаність передбачає зв'язок, вплив, – будь-які скоординовані переміни, які можуть бути пояснені багатьма причинами.

Кореляційні зв'язки не можна сприймати як доказ причинно-наслідкової залежності, вони вказують тільки на те, що зміну однієї прикмети, здебільшого, супроводять очевидні зміни іншої.

Кореляційний аналіз вирішує певні завдання: вимір ступеня зв'язку двох чи кількох змінних; визначення невідомих причинних зв'язків, встановлення їх вагомості та сили; підбір факторів, що діють на ознаку, при цьому вважається найважливішими ті фактори, які найбільш сильно корелюють із ознаками, що досліджуються.

Кореляційні зв'язки класифікують за: напрямком, формою, рівнем сили.

Виходячи з напрямку кореляційні зв'язки бувають позитивними («безпосередніми», «прямими») і негативними («зворотними»). При

виникненні позитивного безпосереднього кореляційного зв'язку вищі значення однієї властивості відповідають вищим значенням іншої, а нижчі значення однієї властивості – більш низьким показникам іншої. Негативні кореляційні зв'язки співвідносяться у зворотному напрямку. Позитивні кореляційні зв'язки дають позитивне значення коефіцієнта кореляції, як приклад,  $r = + 0,365$ , негативний знак – у випадку зворотної кореляції, приміром,  $r = - 0,365$ .

Кореляційний зв'язок має дві форми – прямолінійна або криволінійна. Прямолінійними можуть бути, наприклад, зв'язки між кількістю внесених мінеральних добрив та величиною отриманого врожаю. Криволінійні можуть бути, приміром, зв'язки між врожайністю та прибутковістю рослинництва.

Тіснота, рівень, сила кореляційних зв'язків може характеризуватися визначеною величиною коефіцієнта кореляції.

Тіснота зв'язків не може залежати від її спрямування й визначається як абсолютне значення коефіцієнта кореляції.

Найбільш високе (максимальне) абсолютне значення коефіцієнта кореляції може бути  $r = 1,00$ ; мінімально можливе –  $r = 0,00$ .

Кореляційні зв'язки можуть також класифікуватися як:

- тісні або сильні, при значеннях коефіцієнта кореляції  $r > 0,70$ ;
- середні при  $0,50 < r < 0,69$  ;
- невисокі або помірні при значеннях  $0,30 < r < 0,49$  ;
- неміцні, або слабкі при значеннях  $0,20 < r < 0,29$  ;
- дуже слабкі при значеннях  $r < 0,19$ .

Коефіцієнт детермінації (позначається як  $R^2$  – R-квадрат) – показник, що використовується в статистиці, може бути застосований у статистичних моделях як показник рівня залежності варіацій залежних змінних від варіацій незалежних змінних. Він визначає в якій мірі одержані результати дослідження підтверджують доцільність моделей.

Для коефіцієнта детермінації, при побудові моделей із константами, його значення коливатиметься між 0 та 1. При збільшенні коефіцієнта та наближенні його до 1, більшою мірою виражається залежність. Оцінювання регресивних моделей, у таких випадках, тлумачиться як адекватність моделей даних. Щодо можливих моделей, можна припустити, що значення коефіцієнта детермінації не може бути меншим за 50% (за таких умов коефіцієнт множинної кореляції повинен перевищувати по модулю значення

70%). Моделі, що мають коефіцієнт детермінації вищий ніж 80% можуть бути визначеними як досконалі, при цьому коефіцієнт кореляції вищий ніж 90%. У випадках, коли коефіцієнт детермінації дорівнює 1, то це свідчить, що пояснювана змінна детально описується моделлю, що розглядається. Показники дослідженої моделі залежності частки придбання іноземної техніки від зміни прибутковості галузі є цілком прийнятними.

На основі визначення переваг у виборі техніки можна прогнозувати можливий рівень закупівель сільськогосподарської техніки вітчизняного виробництва та підсилити його через механізм державної підтримки.

Отже, для дослідження ринку сільськогосподарської техніки можна застосовувати метод аналізу, різні методи моделювання, прогнозування, економічної оцінки, а також використання оцінок і прогнозів експертів. Для визначення методів дослідження запропоновано їх класифікацію в залежності від їх ознак.

## **2.2. Концептуальні засади формування стратегії інноваційного розвитку підприємств машинобудування України**

У ринкових умовах господарювання механізм стратегічного управління аграрними формуваннями в Україні перебуває на етапі становлення. У теперішній час більшість вітчизняних аграрних підприємств працюють у середовищі, що швидко змінюється та важко передбачається, саме тому гостро стоїть потреба використання у практичній діяльності методів стратегічного управління на засадах інноваційності.

Проведене дослідження показало, що реалізація стратегічних планів соціально-економічного розвитку країни та прогнозування очікуваних результатів попередньо вимагає ретельного дослідження динаміки основних макроекономічних показників і виявлення тенденцій функціонування економічної системи. Однак поглиблення політично-економічної кризи в Україні, з одного боку, та трансформаційні процеси в напрямку розширення євроінтеграції, з іншого, – щоденно створюють нові виклики, з якими раніше не стикались вітчизняні суб'єкти економічних зв'язків та які важко передбачити [14, с. 43].

Тому, у сучасних умовах господарювання саме інновації виступають одним із ключових факторів, що визначають перспективи соціального та економічного розвитку підприємств машинобудування. Варто зазначити, що в Україні проблема ефективного економічного розвитку на основі інноваційних розробок є надзвичайно актуальною, оскільки активізація інноваційної діяльності могла б стати рушійною силою забезпечення розвитку підприємств машинобудування сільськогосподарського призначення через удосконалення існуючих виробничих процесів, підвищення ефективності всіх аспектів виробничої та господарської діяльності, виявлення нових перспективних форм і напрямів ведення бізнесу.

У більшості підприємств машинобудування сільськогосподарського призначення не здійснюється розробка ефективної тактики стратегічного розвитку, а існує лише орієнтація на розмиті цілі. При цьому рівень стратегічного управління на підприємствах знаходиться на низькому рівні. У сучасних умовах його можна назвати задовільним. Саме тому для подальшого розвитку аграрного сектору та їх розширеного відтворення керівництву підприємств машинобудування сільськогосподарського призначення необхідно головну увагу зосередити на формуванні моделі процесів та реалізації стратегії інноваційного розвитку [203, с. 8].

Вагомий внесок у дослідження теоретичних та методичних положень щодо сутності та змісту інноваційної діяльності, її особливостей на підприємствах агропромислового комплексу здійснено в роботах В.Г. Андрійчука [4], Н.В. Буреннікова [27], П.Л. Гордієнко [47], Є.М. Данкевич [53], А.О. Князевич [99], М.Й. Маліка [132], Е.Е. Савицького [231], П.Т. Саблука [229], О.В. Скидана [243], К.В. Хоружа [278], О.Г. Шпикуляка [289], М.Р. Ярмака [291] та ін. У дослідженнях вчених-економістів був проведений аналіз стану АПК, сформовано концептуальні положення переходу до інноваційної моделі розвитку підприємств машинобудування, розбудови та удосконалення інноваційної інфраструктури галузі. За наявності достатньої кількості праць з теоретико-методологічних і практичних проблем розвитку підприємств машинобудування достатньої уваги не приділялось саме розробці моделі процесів формування та реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємств машинобудування України та підвищенню її економічної ефективності, що зумовило наукову та прикладну актуальність даного дослідження. Тому більш глибокого



вивчення вимагають проблеми та шляхи забезпечення інноваційного розвитку підприємств машинобудування України.

Оскільки сільськогосподарські підприємства виконують провідну роль у забезпеченні продовольчої безпеки як однієї із ключових складових системи національної безпеки держави, впровадження механізмів удосконалення їх діяльності та забезпечення усією необхідною технікою, в тому числі й підвищення рівня конкурентоспроможності, набувають економічного, соціального й політичного значення [291, с. 96].

Економічна ситуація в Україні обумовлює необхідність створення нових організаційних форм, прийомів і методів управління підприємствами в усіх сферах діяльності. Динамічні зміни у зовнішньому середовищі, недосконалість механізмів і методів управління підприємствами, потребують застосування сучасних систем, які дозволяють підвищувати ефективність роботи підприємства, зменшувати ризики при прийнятті управлінських рішень та завоювати конкретні переваги на ринку. Мінливість середовища господарюючих суб'єктів, додає особливу актуальність і значущість дослідженню сучасної системи управління підприємством [182, с. 65].

Радикальна перебудова системи управління економікою, що переходить до ринкових відносин – одне з найважливіших напрямків програми реформ, проведених у нашій країні. Особливе значення це має на рівні окремих підприємств, становище яких змінюється в ринковій економіці докорінно. Володіючи економічною самостійністю і цілком відповідаючи за результати своєї діяльності, підприємство повинно сформувати у себе таку систему управління, яка б забезпечила високу ефективність його роботи, конкурентоспроможність і стійкість на ринку.

В умовах економіки перехідного періоду, фінансової нестабільності, високого рівня тінізації економіки в змісті праці керівника відбуваються значні зміни. На жаль, система ефективного стимулювання труда керівників практично втрачена. Тіньова мотивація переважає над легальною, а для ефективного функціонування сільськогосподарських формувань потрібно, насамперед, мотивоване ефективне управління.

Формування сильної мотивації до праці, забезпечення сталого зростання її результативності – ключі завдання у комплексі заходів щодо підвищення конкурентоспроможності економіки України, її

включення у світову господарську систему. Однак, умови ринкових відносин у нинішній їх модифікації не сформували, як очікувалось, мотивацію високопродуктивної праці та не сприяють зростанню спонукальних мотивів щодо активної, творчої праці. Більш того, віддача трудового потенціалу працівників на багатьох вітчизняних підприємствах суттєво знизилась.

Запорукою ефективної діяльності будь-якого підприємства й отримання ним ефективного фінансового результату є забезпечення необхідним обсягом капіталу та раціональне його використання. В нестабільному ринковому середовищі ефективне управління капіталом підприємства є передумовою його фінансової стійкості в поточному періоді і стабільності розвитку на перспективу. Важливим стратегічним параметром та інструментом обґрунтування управлінських рішень, спрямованих на підвищення раціональності й результативності формування джерел фінансування діяльності підприємства є структура та узгодженість взаємодії складових його капіталу. Стратегія формування структури капіталу має на меті забезпечити підприємству більш вигідне положення в зовнішньому середовищі та сприяти його розвитку завдяки вчасному виявленню майбутніх чинників успіху і загроз. Розробці стратегії має передувати аналіз системи показників, яка уможливорює повне та вірогідне оцінювання ефективності діяльності підприємства в цілому та використання його капіталу зокрема [21, с. 29].

Як свідчить зарубіжна практика, пріоритети у діловому світі мають підприємства, які є продуцентами нових технологій і володіють великим науково-технічним та інтелектуальним потенціалом. В Україні на сучасному етапі розвитку ринкових відносин виникає багато проблем у сфері управління персоналом, забезпечення співучасті працівників у вирішенні стратегічних завдань досягнення сталого розвитку промислових підприємств в умовах насиченості світового ринку високоякісною наукоємною продукцією та активізації процесу конкуренції інтелекту. З урахуванням цього, до пошуку важливих заходів щодо приведення потенціалу вітчизняних підприємств у відповідність до сучасних реалій світового менеджменту слід віднести розробку принципово нових підходів до забезпечення якості управління виробництвом через зміну поведінки працівників, підвищення їх інтелектуального потенціалу, створення нового рівня професійної компетенції та відповідальності.

Важливою умовою трансформації інтелектуального потенціалу підприємства в його конкурентні переваги є створення дієвої, адаптивної до нових вимог, корпоративної системи трудової мотивації.

Створення ефективного механізму мотивації праці становить собою складний і багатоаспектний процес, особливо, коли це стосується великих виробничих комплексів важкого машинобудування. У сучасних умовах господарювання великими машинобудівними підприємствами, які випускають унікальну високотехнологічну наукоємну продукцію, досягти інноваційного розвитку можливо лише тоді, коли трудовий колектив усвідомлено сприймає необхідність радикальних змін у корпоративному менеджменті, освоєнні нових методів господарювання та, відповідно, відчуває настійну потребу в особистому розвитку та самовдосконаленні, зацікавлено підтримує проведення активної інвестиційної політики, реально сприяє підвищенню ефективності виробництва високопродуктивною працею та виключною якістю продукції. Ефективне вирішення цієї проблеми (з урахуванням специфіки діяльності таких підприємств) можливе через мотивацію розвитку персоналу, тому об'єктивно потребує системно-цільового підходу до розробки та впровадження у виробничий менеджмент комплексного організаційно-економічного механізму мотивації праці. Однак, нажаль, саме ці питання залишаються недостатньо розробленими.

У теперішній час умови функціонування підприємств машинобудування України характеризуються фінансово-економічною кризою, нестабільністю політичного середовища, призупиненням діяльності значної кількості підприємств через неповну завантаженість потужностей, зміни нормативно-правової бази, що регулює їх діяльність. Тому для ефективного функціонування підприємств машинобудування постає необхідність забезпечення інноваційного розвитку на засадах інноваційної стратегії. Адже інноваційний розвиток являє собою сукупність заходів спрямованих на системне оновлення фінансових, технологічних, організаційних, економічних, правових, технічних, маркетингових, управлінських, логістичних складових орієнтованих на зростання якості та конкурентоспроможності продукції, підвищення прибутковості підприємств машинобудування.

Сучасні тенденції розвитку української економіки, які простежуються через загострення конкуренції у фрагментованих галузях, та об'єктивні глобалізаційні вияви світової економіки вимагають від суб'єктів господарювання вироблення функціональних, інноваційних механізмів управління як єдиної передумови їх виживання на ринку. Однією з головних причин управлінських невдач у діяльності українських підприємств агропромислового комплексу є їхня низька спроможність оперативно, в межах їхнього наявного ресурсного потенціалу, реагувати на зміни, що відбуваються на внутрішньому та зовнішньому ринках. Тому необхідним завданням є здійснення розгорнутого аналізу впливу чинників зовнішнього і внутрішнього середовищ на конкурентоспроможність підприємств машинобудування і досягнення ними стратегічного успіху [281, с. 21].

Грунтовні дослідження науковця Хоружа К.В. показали, що головним фактором розвитку будь-якого підприємства є правильно сформована стратегія, яка дає можливість досягти чіткої поставленої мети. В умовах жорсткої конкуренції, яка посилюється на вітчизняному ринку агропродовольчої продукції, коли непрофесійні дії керівництва можуть коштувати великих втрат, а в окремих випадках і банкрутства підприємства, поволі проходять часи інтуїтивного ухвалення рішень на основі суб'єктивного вибору напрямів і шляхів розвитку учасників ринку. Вчений зазначає, що все частіше жорстко ставиться проблема вибору чіткої та погодженої стратегії, політики стратегічного управління і планування для кожного підприємства машинобудування [278, с. 281].

Цінною є думка вченого-економіста Князевич А.О., що глобалізаційні процеси, розвиток світової економіки та економічне зростання підприємств машинобудування неможливе без здійснення інноваційних процесів: пошуку та активного впровадження нових товарів, технологій та, послуг, нових методів управління тощо. Саме тому дослідження базових основ управління інноваціям розвитком стає актуальною науково-практичною задачею [99, с. 5].

Тому вирішення даної проблематики полягає у виробленні комплексної системи стратегічного розвитку як усіх аграрних підприємств, так і на кожному підприємстві зокрема. Варто зазначити, що сільське господарство залишається на сьогодні основою аграрного виробництва. Вплив негативних факторів зовнішнього середовища, посилення конкуренції, погіршення соціального положення товаровиробників, неефективність існуючих методів управління

економічними процесами вимагають нових підходів до підвищення ефективності господарювання аграрних підприємств, формування нового типу мислення у керівників. При цьому одні й ті самі фактори для різних підприємств можуть бути як керованими, так і некерованими, або такими, що враховуються. Тому в середовищі функціонування аграрних підприємств доцільно виділяти не зовнішні та внутрішні фактори конкурентоспроможності, а ті, що створюються (керовані) й ті, що враховуються (некеровані). При формуванні стратегій інноваційного розвитку підприємств машинобудування, необхідно врахувати вплив зовнішнього середовища та оцінити внутрішні ресурси, якими володіє підприємство, і базові характеристики інноваційної стратегії. Від того, наскільки внутрішнє середовище відповідає інноваційній стратегії, залежать можливості розвитку підприємства.

В умовах глобалізаційних перетворень важливим є зміцнення конкурентоспроможності у всіх видах господарської діяльності, що дає підприємству змогу своєчасно змінити напрям та корелювати свій стратегічний набір відповідно до нових умов функціонування. Тому ефективне управління підприємством приводить до максимізації позитивного ефекту господарювання.

При цьому, конкурентоспроможність стає універсальною вимогою ринкових відносин, що забезпечує економічне зростання всіх економічних агентів. У конкурентних умовах домінантою їх формування є саме інноваційна стратегія підприємства, що являє собою результат заходів стратегічного управління. Нова парадигма формування стратегії інноваційного розвитку підприємства визначає, що головний зміст полягає не в чіткому виконанні передбачених завдань, а в здатності швидко реагувати на зміни умов зовнішнього середовища з відповідним коригуванням цих завдань.

Здатність аграрного підприємства вдало конкурувати на ринку визначатиметься двома основними факторами. Перший полягає в спроможності підприємства виявити і врахувати дію конкурентних сил і їх динаміку, другий передбачає його можливості мобілізувати та управляти ресурсами, які є необхідні для реалізації обраної конкурентної стратегії. Стратегія інноваційного розвитку підприємств машинобудування України є орієнтиром на довгостроковий період, вона визначає напрямок подальшого розвитку і обумовлює відповідні заходи та програми, основними ключовими аспектами яких є: послідовність реалізації етапів стратегії інноваційного розвитку

підприємств машинобудування, визначення мети, цілей та формування заходів для їх досягнення.

З метою стимулювання впровадження товаровиробниками інноваційних розробок науково-дослідних установ необхідна відповідна державна підтримка. Особливим напрямом стимулювання модернізації виробничих потужностей аграрних підприємств вважаємо впровадження для інноваційних необоротних активів прискорених норм амортизації, що дозволить зменшити термін окупності інноваційних інвестицій. Важливу роль у запровадженні інноваційних процесів у аграрному секторі економіки відіграє створення інфраструктури ринку [53].

Проведений аналіз літературних джерел показав, що інновація, або ж нововведення, є кінцевим результатом інноваційної діяльності, призначеним до комерційної реалізації у вигляді процесу, спрямованого на створення і здійснення принципово нових або удосконалених ідей, прийомів, способів у будь-якій сфері діяльності, або об'єктів – принципово нових або вдосконалених продуктів, технологій, послуг або діяльності, які мають завершений вигляд товару, що вперше використовується і готовий до застосування і поширення на ринку. При цьому етапи інноваційного процесу значно відрізняються між собою як технологічними особливостями своєї організації, так і кінцевими результатами, які зі свого боку створюють можливість комерційної реалізації результатів наукового пошуку кожного з етапів. Інноваційна діяльність підприємства машинобудування сільськогосподарського призначення передбачає виконання певного набору етапів інноваційного процесу. При цьому варто враховувати:

- інноваційні можливості підприємства (інноваційний потенціал підприємства);
- стратегію розвитку підприємства;
- ринкову місткість.

Отже, інноваційну діяльність необхідно розглядати як таку, що спрямована на практичне використання інноваційного потенціалу підприємства машинобудування і результатів власних наукових розробок із метою одержання нової чи радикально поліпшеної техніки, продукції та технології її виробництва [203, с. 15].

Дослідження напрямів інноваційного розвитку потужних агропромислових компаній виявило, що в загальній кількості реалізованих за останніх п'ять років проєктів із впровадження

інноваційних технологій переважна більшість припадає на виробничі технології (68,1% із загальної кількості реалізованих проєктів), серед яких найбільше проєктів пов'язано із запровадженням нових методів і способів застосування добрив і засобів захисту рослин (табл. 2.2).

Важливим є те, що аграрним підприємствам, притаманні три типи розвитку – екстенсивний, інтенсивний та інноваційний. При екстенсивному розвитку збільшення валової продукції, як основного результативного показника типу відтворення, здійснюється за рахунок нарощування обсягів витрат виробництва. Однак, у довгостроковій перспективі цей шлях обмежений, оскільки деякі фактори виробництва, зокрема земельні ресурси, є обмеженими. Тому виникає об'єктивна необхідність або банкрутства, або інтенсивного розвитку – якісного вдосконалення технічних, технологічних, економічних та інших систем.

Таблиця 2.2

**Структура інновацій, що впроваджувалися аграрними підприємствами України, 2010-2018 рр.**

Категорія інновацій	Різновиди інновацій	Кількість проєктів	Частка проєктів, %
<b>Продуктові</b>	Способи вирощування нових (удосконалених, модифікованих) сортів рослин	45	6,0
	Технології розведення продуктивніших та економічно ефективніших порід тварин	20	2,7
	Технології вирощування екологічно-безпечної продукції	9	1,2
	Разом по групі	74	12,5
<b>Виробничі</b>	Нові технології обробітку ґрунту	58	14,4
	Нові індустріальні технології у тваринництві, науково обґрунтовані системи землеробства і тваринництва	11	2,7
	Нові методи застосування добрив та засобів захисту рослин	320	79,2
	Нові ресурсозберігаючі технології в АПК	15	3,7
	Разом по групі	404	68,1
<b>Організаційно-управлінські</b>	Розвиток кооперації і формування інтегрованих структур в АПК	45	6,0
	Нові форми технічного обслуговування і забезпечення ресурсами АПК	40	5,4
	Нові форми організації і мотивації праці	25	3,4
	Створення інноваційно-консультативних систем у сфері науково-технічної та інноваційної діяльності	5	0,7
	Разом по групі	115	19,4

Джерело: сформовано авторами на основі [231, с. 112].

Під інноваційним розвитком розуміють такий стан розширеного відтворення, при якому зростання обсягів виробництва продукції та підвищення її конкурентоспроможності здійснюється не шляхом (або не лише шляхом) збільшення витрат ресурсів, а переважно за рахунок активного використання нових знань та їх матеріалізованих результатів, максимального використання і прискореного освоєння наукомістких технологій [243].

Варто зазначити, що інноваційна діяльність у сучасних умовах забезпечує високий рівень конкурентоспроможності та виступає основою динамічного розвитку економічної системи.

Відтак, сучасні тенденції розвитку української економіки, які простежуються через загострення конкуренції у фрагментованих галузях, та об'єктивні глобалізаційні вияви світової економіки вимагають від суб'єктів господарювання вироблення функціональних, інноваційних механізмів управління як єдиної передумови їх виживання на ринку. Однією з головних причин управлінських невдач у діяльності українських підприємств машинобудування сільськогосподарського призначення є їхня низька спроможність оперативно, в межах наявного ресурсного потенціалу, реагувати на зміни, що відбуваються на внутрішньому та зовнішньому ринках. Тому необхідним завданням є здійснення розгорнутого аналізу впливу чинників зовнішнього і внутрішнього середовища на конкурентоспроможність вітчизняних підприємств машинобудування і досягнення ними стратегічного успіху [203, с. 17].

Зокрема, кожне аграрне підприємство може ефективно працювати за умови, коли воно має необхідний професійний і кваліфікаційний склад працівників, доцільну кадрову структуру. При цьому під професією розуміють вид трудової діяльності, що вимагає для її здійснення відповідної суми спеціальних знань. Машинобудівні підприємства можуть істотно відрізнитися за професійним складом своїх працівників, що зумовлено їх різною спеціалізацією та неоднаковим ступенем диверсифікації виробництва. Результати діяльності аграрного підприємства значно залежать від кваліфікації персоналу, яку можна визначити як ступінь підготовленості кожного працівника до виконання ним професійних обов'язків [4].

Вартим уваги є підхід, поданий Ю.Ю. Буренніковим, Н.В. Поліщук та В.О. Ярмоленко, згідно з яким інновації являють собою «кінцевий результат інноваційної діяльності, метою якого є



отримання синергетичного ефекту (економічного, соціального, екологічного, наукового, науково-технічного тощо) за рахунок задоволення потреб суспільства у більш динамічний, ефективний спосіб через комерційне використання й диверсифікацію нових або вдосконалених за своїми властивостями видів продукції, технологічних процесів, форм і методів організації управління і маркетингу» [27, с. 108].

В періоди позитивної динаміки розвитку економік, як правило, домінували настанови щодо невтручання держави в економічні процеси, а при настанні чергової фази – рецесії виробництва, особливо з ознаками стагфляції, їх змінювали діаметрально протилежні погляди, які доводили необхідність активного втручання держави у процеси сталого відтворення економіки. В усьому світі держави впливають на агропродовольчий комплекс, ринок сільськогосподарської продукції та продовольство. Проте, способи та інструменти такого впливу відрізняються залежно від цілей, що мають бути досягнені за допомогою такого регулювання.

Втручання держави в економічний механізм господарювання має бути позбавленим руйнівних наслідків, підпорядковуватися дії основних економічних законів і ґрунтуватися на таких основних принципах: справедливості по відношенню до різних організаційно-правових форм господарювання; системності та гнучкості щодо розв'язання економічних, соціальних й екологічних завдань; адекватності стану розвитку економіки; стабільності нормативно-законодавчого регулювання в сфері фінансово-кредитних відносин, послідовності щодо вибору економічних інструментів регулювання; контрольованості на всіх етапах розподілу й використання бюджетних коштів тощо [132, с. 153].

Для забезпечення ефективного розвитку підприємств машинобудування на сучасному етапі суспільних трансформацій визначної ролі набуває якість інституційного середовища їх функціонування. Як зазначає професор Шпикуляк О. Г., «розвиток аграрної сфери економіки України характеризується національними інституціональними особливостями взаємодії економічних агентів, необхідністю організаційно-економічної модернізації та формування інноваційної моделі функціонування соціально-економічних взаємодій». Існуючі проблеми формування вектору ефективного розвитку підприємств України, інституціональні за природою, а їх

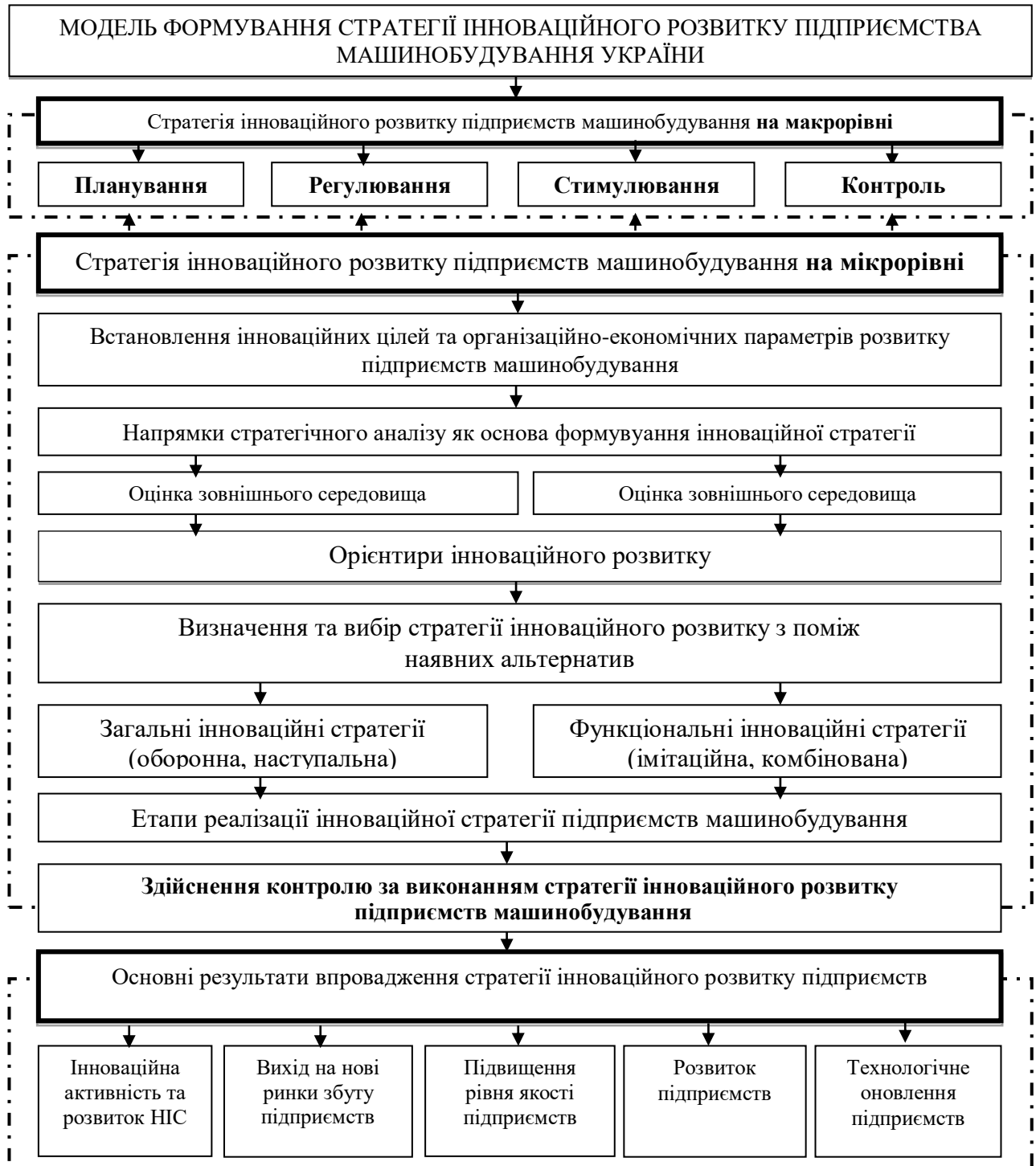
вирішення залежатиме від якості модернізації інститутів, рівня диверсифікації державних і ринкових механізмів [289].

Значним бар'єром для успішного розвитку і функціонування аграрного сектору в Україні є недосконалість нормативно-правових актів щодо аграрної політики держави. Тому їх необхідно переглянути і сформуванню правову базу, яка б захищала інтереси виробників сільськогосподарської продукції. Особливістю функціонування організаційно-правового механізму підтримки розвитку аграрного сектору, зокрема розвитку підприємств машинобудування, сьогодні в Україні є те, що, з одного боку, відсутнє в повному обсязі фінансове забезпечення законів, що приймаються, а з іншого – невиконання вже прийнятих законів та інших нормативно-правових актів, тобто низька виконавча дисципліна в державних органах влади. Саме тому, значну роль повинна відігравати ефективна інноваційна діяльність в поєднанні з формуванням високоосвічених професійних кадрів [229].

Стратегічний аналіз є невід'ємною частиною визначення стратегії діяльності підприємств машинобудування. Суть стратегічного аналізу полягає в тому, що він використовується заради вибору конкретної стратегії з багатьох альтернатив і формування всієї системи стратегій. При здійсненні стратегічного аналізу визначають вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на критерії конкретних стратегій. Оскільки у системі стратегій окремі стратегії взаємопов'язані, то один і той же критерій може належати до різних стратегій. За допомогою стратегічного аналізу готується комплексний стратегічний план розвитку підприємства, здійснюється науково обґрунтована, всебічна і своєчасна підтримка прийняття стратегічних управлінських рішень [47, с. 17].

Розробка алгоритму формування стратегії інноваційного розвитку повинна здійснюватися таким чином, щоб кожний наступний етап планування відрізнявся від попереднього своїми специфічними методами виконання. При цьому процес розробки стратегії інноваційного розвитку в аграрних підприємствах може бути представлений у вигляді етапів послідовного вирішення низки взаємопов'язаних стратегічних питань. Багатоаспектний характер інноваційної діяльності, раціональна та збалансована організація інноваційних процесів уможлиблює забезпечити на перспективу повноцінний розвиток підприємств машинобудування. Результатом дослідження стала розроблена модель процесів формування та реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємств

машинобудування України. Ця модель охоплює як зовнішні, так і внутрішні процеси, що відбуваються у підприємствах і забезпечують системну й комплексну характеристику на макро- та мікрорівнях (рис. 2.1).



**Рис. 2.1. Модель процесів формування та реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємств машинобудування України**  
Джерело: сформовано авторами

Дана модель показує, що на рівні планування необхідно здійснювати кроки, що полягатимуть в активізації інноваційної діяльності, визначенні джерел фінансування (приватні, державні, фінансування в межах державних цільових програм, банківський сектор тощо), розвитку інноваційної інфраструктури (технопарків, бізнес-інкубаторів, кластерів, центрів контролю якості продукції торгових марок, інвестиційних та лізингових фондів тощо).

Що стосується регулювання, то першочерговим є вироблення ефективної нормативно-правової бази для забезпечення розвитку підприємств, створення сприятливого інституційного середовища для активізації окремих підприємств машинобудування, а також формування сприятливого інвестиційного та інноваційного клімату.

Досліджуючи блок стимулювання, було виявлено, що бажано у найближчий час для ефективного розвитку запроваджувати оптимізацію системи оподаткування для інноваційно-активних підприємств агропромислового комплексу, а також здійснювати пільгове оподаткування для окремих видів продукції, що виробляються підприємствами машинобудування.

Встановлення інноваційних цілей та організаційно-економічних параметрів розвитку підприємств машинобудування включають наступні ключові кроки: аналіз впливу чинників на розвиток підприємств машинобудування (SWOT-аналіз, PESTELI-FAMIL(Y)-аналіз), здійснення аналізу інноваційної діяльності підприємств машинобудування, проведення оцінки основних показників інноваційної спрямованості та активності (темів приросту витрат, частки джерел фінансування на інноваційну діяльність підприємств тощо).

При цьому, ефективна діяльність підприємств машинобудування за змін зовнішнього середовища можлива лише за умови здійснення випереджувальних заходів, спрямованих на збереження його життєздатності та забезпечення конкурентоспроможності підприємств, тобто за умови постійного інноваційного розвитку. Для розширення меж оцінки рівня стратегічного розвитку та формування в подальшому стратегії інноваційного розвитку машинобудування, доцільною є методика PESTELI-FAMIL(Y)-аналізу шляхом виявлення факторів, що впливають на дану галузь, й оцінки ймовірності їх прояву під час прогнозування ефективного функціонування підприємств та визначення низки заходів, які дають змогу здійснювати ефективно господарську діяльність. Акронім PESTEL-

FAMIL(Y)-аналізу є аббревіатурою перших букв від назви таких факторів: політичних (P – political), економічних (E – economic), соціальних (S – social), технологічних (T – technological), екологічних (E – ecological), правових (L – law), інформаційних (I – Information), фінансових (F – Finances), управлінських (A – administration), маркетингових (M – marketing), інноваційних (I – innovations), логістичних (L – logistics) та фактор-ризик (Y). Найбільша ймовірність прояву зовнішніх факторів, що впливають на діяльність підприємств машинобудування, спостерігається з боку таких чинників, як: зростання інфляції, збільшення конкуренції, зменшення платоспроможного попиту населення, брак кваліфікованих кадрів, законодавчі зміни, зростання суспільної нестабільності, впровадження нових технологій. Стратегічний аналіз кожної із зазначених компонент повинен бути системним. Усі тринадцять чинників взаємозалежні між собою і характеризують різні ієрархічні рівні суспільства, представляючи їх як систему в цілому [179, с. 267].

Зокрема, реалізовані індивідуалізовані зовнішні можливості підприємства машинобудування сільськогосподарського призначення потребують шляхом моніторингу зовнішнього середовища визначення об'єктів управлінського впливу, подальшого оцінювання ймовірності реалізації та потенційного ефекту, а також розробки відповідних заходів їх реалізації, проведення стратегічного аналізу та стратегічного закріплення реалізованих зовнішніх можливостей. Стратегічне закріплення – це розроблення заходів, що будуть сприяти відтворенню здатностей підприємства до реалізації індивідуалізованих можливостей розвитку, наданих зовнішнім середовищем.

Групові зовнішні можливості підприємств вимагають з'ясування пріоритетності їх використання, визначення об'єктів управлінської уваги, розроблення заходів їхньої реалізації, проведення стратегічного аналізу та, через існуючі загрози, розроблення системи антикризових заходів. Розробки таких заходів потребують і нереалізовані індивідуалізовані зовнішні стратегічні можливості. Реалізація внутрішніх можливостей підприємств вимагає моніторингу внутрішнього середовища, розроблення відповідної програми їхньої реалізації, проведення стратегічного аналізу, а в подальшому – їхнє закріплення. Нереалізовані внутрішні можливості можуть розглядатись як потенційні, та як втрачені. Потенційні вимагають

шляхом оцінювання перспектив відновлення та реструктуризації програми реалізації їхнього перетворення на реалізовані.

При формуванні моделі стратегії інноваційного розвитку підприємств машинобудування сільськогосподарського призначення важливим є елемент визначення орієнтирів стратегічного розвитку. До таких орієнтирів ми віднесли наступні: впровадження новітніх методів управління підприємствами машинобудування на підставі розроблення та реалізації стратегії інноваційного розвитку, впровадження системи ефективного стимулювання інноваційної діяльності на підприємствах машинобудування сільськогосподарського призначення.

Отже, стратегія інноваційного розвитку, у конкурентному середовищі, передбачає знання суті стратегічного аналізу, уміння визначати місію підприємства машинобудування сільськогосподарського призначення, оцінювати і контролювати виконання стратегії як основи для вироблення та здійснення ефективної політики в ринкових умовах.

Основними результатами впровадження стратегії інноваційного розвитку підприємств машинобудування є розвиток підприємств машинобудування, досягнення інноваційної активності національної інноваційної системи, вихід на нові ринку збуту підприємств машинобудування, висока якість продукції, технологічне оновлення підприємств машинобудування тощо. Загалом можна виділити такі завдання інноваційної стратегії підприємств машинобудування, спрямовані на підвищення ефективності їхньої діяльності:

- випуск продукції згідно з кон'юнктурою світового ринку та з високим рівнем потенціалу;

- здійснення технологічних перетворень виробництва й адаптації інноваційно-інвестиційної діяльності до реальних умов з урахуванням базової конкурентної позиції підприємства на міжнародному ринку та перспектив стратегій розвитку;

- досягнення певного виду витрат на виробництво продукції та пошук шляхів економії з метою забезпечення цінової конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і зовнішньому ринках;

- підвищення якості та забезпечення її відповідності міжнародним і вітчизняним стандартам;

- диверсифікація ризиків, пов'язаних зі здійсненням виробничої та зовнішньоекономічної діяльності;

- досягнення рівня управління на підприємствах машинобудування, здатного виконувати поточні і стратегічні завдання, пов'язані зі здійсненням зовнішньоекономічної діяльності;
- налагодження ефективного міжнародного співробітництва через професійні спілки, торговельні об'єднання, участь у виставках, спрямованого на вивчення вимог і потреб іноземних партнерів, розширення ринків збуту продукції тощо [178].

На наш погляд, стратегія інноваційного розвитку підприємств машинобудування сільськогосподарського призначення повинна орієнтуватися на засади сталості та інноваційності.

Таким чином, основним ключовим етапом у теперішній час для підприємств машинобудування України є їх здатність запропонувати споживачеві товар більш високої якості, ніж це було раніше, якому характерні нові властивості, причому бажано за ту ж ціну, при тих же витратах виробництва. Ефективність діяльності сучасних вітчизняних підприємств у сфері машинобудування сільськогосподарського призначення безпосередньо залежатиме від активізації використання ними інноваційних стратегій. Розробка та впровадження моделі процесів та реалізації стратегії інноваційного розвитку, що базується на реалізації функціональних конкурентних стратегій, враховує виклики глобалізованого середовища та адаптована до національних умов господарювання, має забезпечити активне формування конкурентних переваг агроформувань, зміцнення їх ринкових позицій за допомогою реалізації принципу комплексності.

В умовах постійних економічних змін слід звертати значну увагу на розширення та поглиблення досліджень щодо формування стратегії розвитку галузі машинобудування сільськогосподарського призначення. Дослідження показали, що ефективна стратегія розвитку повинна бути гнучкою системою, що буде змінюватись, пристосовуватись до ринкових умов, при цьому забезпечувати загальний розвиток галузі. А розвиток є однією з найважливіших категорій методичного базису стратегічного розвитку. Розвиток для галузі машинобудування розглядається, з одного боку, як такий тип змін, що підвищує ступінь організованості системи, а з іншого – як виділена у складі галузі система, в якій об'єднані інноваційні процеси, що ведуть до кількісних та якісних змін, а також контури її управління на основі зворотних зв'язків, у яких розв'язуються задачі стратегічного управління й запускаються механізми самоорганізації оперативного управління розвитком. Стратегія розвитку має бути

покликана не тільки створити необхідні умови для вирішення питань модернізації галузі машинобудування України, формування нового технологічного укладу, фінансово-економічних та соціальних проблем, але й сприяти реалізації всього комплексу цілей соціально-економічного розвитку країни на найближчі роки [178, с. 89].

Отже, стратегія інноваційного розвитку підприємств машинобудування сільськогосподарського призначення передбачає управлінську діяльність, спрямовану на забезпечення розвитку та координування згідно зі змінами зовнішнього середовища і кон'юнктури ринку та підвищення конкурентоспроможності на підприємстві в цілому. Тому, як засіб досягнення оптимальних параметрів соціально-економічного розвитку, який задовольняв би всі суб'єкти економічних відносин, стратегія інноваційного розвитку підприємств машинобудування сільськогосподарського призначення має формуватися та реалізовуватися на державному, виробничому та громадському рівнях. На державному рівні мають обговорюватися та вирішуватися питання фінансової, цінової, соціальної, зовнішньоекономічної політики, а також політики доходів. Тут визначаються і встановлюються основні завдання заходів економічної політики, конкретні інструменти, які мають максимально враховувати потреби національної економіки та сприяти досягненню високого рівня суспільної ефективності аграрного виробництва. На виробничому рівні (рівні підприємства) має опрацьовуватися комплекс питань, які стосуються специфіки функціонування конкретного підприємства або групи підприємств з метою визначення потреб щодо запровадження тих чи інших важелів або обмежень. На громадському рівні мають узгоджуватися питання соціальних відносин, регулювання рівня доходів, заробітної плати тощо, здійснюватися громадський контроль над ефективністю дій органів влади, а також соціальним ефектом діяльності бізнесу. Результатом взаємодії зазначених рівнів має стати розробка комплексного механізму, спрямованого на покращення правового, економічного та соціального середовища, в якому відбувається конкурентне змагання аграрних підприємств.

Вагомою є думка вчених Гончарук І.В., Іщенко Я.П. та Стригун І.В. які у своїй роботі зазначають, що при низькому рівні централізації функцій управління структурні одиниці самостійно розробляють стратегічні плани розвитку, формують фінансову політику в галузі управління активами, джерелами фінансування



діяльності, грошовими потоками, інвестиціями. При середньому рівні централізації на учасників групи покладаються функції оперативного управління. При цьому, високий рівень передбачає централізацію функцій стратегічного та оперативного управління на рівні управляючої установи.

Зокрема, до переваг централізації управління відносяться: прозорість і підконтрольність діяльності підпорядкованих підприємств (установ); можливість застосування єдиної стратегії, політики і запровадження єдиних процедур і регламентів; оперативний обмін інформацією між підприємствами; скорочення ризиків прийняття рішень, що дозволяє добитись синергетичного ефекту в управлінні [45, с. 35].

Слід зазначити, що під впливом логістики транспортна політика ряду західних країн зазнала ліберальних змін, перш за все стосовно автомобільного та повітряного транспорту, як найбільш пристосованим до перевезення вантажів дрібними партіями, що дає можливість скоротити запаси матеріальних ресурсів і підвищити швидкість їх обертання. Перехід від жорсткого державного контролю до дерегулювання транспорту проявився у знятті регламентації з тарифів і напрямів капітальних вкладень, усуненні ліміту кількості автотранспортних та авіакомпаній, ліквідації ряду ліцензій, обмежуючих комерційну та експлуатаційну діяльність перевізників [88, с. 10].

Протягом останнього часу зарубіжні та вітчизняні вчені, досліджуючи поняття «логістика» давали йому визначення, що враховували різноманітні фактори впливу її на економіку.

Так, Хаскетт у 1977 році розглядав логістику як «сукупність видів діяльності з управління потоками продукції, координації виробництва і ринків збуту за встановленого рівня послуг з мінімальними витратами» [305, с. 86], при цьому не враховуючи управління потоками від постачальника до виробника, не приділяючи уваги, наприклад інформаційним, фінансовим, сервісним потокам.

Бушер Д. у 1987 році розглядав логістику як процес планування, реалізації та управління ефективним, економічним рухом і збереженням сировинних матеріалів, незакінченого виробництва, готової продукції та пов'язаної з цим інформації з пункту виникнення у пункт споживання для забезпечення відповідності вимогам споживача [301, с. 34].

Європейська Логістична Асоціація трактує визначення «логістика» як організація, планування, контроль і виконання товарного потоку від проєктування і закупівель через виробництво та розподіл до кінцевого споживача з метою задоволення вимог ринку з мінімальними операційними та капітальними витратами [325, с. 95].

Пфоль Г. розглядає логістику як процес планування, реалізації та контролю ефективних й економних з точки зору витрат переміщення та зберігання матеріалів, напівфабрикатів та готової продукції, а також пов'язаної з ними інформації про постачання товарів від місця виробництва до місця споживання згідно з вимогами клієнтури [88, с.11], при цьому не враховує фінансовий та сервісний потоки.

Польські вчені Байер Ф. та Рутковський К. трактують логістику як «управління операціями переміщення та складування, яке спрямоване на полегшення просування продуктів із місць їх виникнення до місць їх кінцевого споживання, а також пов'язаної з ними інформації для забезпечення відповідного рівня обслуговування клієнта за помірною ціною» [297, с. 16], ігноруючи фінансові та інформаційні потоки.

Російський вчений Федоров Л.С. вважає, що логістика – це удосконалення управління рухом матеріальних потоків від первинного джерела сировини до кінцевого споживача готової продукції та пов'язаних із ними інформаційних і фінансових потоків на основі системного підходу й економічних компромісів із метою досягнення синергічного ефекту [270, с. 5], при цьому не враховує сервісну складову.

Сток Д., Ламберт Д. (США) бачать логістику, як процес, протягом якого здійснюється планування, реалізація і контроль ефективного потоку товарів (та їх зберігання), послуг й інформації (її зберігання) як у секторах виробництва, так і обслуговування. Набір послуг, який має стати особливою організацією підприємницької діяльності, є унікальним активом підприємства [250, с. 2]. Значення фінансовому потоку не надається.

Український вчений Крикавський Є. В. вважає, що логістика – це процес управління достатнім та ефективним (з точки зору витрат та часу перебігу) потоком запасів сировини, матеріалів, незавершеного виробництва, готової продукції, послуг, фінансів та супроводжуючої інформації від місця виникнення цього потоку до місця його споживання (включаючи приймання, відправлення, внутрішнє і зовнішнє переміщення) з метою повного задоволення потреб

споживачів [116, с. 9]. На нашу думку, він дав повне визначення логістики як управління різними потоками в економічних адаптивних системах з синергічними зв'язками.

Пономарьова Ю. В, даючи визначення логістики як теорії і практики управління матеріальними та пов'язаними з ними інформаційними потоками [199, с. 7], на нашу думку дуже узагальнила поняття та не врахувала багатьох факторів. Нею не розглядаються фінансовий і сервісний потоки, не вказується, в яких системах є управління матеріальними та інформаційними потоками.

Але, на нашу думку, ніхто не виділив у визначенні поняття «логістика» фактор часу, тобто необхідність дотримання термінів руху потоків. Особливо це стосується функціонування логістичних процесів, пов'язаних із сільським господарством в цілому, та особливо з ринком рослинницької сільськогосподарської техніки.

Таким чином, можна зробити висновок, що машинобудування має вирішальне значення для економіки держави як з точки зору мотивації інноваційно-інвестиційних процесів у контексті його розвитку, так і з точки зору потреб розвитку всіх галузей національної економіки, зокрема агропромислового виробництва. Вирішення існуючих проблем досягається шляхом формування мотиваційних підходів при взаємодії державного регулювання та ринкового механізму. Створення мотиваційного простору дозволяє формувати підходи на основі врахування впливу чинників ефективності діяльності у функціонуванні підприємств машинобудівних галузей сільськогосподарського призначення.

### **2.3. Методи оцінювання інтелектуального капіталу підприємств**

Діяльність підприємця побудована на основі комерційного розрахунку. Це означає, що підприємство повинно працювати ефективно, створюючи можливості для подальшого розвитку. Мотивація підприємця, як організатора виробничого процесу полягає у залученні необхідних ресурсів для забезпечення ефективної діяльності.

Підприємець працює у конкурентному середовищі, а тому для нього питання гнучкості є умовою виживання та перемоги на ринку.

Таким чином, окреслюється коло потреб для господарюючих суб'єктів, які сформулюють простір мотиваційної гнучкості:

- наявність вибору як можна більшої кількості ресурсів;
- намагання використати у діяльності всі наявні ресурси;
- підвищення віддачі від використання наявних ресурсів;
- замінність ресурсів.

Однак, слід зазначити, що кількість ресурсів у середовищі є обмеженою, крім того у процесі конкуренції інші суб'єкти господарювання також зацікавлені у широкому доступі до всіх ресурсів. Як наслідок, мотиваційну гнучкість необхідно розглядати не тільки у вигляді простору, а й під впливом дій зовнішніх та внутрішніх чинників.

Ресурси можна розглядати як виробничі (праця та капітал), так і створені у процесі інституціональних відносин. Перетворення ресурсів, їх взаємозв'язок та самоформування створює «неявну мотивацію», що дозволяє певною мірою подолати недолік притаманний виробничим моделям – відсутності показника стимулу.

Таким чином, у якості стимулу діяльності підприємства можна обрати деякі з вищенаведених потреб, причому інноваційна діяльність є чинником «поєднання» через «неявну мотивацію» ресурсів виробництва та ресурсів, що продукуються внаслідок трансформації ринкових інститутів. Праця виступає не тільки як робоча сила, що безпосередньо виробляє продукт, а й як «людський капітал». Це означає не тільки безпосередній зв'язок із розвитком інтелектуального ресурсу, а й потребу у продукуванні інших ресурсів, якими є інформація, увага, досвід, контроль, відповідальність тощо.

Суспільні зміни також впливають на показники ефективності на різних рівнях господарювання. Також слід відзначити, що досягнення певного рівня успішності функціонування підприємства нерозривно пов'язане з набуттям підприємством ознак конкурентоспроможності. Конкурентне ринкове середовище вимагає від підприємства постійного вдосконалення. Для того, щоб бути конкурентоспроможним, підприємства повинні мати конкурентні переваги. Основними шляхами їх отримання є:

- стати кращим самому через вживання заходів щодо удосконалення власної діяльності та підвищення її ефективності;
- безпосередньо послабити конкурентів;
- змінити ринкове середовище.

Оскільки реалізація останніх двох напрямків потребує значних зусиль, основним засобом отримання конкурентних переваг залишається підвищення ефективності власної діяльності [180].

Варто зазначити й про важливість та необхідність розвитку іпотечного кредитування. Сільськогосподарська система іпотечного кредитування дозволить більш ефективно використовувати вільний капітал і дозволить власникам земель придбати додаткові великомасштабні ресурси, зокрема продукцію машинобудування сільськогосподарського призначення. Беручи до уваги світовий досвід, слід зазначити, що роль іпотечного кредитування зростає з кожним роком року, оскільки розвинена економіка не в змозі без її функціонування гарантувати зобов'язання [293, с. 242] .

Інноваційна діяльність безпосередньо забезпечує гнучкість. Ж. Тіроль це пояснив через технологію інвестицій. Покупець інвестує у гнучкість. Великі інвестиції збільшують ймовірність того, що нововведення, які будуть здійснені, можуть бути використані. Наприклад, покупець може навчити своїх працівників пристосовуватися до змін технологій, як у теорії гнучкості, або електростанція (покупець) може вибрати більш коштовний та універсальний котел, створений із врахуванням можливостей пристосування до коливань в якості вугілля (постачальника) [256, с. 50].

Найкращим способом вираження мотивації є показники ефективності, зокрема ефективна праця та ефективний капітал. Як наслідок, ефективне виробництво характеризується мотивацією до зростання темпів використання праці та капіталу.

Оцінювання ефективності діяльності економіки за використанням ресурсів праці та капіталу до обсягу створеної продукції можна здійснювати на основі наступних показників:

- валовий внутрішній продукт;
- середня продуктивність праці;
- фондоозброєність (капіталоозброєність);
- гранична продуктивність праці та капіталу (гранична фондоддача);
- еластичність за працею та капіталом (за фондами);
- гранична норма заміщення праці капіталом;
- еластичність заміщення праці капіталом.

Якщо розвиток науково-технічного прогресу відбувається поза впливом на виробничий процес, то це означає, що кожний з наведених

показників повинен забезпечити нульовий обсяг виробництва продукції. Таким чином, мотиваційна гнучкість буде характеризуватися змінами потреб у спеціалізації виробництв, кооперації, удосконаленні системи виробництв.

Виходячи з принципів зв'язку між мотивацією та ефективністю можна зробити висновок, що мотиваційна гнучкість – це досягнення ефективності через зростання потреб у продуктивній праці та продуктивному капіталу. У розрахунках Харрода (формула 2.1) та Солоу (формула 2.2) це виглядає як визначення продуктивності відповідно ефективної праці та ефективного капіталу.

$$k_e = K / A_L(t) \cdot L, \quad (2.1)$$

де  $K$  – капітал;

$A_L(t)$  - ефективність, темп росту використання праці;

$L$  – праця.

$$k_e = A_K(t) \cdot K / L, \quad (2.2)$$

де  $A_K(t)$  - ефективність, темп росту використання капіталу.

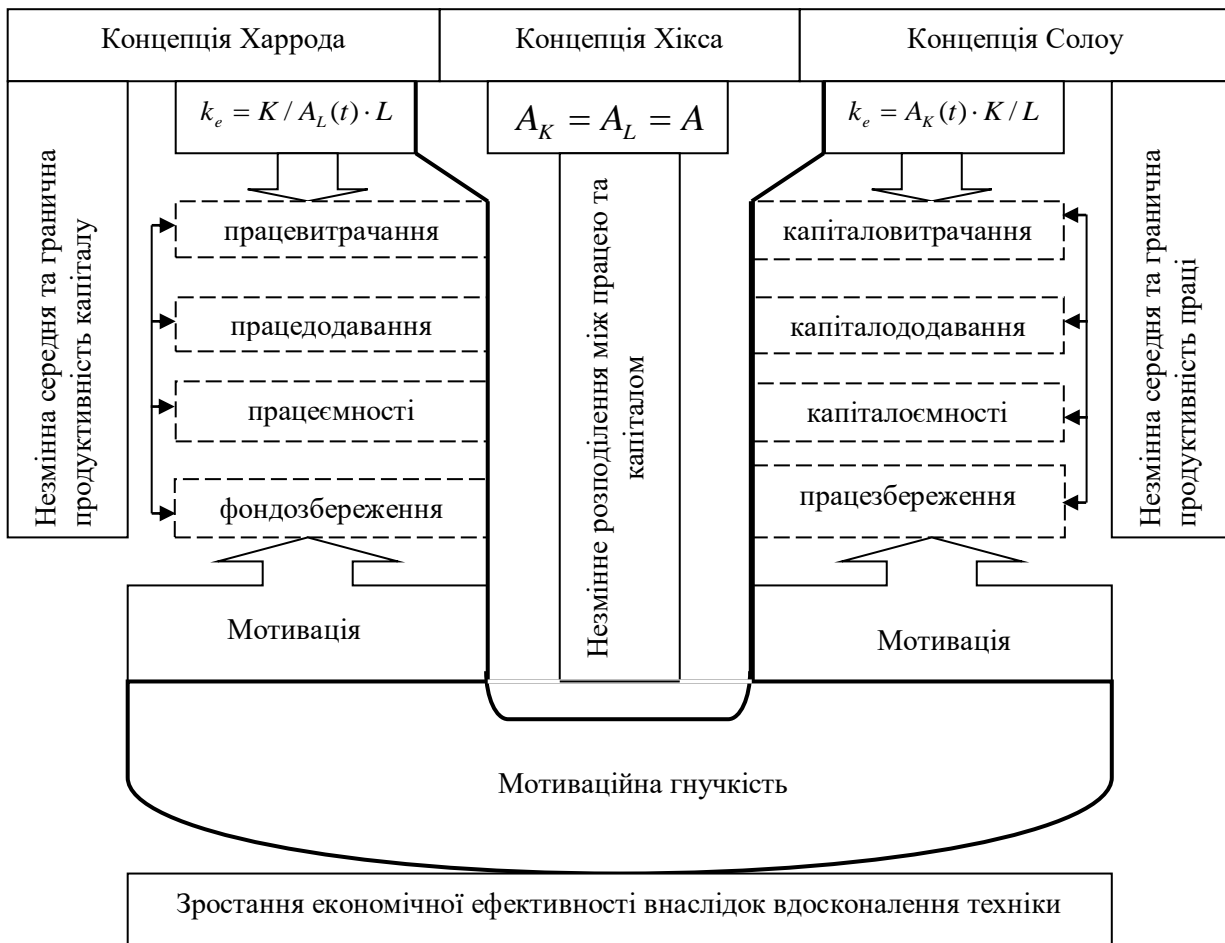
Концепція Р. Харрода побудована на основі підходів теорії економічної динаміки [275], де основою розширення господарства є робоча сила, випуск продукції або дохід на душу населення та розмір капіталу. Виходячи з формули (1), можна зробити висновок, що ефективність внаслідок науково-технічного прогресу досягається завдяки використанню робочої сили ніж простому збільшенню кількості працівників. У такому випадку спостерігається мотивація до трудовозбереження.

На незмінності розподілення між працею та капіталом наголошував Дж.Р. Хікс у праці «Вартість та капітал» [276]. Це означає, що виконується формула (2.3):

$$A_K = A_L = A \quad (2.3)$$

Згідно формули (2.3), ефективність як від використання праці, так і використання капіталу є однаковою. Концепція Хікса стосовно мотиваційної гнучкості дозволяє робити висновок про існування в результаті науково-технічного прогресу еластичності без «перегинання». Ефективність таким чином є результатом досягнення рівності між працею та капіталом, а мотивація – симетрично збільшувати працю та капітал.

Виходячи з концепцій Хікса, Харрода та Солоу, мотиваційна гнучкість являє собою пошук підприємством у результаті інноваційної діяльності найбільш прийнятної ефективності через балансування потреб у праці та капіталі (рис. 2.2).



**Рис. 2.2. Мотиваційна гнучкість в умовах відсутності впливу науково-технічного прогресу на суб'єкти господарювання**  
*Джерело: власна розробка авторів*

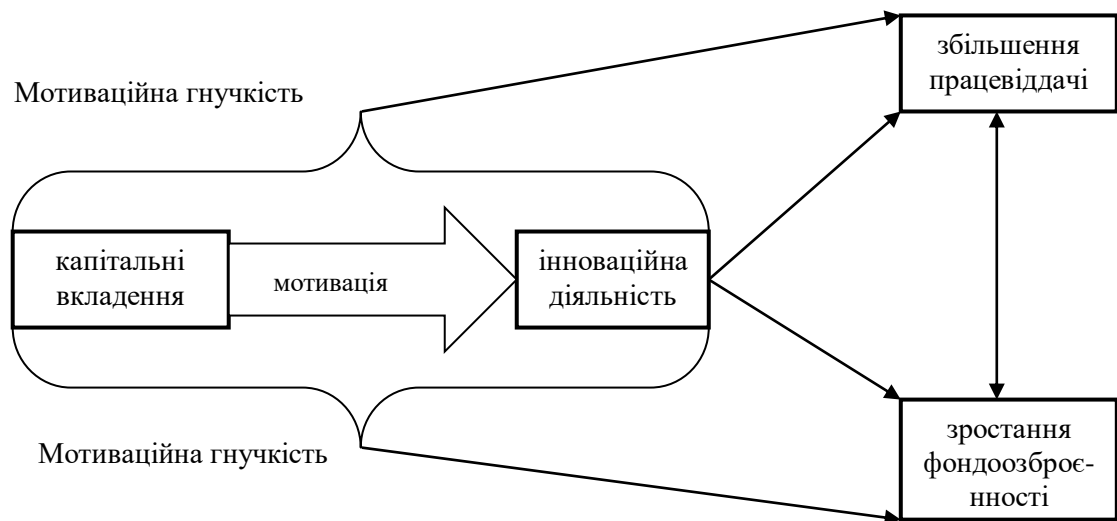
Р. Солоу розглядав науково-технічний прогрес із точки зору незмінності середньої та граничної продуктивності праці. Основні положення його досліджень були систематизовані у працях «Політика повної зайнятості» [323] та «Економіка ресурсів та ресурси економіки» [324]. Згідно його підходу, ефективна продуктивність за формулою (2.2) є відношенням ефективного капіталу до праці. Таким чином, можна зробити висновок, що ефективність внаслідок науково-технічного прогресу досягається більше завдяки використанню капіталу, ніж простому збільшенню кількості працівників. Відповідно, спостерігається мотивація до фондозбереження.

Матеріалізація науково-технічного прогресу змінює сутність мотиваційної гнучкості, оскільки у такому випадку науково-технічний прогрес стосується виробничих факторів – праці та капіталу. Бажання використовувати у діяльності всі наявні ресурси є мотивацією, що

характеризується гнучкістю по обсягах їх витрачання, причому головним вимірником вже є не стільки ефективність, скільки проміжок часу (від початку використання до того моменту, коли буде досягнута їх ефективність).

Фактор часу для мотиваційної гнучкості в умовах інноваційної діяльності відіграє вирішальну роль, оскільки мова йде про зміну обсягів використання виробничих ресурсів. Гнучкість мотивації у цьому випадку являє собою, по-перше, зміну потреб у розвитку в залежності від стану попередньої системи, по-друге, зміну потреб у капітальних вкладеннях. Зв'язок науково-технічного прогресу з наведеними чинниками дослідив Л. Ерроу [294].

Виходячи з концепції Л. Ерроу, мотиваційна гнучкість являє собою зв'язок між капітальними вкладеннями та інноваційною діяльністю, причому збільшення інвестицій призводить до зростання кількості інновацій. Тому мотиваційна гнучкість як зміна у потребах щодо інвестування у інноваційну діяльність проявляється як збільшення працевіддачі та фондоозброєності до того моменту, коли досягається оптимальне розподілення трудових ресурсів (рис. 2.3).



**Рис. 2.3. Мотиваційна гнучкість у процесі стимулювання інноваційної діяльності капітальними вкладеннями**

*Джерело: власна розробка авторів*

Мотиваційна гнучкість дозволяє характеризувати інноваційну діяльність підприємств не тільки виходячи з принципів суто виробничого характеру, де основою є потреби у ресурсах та оптимальне їх використання внаслідок розвитку виробничих



відносин. Найголовнішим чинником будь-якої інновації є використання людських ресурсів.

Об'єктивна оцінка ефективності діяльності підприємства має винятково велике значення, оскільки характеризує успішність менеджменту підприємства, формує його імідж, сприяє доступу на ринки капіталу і обґрунтовує доцільність інвестицій. В умовах трансформаційних процесів у економіці ефективність діяльності підприємств значно знизилась. Проте, проблема не знайшла свого комплексного вирішення. Останнім часом все більшої значущості набувають процеси підвищення ефективності через впровадження інноваційних стратегій розвитку [187, с. 36]. Людські ресурси у інноваційної діяльності – це інтелектуальний капітал (ІК) та / або людський капітал (ЛК). Виробничу функцію Солоу з урахуванням людського капіталу вдосконалили такі вчені як Менкью Г., Ромер Д., Вейла Д. [317]:

$$Y_t = K_t^\alpha H_t^\beta (A_t L_t)^{1-\alpha-\beta}, \quad (2.4)$$

де  $K_t$  - фізичний капітал;

$H_t$  - людський капітал;

$L_t$  - чисельність зайнятих;

$A_t$  - рівень науково-технічного прогресу.

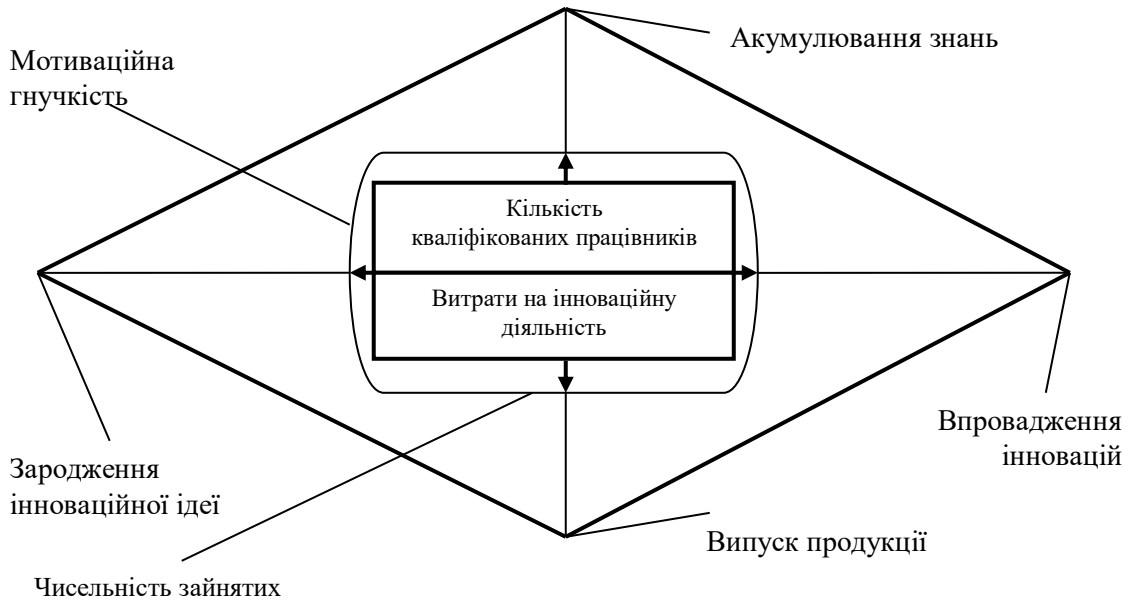
Для рівняння (2.4) повинні виконуватись умови, де  $\alpha + \beta < 1, \alpha > 0, \beta > 0$ .

Мотивацією розвитку інноваційної діяльності є накопичення людського капіталу. Гнучкість проявляється у процесі змін витрат на проведення наукових досліджень. Це означає, що мотиваційна гнучкість будується на двох складових у процесі діяльності підприємства – потребах у зростанні кількості кваліфікованих працівників та витрат на інноваційні розробки. Таким чином, загальна кількість працівників у процесі підприємницької діяльності створює основу між мотиваційною гнучкістю та інноваційним процесом (рис. 2.4)

Як показує рис. 2.4, процес інноваційної діяльності на підприємстві складається з послідовності таких стадій, як акумулювання знань, зародження інноваційної ідеї, впровадження інновації та випуск продукції.

Мотиваційна гнучкість у контексті людського капіталу має властивість не тільки у вигляді запропонованого підходу (рис. 2.3), а й

із врахуванням загальної мотивації працівників на підприємстві. Збільшення кількості кваліфікованих працівників, що приймають участь у інноваційній діяльності сприяє з одного боку дублюванню інновацій, а з іншого – посиленню конкуренції між ними.



**Рис. 2.4. Людський капітал у забезпеченні мотиваційної гнучкості підприємств в умовах інноваційної діяльності**  
*Джерело: власна розробка авторів*

Як наслідок, у колективі виникає напруга, зростає рівень недовіри у вигляді приховування результатів деяких досліджень.

У такому випадку, мотиваційна гнучкість у процесі інноваційної діяльності є результатом зниження середньої продуктивності людського капіталу внаслідок зростання кількості зайнятих у науково-дослідному процесі.

Мотивація керівника підприємства у наведених особливостях мотиваційної гнучкості щодо людського капіталу полягає у досягненні ефективності від впровадження інновацій із врахуванням таких чинників, як розмір підприємства, рівень галузевої конкуренції та кількість кваліфікованого персоналу, зайнятого на підприємстві. Необхідно врахувати майбутній результат від впровадження, оскільки кожна наступна інновація має більшу цінність, ніж попередня. Як наслідок, роль керівника у системі мотиваційної гнучкості полягає у стимулюванні зростання потреб у інноваційній діяльності шляхом підвищення «концентрації знань» на підприємстві.

Інноваційна діяльність дозволяє підприємству підвищувати конкурентоспроможність внаслідок використання переваг науково-технічного прогресу. Мотиваційна гнучкість характеризується особливостями прояву технічних, організаційних, структурних інновацій. Використання виробничих ресурсів, інтелектуального потенціалу, врахування часового проміжку впровадження інновацій, а також вплив внутрішнього і зовнішнього середовища є основою при розгляді особливостей мотиваційної гнучкості підприємств.

В умовах інноваційної діяльності прояв мотиваційної гнучкості найбільш яскравий, оскільки процес «концентрації знань» призводить до посилення ролі інновацій та конкуренції як у зовнішньому середовищі, так і серед працівників окремих підприємств. Це сприяє швидким змінам у вигляді переміщення ресурсів, зменшення часу на освоєння інновацій, інвестування виробничих потреб. Як наслідок, змінюються потреби, що формують виробничий процес, а ефективність виступає загальним вимірником коливань гнучкості у середовищі науково-технічного прогресу.

Існує доволі багато методів оцінювання ІК, які відрізняються за підходами (витратний, доходний, ринковий), способами вимірювання (кількісні, якісні, комбіновані, інтегральні показники) та об'єктом дослідження (ІК, його складові (ЛК, ОК, СК) та окремі групи елементів). Вибір методу залежить від багатьох факторів, часто виникає ситуація, коли велике машинобудівне підприємство формує методiku оцінювання ІК і залучає для цього відповідних спеціалістів (експертів), а за цей час істотно змінюється зовнішнє середовище або модифікується стратегія розвитку бізнесу. Універсального методу оцінювання ІК і/або його складових не існує, тому слід виходити з потреби застосування різних методів оцінювання залежно від поточних цілей підприємства, наявних ресурсів та впливів зовнішнього середовища. Винятком є підготовка підприємства до продажу – у цьому разі використовують методи ринкової капіталізації.

К.-Е. Свейбі (2011) на своєму сайті подає огляд методів вимірювання ІК і постійно його оновлює. Науковець згрупував всі методи у 4 категорії, кількість описаних ним методів оцінювання ІК зросла з 23 у 2000 р. до 42 у 2009 р.

1. Методи прямого вимірювання ІК (Direct Intellectual Capital methods – DIC) передбачають ідентифікацію і грошову оцінку окремих активів чи елементів ІК. Після цього на підставі грошової

вартості елементів ІК за встановленим алгоритмом виводять інтегральну оцінку.

2. Методи ринкової капіталізації (Market Capitalization Methods – МСМ) базуються на різниці ринкової капіталізації підприємства і його власного капіталу. Ця різниця вважається вартістю ІК підприємства.

3. Методи віддачі на активи (Return on Assets methods – ROA). Фактично розраховується рентабельність активів як відношення середнього за період валового прибутку до середньої величини матеріальних активів. Отриманий показник порівнюють із середньогалузевим, і цю різницю множать на середні матеріальні активи підприємства, щоб отримати середній обсяг доходів від НМА. Вартість ІК можна отримати діленням середньорічного прибутку на середньозважену вартість капіталу підприємства чи базову відсоткову ставку, або шляхом прямої капіталізації або дисконтуванням отримуваного грошового потоку.

4. Методи підрахунку балів (Scorecard Methods – SC) засновані на ідентифікації різних складових та елементів ІК, для кожного з яких формують власні показники та індекси оцінювання у вигляді балів, які потім за встановленим алгоритмом підраховують і відображають графічно. Грошові оцінки не передбачені, інтегральний показник може виводитися, а може й не виводитися.

Кожна з груп методів має свої переваги та недоліки, є галузева специфіка їх використання. Методи ROA та МСМ дають грошову оцінку ІК як єдиного цілого в масштабах організації. Фактично це обсяг капіталу, який відповідає ринковій вартості НМА підприємства. Ми не бачимо ні структури ІК, ні внеску його окремої складової чи елемента у загальну оцінку рівня розвитку бізнесу. Такі методи себе виправдовують при злитті компаній та придбанні бізнесу для оцінювання фондової вартості підприємства. Таким способом зручно порівнювати підприємства однієї галузі, отримані результати наочно відображають фінансову вартість НМА і вони зрозумілі для керівників та бухгалтерів, бо відповідають традиційній системі обліку.

Основним недоліком методів ROA та МСМ є те, що вони можуть бути доволі поверхневими через те, що не відображають структури ІК, а оперують тільки фінансовим вираженням вартості активів. Ці методи чутливі до зміни відсоткових ставок і припущень щодо ставок дисконтування, їх не використовують для неприбуткових

організацій, державних підприємств чи відокремлених підрозділів комерційних структур. Загалом, ці методи найкращі для комерційних акціонерних товариств, акції яких вільно продаються на фондовому ринку.

Основною перевагою DIC та SC методів, є те, що вони повніше відображають стан розвитку ІК, бо їх можна застосувати для оцінювання окремих елементів та складових НМА на будь-якому рівні організації. DIC методи оперують грошовими вимірниками, а SC методи – бальними оцінками, але обидві групи методів дають оцінки набагато ближчі до реальних подій і явищ, ніж ROA та MCM методи, які базуються на фінансовій звітності підприємств і тому оперують даними раз на квартал. DIC та SC методи корисні для некомерційних організацій, відокремлених підрозділів і державних підприємств, їх застосовують для соціальних цілей.

Водночас DIC та SC методи мають суттєві недоліки, викликані тим, що їхні оцінки є контекстними і їх потрібно налаштовувати для кожного підприємства окремо, або навіть для кожної окремої цілі, що робить порівняння дуже складним. Крім того, вони важко сприймаються менеджерами, а особливо бухгалтерами, бо оперують якісними, а не фінансовими вимірниками. Можна застосовувати і комплексні підходи, які поєднують кількісні та якісні методи вимірювання, але тоді ми отримаємо величезний масив різномірної інформації, який годі буде обробити.

Якщо розмістити визнані методи оцінювання ІК у хронологічному порядку, то побачимо, що до 2000 р. розвивалися всі чотири групи методів, а після – переважно тільки методи групи SC із невеликим вкрапленням методів групи DIC. Кількісно маємо подібну тенденцію: методів групи SC є понад 20, методів групи DIC понад 10, а методів груп ROA та MCM всього 3 і 4 відповідно, які були сформовані до 2000 р. Якщо ж розгляд розширити методами вузького призначення, в тому числі сформованими вітчизняними науковцями, то приходимо до висновку, що нічого принципово нового щодо оцінювання ІК методами груп ROA та MCM створено не було, а ось варіацій методів груп DIC і SC є досить багато і вони власне відображають особливості вітчизняного бізнесу і, зокрема машинобудівних підприємств сільськогосподарського призначення.

Поділ методів оцінювання ІК на 4 категорії не є єдиним варіантом їх типології, оскільки можна виділити 6 груп методів:

1. Методи прямого вимірювання ІК.

2. Методи ринкової капіталізації.
3. Факторні підходи (залежність впливу окремих факторів на кінцевий результат використання інтелектуальних ресурсів).
4. Методи визначення ефекту (віддача активів).
5. Матричні методи (побудова матриці фінансових або нефінансових показників).
6. Інтегральні методи (комплексне поєднання кількох вимірювачів, груп показників у єдину систему).

Державні органи деяких країн намагалися уніфікувати підходи до оцінювання ІК та формування відповідних звітів на державному рівні. Такі спроби були в Данії (керівництво Mouritzen, Bukh & al (2003)), Японії (Міністерство з економіки, торгівлі й промисловості (2004)), ЄС (модель EFQM (2001), Meritum Guidelines (2002), SICAP (2004), ICU Report (2009)). Уніфікація давала можливість порівняння ІК підприємств у межах галузей та між секторами економіки. Деякі методи оцінювання ІК базуються на тому, що середня рентабельність галузі є основою для обчислення «зайвого» прибутку корпорацій, що володіють значним ІК та інвестують у його подальший розвиток. Але уніфікація має зворотній бік – спроби звести до спільних показників інновації різних підприємств приводять до спотворення даних і маніпуляцій ними з метою відстоювання економічних чи політичних доктрин урядів. Викликані цим структурні зрушення фінансування НДДКР, освіти та систем соціального забезпечення впливають на розвиток ІК не завжди позитивно.

Спроби створити універсальний метод для оцінювання ІК здійснювалися і великими промисловими ТНК, страховими, банківськими та аудиторськими компаніями (Skandia (1994), «Konrad» group (1989), Dow Chemical (1996), Ernst & Yang (2004)). Вихід бізнесу на міжнародний рівень спонукає до порівняння конкурентних переваг на різних ринках і, відповідно, оцінювання ІК та його складових і окремих компонентів. Галузева специфіка впливає дуже сильно і мова йде не так про види продукції чи послуг, як про співвідношення людського, споживчого та організаційного капіталу, використаного в процесі їхнього виробництва.

Методів оцінювання ІК є десятки, але відмінність між багатьма з них полягає часто в окремих показниках чи способах їхнього вибору. Відзначимо, що ІК наділений характеристиками, які ускладнюють розроблення універсальних методів його оцінювання: невизначеність (цінність нових знань можна встановити тільки внаслідок їхнього

застосування на практиці), відтворюваність (створення знань вимагає витрат, а їх копіювання і відтворення знижує вартість володіння для розробника), неподільність (не можна комерціалізувати якусь частину).

Існує проблема ідентифікації вартості ІК, яка полягає в тому, що цінність ІА є різною для їх власника та суспільства. Часто економічні наслідки використання ІК проявляються в суміжних галузях виробництва, мають кумулятивний і важко оцінюваний економічний і соціальний ефект. Крім того, процедура передачі прав володіння НМА не завжди може бути адекватно відображена у бухгалтерському обліку, а це означає, що первинна інформація щодо оцінювання їх вартості в принципі не є основою для подальшого оцінювання і регулювання. Окремі види НМА взагалі підпадають під формальне визначення неторгових активів, які з певних причин (у тому числі і через неможливість адекватної оцінки корисності) не можуть бути продані.

Методи оцінювання ІК є суб'єктивними, має значення співвідношення вартості приватного володіння ІК і його суспільної корисності. Якщо суспільна корисність значно вища від приватної, то фактично розробник (власник) втрачає стимул до збільшення оціночної вартості ІА, бо більша частина доданої вартості, яка ним створюється присвоюється громадою. Це приводить до зниження інноваційної активності підприємств і скорочення їхніх витрат на НДДКР. Зворотна ситуація, коли приватна вартість ІК набагато перевищує суспільну, загрожує виникненням монопольних чи квазімонопольних утворень і, відповідно, зниженням або й повним припиненням дифузії інновацій. Отже, потрібен певний баланс використання результатів інтелектуальної праці, а відтак методи оцінювання ІК в ідеалі повинні відображати і приватну, і суспільну вартість НМА з однаковим ступенем достовірності й забезпечувати можливість порівняння результатів.

Доходні методи оцінювання ІК базуються на вимірюванні реальних і потенційних доходів, отримання яких із певною ймовірністю гарантує використання ІК, але при цьому слід зважати на те, що існують фактори збільшення і скорочення цих доходів. Факторами приросту доходу від володіння НМА можна вважати неконкурентність та мережеві ефекти. Неконкурентність – можливість розширення, тобто цінність активів збільшується у міру зростання ефекту масштабу, власник зацікавлений у їх розповсюдженні.

Цінність ІК суттєво зростає при побудові мереж, виникає синергічний ефект присутності на різномірних ринках збуту наукоємної продукції. Але є фактори, які поступово знижують отримуваний дохід: зовнішні ефекти, ризик і загроза неліквідності. Закріпити ексклюзивне право використання ОІВ юридично дуже важко, тому інші учасники ринку цілком можуть відтворити відповідні технології та навіть частково їх перепатентувати. Ризик використання ІК полягає насамперед у тому, що великі обсяги фінансування НДККР потребують значного розширення виробничої бази і подальших витрат на підтримання НМА в актуальному стані. Крім того, більшість елементів ІК мають низьку ліквідність, а в деяких випадках їх взагалі не можна перетворити у фізичні активи.

Попри загальне позитивне ставлення до теорії розвитку ІК не можна забувати й про його об'єктивні характеристики, які суттєво ускладнюють оцінювання. На відміну від матеріальних активів вартість ІК збільшується в процесі обміну, а не зменшується, тобто в процесі комерціалізації обсяг ймовірного прибутку зростає тим швидше, чим більше потенційних контрагентів претендують на володіння результатами інтелектуальної праці власника. Крім того, структура ІК передбачає перехресні зв'язки між його складовими та елементами, що приводить як до виникнення ефекту синергії, так і до часткових випадків зростання вартості окремих компонентів ІК без відчутного збільшення загальної вартості НМА. Як наслідок, формальні аксіоми класичної процедури оцінювання активів (повнота, визначеність, незалежність, узгодженість, масштабованість) не можуть бути дотримані всі одночасно при реалізації методів оцінювання ІК.

Як правило, виділяється три специфічні критерії аналізу моделей оцінювання вартості ІК: часова орієнтація на минуле або майбутнє, потокова (процесна) або стокова (ресурсна) моделі динаміки системи, казуальний напрям (причина або наслідок). За цими трьома критеріями можна ідентифікувати будь-який із відомих методів оцінювання ІК, однак, відповідь на запитання щодо дієвості окремих методів залишається відкритою, принаймні до моменту визначення цілей оцінювання. Методи оцінювання ІК, що спрямовані на майбутнє, дають можливість отримати інформацію, яка є підставою для прийняття наступних управлінських рішень. Однак, потрібні й методи, спрямовані на аналіз минулих періодів, оскільки отримана інформація у зв'язку з прийнятими раніше рішеннями відповідає на



питання, що було причиною успіху чи невдачі в системі управління. Так само має значення, чи ми хочемо дослідити ефективність використання наявних та потенційно можливих інтелектуальних ресурсів і нематеріальних активів, чи нас цікавить насамперед сам процес розвитку ІК і технологія його комерціалізації. Якщо існують надійні емпіричні свідчення того, що зростання рівня ІК і/або його окремих складових приводить до покращення фінансового результату бізнесу, то метод оцінювання базується на причинній моделі. Але для більшості випадків жорсткої залежності фінансового результату від зміни ІК у короткостроковому періоді немає, тому доводиться використовувати методи оцінювання, базовані на моделях наслідкових зв'язків. Можна спробувати рознести існуючі методи за вказаними критеріями, однак, є ризик отримати неоднозначні результати: більшість методів оцінювання ІК орієнтовані на минулі події, можуть відображати і запаси, і потоки, але не доводять причинно-наслідкового зв'язку між змінами ІК та його складових і фінансовим результатом підприємств.

Проблема типології методів оцінювання ІК виникла відразу після їх появи та спроб використання на практиці. Були спроби встановлювати різні специфічні ознаки типології. Можна також виділити покомпонентний і вартісний підходи до оцінювання ІК. Покомпонентний підхід встановлює різні одиниці вимірювання для різних складових ІК і практично всі бальні методи оцінювання ІК відповідають такій практиці. Вартісний підхід намагається встановити грошову оцінку ІК у його агрегованому і неподільному вигляді.

До типології методів оцінювання ІК науковці додають власні, іноді доволі специфічні та неоднозначні й дискусійні ознаки. Під час комплексного оцінювання ІК підприємства є можливість розділити ІК за специфікою галузі на чотири категорії: високий рівень ІК, середній рівень ІК, ІК нижчий середнього рівня і неінтелектуальне підприємство. Якщо  $K_i$  ( $i = 1, \dots, m$ ) – система показників ІК підприємства, а  $k_i$  – їх граничні нормалізовані значення, що відповідають середньому рівню ІК підприємства, то зміна значень  $x_i$  індикатора ІК лежить в діапазоні  $0 \leq x_i \leq 1$  і ці значення визначаються співвідношеннями:

$$\left\{ \begin{array}{l} x_i^b, \text{ якщо } k_i < x_i \leq 1 ; \\ x_i = x_i^s, \text{ якщо } k_i^{ns} < x_i \leq k^s ; \\ x_i^{ns}, \text{ якщо } k_i^0 < x_i \leq k^{ns}, \dots \dots \dots \end{array} \right. (2.5)$$

де  $b$  – високий рівень розвитку складової ІК;  
 $s$  – середній,  
 $ns$  – нижче від середнього,  
 $0$  – взагалі відсутній.

Оскільки складові та елементи ІК є різнорідними, виникає проблема виведення інтегральної оцінки як центрального елемента оцінювання. Коли бізнес вивчає ринок і обирає потенційних партнерів, потрібна попередня інтегральна оцінка ІК, яка дасть змогу відкинути завідомо неприйнятні пропозиції співпраці, а після цього вже оцінювати окремі аспекти ІК та деталізувати напрями дослідження. При дії різнорідних факторів для виведення інтегральної оцінки можна застосовувати вагові коефіцієнти, кореляційні зв'язки, будувати ймовірнісні моделі чи досліджувати вплив різних чинників за методом аналогій. Добре себе зарекомендував графічний метод відображення даних, який дозволяє унаочнити результати аналізу та візуально відобразити масштаби і напрями зміни економічних явищ і процесів. Візуалізації підлягають не тільки кількісні, але й якісні показники.

Відома графічна інтерпретація навігатора ІК (Skandia Navigator) відображає значення обраних показників у вигляді комбінованої діаграми, в якій секторальне розміщення відображає конкретний показник, площа сектора – вагу показника, а відстань від центру – значення показника. На тій самій діаграмі можна відобразити нормативні значення показників і відразу побачити позицію окремого підприємства у цій системі координат. Серед обраних показників оцінювання ІК іноді виділяють чисто фінансові вимірники, але якщо більше 12-ти, то діаграма стає важко читабельною і втрачає візуальний ефект.

На підставі проведених досліджень введено кілька додаткових ознак типології методів оцінювання ІК, а саме: за способом розміщення показників, за технологією збору інформації, за повторюваністю оцінювання, за ступенем впливу зовнішнього і внутрішнього середовища:

1. За принципом оцінювання загального рівня інтелектуального капіталу:

– витратні: метод вартості створення, метод вартості заміщення, метод вартості відновлення, метод повної вартості володіння;

– доходні: метод дисконтування грошових потоків; метод капіталізації економічного ефекту; метод прогнозування віддачі компонент;

– ринкові (експертні): експертні оцінки ринкової вартості (НМА), порівняння корисності аналогічних (ОІВ).

2. За способом оцінювання інтелектуального капіталу та його складових:

– пряме вимірювання (DIC): HRCA, AFTF, HRS, IVM, CWP, TVC™, ТВ, FiMIAM, TVE™, DMD, IAV, EVVICAЕ™;

– ринкова капіталізація (MCM): Tobin's Q, CIV, IBS, FiMIAM, IAMV™;

– віддача активів (ROA): VAIC™, KCE, EVA™;

– бальне оцінювання (SC): BSC, IAM, SN, HA, EFQM, PSIC, IC-Index™, IC Rating™, VCI, IM, T/B IQ, IC-dVAL™, KAC, IAS, DG, RIC1, NIC1, IAbM, ICU Report, SICAP.

3. За способом формування системи показників: матричні, факторні, інтегральні.

4. За об'єктом оцінювання:

– інтелектуальний капітал (ІК), людський капітал (ЛК): фізичних якостей, психологічних якостей, знань, соціальних взаємодій, кваліфікації, професійних навичок;

– організаційний капітал (ОК): інфраструктури, соціальних взаємодій, комунікацій, системи менеджменту, ОІВ, техніки і технології;

– споживчий капітал (СК): методи оцінювання капіталу: клієнтського, соціального, марочного, інфраструктурного.

5. За рівнем агрегування: особи, підприємства, галузі, держави, сектора економіки, територіальної одиниці.

6. За критеріями аналізу моделей оцінювання:

– часова орієнтація: минуле, майбутнє;

– вид моделі динаміки системи: потоки, ресурси, процеси;

– каузальний напрям: причини, наслідки.

7. За технологією збору та оброблення даних: ручні, машинні, напівавтоматичні.

8. За повторюваністю: разові, моніторингові, періодичні.

9. За ступенем впливу середовища: незалежні, незалежні від внутрішнього середовища, незалежні від зовнішнього середовища залежні.

Факторний спосіб вибору і обчислення показників у межах обраного методу оцінювання ІК дає можливість визначити вагу і силу впливу окремих чинників, які впливають на поточний стан і формують потенціал розвитку складових ІК та їх компонентів. Такий підхід якнайкраще відповідає цілям управлінського обліку, коли є потреба визначити доцільність фінансування окремих елементів людського чи організаційного капіталу та встановити жорсткий зв'язок між капіталовкладеннями в ІК чи його окремі складові й результатами виробничо-господарської діяльності підприємств. Матричний спосіб розміщення показників також дає змогу встановити наявність причинно-наслідкових зв'язків, але не може дати однозначну відповідь щодо їх тісноти. Зате, ці методи можуть об'єднувати в собі й кількісні, й якісні показники, вони мають більш презентабельний характер.

Технологія збору та оброблення даних впливає на процес формування масиву інформації, яка лягає в основу оцінювання ІК. Цілком автоматизувати процес збору інформації неможливо і недоцільно, оскільки частина якісних показників оцінювання мають суб'єктивний характер і потребують участі людини. А от розрахунок, обробка та інтерпретація отриманих результатів цілком може бути автоматизована. Методи, які потребують проведення анкетування і збору інформації якісного характеру, відносять до категорії ручних і напівавтоматичних. Зокрема всі бальні методи оцінювання є ручними, а більшість методів прямого вимірювання – напівавтоматичними. Фінансові показники можна моніторити і без участі людини, тому методи оцінювання груп ROA і MCM можуть бути автоматичними. Це не означає, що людина не втручається в процес оцінювання ІК, вона бере участь у прийнятті рішення щодо інтерпретації отриманих результатів і подальшого регулювання ІК, однак, на стадії збору і первинної обробки інформації (розрахунку фінансових показників) всі процеси відбуваються автоматизовано.

За повторюваністю методи оцінювання ІК діляться на разові, періодичні й моніторингові. Їх використання залежить від мети оцінювання. Під одноразову подію (зміна структури власності, продаж, злиття, санація тощо) потрібні методи оцінювання ІК, які максимально швидко здатні дати адекватну оцінку всім необхідним НМА, і ця оцінка повинна бути якнайвищою для підприємства. Якщо об'єктивність оцінювання не основна, слід обрати ті градації якісних оцінок, які вигідніші для підприємства. Періодичні методи

оцінювання ІК використовують менеджери стабільно працюючих підприємств для отримання інформації щодо поточного стану і потенціалу складових ІК. Результати періодичного оцінювання ІК мають на меті не показати максимально можливе значення загальної вартості ІК, а відповісти на запитання, чи виконується стратегія бізнесу і чи ця стратегія все ще актуальна. Постійний моніторинг ІК використовують підприємства, в яких інтелектуальна складова є вагомим елементом бізнесу, а розвиток ІК, оформлення ОІВ та їх комерціалізація є пріоритетними напрямками стратегії. Це інноваційні та науково-дослідні підприємства, венчурні бізнеси, значна частина доходу яких планується саме від комерціалізації результатів інтелектуальної праці. Існують великі ризики таких інновацій, а моніторинг ІК дозволяє ці ризики зменшувати.

За ступенем впливу середовища ми розрізняємо залежні, незалежні, залежні тільки від внутрішніх чинників і тільки від факторів зовнішнього середовища. Умовно незалежними можна вважати методи оцінювання групи ROA, оскільки віддача на активи є фінансовим показником, який при наявності адекватних вхідних даних обчислюється формалізовано і однозначно. Результати оцінювання ІК, здійснені методами групи MCM сильно залежать від зовнішнього середовища, бо ринкова капіталізація значною мірою є суб'єктивною оцінкою ринку вартості активів компанії. Часто очікування ринку деформують вхідні дані для проведення обчислень і впливають на інтерпретацію отриманих результатів чи їх оцінювання контрагентами підприємства. Методи групи DIC дають адекватні оцінки кількісних показників, однак, суб'єктивізм оцінювання якісних параметрів робить їх залежними як від внутрішнього, так і від зовнішнього середовища. Неоднозначна ситуація з методами групи SC, бо всі бальні оцінки залежать від думки експертів та виконавців, які свідомо чи несвідомо можуть впливати на результат. Повністю уникнути впливів вимірювання параметрів ІК неможливо через саму природу об'єкта оцінювання, але потрібно уявляти собі міру можливої похибки і відповідно планувати заходи щодо її зменшення за рахунок елімінування впливу тих факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, які можна ідентифікувати.

Дослідження доводять, що оцінювання ІК великих промислових підприємств слід проводити паралельно кількома різними методами з різних груп і тоді виводити усереднену або варіативну загальну

оцінку грошової вартості ІК та їх окремих елементів. Комбінація використовуваних методів залежить від ситуації, в якій опинилося підприємство, цілей здійснення оцінювання ІК та потреб зацікавлених у результатах оцінювання сторін. Дослідження результатів застосування методів оцінювання ІК доводить наявність суттєвих застережень. Кожен із відомих методів має певні переваги, які водночас можуть стати й джерелом виникнення проблем їхнього практичного застосування і/або правильної інтерпретації отриманих результатів. Найпростіше використати метод співвідношення ринкової та балансової вартості підприємства (MtBR) або подібний до нього Q Тобіна. Різниця між ними тільки в тому, що вважається базою порівняння реальних активів.

Виходячи з методу розрахунку бачимо, що для того самого підприємства значення цих коефіцієнтів залежатиме від країни. В різних країнах способи і норми нарахування амортизації та процедури заміщення активів є різними, тому й грошові еквіваленти активів можуть суттєво відрізнятись. Попри надійність вихідних даних, простоту обчислення і зручність для порівняння, ці методи ніяк не можуть врахувати чинники, що впливають на формування ринкової вартості бізнесу і зовсім непридатні для закритих підприємств, які не є емітентами цінних паперів. Із тієї ж причини ці методи неактуальні для економік зі слабо розвинутими фінансовими ринками. Є й застереження методологічного плану: оцінити відновну вартість активів практично дуже складно, балансова вартість відображає принципи бухгалтерського обліку, а ринкова – суб'єктивні очікування інвесторів.

Модель ринкової доданої вартості (MVA) базується на порівнянні грошових коштів, вкладених власниками в момент заснування підприємства (формально – початковий обсяг власного капіталу) і поточної вартості коштів, які було б можна отримати у випадку продажу власниками свого бізнесу.

Модифікація цього методу, модель економічної доданої вартості (EVA™), зареєстрована як торгова марка консалтингової компанії Stern Stewart, оцінює ефективність виробничо-господарської діяльності підприємства і послуговується змінними, які відображають бюджетування капітальних витрат, комунікації, фінансові аспекти, продуктивність праці. Загальним мірилом є додана вартість.

Метод EVA™ дозволяє отримати прибуток, близький до реальних грошових результатів, і порівняти його з нормою капіталу, вираженою у грошовому еквіваленті. Методи MVA та EVA™ є цілком логічним результатом аналізу балансу підприємства, їх можна використовувати для будь-яких підприємств, однак, бажано після проведення незалежного зовнішнього аудиту. Проте, ці методи оцінюють ІК лише побічно, як частину приросту вартості активів, яка не пояснюється капіталізацією матеріальних активів. Крім того, зв'язок величини EVA з ринковою вартістю активів підприємств не завжди достатньо тісний для здійснення прогнозів.

У 1998 р. компанія Ante Pulic зареєструвала в якості торгової марки метод розрахунку коефіцієнта доданої інтелектуальної вартості VAIC™, який оцінює не грошову вартість ІК, а ефективність його використання.

У процесі розрахунку приймається, що вартість робочого капіталу SE дорівнює балансовій вартості чистих активів підприємства, вартість людського капіталу HC – загальним витратам на утримання персоналу, а вартість структурного капіталу SC розраховується як  $(VA - HC)$ . Тим самим розробники методу дають зрозуміти, що прямого способу оцінювання вартості структурного капіталу вони не створили. Це основний недолік методу VAIC™, до того ж не видно емпіричного підтвердження зв'язку ефективності ІК і його грошової вартості. Зате за допомогою цього методу можна отримати стандартизовані оцінки ефективності складових ІК, які є стійкою базою для порівняння на рівні підприємств, галузей і навіть національних економік.

Б. Лев у 2003 р. опублікував результати тестування свого методу розрахунку доходів, отриманих від використання капіталу знань (KCE – Knowledge Capital Earnings). Вартість НМА автор пропонує розраховувати у чотири етапи:

- 1) розрахунок нормованого значення прибутку за кілька років із метою виключення впливу випадкових та форс-мажорних подій;
- 2) розподіл отриманого значення нормованого прибутку на дві компоненти: прибуток, пов'язаний із використанням матеріальних та фінансових активів та прибуток, пов'язаний із володінням НМА;
- 3) компонент прибутку, отриманого від володіння НМА, розраховується як сальдова величина;
- 4) розрахунок величини ІК за заданим значенням ставки дисконтування.

Метод КСЕ подібний до традиційного визначення вартості гудвілу і має певне емпіричне підтвердження, але при цьому допускає значну суб'єктивність щодо вибору ставки дисконтування, нормальної норми доходності матеріальних та фінансових активів. Для більшості інноваційних і венчурних підприємств допущення щодо можливості розподілу прибутку на дві згадані компоненти є доволі сумнівним, що обмежує використання цього методу. Крім того, такий підхід ніяк не допомагає ідентифікувати окремі складові ІК, а тим більше визначити їх вартість.

Усунути ці обмеження в межах методології ROA Б. Лев не зміг, тому розвивав бальні методи оцінювання ІК в межах концепції методу ланцюжка вартості (VCS). Цей метод дозволяє ідентифікувати окремі компоненти процесів, які впливають на створення вартості ІК і фактично є моделлю інформаційної системи, яка допомагає приймати управлінські рішення. VCS має ширше призначення, ніж оцінювання ІК підприємства, але дає інформацію для всіх учасників ринку капіталів щодо розвитку бізнесу. Побудова ланцюжка створення вартості відповідає стадіям інноваційного циклу і включає три етапи, кожен із яких ділиться на три стадії. Кожен елемент цього процесу характеризується відповідними показниками, частина з яких є фінансовими, а частина – бальними оцінками якісних характеристик.

Перевагою методу VCS є врахування інноваційного циклу та впровадження унікальних нефінансових показників, однак, ця унікальність є й джерелом проблем, бо для кожного окремого підприємства потрібні фактично нові модифікації цього методу. В подальшому Б. Лев удосконалив свій метод, але його нова версія (Value Chain Blueprint) також не має достатньої методологічної та емпіричної підтримки.

Серед бальних методів оцінювання ІК найбільш вживаними є Scandia Navigator Л. Едвінсона та М. Мелоуна (SN), монітор НМА К.-Е. Свейбі (IAM), система збалансованих показників Р. Каплана і Д. Нортонна (BSC). Концепція SN базується на виділенні п'яти сфер, кожна з яких відповідає елементу ІК: фінанси, клієнти, процеси, оновлення і розвиток, людський капітал. SN включає 91 індикатор ІК та 73 показники, які відображають виробничо-господарську діяльність підприємства. Для грошових показників встановлюють ваги і виводять вартісну оцінку ІК. Відносні показники стають базою для виведення показників ефективності використання ІК.



Організаційний капітал є добутком сумарної грошової вартості оцінених НМА і коефіцієнта ефективності їх використання. Далі до нього додають вартісну оцінку клієнтського капіталу, щоб отримати грошове значення структурного капіталу. Після додавання вартості людського капіталу маємо інтегральний показник вартості ІК підприємства, який разом із фінансовим капіталом дає уявлення про ринкову вартість бізнесу.

Попри гарне відображення особливостей ОСУ та бізнес-процесів метод SN громіздкий і вимагає великих витрат часу на дослідження операцій підприємства. Багато показників можна інтерпретувати двояко, частина з них перехрещуються або є застарілими. В основі розрахунку фінансових показників лежить балансовий метод, який не враховує динамічних потоків всередині керованої підсистеми.

Монітор НМА К.-Е. Свейбі є двомірною моделлю фінансових і нефінансових показників, які описують ІА у розрізі внутрішніх і зовнішніх структур та індивідуальних компетенцій. Метод ІАМ позиціонується як інструмент стратегічного менеджменту, спрямований на контроль стратегії зростання ІК та ефективності його використання. Прив'язка до стратегічних цілей та завдань управління є основною перевагою методу ІАМ, до того ж він пройшов гарну практичну апробацію. Але як і всі методи групи SC, даний метод має суб'єктивну основу вибору індикаторів, які прив'язані до корпоративної культури організації. При цьому витрати часу і коштів на впровадження є значними, а матеріальна зацікавленість працівників у результатах своєї інтелектуальної праці не прописана.

Система збалансованих показників Р. Каплана і Д. Нортон (BSC) широко відома і пройшла тестування для різних завдань оцінювання, в тому числі і для виявлення рівня розвитку ІК. BSC оцінює діяльність організації у чотирьох напрямках: фінанси (за допомогою показників, розрахованих на основі даних бухгалтерського обліку), клієнти (за допомогою показників маркетингу та цільових ідентифікаторів споживчих груп), внутрішні бізнес-процеси (на основі показників нарощування вартості в системі управління), оновлення і зростання (на основі показників розвитку персоналу та поширення знань). BSC є набором логічно зв'язаних фінансових і нефінансових показників, сформованим для управління виконання стратегії бізнесу. Ця стратегія формалізується у вигляді стратегічної карти, на якій виділені фактори успіху та обрані

специфічні показники для їх вимірювання. Якщо одним із таких факторів є рівень розвитку ІК, то й показники вибираються відповідні. Метод BSC є системним і добре апробованим, але характеризується відносною жорсткістю і недостатньою увагою до вимірювання людського капіталу.

Попри значну кількість прямих методів оцінювання ІК достатню емпіричну підтримку мають лише технологічний брокер Е. Брукінг (ТВ) і дослідник вартості Д. Андріессена та К. Тіессена (TVE™). ТВ був однією з перших моделей, що давала грошовий вираз ІК та його складових. Аудит ІК починався з відповідей на 20 запитань, з яких формували ІК-індикатор, рівень якого показував, наскільки організація потребує впровадження методики оцінювання ІК. Якщо така потреба діагностована, то кожен з чотирьох складових ІК (ринкові активи, ОІВ, людські та інфраструктурні активи) тестували окремо. Вважалося, що цінність ІК для підприємства залежить від його цілей та стану ринку. Після тестування оцінювали грошову вартість складових ІК затратним, ринковим або доходним методами, однак, чітко сформованих критеріїв використання цих методів розробник не подає. Метод ТВ мав широку апробацію у 1997-2003 рр., проте потім поступився новішим SC-методам. Вадами цього методу є суб'єктивність складання тестів для аудиту і дискусійний спосіб переходу від якісних вимірників до грошових.

Дослідник вартості TVE™ був розроблений аудиторською компанією KPMG за замовленням Міністерства економіки Нідерландів. Основою методу є концепція ключових компетенцій для визначення стратегічно важливих складових ІК. Загальна процедура поділена на п'ять етапів:

- 1) ідентифікація складових ІК за рахунок виділення ключових компетенцій;
- 2) проведення анкетного опитування з метою оцінювання доданої вартості, потенціалу, стійкості і конкурентоспроможності цих компетенцій;
- 3) фінансове оцінювання ІК через розподіл частки очікуваного нормованого прибутку підприємства за окремими компетенціями;
- 4) розроблення плану удосконалення управління ІК;
- 5) розроблення шаблону звіту про стан ІК. Перевагами методу є рівень інтегрованості з можливою декомпозицією на окремі складові ІК та стратегічна направленість. Розробники не подають алгоритму виділення ключових компетенцій і отриману інформацію важко

перетворити у вигляд, придатний для зовнішнього використання. Перехід від якісних оцінок до кількісних суб'єктивний.

Серед DIC-методів варто відзначити метод обчислення цитованості патентів (CWP). Економетричні дослідження виявили чіткий зв'язок між патентними показниками і ринковою вартістю підприємства, причому більшу вагу має не кількість патентів, а те, наскільки часто на них посилаються при поданні наступних зв'язків. Частота посилянь на патенти фірми стала сигналом для інвесторів, які реагують на наявність цінних технологічних знань в активах компанії і очікують зростання приведенного прибутку за рахунок їхньої подальшої комерціалізації. Метод CWP має достовірну інформаційну й емпіричну базу, яку підтримує, але однобічно характеризує ІК, і тому придатний тільки для великих підприємств. Не в'яснено, як трактувати зростання кількості внутрішніх посилянь на існуючі патенти та враховувати давність цих патентів в розрізі зміни їх теперішньої вартості.

Можна використовувати формулу Блека-Шоулза для оцінювання рівня розвитку ІК, виходячи з твердження, що реальний опціон заснований на нефінансових активах і дає можливість купити (колл) чи продати (пут) інвестиції у матеріальні й нематеріальні активи. Інвестиції в НМА можна розглядати як колл-опціон, бо вони можуть привести до наступної купівлі бізнесу і створення його нових напрямків. Модель реальних опціонів Блека-Шоулза (BSOPM) базується на розрахунку вартості європейського опціону колл.

Модель BSOPM базується на тому, що ціни на базовий актив мають логарифмічно-нормальний розподіл із постійним математичним сподіванням і дисперсією. При цьому не враховуються податки, додаткові витрати, всі активи вважаються подільними, торгівля ними не обмежена в часі, короткострокова безризикова ставка постійна. Відзначимо, що не всі елементи ІК можна розглядати як реальні опціони, однак, більшість із них таки можна оцінити цим методом. До таких релевантних цьому методу елементів ІК відносимо інвестиції в ЛК, ІТ, ІС, створення корпоративної культури, НДДКР. Перевагами описаної моделі є нелінійний підхід до розрахунку вартості ІК, що дозволяє отримати точніші результати, врахування стратегічної направленості розвитку ІК і можливість коректування вартості. Однак, процедури розрахунку і моделювання є дуже складними, а отримані результати важко сприймати і інтерпретувати.

Для сприйняття результатів оцінювання ІК використовують різноманітні графічні засоби, широко використовують комбіновані секторні діаграми. Для побудови таких діаграм виділяють кілька ключових показників, які характеризують різні складові ІК і його інтегральну оцінку.

Підбір показників залежить від обраного методу оцінювання, їх кількість варіюється від 8 до 15 (при більшій кількості погіршується візуальне сприйняття). Для деталізації можна будувати діаграми з окремими групами показників. При побудові подібних діаграм використовуємо нормовані значення показників (переважно еталонні значення переводимо у частки одиниці, а фактичні – у частки від еталонних). Отримані діаграми добре порівнювати за різні періоди часу, для різних підприємств чи підрозділів, окремих проєктів тощо.

Слід відзначити, що методи оцінювання ІК постійно модифікуються і для потреб окремих підприємств часто доводиться впроваджувати нові показники, які характеризують специфіку виробничо-господарської та інноваційної діяльності. Є можливість використати кілька спрощених методів оцінювання НМА, виходячи з норми отримання доходу чи прибутку їх власника.

Серед розмаїття методів оцінювання ІК потрібно вибирати ті, які найкраще підходять для потреб конкретного машинобудівного підприємства у той чи інший період часу за певної комбінації факторів зовнішнього середовища. Для спрощення вибору здійснимо порівняльний аналіз найбільш вживаних методів оцінювання ІК за кількома формалізованими критеріями (табл. 2.3).

Метод відсотка від валового прибутку, базується на тому, що ліцензіар має отримувати роялті не менше, ніж  $r\%$  від операційного оподаткованого прибутку. Метод відсотка від обсягу продажу працює аналогічно, тільки норма роялті приймається в околі  $5\%$  від продажної ціни одиниці продукції. Метод віддачі на інвестиції в НДДКР також дозволяє розрахувати обсяг роялті.

Отже, кожен з методів бодай за кількома параметрами не є однозначно ефективним, тобто при виборі методу оцінювання ІК доводиться поступатися якимись критеріями і тут багато залежить від цілі проведення оцінювання та ситуації, що склалася на конкретному машинобудівному підприємстві. Всі описані методи оцінювання ІК спрямовані на отримання інтегрованої оцінки рівня його розвитку, але тільки частина з них дає можливість оцінювати і порівнювати окремі складові ІК. На жаль, оцінювання окремих

складових ІК доводиться здійснювати асиметрично: для характеристики параметрів людського, організаційного і споживчого капіталу доводиться використовувати методологічно різні підходи.

Найбільш розробленими можна вважати методи оцінювання ЛК, оскільки вони еволюціонували з теорій трудової вартості, граничної продуктивності праці та трудового потенціалу. З розвитком науки і техніки додавалися нові компетенції працівників, їхня інтелектуальна активність та потенціал розвитку поступово виходили на чільне місце.

Таблиця 2.3

**Результати порівняльного аналізу методів оцінювання інтелектуального капіталу**

Методи оцінювання ІК	Група	Простота обчислення	Достовірність вхідних даних	Зручність порівняння	Використання некорпоративними підприємствами	Врахування впливу ринкових факторів	Можливість оцінювання складових ІК
MtBR	MCM	+	+	+	-	0	-
Tobin's Q	MCM	+	-	+	-	0	-
IBS	MCM	0	0	+	0	0	-
CIV	MCM	0	+	+	-	0	-
IAMV™	MCM	0	+	+	-	0	-
MVA	ROA	+	-	+	+	-	-
EVA™	ROA	+	+	+	+	0	-
VAIC™	ROA	0	-	+	+	-	-
KCE	ROA	0	-	0	+	0	-
TB	DIC	-	0	0	+	+	+
TVCT™	DIC	-	0	+	+	0	+
FiMIAM	DIC MCM	-	0	0	0	0	0
TVE™	DIC	0	0	+	+	+	0
EVVICAET™	DIC	0	+	+	+	0	+
CWP	DIC	-	0	+	+	-	-
BSC	SC	0	0	0	+	+	+
IAM	SC	0	0	+	+	+	+
SN	SC	0	0	+	+	+	+
VCS	SC	0	0	0	+	+	+

«+» – однозначно позитивне; «-» – однозначно негативне; «0» – нейтральне або ситуативне значення.

*Джерело: сформовано авторами*

Не випадково, одними з перших методів оцінювання ІК були методи, зорієнтовані на обчислення рівня розвитку людського

капіталу підприємства та відображення його вартості як нематеріального активу. Зокрема, це методи HRCA1, HRCA2, HRS, спрямовані на розроблення калькуляції людського ресурсу, його бухгалтерського обліку та формування звітів щодо людських ресурсів. Значна увага параметрам ЛК приділена у методах ТВ, VCST<sup>™</sup>, BSC, IAM, SN тощо.

Оцінювання ОК базується на формалізації бізнес-процесів та організаційної структури управління, їх декомпозиції та розрахунку показників ефективності системи управління та її складових. Важливими показниками є структура витрат на утримання адміністративного персоналу, якість прийняття управлінських рішень, ефективність капіталовкладень у розвиток системи комунікацій. Для оцінювання організаційного капіталу, як окремої складової ІК, добре підходять більшість методів SC та DIC груп, хоча й вони мають значні обмеження у використанні.

Серед способів оцінювання СК виділяється спосіб вимірювання рівня задоволеності клієнта, визначення вигоди від співробітництва і розрахунок вартості постійного споживача для підприємства. Задоволеність клієнта є суб'єктивною характеристикою, яку описують якісними вимірниками і, як мінімум, її можна градувати за певною шкалою на основі результатів анкетного опитування клієнтів. Вигода від співробітництва визначається економією, отриманою обома сторонами, даними щодо якості продукції, обміном інформацією (взаємні інспекції, доступ до комп'ютерних даних), спільним виконанням замовлень та динамікою фінансових та ринкових показників обох сторін (обсяг продажів, частка продажів споживачу у загальному обсягу, рівень доходів споживача, частка ринку споживача тощо). Існують методи розрахунку «вартості» постійного споживача, які базуються на обчисленні реальних і потенційних доходів і витрат, пов'язаних із окремим споживачем чи їхньою групою. Для візуалізації структури споживчого капіталу по кожному клієнту доцільно будувати діаграми вартості ділових стосунків, із яких видно обсяги чистого прибутку по клієнту та структуру видатків на його залучення й обслуговування.

Структура доходів і видатків може змінюватися з часом, однак, цінність такої інформації полягає в тому, що на її основі можна розрахувати ефективність капіталовкладень у СК та потенціал його розвитку. Іноді підприємству доводиться вибирати, чи залучати додаткових клієнтів чи нарощувати обсяги продаж для вже існуючих.

Продукція машинобудування сільськогосподарського призначення є наукоємною, потребує значних обсягів НДДКР і має тривалий життєвий цикл. Якщо залучення нового клієнта потребує розробки принципово нових технологічних рішень, то виникає потреба розрахунку ефективності капіталовкладень в інновації і терміну їх окупності. При цьому маємо значний ризик, що нова продукція матиме локальне значення у портфелі замовлень підприємства, хоча є ймовірність того, що це буде початком нового напрямку роботи і отримання додаткових перспектив на ринку.

Окремого дослідження потребує процедура оцінювання маркетингових ІА, які формують СК підприємства. Кількісними вимірниками маркетингових ІА слугують поточні витрати на їх створення та дохід (економія) від їх використання. Якісними вимірниками маркетингових ІА є здатність їх трансформування в об'єкти інтелектуальної власності, ступінь захисту від недобросовісної конкуренції, стратегічна значимість, галузь застосування, вплив на продуктивність збутових підрозділів, рівень складності методів і процедур тощо.

Оскільки окремо виділяється марочний капітал, як складова ІК, то пропонуємо при визначенні цінності торгової марки враховувати 6 параметрів: досвід використання, уявлення користувача, силу переконання, зовнішній аспект, ім'я й репутацію виробника та емоційні підстави. Створюючи метод оцінювання ефективності інвестицій у марочний капітал пропонуємо послуговуватися такими показниками:

- 1) чистий дисконтований дохід від використання торговельної марки;
- 2) розрахунковий додатковий дохід;
- 3) коефіцієнт порівняльної ефективності управління марочним капіталом;
- 4) індекс порівняльної динамічної ефективності управління марочним капіталом;
- 5) ефективність позиціонування торговельної марки.

Для розрахунку цих показників пропонується застосовувати бенчмаркінг. Метод має недолік, пов'язаний із потребою отримувати дані для порівняння щодо вартості, доданої торговельними марками конкурентів.

Менеджери та власники бізнесу не повинні забувати, що, незалежно від обраного способу вимірювання складових ІК та їх

окремих компонентів, існують певні загрози, пов'язані й із самим фактом такого вимірювання, і з використанням отриманих результатів всередині організації чи при формуванні стосунків із зовнішніми контрагентами.

1. Персонал традиційно опирається будь-яким організаційним змінам, а тим більше таким, що потребують вимірювання й оцінювання їхньої власної діяльності. Знаючи, що вони є об'єктами вимірювання та оцінювання, люди неминуче змінюватимуть свою поведінку, і ці зміни можуть бути настільки відчутними, що спотворять той результат, заради якого все й починалося.

2. Виникає спокуса використати отримані результати оцінювання ІК чи їх окремих складових для безпосереднього контролю, а відтак змінити систему матеріальних і нематеріальних стимулів. Якщо неправомірно прив'язати якісь показники розвитку ІК до оплати працівників, особливо, якщо ці показники мають якісний характер, то відсутність точної кількісної оцінки приведе до зловживань із боку осіб, які контролюють цей процес вимірювання і від яких залежить додаткова оплата чи якісь нематеріальні преференції для персоналу.

3. Провідні компанії світу давно зрозуміли, що ІК можна використати з метою PR. Великі ТНК публікують яскраві і об'ємні звіти щодо екологічних аспектів своєї діяльності, соціальної відповідальності, інтелектуальної активності персоналу для того, щоб краще виглядати в очах громадськості, власників та потенційних інвесторів. Для цієї ж мети слугують звіти про ІК та його складові, які автоматично підвищують вартість акцій такої компанії.

Щоб уникнути цих загроз неправильного, чи навіть неетичного, по відношенню до своїх працівників та акціонерів використання методів оцінювання ІК та отриманих результатів, пропонуємо ставити собі за ціль оцінювання ІК не збільшення вартості компанії чи якихось показників її діяльності, а навчання і розвиток персоналу. Тоді й розвиток бізнесу буде гарантований у довгостроковій перспективі, і не буде проблем із перекосами в оцінюванні окремих параметрів ІК. А для цього процес формування показників має відбуватися знизу догори й ці показники будуть різними для різних підрозділів підприємства. Ці показники обчислюватимуться тими самими людьми, які їх запропонували, і вся ця інформація повинна бути повністю відкритою.



## **2.4. Методика обґрунтування мотивації існування машинобудівних підприємств у середовищі функціонування**

Ефективність функціонування підприємств машинобудування сільськогосподарського призначення є надзвичайно важливим показником рівня розвитку. Це пов'язано з тим, що саме підприємства встановлюють взаємозв'язок між суб'єктами, що формують попит і пропозицію на ринку. Досліджено, що інституційні перетворення, які відбуваються в економічному середовищі України, вимагають сучасних підходів до вивчення ефективності функціонування підприємств машинобудування сільськогосподарського призначення, а також оцінки їх результативності. Задля відповідності ринковим умовам господарювання підприємства повинні забезпечувати конкурентоспроможність продукції й послуг, підвищення результативності діяльності та ефективності. На основі впровадження альтернативних форм господарювання, науково-технічних інновацій, управління виробництвом та активізації підприємництва машинобудування можна досягти необхідних перетворень. Саме тому, для забезпечення економічного розвитку й ефективності підприємства змушені постійно оцінювати та підвищувати результативність своєї діяльності [203, с. 30].

Не зважаючи на різноманітність поглядів вчених на загальне визначення поняття ринку, окремі його сегменти, ринок сільськогосподарської техніки, здебільшого, залишився поза увагою. Більшість трактувань носять розпливчатий характер та не дають повноцінного розуміння цієї важливої економічної категорії.

Наприклад, Пархуць М.Р. бачить ринок сільськогосподарської техніки «як сукупність юридичних і фізичних осіб, які взаємодіють між собою за допомогою відповідних правил. Ці правила стосуються купівлі й продажу нової, вживаної та відновленої сільгосптехніки, її складових і запасних частин, а також послуг ремонту і технічного її обслуговування» [55].

На думку Іванишина В.В. «... головними операторами ринку техніки є, з одного боку, виробники сільськогосподарських машин, а з іншого – споживачі цієї техніки. Це головні контрагенти пропозицій і попиту» [81, с. 225]. При цьому, всі інші суб'єкти ринку виступають як допоміжні підрозділи інфраструктури ринку, основне призначення яких полягає в забезпеченні високої концентрації попиту та пропозиції, не відмічаючи такий основний принцип функціонування

ринку, як діяльність суб'єктів, яка спрямована на отримання прибутку. В сучасних умовах ринкових відносин, на нашу думку, усі учасники є рівноцінними, доповнюють один одного і створюють оптимальні умови функціонування ринку. Випадання хоча б однієї ланки призведе до порушення ефективності діяльності кожного із учасників.

Найбільш вдалим, на нашу думку, здійснив визначення зазначеного ринку Скоцик В.Є. – «Ринок сільськогосподарської техніки необхідно розглядати як комплексну соціально-економічну категорію, яка охоплює сукупність сфер товарного обміну та організаційно-економічних заходів, зорієнтованих на просування сільськогосподарської техніки від організацій-виробників до її споживачів і перебуває під впливом процесів глобалізації» [244, с. 49], але вона не визначає спрямованість на результат.

Обслуговуючи виробництво, розподіл, обмін, та споживання ринок: здійснює постачання необхідних ресурсів і сприяє реалізації виготовленої продукції, характеризує попит на неї у процесі виробництва; при обміні є основним засобом реалізації й купівлі товарів та послуг; при розподілі – він інструмент, що встановлює розмір доходу володаря ресурсу, який реалізується на ринку; споживання використовує його як засіб надходження до споживача переважної частини необхідних для нього благ. Також, ринок – це інструмент визначення ціни, що є головним показником ринкової економіки.

Варто звернути увагу й на те, що процеси цифровізації та глобалізації зараз гостріші в Україні, ніж ніколи. Тим часом, наступний етап промислової революції кардинально змінить світ знову. Зазначимо, що нині Україна має значний потенціал, хоча певні позиції втрачені, а світові технологічні ринки вже зайняті. Агропромисловий сектор, в тому числі галузь машинобудування сільськогосподарського призначення, є основним національним бюджетоутворюючим сектором, залишається перспективним напрямком для розвитку економіки держави [292, с. 160].

Історичний розвиток суспільства зробив ринок об'єктивно закономірним. Умовами виникнення ринку стали:

- поділ праці, що призвів до виникнення обміну й спеціалізації;
- економічна самостійність суб'єктів, або їх відокремленість;
- свобода підприємництва.

Формуючи ринок сільськогосподарської техніки варто враховувати загальні функції ринку:

1. Посередницька – визначається тим, що через ринок відбувається безпосереднє об'єднання споживачів та виробників, при цьому їм надається можливість спілкування між собою через економічну мову ціни, попиту, пропозиції та купівлі – продажу.

2. Ціноутворююча – з'являється лише у випадку перетину попиту на товар та пропозиції. Через конкуренцію, за результатами безборонного змагання цих ринкових факторів формується ціна на товари й послуги.

3. Інформаційна – проінформовані про економічну ситуацію (наявні ціни, потреби споживачів, обсяг виробництва) суб'єкти оперативно реагують на зміни, оптимізуючи свою діяльність.

4. Регуляційна – зміна ціни, надлишкове виробництво, рух капіталу до більш прибуткового виробництва.

5. Заохочувальна – виконується через різницю в цінах. За допомогою цін прискорюється ріст ефективності економіки. Вони дають змогу отримувати додатковий прибуток тим ринковим суб'єктам, хто здійснює виробництво товарів із найбільшим попитом для споживачів, хто інвестує у виробництво та підвищення продуктивності праці.

6. Оздоровча – ринок санує економіку, позбавляючись від зайвого та неефективного виробничого господарювання. Суб'єкти ринкових відносин, які не реагують на потреби споживачів та не еластичні відносно змін спрямування виробничої діяльності стають не конкурентоспроможні й згортають комерційну діяльність.

Підґрунтям функціонування ринкової економіки є наступні принципи:

1. Принцип незалежності вибору, заняття підприємницькою, економічною діяльністю фізичною особою, сім'єю, підприємством у життєвому просторі при беззаперечному виконанні законодавства. Він є базовим принципом і може розглядатися з двох точок зору: одна з них передбачає надання всім суб'єктам ринкового середовища прав на власність і на свободу підприємницької діяльності; друга передбачає повну економічну відповідальність та несення ризиків, що можуть виникнути протягом на заняття підприємницькою діяльністю.

2. Принцип регулювання державою ринкових відносин через застосування наступних інструментів: реалізація державних програм; функціонування таких систем, як податкова і фінансово-кредитна;

законодавство у сфері регулювання трудових відносин; втручання у процес формування ціни; дія антимонопольного законодавства; протекціонізм тощо.

3. Принцип економічної незалежності будь-яких товаровиробників, яка проявляється через їхні права на свій розсуд визначати обсяг виробництва та його структуру, вибір продукції та обсяг її продажу, визначення цін та вибір партнерів у бізнесі. Будь-яке обмеження товаровиробників у власному виборі поза економічними відносинами суперечить сутності ринкової економіки. Вільне ціноутворення здійснюється у процесі функціонування ринку, за винятком неринкових галузей економіки, де ціна встановлюється примусовим обмеженням (оборона, екологія, наука, охорона здоров'я та ін.). Ринкове ціноутворення діє через вплив законів попиту і пропозиції, закону вартості.

4. Принцип договірних відносин має на меті забезпечити рівноправність всіх суб'єктів економічних відносин через виконання угоди (контракту). Втручання вище стоячих органів повинно бути мінімальним, яке б забезпечило дотримання порядку й виконання положень законодавства. Цим принципом необхідно керуватися у взаємовідносинах між роботодавцем та найманим працівником, тобто на контрактних умовах.

5. Принцип відкритості передбачає поширення свободи підприємництва не економічну діяльність за межами країни і полягає в тому, що господарюючі можуть розгортати свої зовнішньоекономічні зв'язки через дотримання визначених обмежень та умов. Закордонні суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності можуть діяти на внутрішньому ринку держави як товаровиробники і власники майна як рівноправні суб'єкти поряд із внутрішніми товаровиробниками, що забезпечує інтеграцію країни до системи міждержавних економічних зв'язків й можливість її діяльності на світовому ринку. Внутрішні інтереси забезпечуються виконанням міжнародного та внутрішнього законодавства.

6. Принцип вільної конкуренції дає поштовх для росту активності бізнесу, впровадження у виробництво успішних результатів науково-технічного прогресу, покращення якості виготовлених продуктів, задоволення потреб споживачів.

Основна властивість економіки ринкового типу – це загальність ринкових відносин, охоплюють всі господарські сфери, галузі й регіони країни. Економіка стає як би сукупністю різноманітних

ринків, що розрізняються глибиною проникнення ринкових відносин в окремі частини господарської системи [74, с.110].

Тому, враховуючи напрацювання вчених у напрямку визначення поняття «ринок» та власне бачення того, що поняття такого складного явища як ринок сільськогосподарської техніки повинно включати не тільки суб'єкти та об'єкти процесу, а і взаємовідносини між ними та спрямування на кінцевий результат [149], пропонуємо наступне його трактування: ринок сільськогосподарської техніки – це сукупність взаємовідносин між виробниками, продавцями (дилерами), фінансовими установами, логістичними компаніями і державою, з одного боку, та покупцями, з іншого, з приводу покупки, експлуатації та ремонту сільськогосподарської техніки для отримання максимального економічного ефекту усіма суб'єктами відносин [150].

На даний час в Україні продовжується процес формування ринку сільськогосподарської техніки та перехід до ринкових форм обміну, який передбачає розвиток підприємництва, конкуренції, захист ринку та споживачів від монополізму і протизаконних дій.

Оскільки стан та перспективи розвитку сільського господарства України значною мірою залежать від розвитку матеріально-технічної бази в цілому та від забезпеченості аграрних підприємств сільськогосподарською технікою зокрема, детальне вивчення ринку сільськогосподарської техніки, в тому числі у галузі рослинництва є перспективним напрямом наукових досліджень.

Для правильної оцінки стану та напрямів розвитку ринку сільськогосподарської техніки необхідно теоретично обґрунтувати та визначити його поняття, визначити місце кожного суб'єкта ринкових відносин. Це допоможе правильно здійснити вплив на нього окремими суб'єктами, зокрема державою, забезпечити стабільний його розвиток, враховуючи інтереси кожного із учасників, отримати максимальний економічний ефект.

Що стосується ринку сільськогосподарської техніки, на нашу думку головними операторами його є, з одного боку, виробники сільськогосподарських машин і обладнання, а з іншого – споживачі цієї техніки. Це головні контрагенти пропозицій і попиту. До учасників ринку техніки відносяться машинобудівні заводи і підприємства, що виробляють окремі види технічних засобів, запасні частини, а також відповідні науково-дослідні та проектно-конструкторські й експериментально-дослідницькі організації, машино випробувальні станції, постачальницькі та ремонтно-

обслуговуючі підприємства. Іншими учасниками ринку техніки є сільськогосподарські виробничі кооперативи, господарські товариства, приватні підприємства, фермерські господарства, державні підприємства, особисті селянські господарства, інші виробники сільськогосподарської продукції, машинно-технологічні станції, орендні підприємства тощо.

Через взаємну віддаленість, обмежену можливість машинобудівних заводів безпосередньо підтримувати роботоздатність своїх виробів під час їх експлуатації у споживачів відсутній прямий зв'язок між обома операторами ринку техніки. Це викликає потребу формування ринкової сервісної інфраструктури. Вона має забезпечувати доставку машин і обладнання до споживачів, убезпечувати перепродажну підготовку і підтримання роботоздатності проданих технічних засобів протягом усього терміну їх використання.

Інфраструктура ринку техніки є загальною основою для здійснення обмінних процесів, контактування, взаємодії між головними його контрагентами, тобто покупців і продавців.

До інфраструктури ринку техніки відносяться фірмові технічні центри, дилерські сервісні підприємства заводів-виробників або незалежні приватні підприємства, що діють на основі договорів із заводами-виробниками, фірмові магазини з реалізації технічних засобів і запасних частин до них, машинно-технологічних формувань із надання виробничих послуг, прокатних пунктів, підприємств, які надають технічні засоби в оренду, агротехсервісні підприємства, дистриб'ютори виробників техніки. До інфраструктури ринку сільськогосподарської техніки відносяться також лізингові компанії, банки та інші фінансово-кредитні структури, які надають техніку у користування споживачам за лізинговими угодами, приватні підприємці, які постачають та обслуговують технічні засоби, ярмарки, аукціони, виставки, торгові доми. Основне призначення цих підрозділів інфраструктури ринку техніки полягає в забезпеченні високої концентрації попиту та пропозиції [230, с.38]. Важливим елементом інфраструктури ринку техніки є також інформаційно-маркетингове обслуговування.

Успішне функціонування ринку сільськогосподарської техніки можливе лише тоді, коли заводи-виробники, продавці на ринку техніки, будуть реалізовувати свою продукцію лише через ті посередницькі підприємства, які зможуть взяти на себе, разом з

виробником, зобов'язання не лише реалізувати технічні засоби, а й забезпечити їх технічне обслуговування протягом усього терміну експлуатації. Такий підхід до торгівлі технічними засобами підвищує попит на продукцію таких заводів, робить його вироби більш конкурентоспроможними на ринку, а покупцеві дає впевненість у тому, що його витрати через несвоєчасне технічне обслуговування будуть мінімальними.

У розвинутих країнах Заходу з високим рівнем розвитку машинобудування для агропромислового комплексу в процесі конкурентної боротьби між фірмами-виробниками сільськогосподарської техніки поступово закріпився принцип, що відповідальність за роботоздатність техніки протягом усього періоду експлуатації бере на себе її виробник. За цим принципом у світі діють близько 90% виробників сільськогосподарських технічних засобів. Закріпленню цього принципу сприяло і те, що у багатьох країнах із розвинутим сільськогосподарським машинобудуванням були прийняті законодавчі акти, за якими виробникам техніки забороняється продаж своєї продукції без організації технічного обслуговування. Внаслідок віддаленості виробників технічних засобів від їх споживачів тісний зв'язок між ними після купівлі-продажу машини стає дуже проблематичним. Цей недолік усувається після створення мережі дилерських фірмових або незалежних підприємств.

На нинішньому етапі розвитку науково-технічного прогресу неможливо уявити ефективне функціонування і прогрес ринку техніки, технічних і технологічних послуг без кваліфікованих маркетингових досліджень. Зараз практично кожне підприємство, яке виготовляє технічні засоби або надає технічні й технологічні послуги створило і розвиває маркетингову службу. В ідеалі кваліфікована маркетингова служба підприємства має завдання забезпечити управління рухом товарів і послуг від виробника до споживача або користувача, визначати та аналізувати стан, структуру і місткість ринку в динаміці, визначати місце свого підприємства і підприємств-конкурентів на ринку, планувати та організовувати виробничу, збутову та фінансову діяльність підприємства, аналізувати та удосконалювати цінову складову фінансово-економічної діяльності підприємства, організовувати і здійснювати рекламу власних виробів.

У завдання досліджень, які проводить маркетингова служба підприємства, входить також аналіз і оцінка власних витрат на виробництво, цін і витрат у конкурентів, розробка власної політики

цін із урахуванням кон'юнктури ринку, залежно від еластичності попиту, організація нових каналів реалізації своїх виробів. Маркетингова служба має вивчати потреби споживачів у нових технічних засобах і претензії до тих, які їм пропонує ринок і власне підприємство та брати активну участь у розробці пропозицій щодо розширення номенклатури, підвищення техніко-економічних параметрів поліпшення якості та надійності технічних засобів і послуг, що виробляються або надаються підприємствам, і обсягів продажу, раціоналізації витрат, збільшення прибутку [216].

На нашу думку, Іванишин В.В., висвітлюючи організаційну структуру ринку сільськогосподарської техніки, виділяє як головні елементи виробників та покупців, мало приділяючи увагу елементам державного регулювання та діяльності фінансових установ, при цьому завищує місце маркетингових досліджень у процесі функціонування ринку [81, с. 226].

Деякими вченими регулювання ринку сільськогосподарської техніки розглядається як вплив у певній формі та конкретними методами на товаровиробників і споживачів техніки й ремонтно-технічних послуг, інших суб'єктів ринкових відносин із метою: забезпечення їх економічного паритету, еквівалентних обмінних та розподільчих відносин; поліпшення та підтримки на високому рівні якості техніки й ремонтно-технічних послуг і здешевлення їх; формування сучасної виробничо-технічної бази підприємств із виробництва техніки, просування її до кінцевих споживачів і ремонтно-технічного обслуговування; введення у дію сучасних методів торгово-постачальницького та ремонтно-технічного агросервісу [190].

Якщо ринок на основі властивих йому механізмів саморегулювання (конкуренція, співвідношення попиту і пропозиції та ін.) не спроможний ефективно виконувати ці завдання, то мають бути введені в дію зовнішні регулятори – механізми прямого та непрямого впливу держави на учасників ринку, складові організаційно-економічного механізму регулювання ринку сільськогосподарської техніки, які формують його цілеспрямований розвиток.

Важливим напрямом державного економічного регулювання ринку сільськогосподарської техніки є підтримка споживачів техніки, які спроможні купувати або отримувати по лізингу необхідну техніку за цінами виробників і постачальників.



Інший напрям непрямого впливу держави на цінову кон'юнктуру ринку сільськогосподарської техніки та ремонтно-технічних послуг – введення в дію заходів із його демонополізації та формування конкурентного середовища, в тому числі підтримка певного конкурентного тиску з боку іноземних виробників [244, с.136]. На нашу думку, надзвичайно великий вплив регулювання ринку держави, не лише ринку сільськогосподарської техніки, є недопустимим у ринкових умовах, так як обмежує конкурентну боротьбу між суб'єктами ринку та сприяє зменшенню ефективності їх діяльності.

Деякі вчені просувають думку про необхідність відповідальності виробника сільськогосподарської техніки безпосередньо, та дилера опосередковано. У світовій практиці, незалежно від організаційних форм обслуговування сільськогосподарської техніки, відповідальність за її роботоздатність протягом усього періоду експлуатації лежить на фірмі-виробнику. Причому цей принцип закріплено законодавчими актами, які забороняють продаж технічних засобів без організації їх технічного обслуговування через мережу незалежних дилерських підприємств. Як уже зазначалося, близько 90 % компаній-виробників сільськогосподарської техніки у світі діють саме за такими принципами [143]. У такій організаційній структурі діє лише три ланки: завод-виробник – дилер – споживач. Завод-виробник несе відповідальність за технічний стан виробленої машини протягом усього періоду її експлуатації та реалізує її через дилера. Розвиток дилерської діяльності збільшує відповідальність заводів виробників за якість своєї продукції, дозволяє витратити менше часу на усунення поломок і несправностей машин у період їх експлуатації, що значно зменшує простої техніки та втрати продукції через розтягування строків сільськогосподарських робіт, а також витрати заводів на компенсацію споживачам за простої машин із технічних причин у гарантійний період [225]. На нашу думку, це недопустимо, оскільки таке обмеження повністю знімає відповідальність покупця за підготовку висококваліфікованих кадрів та за допущені порушення правил експлуатації високоточних та дорогих машин та агрегатів. Крім того, не враховується діяльність та відповідальність таких важливих суб'єктів ринку як держава, фінансові інститути, логістика, сервісне обслуговування тощо.

Для в'яснення значення кожного суб'єкта зокрема і механізму функціонування ринку сільськогосподарської техніки в цілому необхідна побудова нижченаведеного ланцюжку взаємозв'язків.

1. «Держава – Виробники вітчизняної сільськогосподарської техніки». Взаємовідносини полягають у сплаті податків та зборів державі. Держава фінансує програми, спрямовані на підтримку вітчизняного товаровиробника. Держава стимулює впровадження нових технологій виробництва високопродуктивної, конкурентоздатної техніки. Державою здійснюється координаційна діяльність між виробниками сільськогосподарської техніки та державними органами з приводу оптимізації виробництва для максимального задоволення потреб аграрних підприємств.

2. «Виробники вітчизняної сільськогосподарської техніки – Дилери, дистриб'ютори, торгові дома, сервісні центри». Відбувається купівля – продаж сільськогосподарської техніки, запасних частин, сервісних послуг. Крім того, виробники сільськогосподарської техніки здійснюють дорадницьку та навчальну діяльність із приводу експлуатації, обслуговування, ремонту та продажу кінцевому споживачу свого товару як на платній, так і на безоплатній основі. Обидві сторони беруть участь у проведенні виставок, семінарів, днів поля, що фінансуються на паритетних засадах.

3. «Іноземні виробники сільськогосподарської техніки – Дилери, дистриб'ютори, торгові дома, сервісні центри». Відбувається купівля-продаж сільськогосподарської техніки, запасних частин. Крім того, виробники сільськогосподарської техніки здійснюють дорадницьку та навчальну діяльність з приводу експлуатації, обслуговування, ремонту та продажу кінцевому споживачу свого товару, як на платній, так і на безоплатній основі. Обидві сторони беруть участь у проведенні виставок, семінарів, днів поля, що фінансуються на паритетних засадах.

4. «Держава – Дилери, дистриб'ютори, торгові дома, сервісні центри». Державі сплачуються податки, в тому числі ввізне мито. Держава здійснює дорадницькі та консультативні послуги з приводу змін у законодавстві (в т.ч. у податковому). Через дилерські мережі здійснює популяризацію вітчизняної високотехнологічної техніки шляхом проведення семінарів, організації регіональних днів поля тощо.

5. «Дилери, дистриб'ютори, торгові дома, сервісні центри – Споживачі сільськогосподарської техніки». Відбувається безпосередня оплата техніки, запасних частин та сервісних послуг споживачами. Дилерами здійснюється дорадницька та навчальна діяльність з приводу експлуатації, обслуговування, ремонту та

продажу кінцевому споживачу свого товару, як на платній, так і на безоплатній основі. Обидві сторони беруть участь у проведенні виставок, семінарів, днів поля, що фінансуються зазвичай продавцями.

6. «Дилери, дистриб'ютори, торгові дома, сервісні центри – Фінансові організації». Продавці, як правило, передають у право власності банкам, лізинговим компаніям та іншим техніку, яка в подальшому продається кінцевому споживачу на умовах фінансового лізингу, банківського кредиту тощо. Техніка у цьому випадку може служити предметом застави. Крім того, при подібних угодах техніка є предметом обов'язкового страхування. Фінансові організації оплачують дилеру вартість техніки або в повному обсязі, або за мінусом передоплати, сплаченої покупцем дилеру.

7. «Держава – Споживачі сільськогосподарської техніки». Держава фінансує програми, спрямовані на підтримку вітчизняного товаровиробника через прямі компенсації (компенсація складної сільськогосподарської техніки вітчизняних виробників) або дотування певних галузей (наприклад, тваринництво). Споживачі сільгосптехніки сплачують податки та збори. Держава здійснює дорадницькі послуги у сфері законодавства.

8. «Споживачі сільськогосподарської техніки – фінансові організації». Споживачі через фінансовий лізинг, банківські кредити тощо набувають права користування необхідною сільськогосподарською технікою до повного розрахунку з постачальником техніки (фінансовою організацією), після чого набувають права власності на неї. При цьому споживачі сплачують відсотки фінансовим організаціям (лізинговим компаніям, банкам, кредитним спілкам тощо) за користування позичковими коштами. У випадку неможливості повного розрахунку з фінансовими організаціями предмет договору вилучається у користувача і може бути повторно реалізований як бувший у вжитку.

9. «Продавці техніки, що була у використанні – Держава». Державі сплачуються податки, в тому числі ввізне мито, у випадку придбання техніки за межами країни. Держава здійснює дорадницькі та консультативні послуги з приводу змін у законодавстві (в т.ч. у податковому).

10. «Зовнішній ринок техніки, що була у використанні – Продавці вживаної техніки». Здійснюється купівля – продаж сільськогосподарської техніки, що використовувалася.

11. «Продавці техніки, що була у використанні – Фінансові установи». Досить розгалужена система взаємовідносин: а) Продавець техніки, що була у використанні, надає фінансовій установі вживану техніку для наступного продажу третій особі (кінцевому споживачу). б) Продавець вживаної техніки може придбати у фінансової установи техніку, що знаходилася в заставі і вилучена цією організацією як компенсація за непогашений борг третьої особи. в) Фінансова установа сама виступає як продавець техніки, що була у використанні (вилученої в третьої особи за борги), і одночасно може і фінансувати її покупця. г) Фінансова установа може кредитувати продавця вживаної техніки для її придбання на зовнішньому ринку з подальшим продажем третім особам.

12. «Держава – Фінансові організації». Фінансові організації сплачують податки, платежі та збори, чим і сприяють наповненню бюджету. Держава, згідно затверджених програм здійснює часткову компенсацію відсоткових ставок при фінансуванні придбання певних видів сільськогосподарської техніки, машин та обладнання аграрними підприємствами. Держава здійснює дорадницькі та консультативні послуги з приводу змін у законодавстві (в т.ч. у податковому).

13. «Продавці техніки, що була у використанні техніки – Споживачі сільськогосподарської техніки». Одночасно можуть виступати і як покупці вживаної техніки, і як продавці. На техніку, що була у використанні рідко надається гарантія на певний термін експлуатації. Споживачі несуть усі ризики, пов'язані з експлуатацією техніки, що використовувалася іншим споживачем.

14. «Логістичні компанії та власні логістичні потужності підприємств» – присутні практично на всіх етапах функціонування ринку, при цьому сплачуються податки державі, здійснюється страхування вантажів, кредитуються фінансовими установами, здійснюється переміщення і збереження техніки та запчастин, надання сервісних послуг.

Виробник сільськогосподарської техніки – перша, важлива ланка в системі досліджуваних ринкових взаємовідносин. Він створює об'єкт ринку – сільськогосподарську техніку й запасні частини, формує початкову ціну на об'єкт – техніку. Від того, наскільки ця техніка є високопродуктивною та зручною в обслуговуванні, залежить економічна ефективність діяльності кінцевого споживача – аграрного підприємства.

На момент оголошення незалежності України країні не вистачало лише власного виробництва зернозбиральних комбайнів, але цей недолік було швидко подолано. У 1995 р в Херсоні було розпочато випуск нової моделі «Славутич», створеної конструкторами з КБ «Південне».

На жаль, все це складне і досконале господарство не витримало випробування кризою 1990-х і початку 2000-х років. Якщо в Росії і Білорусі влада зважилася на протекціоністські заходи з метою підтримки національних виробників, то український ринок був цілком відданий імпорту. А вітчизняна продукція в умовах розвалу 1990-х років виявилася неконкурентоспроможною порівняно навіть з технікою, що була у використанні провідних світових брендів – John Deere, Case, Claas, New Holland [267].

Загалом, на сьогодні в галузі сільгоспмашинобудування функціонують більше 80 машинобудівних підприємств.

Активна модернізація виробничої бази дозволила у 2015 році таким підприємствам як ТОВ «Велес Агро» (виробництво ґрунтообробної та посівної техніки), ПАТ «Гідросила» (гідравлічні системи), ТОВ «Техна» (обладнання для птахівництва) представити широкому колу європейських країн свої нові розробки.

Це вказує на потужний потенціал вітчизняних виробників сільськогосподарської техніки, яким їм лише бракує інвестиційного поштовху. Про це свідчать і цифри: номенклатура машин і обладнання склала понад 2,5 тис. найменувань, в т. ч. у 2015 році впроваджено у виробництво близько 50 видів нових та модернізованих машин [177].

Суб'єктом ринку сільськогосподарської техніки є також продавець (дилер). На відміну від європейської дилерської мережі, яка передбачає велику кількість регіональних дилерів, вітчизняна мережа складається з порівняно невеликої кількості дилерів, що охоплюють усю територію країни мережею філій. В Україні працюють дилери як із іноземним капіталом (АМАСО (США) [172], АБА «Астра» (Угорщина) [173], так і суто вітчизняні підприємства: Група компаній «Техноторг» [174], «Волинська фондова компанія» [175], «Ерідон» [176]). Крім продажу власне сільськогосподарської техніки, дилери продають запасні частини, а також надають послуги щодо сервісного обслуговування проданої техніки. На регіональному рівні (область, район), крім філій великих дилерів, працює багато малих підприємств, що спеціалізуються, в основному, на продажу запасних частин та

наданні сервісних послуг. Ця ланка ринку також впливає на формування ціни об'єкта встановленням торговельної націнки, розмір якої, передусім, залежить від попиту на ринку сільськогосподарської техніки.

Активна участь фінансових інститутів на ринку сільськогосподарської техніки продиктована циклічністю виробництва в аграрному секторі економіки – коли кошти вкладають у виробництво протягом року, а фінансовий результат одержують при зборі врожаю в рослинництві, або при забої худоби на відгодівлі у тваринництві. Найпоширенішими на ринку техніки є лізингові й кредитні операції. Менш поширеними такі, наприклад, як розстрочка від дилера або вексельне кредитування [151]. Фінансові послуги можуть залучати практично всі учасники ринку – виробники, зацікавлені в активізації продажу на певних регіональних ринках, дилери – для збільшення обсягу продаж, держава – для захисту вітчизняного виробника, безпосередньо аграрні підприємства для здешевлення вартості угоди та скорочення часу одержання необхідних фінансових ресурсів. Активно працюють на ринку також страхові компанії, оскільки кожен об'єкт фінансових операцій повинен бути застрахований.

Особливе місце у матеріально-технічному забезпеченні аграрних підприємств повинні займати операції фінансового лізингу.

Із точки зору законодавства, фінансовий лізинг – це вид цивільно-правових відносин, що виникають із договору фінансового лізингу. За договором фінансового лізингу лізингодавець зобов'язується набути у власність річ у продавця (постачальника) відповідно до встановлених лізингоодержувачем специфікацій та умов і передати її у користування лізингоодержувачу на визначений строк не менше одного року за встановлену плату (лізингові платежі) [217].

На даний час лізинг є однією з перспективних форм оновлення матеріально-технічної бази підприємств усіх галузей економіки, зокрема сільськогосподарської галузі. Перспективи розвитку ринку лізингу в Україні багато в чому залежать від формування попиту на послугу, яка досить гнучко і своєчасно відповідає макроекономічним тенденціям.

До головних переваг лізингу слід віднести його більшу, у порівнянні з банківським кредитуванням, фінансову безпеку, оскільки, фінансовий лізинг унеможливорює нецільове використання

фінансових ресурсів. Використання основних засобів, одержаних у лізинг, дозволяє бізнесу збільшити пропозицію й асортимент товарів та послуг. Відносна доступність лізингу, в порівнянні з іншими способами інвестування в основний капітал, стимулює зростання попиту на засоби виробництва, що призводить до виникнення мультиплікативного ефекту і ланцюгової реакції зростання попиту на продукцію багатьох як виробничих, так і інфраструктурних галузей. Одночасно з цим, утворюються нові робочі місця, зростає рівень зайнятості та, відповідно, загального добробуту населення. До переваг лізингу також можна віднести мінімальний обсяг вкладень на інвестиційній стадії, можливість реалізації проєкту «під ключ» від розробки технічного завдання до передачі готового об'єкта, введеного в експлуатацію. Для сегменту малого та середнього бізнесу фінансовий лізинг є інструментом інвестицій в основний капітал за рахунок його доступності. У сегменті великого бізнесу актуальним можна назвати зміщення акценту з надання фінансування до надання повнофункціонального лізингу – послуги з ефективного управління активами [28].

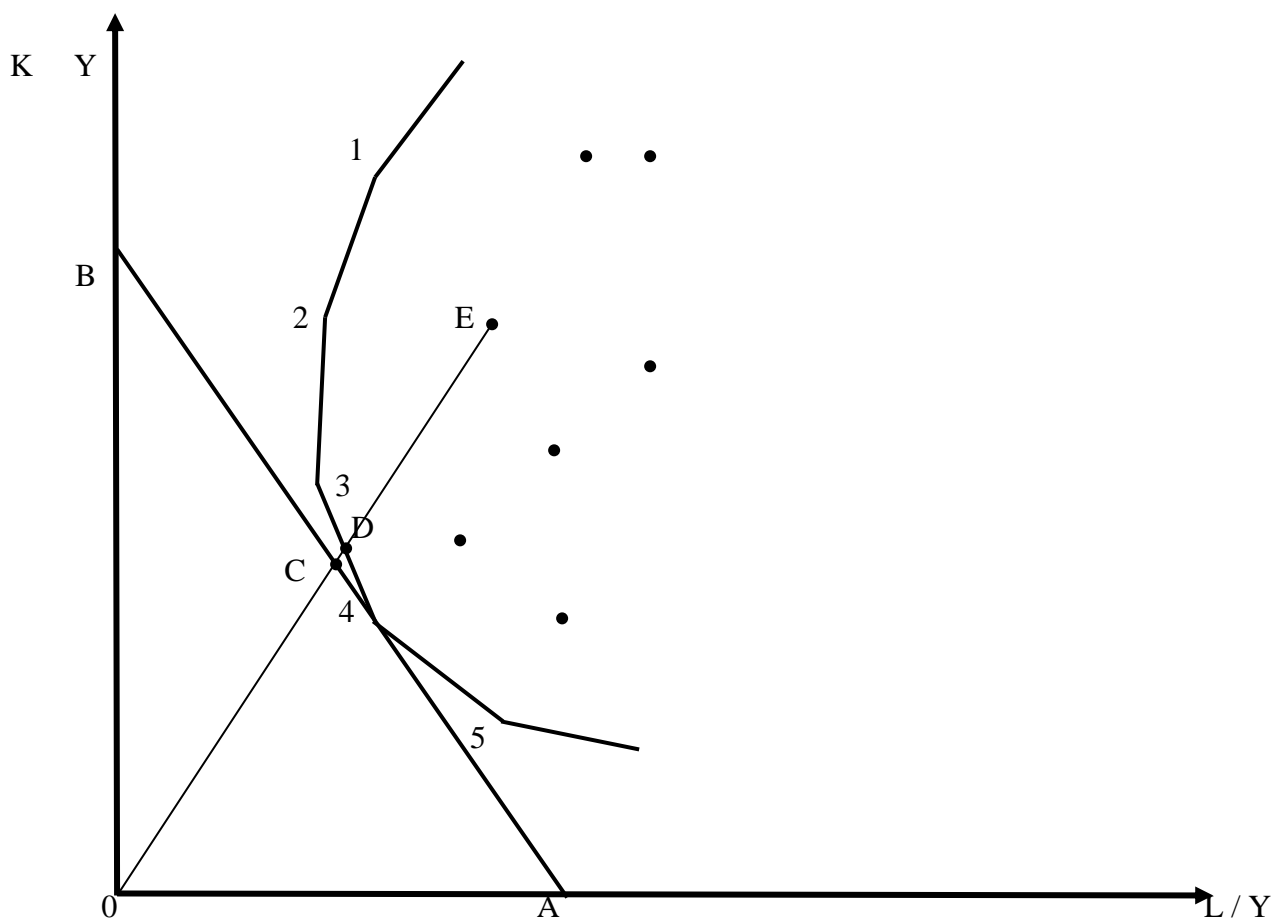
Проблемою залучення різноманітних фінансових інститутів для вирішення питань використання сільськогосподарської техніки є ризик ефекту від асиметричної інформації, що призводить до пониження мотивації економічної діяльності суб'єкта господарювання. Асиметричність інформації є основною проблемою у багатьох сферах економічної діяльності, оскільки приймаючи рішення про укладання угоди, обидві сторони не завжди впевнені у добросовісності свого партнера щодо виконання контракту. Як показує практика, неможливо укласти угоду, в якій обумовлюються усі варіанти можливих випадків розвитку економічних відносин. Найбільш страждають від нездатності урегулювати питання контрактів сфери фінансових відносин, зокрема страхування.

Рекомендації найбільш відомих дослідників [307; 308], пов'язані із роллю центрального агента – особи, яка приймає остаточне рішення при неможливості узгодити усі умови контракту. На підприємстві такою особою є власник, рішення якого повинні виходити з необхідності власної вигоди та мотивації найманих працівників.

Асиметричність інформації у мотивуванні економічної діяльності підприємств полягає у пропорціях між потребами у капіталі (вартість основних засобів) та потребами у найманих працівниках (витрати на робочу силу). Прибуток не є головним

показником, оскільки на його досягнення можуть впливати як чинники, що залежать від підприємства (наприклад, ефективний менеджмент), так і ті, що не залежать від цілей його діяльності (наприклад, політика держави щодо сприяння підприємництву).

Графічне представлення методу аналізу середовища функціонування являє собою зображення (рис. 2.5) у системі координат  $0L/YK/Y$  позицій аналізованих підприємств, де  $L$  – витрати на оплату праці найманих працівників,  $K$  – витрати на капітал (основні засоби),  $Y$  – дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) [240, с. 193].



**Рис. 2.5. Інтерпретація використання методу аналізу середовища функціонування при визначенні технічної ефективності (неефективності) підприємств машинобудування**

*Джерело: власні результати дослідження авторів на основі використання метода М. Фаррелла*

Лінія 1-2-3-4-5 є граничною лінією, що свідчить про максимально можливе наближення до осей абсцис та ординат, тобто цю лінію можна назвати лінією технічної ефективності, а тому підприємства позицій 1, 2, 3, 4, 5 – технічно ефективні підприємства.



Лінія АВ – лінія ефективності факторів виробництва, що будується на основі вартості ресурсів. Позиції підприємств, що займають положення, аналогічне Е, є підприємствами технічно неефективними [240, с. 193].

У такому випадку пропонуємо використати метод аналізу середовища функціонування, оскільки він дозволяє оцінювати ефективність діяльності підприємств не через фінансові показники, а шляхом розрахунку технічної ефективності та ефективності використання ресурсів. Для машинобудівних підприємств сільськогосподарської техніки у цьому аналізі важливо розрахувати технічну ефективність, оскільки у такому випадку можна проводити позиціонування виходячи з оптимізації витрат та збільшення доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг). Ефективність використання ресурсів слід аналізувати не для промислових підприємств, а для суб'єктів господарювання, що є природними монополістами з постачання газу, електроенергії, теплової енергії тощо.

Коефіцієнт ефективності технічно ефективного підприємства є максимальним і дорівнює 1. Технічна ефективність неефективних підприємств визначається за формулою (2.6) [240, с. 193-194].

$$TE = \frac{OD}{OE}, \quad (2.6)$$

де OD та OE – відрізки, довжина яких дозволяє визначити величину технічної ефективності підприємства Е. Технічна ефективність підприємства Е знаходиться у межах від 0 до 1.

Ефективність факторів виробництва визначається за формулою (2.7) [240, с. 194].

$$E\Phi B = \frac{OC}{OD}, \quad (2.7)$$

де OC та OD – відрізки, довжина яких дозволяє визначити величину ефективності факторів виробництва підприємства Е.

Повна економічна ефективність визначається за формулою (2.8) [240, с. 195].

$$EE = TE * E\Phi B, \quad (2.8)$$

Для машинобудівних підприємств технічна ефективність характеризує орієнтування мотиваційної діяльності. Ефективність

факторів виробництва є показником, який характеризує ціни ресурсів, коли мова йде про надання послуг з постачання, наприклад, газу, світла, тепла і т.д. У такому випадку виникає можливість для порівняння вартості даних ресурсів з ефективністю від надання послуг. Підприємства машинобудівного комплексу, мотивуючи діяльність через досягнення ефективності, не прив'язуються до кожної складової ресурсного забезпечення, проте залежать від технічного розвитку та фінансових результатів [240, с. 195].

Таким чином, метод аналізу середовища функціонування дозволяє формувати мотиваційні підходи для різних аспектів економічної діяльності як у машинобудуванні, так і інших галузях національної економіки [292, 293; 318; 319; 320; 321]. Мотивація економічної діяльності машинобудівних підприємств була проведена на основі аналізу 58 суб'єктів господарювання [241] та 20 сільськогосподарських підприємств Вінницької області [240]. На основі останніх досліджень пропонуємо розширити можливість використання підходів щодо економічної мотивації діяльності підприємств сільськогосподарського машинобудування шляхом використання мотиваційної гнучкості, інтелектуального капіталу, елементів контролінгу та інжинірингу.

Відношення величин  $K$  та  $L$  до вихідного параметру ( $Y$ ) характеризують, із одного боку, вмотивованість самого підприємства до скорочення витрат та зростання чистого доходу від реалізації продукції, з іншого, – мотивацію до технічної ефективності та значення основного виду економічної діяльності у системі розвитку галузей національної економіки чи регіону.

Мотивація економічної діяльності підприємств характеризується з одного боку потребами розвитку, з іншого – руйнування, причому головним чинником оцінки ефективності є досягнення фінансового результату.

Мотивація економічної діяльності підприємств через їхній розвиток є потребою у підприємстві як суб'єкті, що відображає сутність підприємництва та необхідність видів економічної діяльності для національної економіки. У такому випадку, підприємство можна оцінювати, виходячи з вкладених інвестицій, рівня інноваційної продукції та досягнутої ефективності.

Сучасне підприємство в умовах посилення конкурентної боротьби, що класифікується як гіперконкуренція, має відповідати стратегії середовища, у якому здійснюється економічна діяльність.

Таким чином, підприємство необхідно розглядати не тільки з точки зору конкурентоспроможності, а й мотивації економічної діяльності у середовищі функціонування.

Гіперконкуренція, як інноваційна конкуренція, проявляється у розвитку підприємства через мотивацію випередження, що дозволяє визначати мотиваційний потенціал. У цьому контексті сучасне підприємство – це підприємство, економічна діяльність якого побудована на мінімізації капіталомісткості через збільшення вартості основних засобів. Як наслідок, головним аспектом його розвитку виступає мотивація працівників через інтелектуалізацію праці у вигляді значення праці окремої людини. Це сприяє віртуалізації, мобільності підприємств, їх здатності проявлятися через інноваційний виклик середовища та здатність відповідати вимогам мотивації видів економічної діяльності.

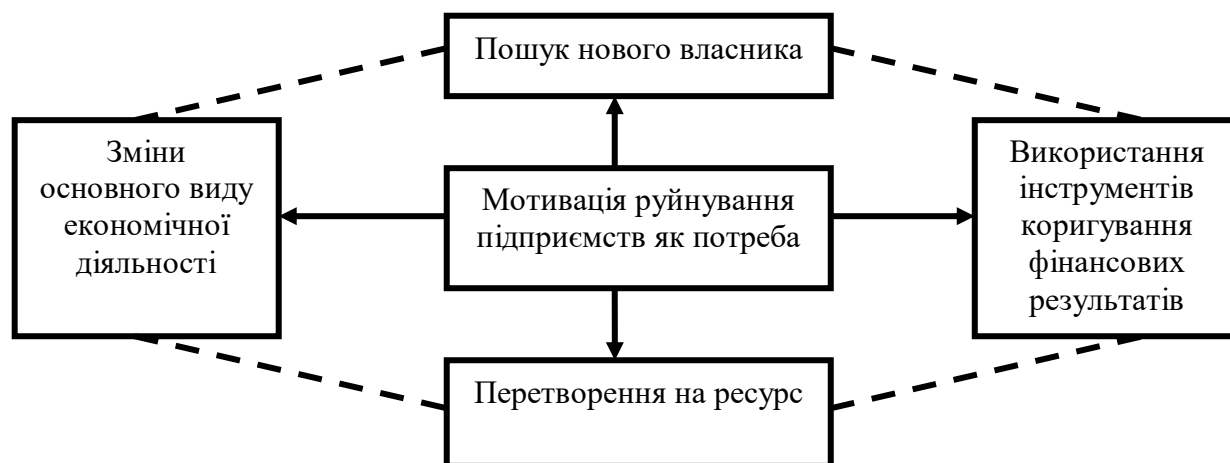
Аналізуючи таку мотивацію, необхідно звернути увагу на те, що мова повинна йти не тільки про підприємства, мотивовані безперервним інноваційним розвитком внаслідок гіперконкуренції, а й про підприємства, що були побудовані у період індустріалізації (середина ХХ-го століття). Ці проблеми актуальні не тільки для України, а й для багатьох провідних держав світу. Наприклад, президент США Д. Трамп, у передвиборчій компанії на посаду президента, обіцяв посилити роль держави завдяки поверненню виробничих потужностей з держав, у які вони були продані за часи керування інших адміністрацій.

В Україні радянським спадком є значна кількість підприємств-гігантів, що здійснюють економічну діяльність із важкого машинобудування, металургії, енергетики, транспортної інфраструктури тощо. Більшість з них є інвестиційно привабливими внаслідок наявних ознак природного монополізму, однак деякі були зруйновані через неадаптованість до умов ринкової економіки.

Мотивація руйнування економічної діяльності підприємств в умовах гіперконкуренції може бути двох типів. По-перше, як потреба реалізації стратегії, коли підприємство виконало місію та може зникнути через повну ліквідацію. По-друге, як потреба реагування на умови гіперконкуренції – неможливість повноцінно відповідати умовам швидкого розвитку ринків.

Руйнування підприємств, як мотивація економічної діяльності, може визначатися, як потреба у контексті чотирьох чинників (рис. 2.6):

- пошук нового власника;
- перетворення у ресурс;
- зміни основного виду економічної діяльності;
- використання інструментів коригування фінансових результатів.



**Рис. 2.6. Руйнування підприємств, як мотивація економічної діяльності**

*Джерело: розроблено авторами*

Пошук нового власника – це один із шляхів формування мотивації економічної діяльності підприємства через потреби та можливості окремої особи. Під руйнуванням у цьому випадку слід розуміти вичерпність не стільки мотиваційного потенціалу виду економічної діяльності, скільки можливостей середовища функціонування, у якому функціонує підприємство.

Прикладом мотивації руйнування, що проявляється у потребах пошуку нового власника є приватизація підприємств. Мотивація у цьому випадку знаходиться у потенціалі та привабливості виду економічної діяльності, руйнування якого пов’язано з неефективністю державного управління.

Перетворення у ресурс – це формування мотивації фізичного знищення підприємства. Ресурсом у такому випадку може бути земля, на якій знаходилось підприємство, а тепер на цьому місці можуть будуватися інші підприємства, житлові комплекси або торговельні центри.

Характерною особливістю цього випадку є жорстка прив’язка між підприємством та видами економічної діяльності, що на ньому

здійснюються. Як наслідок, руйнування виду економічної діяльності рівноцінно руйнуванню підприємства.

На прикладі м. Вінниця, можна навести наслідки мотивації перетворення у ресурс таких підприємств, як меблева фабрика, пивоварний завод, електротехнічний завод, інструментальний завод, шарикопідшипниковий завод, електроламповий завод і т.д. Відсутність потреб у підшипниках, електротехнічних виробках, меблях, виробничих інструментах тощо призвело до знищення виробничих підприємств. Таким чином, максимальна мотивація від такої діяльності – це отримання коштовного ресурсу.

Зміна основного виду економічної діяльності – це мотивація виживання підприємства через уникнення ризику перетворення на ресурс. У цьому випадку, головним чинником є гнучкість цього підприємства, його здатність мотивуватися виробництвом іншої продукції.

Мотивація зміни основного виду економічної діяльності також може бути потребою заміни виробничої діяльності на невиробничу. Наприклад, коли підприємство, що здійснювало виробництво промислової продукції, переходить на основний вид економічної діяльності з надання власних приміщень у оренду або здійснення торгівлі. Таким чином, можна вважати, що мотивація зміни виробничої діяльності на невиробничу – є наближенням до мотивації руйнування у вигляді знищення підприємства.

Використання інструментів коригування фінансових результатів – це формування мотивації руйнування, що обумовлена прибутком або збитком підприємства. У цьому контексті можна вважати, що, у випадку отримання прибутку, підприємство долає мотивацію руйнування, а збитку – навпаки, мотивація руйнування посилюється.

Однак, такі твердження не є повністю обґрунтованими, оскільки процес руйнування та поступового ресурсоутворення може також бути прибутковим, як економічна діяльність, а тому результат буде позитивним. Якщо підприємство відмовилося від виробничої діяльності та здійснює діяльність з надання в оренду власного майна, то досягнення прибутку в даному випадку може бути забезпечене, проте, мотивація виробничої діяльності буде втрачена, відповідно мотиваційний потенціал галузі, навіть середовища функціонування, у якому працює підприємство, буде значно знижений.

Протилежний вищенаведеному випадку є приклад, де нове підприємство утворюється замість старого та продовжує здійснювати

виробничу діяльність. У такому випадку, підприємство отримує нові можливості розвитку завдяки інвестиціям в оновлення раніше побудованих виробничих потужностей, а тому мотивація полягає у потребах використання капіталу (основних засобів), більшість якого залишилася від старого підприємства.

Коригування фінансових результатів досягається у випадку отримання збитку, шляхом мотивації досягнення прибутку внаслідок здійснення економічної діяльності. Таким чином, якщо підприємство спрацювало збитково, причому вартість капіталу (основних засобів) перевищує чистий дохід від реалізації продукції, то мотивація підприємства через коригування полягає:

- у досягненні прибутку внаслідок реалізації потреб щодо збільшення доходу до рівня подолання мотивації руйнування (перевищення вартості основних засобів);

- зменшення мотивації руйнування внаслідок скорочення вартості основних засобів, як умови впливу на дохід від реалізації з метою отримання прибутку.

Мотивація економічної діяльності дозволяє долати ефекти асиметричної інформації, виходячи з можливостей порівняння рівня реалізації потенціалу підприємства у середовищі функціонування з іншими суб'єктами господарювання. Як наслідок, доцільно поєднувати аспекти фінансової та технічної ефективності для виявлення видів економічної діяльності тих підприємств, що мають найбільше значення як для національної економіки, так і окремого регіону.

Мотивація руйнування економічної діяльності підприємств пов'язана із різними потребами щодо їх функціонування. Вид економічної діяльності є визначним чинником, потреба у якому формує сутність руйнування. Якщо присутня важливість цього виду для держави, то мотивація руйнування завершується реалізацією потреб через приватизацію та пошук нового власника, у інших випадках – спостерігається мотивація заміни виду діяльності або перетворення підприємства у ресурс.

Діяльність у машинобудуванні сільськогосподарського призначення ґрунтується на створенні середовища мотивації, причому функціонування підприємств є результатом задоволення їх потреб у межах регуляторної компетенції держави, місця у галузях та конкурентоспроможності на ринку. Середовище мотивації машинобудівних підприємств (рис. 2.7) формується, з одного боку,

потребами у існуванні чинників «життя підприємств» в системі суспільних та економічних відносин, з іншого, – середовищем позиціонування, яке дозволяє отримувати тимчасові переваги у трикутнику «державна – галузі – ринки».

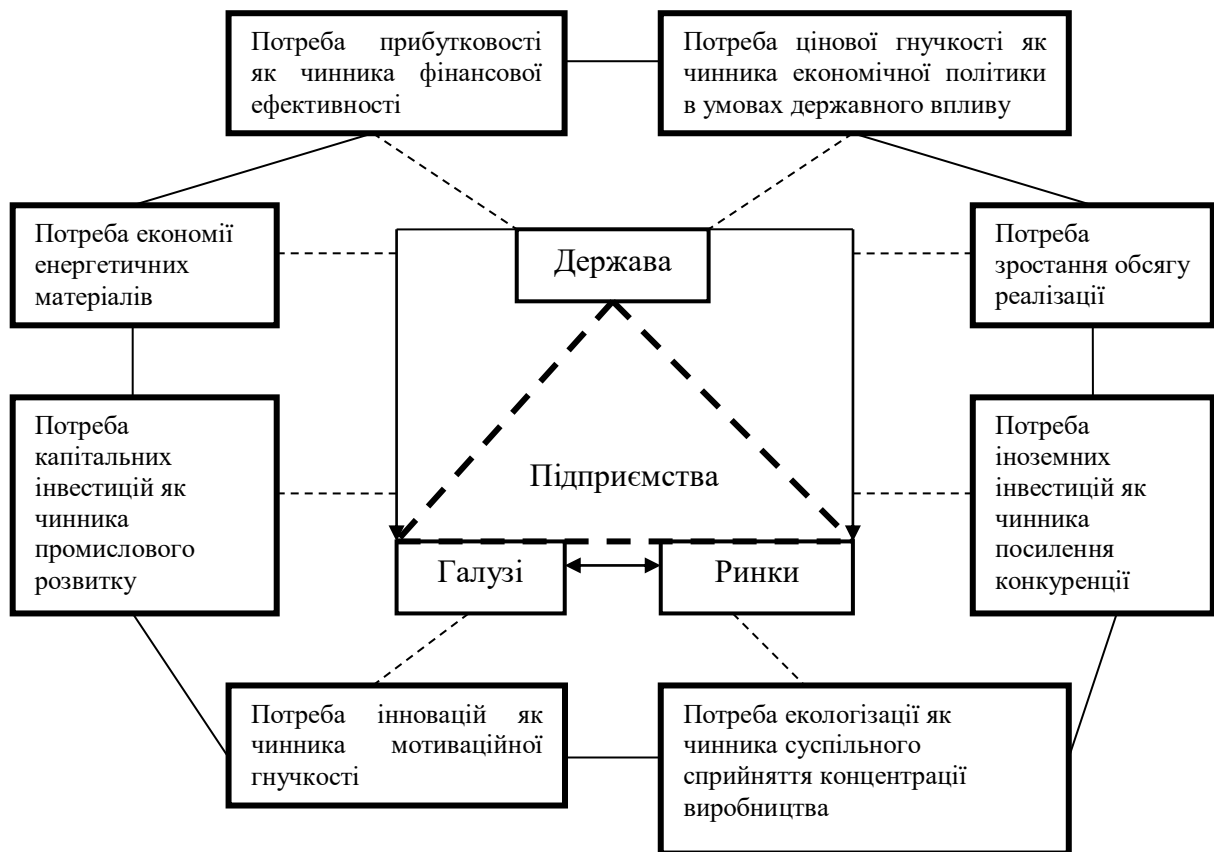
Мотивація життя машинобудівних підприємств формується у трьох зонах змін мотивації: життя підприємств, мотивація коригування показників діяльності підприємств в умовах збитковості (МКПДПУЗ), вмирання підприємств.

Мотивація стабілізації життя (вмирання) машинобудівних підприємств дозволяє обґрунтувати потребу підприємства, як суб'єкта впливу на середовище функціонування, що створює ресурси для існування окремих видів економічної діяльності. Це означає, що стабілізацію можна розглядати як тенденцію реалізованості потреб існування підприємства на певному мотиваційному рівні. Кількість випадків стабілізації є показником значущості для оцінювання критеріїв, за якими були складені положення про мотивацію машинобудівних підприємств.

Мотивація коригування показників діяльності підприємств в умовах збитковості є мотивацією формування майбутніх потреб. Існують дві альтернативи – або корегувати показники до рівня отримання прибутку (мотивація життя), або виводити виробничі ресурси з діяльності (мотивація вмирання). Слід зазначити, що мотивація коригування є мотивацією можливостей для подальшого розвитку підприємства або перетворення його у ресурс, тому мотивація стабілізації на цьому рівні як правило є недоцільною. За результатами дослідження, лише два підприємства були мотивовані до стабілізації діяльності у середовищі функціонування.

Два рівні мотивації можна характеризувати як проміжні – це мотивація персоналу поза мотивації прибутку підприємств (життя підприємств) та мотивація обмеженого руйнування підприємств (вмирання підприємств). У обох випадках, спостерігається відсутність мотивації будь-якої стабілізації за результатами діяльності підприємств.

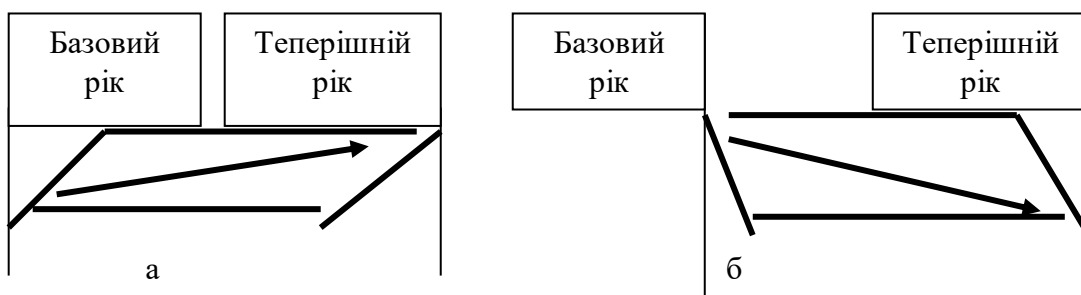
Це означає, що не існує зацікавленості у збитку підприємства при мотивації найманих працівників та прибутку вразі мотивації на руйнування. Подібні випадки у процесі мотивування можуть бути, як повернення за наслідками реалізації потреб у прибутку або руйнуванні.



**Рис. 2.7. Структура середовища мотивації машинобудівних підприємств**

*Джерело: власна розробка авторів*

Підвищення та пониження внаслідок змін мотивації характеризуються напрямками посилення та послаблення мотивації відповідно. Якщо напрям мотивації їде уверх (підвищення) (рис. 2.8 а), то спостерігається посилення мотивації, навпаки – донизу (пониження) (рис. 2.8 б).

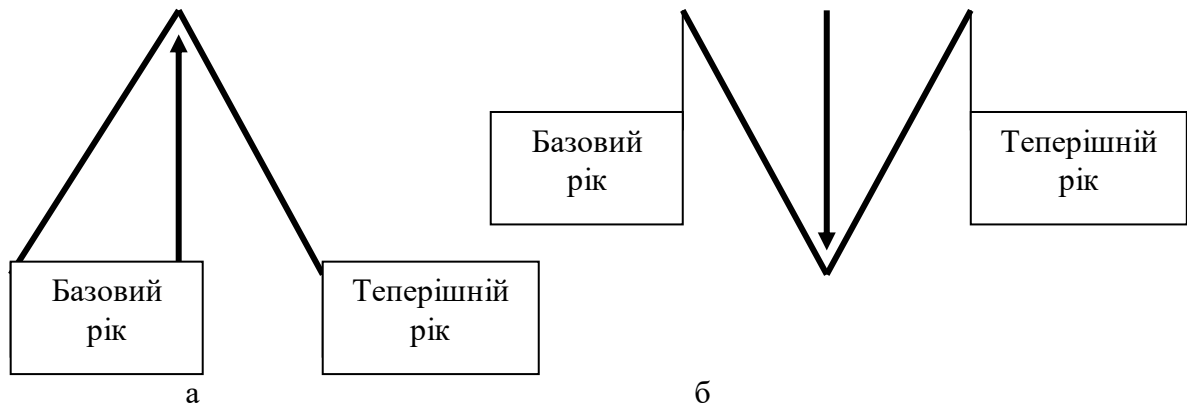


**Рис. 2.8. Напрями підвищення (посилення) (а) та пониження (послаблення) (б) мотивації підприємств у період між базовим та теперішнім роками**

*Джерело: власна розробка авторів*



Зміни мотивації, як повернення на рівень базового року у теперішньому році, характеризуються також напрямками підвищення (посилення) (рис. 2.9 а) та пониження (послаблення) (рис. 2.9 б).



**Рис. 2.9. Напрями підвищення (посилення) (а) та пониження (послаблення) (б) мотивації підприємств внаслідок повернення на рівень базового року у теперішньому році**

*Джерело: власна розробка авторів*

Наслідками підвищення (пониження) напряму змін мотивації можуть бути різні варіації у потребах як життя, так і вмирання (табл. 2.4).

Таким чином, спостерігається необхідність коригування (підвищення та пониження) мотивації економічної діяльності підприємств через потребу додання збитку (табл. 2.5).

*Таблиця 2.4*

**Характеристика наслідків підвищення (пониження) напряму змін мотивації машинобудівних підприємств**

<b>Підвищення напряму змін мотивації підприємств</b>	
<b>у потребі життя як</b>	<b>у потребі вмирання як</b>
<i>Додання збитку – відображення доцільності перевищення витрат на робочу силу над вартістю основних засобів у зусиллях з досягнення прибутку.</i>	<i>Напрямок до виживання – додання тенденцій повного або обмеженого руйнування як збереження економічної діяльності у потребах початкового руйнування.</i>
<b>Пониження напряму змін мотивації підприємств</b>	
<b>у потребі життя як</b>	<b>у потребі вмирання як</b>
<i>Значущість прибутку – обмеження досягнень напрямом до недопущення перевитрат через обов’язковість прибутку та необов’язковість мотивації персоналу.</i>	<i>Повернення у повне руйнування – відсутність можливостей задовольняти потребу щодо утримання у початковому руйнуванні, через подальші втрати виробничих ресурсів та / або відсутність доходу від реалізації.</i>
<i>Повернення прибутку – додання збитку від втрачених зусиль при мотивуванні персоналу</i>	

відновленням прибутку, з дотриманням вимог щодо перевищення витрат на робочу силу над вартістю основних засобів.	
<i>Втрати прибутку</i> – повернення у збиток через втрачені зусилля з досягнення прибутку, де витрати на робочу силу перевищують вартість основних засобів.	<i>Напрямо до обмеженого вмирання</i> – рух до обмеженого руйнування з початкового.
<i>Отримання прибутку</i> – відмова від мотивації персоналу через потреби у прибутку.	<i>Напрямо до повного вмирання</i> – рух до повного руйнування з початкового або обмеженого.

*Джерело: сформовано авторами*

Таблиця 2.5

### **Корегування у підвищенні та пониженні мотивації машинобудівних підприємств**

<b>Підвищення мотивації</b>	<b>Характеристика змін мотивації</b>
Коригування як посилення мотивації	Коригування дозволяє мотивувати діяльність підприємств на досягнення вищих рівнів, тобто прибутку.
Коригування як мотивація досягнення	Коригування є більш сильним рівнем мотивування порівняно з потребами підприємств, що руйнуються. Він дозволяє визначати обсяги ресурсів для орієнтації на можливість досягнення прибутку.
Без мотивації коригування	Долання мотивації руйнувань шляхом задоволення потреб у прибутку. Мотивація прибутком дозволяє виключати інструменти коригування.
Як посилення мотивацією до коригування	Можливість підприємств визначити для себе межу найбільшого мотивування як мотивація коригування. Причиною є зміна основної діяльності з виробництва машин на операції з нерухомим майном.
Коригування як повернення до переваг мотивації коригування	Коригування дозволяє підприємствам мотивуватись через недопущення руйнувань шляхом повернення до можливості ефективного використання ресурсів.
Коригування як послаблення мотивації	Коригування спрямоване на руйнування діяльності підприємств як реалізацію потреб у ресурсах від їх можливих ліквідацій.
Коригування як повернення до переваг мотивації працівників поза мотивації прибутку	Коригування спрямоване на посилення мотивації підприємства без потреб у прибутку як головного мотиватора економічної діяльності у середовищі функціонування.
Коригування як посилення мотивації збитку через зменшення ефективності	Коригування не вирішує питання щодо подолання мотивації збитку, проте для підприємства головною потребою стає необхідність перевищення вартості основних засобів над обсягом витрат на оплату праці найманих працівників.
Без мотивації коригування	Задоволення потреб щодо руйнування через пониження ефективності та досягнення збитку. Мотивація спрямованості у руйнування є ознакою недостатності засобів коригування.

*Джерело: сформовано авторами*

Діяльність підприємств мотивується подоланням збитку, як умова ефективності витрачання ресурсів, ефективність яких по відношенню до чистого доходу від реалізованої продукції прирівнюється до 1 (рис. 2.10).



*K – витрати на капітал (основні засоби) підприємства; L – витрати на оплату праці найманих працівників; Y – дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг);  $K_1$  – скоригована величина витрат на капітал (основні засоби);  $L_1$  – скоригована величина витрат на оплату праці найманих працівників;  $Y_1$  – скоригований дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг);  $K / Y$  – коефіцієнт покриття доходом (виручкою) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) витрат на капітал (основні засоби);  $L / Y$  – коефіцієнт покриття доходом (виручкою) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) витрат на оплату праці найманих працівників;  $K_1 / Y_1$  – коефіцієнт покриття скоригованим доходом (виручкою) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) скоригованих витрат на капітал (основні засоби);  $L_1 / Y_1$  – коефіцієнт покриття скоригованим доходом (виручкою) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) скоригованих витрат на оплату праці найманих працівників;  $K / Y_1$  – коефіцієнт покриття скоригованим доходом (виручкою) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) витрат на капітал (основні засоби);  $L / Y_1$  – коефіцієнт покриття скоригованим доходом (виручкою) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) витрат на оплату праці найманих працівників.*

**Рис. 2.10. Коригування мотивації економічної діяльності машинобудівних підприємств сільськогосподарського призначення**

*Джерело: удосконалено авторами на підставі табл. 2.3-2.4.*

Можливість поліпшувати фінансові результати шляхом мотивації коригування, створює потреби для визначення параметрів

досягнення прибутку всіма працюючими підприємствами регіону. Досягнення прибутку відбувається внаслідок позиціонування, за результатами коригування показників діяльності машинобудівних підприємств, через розрахунок мотиваційної норми прибутковості [239, с. 120-124].

Обґрунтування мотивації життя машинобудівних підприємств сільськогосподарського призначення, за результатами діяльності наведених підприємств, полягає у виявленні можливості мотивування життя навіть в умовах отримання збитку. Деякі підприємства лише на певний період втрачали мотиваційний ресурс, якщо у подальшому забезпечувалася мотивація прибутком, інші – навіть при потенціалі прибуткового функціонування були вмотивовані на вмирання.

## **2.5. Формування інтегрального показника результативності в системах мотивації машинобудівного підприємства**

Одним із важливих завдань у інформаційно-аналітичних моделях, у тому числі у системах мотивації економічних показників результативності, є вибір ключових показників та зведення їх у систему. Результативність є інтегральною характеристикою діяльності підприємства, яка містить у собі низку процесів, що формують результати діяльності, тому рівень результативності характеризується не одним індикатором.

Узагальнена оцінка результативності підприємства доцільна у випадках порівняння із іншими підприємствами (але тільки у випадку, коли застосовуються однакові критерії до оцінювання діяльності підприємств, які ставлять перед собою аналогічні цілі) та відстеження динаміки зміни узагальненої оцінки результативності підприємства.

Нині ефективна діяльність підприємств, враховуючи зміни зовнішнього середовища, можлива лише за умов здійснення випереджувальних заходів, спрямованих на збереження його життєздатності та забезпечення його конкурентоспроможності, тобто за умов постійного стратегічного та інноваційного розвитку. Задля оцінки рівня розвитку підприємств використовують різні методи, прийоми, моделі фінансового та економічного аналізу. В залежності від стратегічної цілі та об'єкту діагностичного аналізу різні науковці обирають відповідну сукупність показників діяльності. Незважаючи на численні дослідження у цій сфері досі не існує уніфікованого

підходу до оцінки рівня стратегічного розвитку підприємства і тому кожен науковець пропонує своє бачення зазначеної проблеми з використанням як якісних, так і кількісних показників, тому дослідження цієї проблематики є вкрай важливим [187].

Для вибору напрямку удосконалення діяльності підприємства інтегрального показника результативності недостатньо. Таким чином, відстеження узагальненої оцінки результативності має мати місце паралельно із відстеженням часткових показників результативності підприємства та є необхідним для опису зміни рівня результативності у динаміці, в порівнянні із пороговими значеннями.

Загалом, під інтегральним показником розуміють деякий умовний числовий вимірник латентної якості досліджуваного явища. Для побудови будь-якого інтегрального показника необхідно окреслити його головну ідею, сформувавши відповідну інформаційну базу та сформувавши алгоритм розрахунку. При визначенні складових результативності підприємства необхідно враховувати специфіку конкретного підприємства. Вони встановлюються підприємством самостійно.

Побудова інтегрального показника результативності підприємства передбачає врахування певних вимог: чітке відображення мети його побудови та можливість вирішення поставлених завдань відповідно до стратегії підприємства; достатня інформативність та роздільна здатність; проста і зрозуміла інтерпретація; врахування інформативності його складових і при цьому стиснення надлишкової інформації, що в них міститься; інваріантність стосовно одиниць вимірювання його складових; максимальне відтворення варіації його складових; статистична значущість вагових коефіцієнтів його складових. Оцінювати складові результативності необхідно з позиції якісної характеристики показників, використовуючи об'єктивні та доступні джерела інформації.

Процес побудови і розрахунку інтегрального показника результативності підприємства передбачає:

- визначення складових результативності підприємства;
- формування системи чинників, що визначають результативність підприємства у перерізі складових результативності підприємства;

- формування сукупності базових характеристик результативності, кожна з цих характеристик відображається показниками, вимірними за метричною шкалою;
- формування сукупності показників, які характеризують складові результативності, за відповідними критеріями;
- вибір синтезуючої функції для оцінювання окремих складових результативності;
- вибір вагових коефіцієнтів базових показників, що свідчить про відносну важливість кожної складової інтегрального показника;
- формування часткового узагальненого показника, який характеризує окрему складову результативності підприємства;
- формування інтегрального показника, який характеризує результативність підприємства загалом, за допомогою обраної синтезуючої функції із врахуванням значущості його окремих складових.

Під час вибору форми інтегрального показника необхідно брати до уваги що: інтегральний показник повинен надати можливість для проведення як ретроспективного, так і перспективного аналізу; повинна враховуватися можливість переходу від якісних оцінок до кількісних за допомогою математичних та статистичних методів; повинні прийматися до уваги всі складові результативності підприємства.

Для побудови інтегрального показника найчастіше використовуються дві форми згорток: адитивна і мультиплікативна.

Адитивну згортку доцільно використовувати, коли зменшення значення за одним критерієм компенсується зростанням значення за якимось іншим критерієм (чи декількома критеріями). В такому випадку навіть якщо значення одного критерію дорівнює нулю, загальне значення інтегрального показника може бути досить непоганим за рахунок інших критеріїв.

Мультиплікативна згортка застосовується у випадках, коли низькі оцінки навіть по одному-двох критеріях небажані. Така згортка є дуже чутливою до низьких значень показників, оскільки значення навіть одного показника близького до нуля фактично може нівелювати вплив інших показників.

Таким чином, результативність підприємства доцільно оцінювати за допомогою підходу комплексної оцінки на основі інтегрального показника.

Цей показник розраховується методом адитивної згортки, тобто сумуванням часткових показників, що ґрунтуються на певній системі критеріїв. Часткові показники визначаються рівнем досягнення економічних показників результативності бізнес-процесів, що розглядається у контексті тривимірного критеріального формату «витрати-час-якість», та формують результативність підприємства.

Часткові показники помножуються на вагові коефіцієнти, що характеризують важливість того чи іншого показника у загальній сукупності критеріїв результативності.

Зазначені економічні показники, які характеризують результативність бізнес-процесів із точки зору трієстої обмеженості «витрати-час-якість», мають різну природу та відображають витратні, часові та якісні характеристики результативності, тому вони мають різні одиниці вимірювання. Значення інтегрального показника результативності не повинно залежати від одиниць вимірювання його складових. У зв'язку із цим, їх агрегування вимагає стандартизації, тобто приведення їх до однієї основи, що є необхідним етапом розрахунку інтегрального показника.

Крім того показники можуть мати різноспрямований вплив на інтегральний показник результативності. Показники, збільшення яких є бажаним та які позитивно впливають на об'єкт дослідження, називаються стимуляторами. Інші показники, для яких бажано зменшення та які негативно впливають або стримують розвиток об'єкта дослідження, називають дестимуляторами. Перелік показників стимуляторів та дестимуляторів результативності наведено у табл. 2.6.

Процедура стандартизації надає змогу зіставлення таких різноспрямованих величин, без чого неможливе формування інтегрального показника. Стандартизацію показників можна провести за допомогою уніфікації шкал, за якими початково виміряні базові показники. Ця процедура являє собою перетворення шкали (перенесення початку відліку і зміну масштабу), в результаті якого множина значень вимірювання завжди вимірюється відрізком  $[0; N]$ , де число  $N$ , що визначає розмах нової шкали і обирається із змістовних міркувань. Показники результативності для кращої інтерпретації доцільно побудувати таким чином, щоб їхні значення знаходились у діапазоні від 0 до 1. При цьому нульове значення показника відповідає найнижчому значенню результативності, а значення рівне 1 – найвищому.

**Перелік економічних показників стимуляторів та  
дестимуляторів результативності**

Показник	Стимулятори	Дестимулятори
Витратомісткість постачання, %		+
Середня тривалість обороту кредиторської заборгованості, дні		+
Частка матеріалів неналежної якості у загальному обсязі постачань, %		+
Виробництво		
Витратомісткість виробництва, %		+
Середня тривалість виробничого циклу, дні		+
Частка здачі продукції з першого пред'явлення, %	+	
Збут		
Витратомісткість збуту, %		+
Середня тривалість обороту дебіторської заборгованості, дні		+
Частка реалізованої продукції неналежної якості у складі чистого доходу від реалізації, %		+
Бізнес-процеси розвитку		
Витратомісткість інновацій, %	+	
Середній термін впровадження інноваційних проєктів, роки		+
Частка реалізованої інноваційної продукції	+	

*Джерело: особиста розробка авторів*

Один із способів уніфікації є метод, який ґрунтується на порівнянні емпіричних значень показника  $x$  із певною еталонною величиною. В такому випадку уніфіковане значення визначається як відношення виміряного значення показника до еталонного значення  $k_{\text{норм}}$ . В якості такого нормуючого коефіцієнта застосовують максимальне, мінімальне, середнє значення сукупності  $[x_1, x_2, \dots, x_i]$  чи еталонне значення показника:

$$z_i = x_i / k_{\text{норм}}, \quad (2.9)$$

$$z_i = k_{\text{норм}} / x_i, \quad (2.10)$$

У випадку порівняння емпіричних значень показників із нормуючим коефіцієнтом, значення індикаторів після нормування можуть приймати значення більше одиниці, що порушує дотримання нормованих значень показників в діапазоні від 0 до 1.

У випадку, коли визначити еталонне значення важко та з метою дотримання нормованих значень у діапазоні від 0 до 1, уніфікація відбувається відносно розмаху варіації, тобто на підставі відхилень



значення виміряного показника від мінімального і максимального значень показника в сукупності.

Якщо базовий показник є стимулятором, то перетворення здійснюється за формулою 2.11.

$$x_{ij}^{\sim} = (x_{ij} - x_{jmin}) / (x_{jmax} - x_{jmin}), \quad (2.11)$$

де  $x_{jmin}$  – мінімальне значення показника;

$x_{jmax}$  – максимальне значення показника.

Якщо базовий показник є дестимулятором, то перетворення здійснюється за формулою 2.12.

$$x_{ij}^{\sim} = (x_{jmax} - x_{ij}) / (x_{jmax} - x_{jmin}), \quad (2.12)$$

Особливість показника розмаху варіації полягає у тому, що він залежить лише від двох крайніх значень сукупності показників. У зв'язку із цим розмах варіації може відображати інколи випадкове, а не типове для певного ряду коливання.

У вказаних перетвореннях найбільше та найменше значення за кожною ознакою розраховується за вибіркою. У деяких випадках вони можуть задаватися нормативні значення показників. Тоді наведені перетворення у випадку стимуляторів матимуть вигляд:

$$\left\{ \begin{array}{l} x_{ij}^{\sim} = (x_{jnorm} - x_{ij}) / (x_{jnorm} - x_{jmin}), \quad x_{ij} \leq x_{jnorm}, \\ 1, \quad x_{ij} > x_{jnorm} \end{array} \right. \quad (2.13)$$

а для дестимуляторів:

$$\left\{ \begin{array}{l} x_{ij}^{\sim} = (x_{ij} - x_{jnorm}) / (x_{jmax} - x_{jnorm}), \quad x_{ij} \geq x_{jnorm}, \\ 1, \quad x_{ij} < x_{jnorm} \end{array} \right. \quad (2.14)$$

де  $x_{jnorm}$  – нормативне значення показника.

У дослідженні стандартизацію показників виконано за допомогою методу нормування відносно розмаху варіації. І хоча, цей метод «не може в повній мірі охарактеризувати варіацію ознаки, оскільки не враховує всіх значень ознаки, проміж них між максимальним та мінімальним значеннями. Не враховує він і частот. Особливість показника розмаху варіації полягає в тому, що він залежить лише від двох крайніх значень ознаки, які можуть виявитися не достатньо типовими. У зв'язку з цим, розмах варіації відображає інколи випадкове, а не типове для даного ряду коливання». Зазначені

недоліки розмаху варіації, з однієї сторони, звужують область практичного застосування методу, але з іншої сторони цей метод є нескладний в розрахунках, і використовується він основному для попередньої оцінки.

Результати аналізу показують, що структурувати складові, які визначають рівень результативності підприємства можна такими основними способами: ранжування, безпосереднє оцінювання, послідовне та парне порівняння. Ці методи дають змогу не тільки упорядкувати складові результативності за збільшенням чи зменшенням їх пріоритетності, а й визначити вагу впливу кожної складової, що є необхідним для інтегральної оцінки результативності підприємства. Найбільш поширеним є використання експертного оцінювання вагомості кожного базового показника. Рівень суб'єктивності можна зменшити шляхом використання процедур оброблення експертних оцінок.

Ранжування – це розташування об'єктів у порядку зростання або зменшення будь-якої притаманної їм властивості. Ранжування факторів дає змогу вибрати найістотніший, що впливає на результативність підприємства та відбувається представленням факторів у вигляді послідовності в порядку спадання їх переваги. Наприклад, при наявності  $n$  критеріїв, найважливішому критерію присвоюється  $n$  балів, наступному по важливості  $n-1$  балів, останньому – один бал. Отримані бали ділимо на  $(1+2+\dots+n)$  і отримуємо вагові частки, сума яких дорівнює одиниці. Перевагою цього методу є простота процедури, а недоліком – обмеженість використання у випадку збільшення кількості факторів, що виражається у зниженні точності та надійності методу.

Для того, щоб визначити наскільки один фактор більш значимий, ніж інші, застосовують метод безпосередньої оцінки. Безпосереднє оцінювання передбачає присвоєння відповідної кількості балів кожному фактору за обраною шкалою в межах визначеного діапазону, наприклад від 0 до 10, або від -3 до +3. При цьому вимірником є ступінь володіння об'єктом певною властивістю.

Послідовне порівняння являє собою комплексну процедуру вимірювання, яка включає як ранжування, так і безпосередню оцінку. При послідовному порівнянні факторів спочатку виконується їхнє ранжування, а потім порівняння кожного фактору із сукупністю інших факторів, одночасно корегуючи значення оцінок решти факторів.

Парне порівняння дає змогу встановити переваги факторів шляхом порівняння всіх можливих пар. На відміну від ранжування тут не потрібно упорядковувати всі об'єкти, а достатньо в кожній із пар виявити більш значимий фактор або встановити їх рівність. Цей метод доцільно використовувати при значній кількості факторів, а також у випадках, коли відмінність між факторами є незначною, що значно ускладнює ранжування експертних оцінок. При використанні цього методу складається матриця розміром  $n \times n$ , де  $n$  – кількість порівнювальних факторів.

При порівнянні об'єктів матриця заповнюється елементами  $a_{ij}$  таким чином: якщо важливість  $i$ -го фактору результативності переважає над важливістю  $j$ -го фактору, то  $a_{ij}=2$ , якщо важливість факторів є однаковою –  $a_{ij}=1$ , якщо ж важливішим є фактор  $j$   $a_{ij}=0$ .

Після підрахунку суми значень кожного рядка можна визначити вагову частку кожного фактора ( $w_{An}$ ) результативності шляхом відношення суми значень кожного рядка на суму значень всіх факторів. Використання методу парних порівнянь дає змогу знайти числові значення вагомості факторів результативності об'єктів, які застосовуються для визначення інтегрального показника результативності функціонування підприємства.

Вірогідність отриманих вагових коефіцієнтів за допомогою методів порівняння є вищою, ніж у випадку ранжування. Метод безпосереднього оцінювання складно використовувати при оцінюванні різнорідних факторів. Метод парних порівнянь значно спрощує роботу експертів, порівняно з іншими методами, а під час визначення комплексного показника результативності дає змогу подолати певні труднощі, викликані невизначеністю вагових коефіцієнтів.

### РОЗДІЛ 3

## КОНЦЕПЦІЯ МОТИВАЦІЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО МАШИНОБУДУВАННЯ

### 3.1. Мотивування організаційно-змістовних процесів розвитку контролінгової діяльності

Основою мотивування організаційно-змістовних процесів розвитку контролінгової діяльності є набір можливих підходів щодо напрямів розвитку підприємств. Оскільки при використанні методу аналізу середовища функціонування результативним показником був дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), то розвиток контролінгу пропонуємо розглянути виходячи з проблем досягнення прибутку та долання наслідків збитковості у контексті руйнування підприємств. Пропонуємо сім варіантів мотивації, кожен із яких має параметри показників у відповідності до методу аналізу середовища функціонування.

Розробка Положення про мотивацію економічної діяльності машинобудівних підприємств здійснювалася з метою обґрунтування мотивації прибутком, тому, виходячи з його значення, потреби підприємств розміщені у послідовності «прибуток – коригування – руйнування» (табл. 3.1), де П – прибуток підприємства, тис. грн, З – збиток підприємства, тис. грн, ФР – фінансовий результат від діяльності підприємства, тис. грн [241, с. 159].

Впровадження нового чи удосконалення існуючого виду економічної діяльності, розробка й прикладне застосування на машинобудівних підприємствах управлінських інструментів будь-якого типу, як і в будь-яких економічних системах, має спиратися на фундаментальні знання економічної науки, факти вивчення можливостей практичного застосування змодельованих у цьому інструментарії механізмів та їх інкрустацію в концепцію управління, використовувану на підприємстві. Розробка і впровадження на вітчизняних машинобудівних підприємствах контролінгової діяльності, безперечно вимагає реорганізації всієї існуючої інформаційної системи підприємства – організацію функціонального координаційного напрямку економічної роботи.

Наведене пов'язане зі всім спектром моделювання цього виду економічної діяльності – створенням служби контролінгу,

організацією процесу вироблення адекватної для конкретного підприємства концепції контролінгу та функціональне визначення обов'язків апарату цієї служби.

Таблиця 3.1

**Положення про мотивацію економічної діяльності  
машинобудівних підприємств**

Мотивація	Економічний зміст	Параметри показників
1) прибутку підприємств у мотивації персоналу	Потреба підприємства у більшому обсязі витрат на оплату праці працівників у порівнянні з витратами на капітал, за умови досягнення підприємством прибутку.	Виконується наступна нерівність: $L > K$ , причому $L / Y$ та $K / Y$ повинні бути у межах від 0 до 1. Рівень мотивації персоналу (РМП) розраховується: $(L / Y - K / Y)$ . Він показує відносну величину, що дозволяє оцінити результат від переваги витрат на персонал перед капіталом у прибутку підприємства. Як наслідок, обсяг мотивації підприємств у мотивації персоналу (ОМПП) визначається: $P*(L / Y - K / Y)$ , тис. грн
2) персоналу поза мотивацією прибутку підприємств	Потреба підприємства у більшому обсязі витрат на оплату праці персоналу у порівнянні з витратами на капітал при існуванні збитку від діяльності суб'єкта господарювання.	Виконується наступна нерівність: $L > K$ , причому $L / Y$ та $K / Y$ повинні бути у межах від 0 до 1. Рівень мотивації персоналу (РМП) розраховується: $(L / Y - K / Y)$ . Він показує відносну величину, що дозволяє оцінити результат переваги витрат на персонал перед капіталом у загальному збитку підприємства. Тому обсяг невмотивованості підприємств у мотивації персоналу (ОНПП) визначається: $Z*(L / Y - K / Y)$ , тис. грн.
3) прибутку підприємств через недопущення перевитрат	Перевитрати являють собою потребу підприємця збільшувати витрати на капітал у порівнянні з витратами на робочу силу. Існує бажання підприємця економити на заробітній платі, проте вкладати кошти у основні засоби за умови отримання прибутку.	Виконується наступна нерівність: $L < K$ , однак межі коефіцієнтів залишаються від 0 до 1 за умови існування прибутку. Як прояв небезпеки від цієї мотивації, можна визначити наближення коефіцієнта $K / Y$ до 1, тому величина мотивації недопущення (ВМН) визначається як $1 - K / Y$ . Обсяг мотивації прибутку підприємств, що забезпечує недопущення перевитрат (ОМНП), визначається: $P*(1 - K / Y)$ , тис. грн.

Мотивація	Економічний зміст	Параметри показників
4) коригування показників діяльності підприємств в умовах збитковості	Проявляється, як мотивація формування потреб регулювання збитків внаслідок недостатності доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) або виробничих ресурсів. У цьому випадку спостерігається явище, як неефективна мотивація. Коригування являє собою додання відхилень із метою зменшення збитку або досягнення прибутку.	Коефіцієнти $L / Y$ та $K / Y$ знаходяться у межах від 0 до 1. Еталон ефективності приймається рівним 1. Таким чином, можливі два варіанти: 1. $L / Y + K / Y > 1$ - коригування у бік зменшення (-) 2. $L / Y + K / Y < 1$ – коригування у бік збільшення (+) ЗНМ – значення неефективної мотивації ( $L / Y + K / Y$ ), КВМ – коригована величина мотивації, (+;-).
5) початкового руйнування підприємств	Початкове руйнування – це наявність ознак вичерпання як мінімум одного з наявних ресурсів при існуванні збитку від діяльності.	Ознаки вичерпання: $L / Y > 1$ або / та $K / Y > 1$ . Чим більшим є значення добутку ( $L / Y + K / Y$ ), тим більші можливості продовження руйнування.
6) обмеженого руйнування підприємств	Обмежене руйнування – це наявність ознак вичерпання як мінімум одного з наявних ресурсів при можливості підприємством отримувати прибуток. Прибуток формується, як правило, за рахунок обмеження виробничих потреб підприємства у вигляді витрачання на капітал.	Як і для початкового руйнування, $L / Y > 1$ або / та $K / Y > 1$ . Розмір обмеження дорівнює $K / Y - 1$ .
7) повного руйнування підприємств	Повне руйнування підприємств – це відсутність витрат на оплату праці. Відсутній у деяких випадках дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг). Створюються умови для невиробничої діяльності.	$L = 0, Y = 0$ , ФР може бути як прибутком, так і збитком.

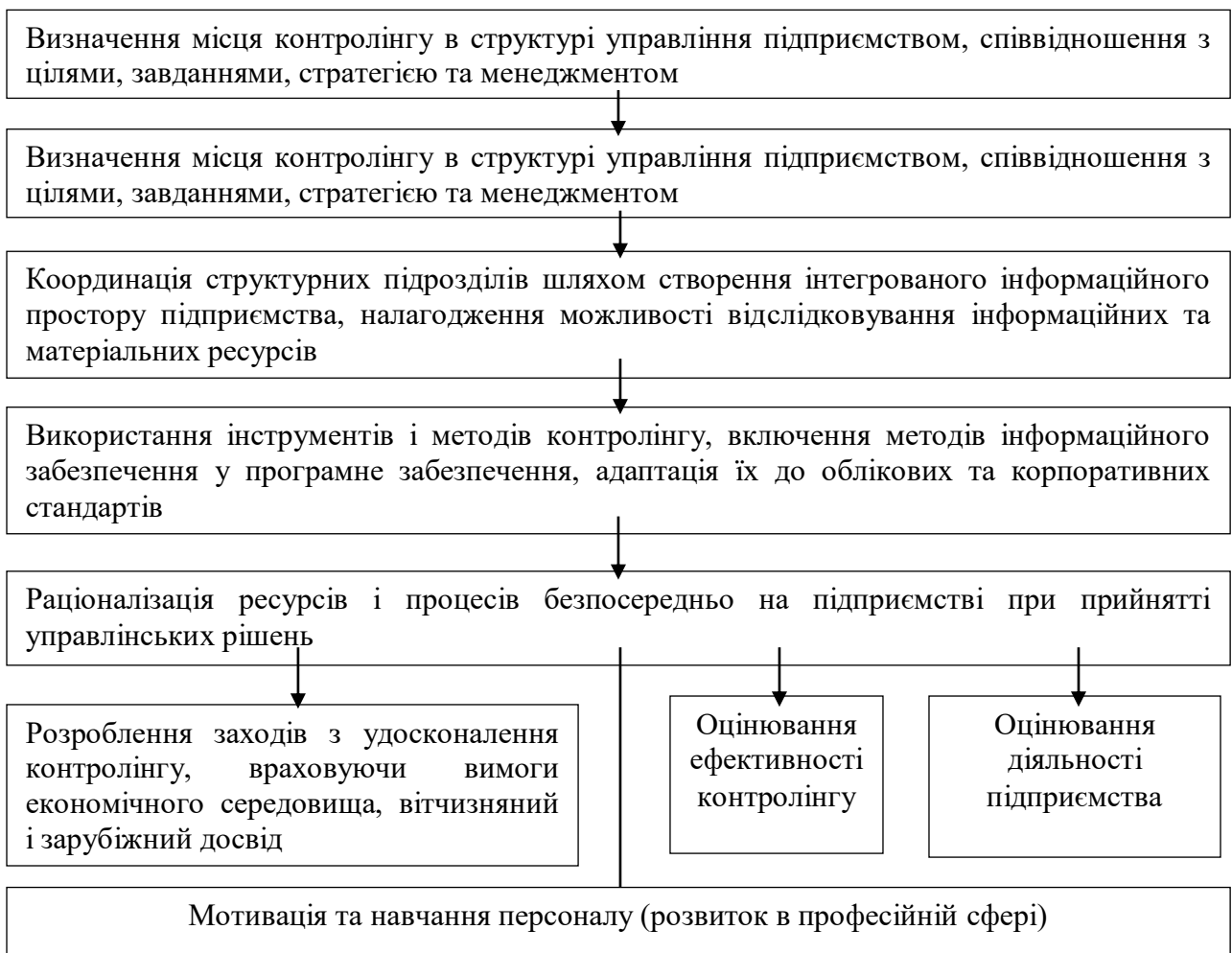
Джерело: сформовано авторами на основі [241, с. 159-160]

По суті це означає вироблення принципово нових схем інформаційних потоків між структурними службами, організацію технологічного (передусім розробка нових комп'ютерних програм) забезпечення діяльності підрозділу контролінгу. Вважаємо, що хоча наведені організаційні заходи й вимагають капіталовкладень, проте в подальшому окупність зроблених операційних витрат для функціонування цієї діяльності на машинобудівних підприємствах компенсується формуванням комплексної системи інформаційного

забезпечення, включаючи агреговану інформацію моніторингу зовнішнього середовища. Забезпечення управлінської системи такою інформацією, яка, крім іншого, охоплюватиме характеристику функціонування всіх підрозділів та сегментів діяльності підприємства знайде свій вираз у раціональності управлінських рішень та, відповідно, результаті діяльності машинобудівного підприємства. Тому, на наш погляд, відправним моментом моделювання адекватної для конкретного машинобудівного підприємства сільськогосподарського призначення контролінгової діяльності є встановлення всього спектру інформаційних потреб управлінського персоналу.

Моделювання контролінгової діяльності (концепції контролінгу) повинно виходити із раціональних поглядів на її зміст та організаційну форму, які в сукупності формують функціональне призначення цієї системи, зокрема як інструмента координації всієї вертикалі управлінської структури. Позиціонуючи систему контролінгу такою, що тісно взаємопов'язана із суттєво значимими (структуроутворювальними) функціями підприємства, які явним чином впливають на всі аспекти його діяльності, вважаємо, що насамперед необхідно визначити ключові і базові компоненти для моделювання розробки і безпосереднього впровадження цього виду економічної діяльності. Тобто, передусім слід обґрунтувати й сформулювати її принципову основу, а також перелік заходів до побудови і функціонування окремих компонентів загального механізму формування і реалізації концепції контролінгу на підприємстві рис. 3.1.

Вихідним моментом для побудови процесу моделювання контролінгової діяльності є визначення місця контролінгу в організаційній структурі підприємства. Теорія і практика подають кілька підходів до організації такого підрозділу (самостійний чи група працівників у складі функціонуючого відділу, наприклад фінансової служби чи сектору управлінського обліку), а також його підпорядкування (першому керівнику чи іншій посадовій особі). В європейській практиці практикується покладання функції контролера на керівника фінансово-економічного відділу, оскільки йому підпорядковані фінанси, бухгалтерія, виробничий облік і калькулювання, проте, на американських фірмах ці функції, як правило, розділені.



**Рис. 3.1. Порядок реалізації контролінгової концепції машинобудівних підприємств**

*Джерело: власна розробка авторів*

На початковому етапі моделювання контролінгової діяльності в основу побудови конкретної моделі контролінгу, як базового управлінського інструмента, доцільно покласти такі напрямки: визначення об'єкта контролінгу; визначення видів і сфери контролінгу; формування системи контрольованих показників; розробка системи кількісних стандартів контролю; побудова системи моніторингу показників.

Із точки зору моделювання безпосередньо контролінгової діяльності можна стверджувати, що в теорії та практиці такий процес має достатньо напрацьовану базову основу, оскільки для певного типу існуючих систем контролінгу вироблено досить ґрунтовні концептуальні, методологічні та методичні засади з розробленими для них пакетами прикладних програм.



Разом із тим, опрацьовані літературні джерела стосовно моделювання контролінгової діяльності дозволяють зробити висновок, що сам зміст пропонованих засад різних парадигм, покладених в основу розробки контролінгових систем, концентрується на різноверсійній основі, окремі елементи якої носять штучний характер. Саме відсутність одностайності у змісті й функціональному призначенні контролінгу як інструмента управління дає змогу дослідникам моделювати різнохарактерні пропозиції, гіпотези і метафори щодо тієї чи іншої теоретичної конструкції та практичних засобів реалізації контролінгової діяльності.

Загалом такий стан є закономірним – різні підприємства мають відмінну стратегію та операційні цілі, а тому цілі та функція контролінгу нерозривно пов'язані із цілями підприємства на даному етапі його розвитку. Тобто, ми дотримуємося позиції, що конкретна спрямованість контролінгової діяльності й, відповідно, набір інструментарію контролінгу повинні бути дуже гнучкими, що є надзвичайно важливим на етапі її моделювання на конкретному підприємстві.

Важливість обґрунтованості базової моделі контролінгової діяльності є очевидною, оскільки дієвість будь-якого управлінського інструментарію суттєво залежить від його відповідності управлінській концепції, його потребам та запитам управлінської системи. Функціонування вітчизняних машинобудівних підприємств проходять у перманентно мінливих умовах зовнішнього середовища, що спричиняє відповідні зміни у підходах до управління, а тому «проєктування інформаційного забезпечення управління підприємством повинно орієнтуватись на таку концепцію менеджменту, яка вимагає поєднання процесного, системного та ситуаційного підходів.

Незважаючи на домінування орієнтації вітчизняних машинобудівних підприємств на поточні результати (забезпечення прибуткової діяльності), довгострокові цілі підприємств цієї галузі залишаються визначальними для їхнього подальшого функціонування. Передусім це стосується формування інвестиційної привабливості та набуття конкурентоздатності. З цієї точки зору, науковцями пропонується такий вектор моделювання контролінгової діяльності, за яким забезпечується можливість надання проводжуваним у ній процесам ще й елементів стратегічного характеру, оскільки вважається що інформація, отримана методами

оперативного та стратегічного контролінгу, краще розкриває взаємозв'язок між окремими елементами процесів, які відбуваються на підприємстві.

У процесі цього дослідження нами дотримується позиція, що при моделюванні такого типу контролінгової діяльності все ж потрібно взяти до уваги інструменти та методи стратегічного контролінгу, що допоможе краще розкрити можливості застосування даної концепції. Попри те, виходячи з умов української економіки і, відповідно, характеру функціонування підприємств вітчизняного машинобудування, ефективність контролінгової діяльності на практиці буде більш дієвою за умови акцентованості на елементах оперативного контролінгу. Цей фактор відзначається для обґрунтування добору адекватних інструментальних засобів і домінуючих функцій на початкових етапах моделювання контролінгової діяльності.

Концептуальна спрямованість контролінгової діяльності безперечно полягає у забезпеченні успішного функціонування машинобудівного підприємства за рахунок інформаційної підтримки раціональних управлінських рішень, впливу цієї діяльності на підвищення раціональності та ефективності його організаційної структури. Саме тому ми дотримуємось погляду, що, при моделюванні в основі контролінгової системи слід передбачити погодження оперативних прогнозів зі стратегічним планом розвитку організаційної системи; координацію та інтеграцію оперативних планів за бізнес-процесами; створення системи забезпечення менеджменту для різних рівнів управління.

Дієвість впровадження контролінгової діяльності, як і безпосередньо доцільний для машинобудівного підприємства сільськогосподарського призначення зміст змодельованої конкретної концепції контролінгу, її ефективність забезпечується поступовим залученням до контролінгу усіх функціональних підрозділів підприємства. Така координаційна функція контролінгу формує синергетичний ефект у процесах забезпечення результативної діяльності, покращення конкурентних позицій машинобудівними підприємствами на ринку і завоювання його більшої частки, набуття інвестиційної привабливості. З таких позицій служба контролінгу повинна мати інформаційно-координаційні комунікації з усіма структурними підрозділами підприємства, які в свою чергу повинні надавати їй повну інформацію за своїми сферами діяльності. Тому

важливим і необхідним є розуміння доречності поступового введення контролінгу у функціональні підрозділи підприємства.

Зрозуміло, що основною умовою ефективності контролінгової діяльності на підприємстві є створення самодостатньої служби контролінгу: наприклад, на великих підприємствах Німеччини створюються служби контролерів. Такий структурний підрозділ ефективний передусім із умовою можливостей отримання цією службою повної та достовірної первинної інформації від всіх структурних підрозділів підприємства. Така умова необхідна для того, щоб на основі дослідження всього спектру інформаційних потоків та їх системного опрацювання й аналізу надати керівництву синтезовану інформацію для обґрунтування рішень щодо взаємопов'язаності стратегії, в оглядовій перспективі у взаємозв'язку її цілей із змістом і орієнтованістю операційних процесів.

Безперечно, на сучасному машинобудівному підприємстві служба контролінгу повинна поєднувати в собі (синтезувати) інформацію про різні соціально-економічні процеси, що є основною (інформаційною) функцією контролінгу. Традиційні показники є основою інформаційної бази, проте вважається, що завдання контролінгу полягає в тому, щоб у розумінні інформаційної здатності цю підсистему інтегрувати у загальну обліково-звітну, поліпшуючи її інформативність.

Із метою збору та обробки інформації, важливої для прийняття найбільш раціональних управлінських рішень, її слід формувати на різних рівнях управління, тобто по вертикалі управління за структурними підрозділами. Саме такий контекст інформаційної бази, на наш погляд, забезпечить вихідну інформацію контролінгової системи в напрямі обробки обґрунтованої стратегії, забезпечення необхідного рівня конкурентоспроможності та досягнення, в умовах що склалися, показників результативної діяльності.

При створенні служби контролінгової діяльності треба взяти до уваги такі основні вимоги:

- 1) підпорядкованість її лише керівникам вищої структурної ланки управління;
- 2) виділення контролінгу в незалежну, самостійну і нейтральну службу в системі управління;
- 3) економічні служби підприємства повинні надавати відділу контролінгу всю необхідну інформацію;

- 4) отримання додаткової інформації від інших відділів для аналізу і обробки даних, які надійшли;
- 5) використання в своїй роботі передових методів та технологій збору і обробки економічної інформації;
- 6) забезпеченість новими засобами для своєчасного отримання, обробки, аналізу інформації та швидкої передачі її керівникам підприємства;
- 7) тісний зв'язок із іншими відділами і чітке розмежування обов'язків працівників;
- 8) можливість упровадження нових процедур збору аналітичної інформації на постійній основі. Питання про виплату компенсації співробітникам інших служб за збільшення навантаження повинні вирішувати керівники, для яких призначена інформація служби контролінгу;
- 9) можливість швидко доводити інформацію до відома вищого керівництва підприємства.

Виходячи з побудови підрозділів сучасних машинобудівних підприємств сільськогосподарського призначення, які виконують елементи функцій контролінгу та встановлення функціональних зв'язків між підрозділами та їхніми обов'язками, показано пропонуваній функціональний зв'язок суб'єктів і об'єктів у системі контролінгу на машинобудівних підприємствах до та в процесі впровадження контролінгової діяльності (табл. 3.2).

Із точки зору більш поглибленої координаційної функції контролінгу плановий відділ зобов'язаний у деталізованому форматі представляти складені плани виробництва продукції. У такий спосіб у системі контролінгу формується базова планова інформація, яка піддається наступному контролю з боку служби контролінгу (виконання функцій контролю). Сплановані дані служба контролінгу перевіряє на предмет узгодженості з виробничими можливостями підприємства і договорами постачання. Для уточнення цих показників, їх координації між структурними підрозділами служба контролінгу звіряє їх із інформаційною базою.

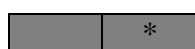
Відділ маркетингу, повинен надавати деталізовану інформацію про споживачів продукції, тобто підтвердити забезпеченість випуску продукції заявками на постачання. Традиційно служби контролінгу на великих підприємствах оцінюють конкурентне середовище, а тому відомості про конкурентів і зовнішнє ринкове середовище (його очікування) також забезпечуються службою контролінгу. На практиці

працівники служби контролінгу паралельно з відділом маркетингу проводять дослідження, аналіз та оцінку конкурентного сегменту ринку та ураховують прогнози такого типу при підготовці управлінських рішень.

Таблиця 3.2

**Функціональний зв'язок суб'єктів і об'єктів контролінгу машинобудівних підприємств сільськогосподарського призначення**

	Функціональний взаємозв'язок з об'єктами контролінгу	Планування	Бюджетування	Облік	Аналізування	Моніторинг	Аудит	Контролювання
Керівники підрозділів	Дотримання технологічного процесу виробництва, якісних характеристик продукції	*	*	*	*	*	*	*
Планово-економічний відділ	Встановлення цін на реалізовану продукцію, планування показників діяльності, аналіз та прогноз діяльності, моніторинг поточної діяльності	*	*	*				*
Відділ маркетингу і збуту	Визначення потенційних можливостей у завоюванні ринків збуту, розробка та контроль товарної, цінової та комунікативної політики				*	*		
Бухгалтерія	Реальність, законність і доцільність операцій щодо ведення господарської діяльності			*	*	*	*	*
Відділ кадрів	Розподіл обов'язків та повноважень працівників – суб'єктів контролінгу	*			*	*		*
Відділ внутрішнього аудиту	Достовірність відображення сум у регістрах бухгалтерського обліку, вчасність документування	*	*	*	*	*	*	*
Ревізійна комісія	Планові та позапланові перевірки діяльності підприємства							*



функціональний зв'язок до та в процесі (\*) впровадження контролінгової діяльності

Джерело: побудовано на основі даних анкетного опитування та власних розробок

У практичній діяльності вітчизняних підприємств машинобудування в багатьох випадках функція контролю (в широкому його розумінні) залишається важливою складовою управлінської системи, і, відповідно, на наш погляд, ця функція повинна бути такою ж важливою складовою в процесах контролінгової діяльності. Контрольну функцію інструментарію контролінгу ми розглядаємо як засіб супроводу виконання функціональними службами своїх операційних завдань із проєкцією на стратегічні цілі підприємства. У наукових дослідженнях акцентується на тому, що основним джерелом для здійснення менеджерського контролю з метою прогнозування діяльності підприємства та прийняття управлінських рішень стратегічного характеру є контролінг.

У системі контролінгу змінюється сама природа контролю, передусім його функція зміщується від традиційного фіксування і оцінки звершених фінансово-економічних операцій, а більшою мірою спрямовуються на оперативне відстеження поточних подій, виявлення «слабких місць» і проблем. Наприклад, на підприємствах Німеччини функціонують системи попереднього застереження (контроль за суттєвими показниками певної ділянки підприємства) і в такий спосіб забезпечуються координований контролінгом безперервний процес. Крім того, в деяких зарубіжних дослідженнях і на практиці використовують селективний зміст контролю (контроль стратегічної орієнтації), поєднуючи результати попереднього і поточного контролю короткострокових цілей і стратегічних орієнтирів.

Необхідною умовою підвищення ефективності управління фінансово-економічною діяльністю машинобудівного підприємства є не тільки правильне планування саме по собі, але набагато дієвішим є планово-прогностні процеси вмонтовані у систему інструментів, які забезпечують функції менеджменту. Аналітичні огляди відомих зарубіжних корпорацій й аналіз практичної діяльності підприємств вітчизняного машинобудування свідчать про те, що прорахунки у плануванні, через обмеженість прямих і зворотніх зв'язків із іншими функціями менеджменту, є суттєвим чинником впливу на пониження ефективності їх функціонування організаційно-економічного механізму загалом.

Нині підприємства сільськогосподарської машинобудівної галузі функціонують у складних, мінливих та слабо прогнозованих економічних умовах, а тому постійно здійснюють пошук ефективних

механізмів планування. Багато вітчизняних дослідників вкрай критично оцінюють використання в сучасній практиці функцію планування в системі управління, вважаючи, що застосовувані у цих процесах методи не відповідають сучасній практиці ведення бізнесу ані за своєю структурою, ані за способом використання. Найбільш проблемним аспектом планування, як важливого засобу у реалізації стратегії і забезпеченні операційної результативності вітчизняних машинобудівних підприємств, є, на наш погляд, недостатнє врахування об'єктивно визначених зовнішніх обставин (фінансових, економічних, кон'юнктурних, техніко-технологічних), а також надмірно автономний характер цих процесів – відсутність чіткого і виразного позиціонування планування в конкретно обраному підприємством базовому управлінському інструменті.

Аналіз теоретико-прикладної проблематики щодо ефективності планової діяльності на підприємствах вітчизняного машинобудування свідчить, насамперед, про застосування на практиці різних підходів до визначення ролі та місця планування в системі управління, його взаємозв'язок і взаємозалежність із іншими інструментальними засобами управлінського механізму. Безперечно, що в умовах сучасних ринкових перетворень планування на підприємствах галузі потребує адекватних принципових підходів до його організації. Практична дієвість планування і прогнозування передбачає моделювання майбутнього стану підприємства, моделювання нових параметрів його діяльності, декомпозицію бажаних результатів, визначення завдань виконавцям, які повинні передбачати засоби і методи їх досягнення.

Об'єктивність і реальність планування на машинобудівних підприємствах суттєвим чином залежить від урахування ринкової кон'юнктури (моніторинг), використання релевантної інформаційної бази (облікова система підприємства), оперування базисом аналітичних показників та індикаторів (фінансово-економічний і стратегічний аналіз), використання результатів внутрішнього контролю як важливого засобу управління (контроль), встановлення реального фінансового потенціалу (бюджетування). Саме тому нами пропонується включити планування як чітко виражену складову при моделюванні контролінгової діяльності машинобудівного підприємства.

Важливе значення в системі контролінгу надається бюджетуванню (короткострокове і довгострокове планування).

Бюджетування як функція фінансового відділу машинобудівного підприємства сільськогосподарського призначення, як, зрештою, і безпосередньо сам бюджетний процес, впроваджене у практику підприємств галузі недостатньо, без чітко вираженої концепції. Бюджети в системі контролінгу забезпечують координацію (відстеження і балансування) всіх факторів виробництва в розрізі цехів і функціональних відділів для досягнення машинобудівним підприємством наміченої мети.

Нами аргументується важливість такого типу інструментального засобу для формування раціональних управлінських рішень, а також обґрунтовується той факт, що на етапі його впровадження необхідно чітко визначити його функціональну роль та імплементацію в основний економічний інструментарій (контролінгову діяльність із акцентом на її координаційну функцію в системі управління). На етапі моделювання контролінгової діяльності стосовно процесів бюджетування, по суті, йдеться про комплексне дослідження підприємства, що дає змогу в кожному підрозділі виявити процеси, які будуть задіяні при впровадженні концепції бюджетного управління.

Розглядаючи контролінгову діяльність як управлінський інструментарій, відзначаємо його важливе завдання – врахування факторів оточуючого підприємство соціально-економічного середовища. Ситуація на ринку машинобудівної продукції потребує безперервного моніторингу не тільки загальноекономічних, але й галузевих процесів. Тому моніторинг діяльності підприємства сільськогосподарської машинобудівної галузі, як функція відділу маркетингу і збуту, бухгалтерії та внутрішнього аудиту є важливою складовою контролінгової діяльності.

У цих умовах надзвичайно важливим є добір і практичне використання управлінською системою доцільних й адаптивних до умов діяльності економічних інструментів – важелів впливу на економічні процеси або методи управління економікою, які можуть виступати важливим аналітичним фундаментом систематизації, оцінювання, аналізування і моделювання впливу зовнішніх факторів на результативну діяльність підприємств галузі. Діагностика за результатами моніторингу визнається невід'ємним інструментом, який забезпечує формування структурованої інформації.

При моделюванні адекватного для конкретного підприємства інструментарію контролю завжди виходять із чітко визначеної мети



його використання, яка визначається на основі найбільш важливих для цього підприємства об'єктів. Відповідно цьому і обираються адекватна базова модель у системі контролінгу. На основі опрацьованих джерел із проблематики впровадження контролінгу в систему управління сучасних підприємств, об'єктивних умов діяльності підприємств вітчизняного машинобудування, нами пропонується використання моделі стратегічного планування контролінгової діяльності «Витрати-обсяг-прибуток».

Ефективність управління витратами, а разом із ними й доходами та прибутками, завжди була і займає в сучасній економіці одне з найважливіших та, водночас, найбільш проблемних завдань виробничих підприємницьких структур. Проблема стосується обрання дієвої управлінської концепції та відповідного до умов функціонування економічного інструментарію. Для вітчизняних машинобудівних підприємств, які мають гостру економічну зацікавленість в кінцевих результатах діяльності, необхідний такий організаційно-економічний механізм у системі управління цими об'єктами, на основі якого можна забезпечити цілеспрямований процес формування оптимального співвідношення «витрати-обсяг-прибуток».

«Витрати-обсяг-прибуток» є методом комплексного дослідження взаємозв'язку його складових на машинобудівних підприємствах сільськогосподарського призначення з метою визначення обсягу реалізації, при якому було б забезпечено відшкодування всіх понесених витрат та отримання прибутку при визначеному обсязі реалізації, впливу зміни величини витрат, обсягу та ціни реалізації на прибуток підприємства, а також досягнення оптимальної структури витрат. Інструментами аналізу такої моделі є маржинальний дохід та коефіцієнт маржинального доходу. Перший, являє собою резерв, що формується в операційній діяльності машинобудівного підприємства та використовується для покриття постійних витрат і формування прибутку. Приріст маржинального доходу означає приріст прибутку. Коефіцієнт маржинального визначає величину маржинального доходу, яку приносить кожна гривня доходу від реалізації для покриття постійних витрат та отримання прибутку.

Аналізування беззбитковості є важливим методом виявлення взаємозв'язку витрат, обсягу виробництва та прибутку. Цей метод зводиться до визначення мінімального обсягу реалізації продукції (за стабільних умовно-постійних витрат), за якого підприємство може, з

одного боку, забезпечити беззбиткову операційну діяльність у плановому періоді, з іншого створити умови для самофінансування. Даний метод побудований на тому, що із зростанням обсягів реалізації продукції, розмір умовно-постійних витрат на одиницю продукції має тенденцію до зменшення. Розрахунок точки беззбитковості зорієнтує на доцільність виробництва певних видів продукції, її мінімальних цін та обсягів виробництва і реалізації, що забезпечують їх беззбиткову діяльність.

Відомими є три методи для розрахунку точки беззбитковості: графічний, рівняння і маржинального доходу. Обов'язковою умовою для всіх методів є поділ витрат на змінні та умовно-постійні.

Якщо виходити із характеристики контролінгу як «міжфункціональної концепції управління, спрямованої на координацію систем планування, контролю та інформаційного забезпечення», то його об'єктивно можна розглядати саме таким інструментарієм. Виходячи з реальних умов діяльності машинобудівних підприємств сільськогосподарського призначення важливо, на наш погляд, використовувати у цій системі «аналіз взаємозв'язку витрат, обсягу діяльності та прибутку, який іноді розглядають інструментом, що своєю методикою може оцінити зміни в операційному прибутку внаслідок змін параметрів діяльності підприємства.

В теорії та на практиці розрізняють стратегічний і оперативний види контролінгу, основне завдання останнього – дієвий вплив на ефективність управління прибутковістю підприємства, серед основних факторів якого виступають витрати і доходи за джерелами їх виникнення.

Максимізація прибутку і мінімізація витрат – основа діяльності будь-якого підприємства, а тому в економічних дослідженнях об'єктивно, на наш погляд, дотримуються позиції, що спільний аналіз показників (cost – volume – profit analysis / CVP analysis), будучи головним моментом при прийнятті багатьох управлінських рішень, служить засобом розкриття потенційного прибутку. При цьому обґрунтовується, що «витрати підприємства є основним об'єктом контролінгу», а мета оперативного контролінгу полягає у забезпеченні системи управління інформацією, необхідною для прийняття рішень щодо врегулювання співвідношення «витрати-прибуток».

Для вітчизняних підприємств машинобудівної галузі найбільш затребуваним й одним із найважливішим завдань контролінгу є його вплив на управління прибутками підприємства, в ракурсі якого знаходяться затрати. У системі управління машинобудівним підприємством основну увагу приділяють результатам аналізу чинників, що формують прибуток, досліджуючи при цьому взаємозв'язок витрат, обсягу виробництва і прибутку. Методика такого аналізу (аналіз беззбитковості) базується на оцінюванні витрат (змінні й постійні категорії) у контексті маржинального доходу. Зміст методу такого аналізу спрямований на відслідковування взаємозв'язку та взаємозалежності між витратами та доходами за різних обсягів виробництва, а тому він корисний на стадії підготовки й оцінки реалізації майбутнього проекту. Функції управління доходами і витратами реалізується через елементи управлінського циклу: планування та прогнозування, організацію, координації й регулювання, активізацію та стимулювання, облік і аналіз.

Безперечно, система контролінгу в світовій теорії і практиці є багатоваріантною і різною за функціональною спрямованістю. Зорієнтованість цієї системи залежить від стану економіки, специфіки діяльності підприємства тощо. Проте, базова основа системи контролінгу з використанням моделі «Витрати-обсяг-прибуток» розглядається ключовим інструментарієм у процесах досягнення підприємством високого економічного результату за рахунок зниження витрат. Тобто зміст такого типу функціональної моделі контролінгу передбачає процеси відстеження, аналізу та контролю витрат, діагностики й моніторингу доходів і прибутків за джерелами їх виникнення, а також координацію процесів планування й бюджетування. Вважаємо, що такого типу контролінгова система спроможна спрямувати процеси управління витратами ширше, глибше і складніше від простого поєднання процедур управління ефективністю використання ресурсного потенціалу підприємства, здійснюючи ефект синергетичного впливу на результати роботи підприємства.

Крім наведеного важливо наголосити, що взаємопов'язаний і взаємозалежний аналіз показників витрат, обсягу виробництва і прибутку (cost-volume-profit analysis) служить не тільки методичним інструментом для дослідження впливу деталізованих структурних факторів витрат, обсягу виробництва і реалізації на операційний прибуток, а в поєднанні з іншими інструментальними засобами

контролінгової системи в багатьох випадках виступає засобом розкриття потенційного прибутку.

Саме тому, важливою умовою є добре організована система збору контролінгової інформації про різні фактори впливу на витрати (собівартість продукції), доходи і прибутки окремих видів діяльності. Базова основа контролінгової інформації спирається на існуючу систему інформаційних потоків підприємства, а тому організація служби контролінгу на машинобудівному підприємстві сільськогосподарського призначення повинна формуватися таким чином, щоб забезпечити рух інформаційних потоків від ланок (цехів) до служби контролінгу, тобто вважається, що в такому разі підвищується рівень встановлення залежності між обсягом реалізованої продукції та прибутком.

Система контролінгу за характером своєї побудови забезпечує достатньо чітку інформаційну базу про витрати за місцями їх виникнення і центрами відповідальності. Контролінг також повинен базуватися на інформації про відхилення планових і фактичних витрат, які аналізуються по категоріях контрольованих і неконтрольованих витрат.

Важливою є функція контролю витрат, яка у системі контролінгу розглядається такою, що має суттєве значення не тільки в прийнятті рішень, але й налагодженні стимулювання за результатами діяльності підрозділів. Важливість оцінювання витрат полягає не тільки з точки зору внутрішньогосподарського аналізу на основі деталізованої інформаційної бази про витрати, але й інформаційними показниками загальноекономічного середовища для порівняння їх із галузевими. Контролінг, як міжфункціональна система використовує інструментарій моніторингу, який і забезпечує таку інформацію.

Аналізуючи структуру операційних витрат на виробництво продукції особливу увагу слід звернути на питому вагу витрат на оплату праці та інші операційні витрати, пов'язані переважно з управлінням підприємством загалом, окремими напрямками його діяльності, організацією виробничо-збутових процесів. Саме це й має стати предметом контролінгу.

Прибутковість підприємств галузі пов'язується не тільки з можливостями безпосереднього їх розвитку (рекапіталізація прибутку), але й здатністю цих підприємств брати участь в інфраструктурних програмах (державних і регіональних), а також

виступати спонсорами різнохарактерних регіональних соціальних програм, фінансувати суспільно-культурні та інші заходи.

Формування інформаційно-нормативної бази контролінгу, в основу якого покладено розглянуту модель, повинно спиратися на інформацію управлінського обліку, аналіз якої здійснюється за допомогою оперативних даних. Узгодження повинні відбуватися й у сфері планування (бюджетування), контролю. У сфері контролінгової діяльності, виходячи із її диспозиції в контурі управлінської системи, важливим завданням є визначення релевантних витрат (relevant – покращений, суттєвий), тобто майбутніх витрат, які здійснюються (залежать) внаслідок прийняття того рішення.

Зазвичай у контролінгу витрати підприємства розподіляють за ступенем релевантності на витрати минулих періодів (безповоротні витрати) і альтернативні (тимчасові) витрати, які об'єктивно релевантні, тобто є такими, що залежать від якості і своєчасності інформації для прийняття рішень. Із точки зору практичної дієвості контролінгу в управлінні витратами машинобудівних підприємств сільськогосподарського призначення є їхнє чітке розмежування за ступенем можливості в наслідок певних управлінських процесів:

- повністю регульовані – витрати, що мають пряму залежність від технологічного процесу виробництва;
- частково регульовані (похідні) – витрати, тобто така група витрат, що виникає внаслідок періодично прийнятих управлінських рішень;
- слабо регульовані (задані) витрати, на величину яких впливають управлінські рішення у короткостроковому періоді.

Для практики управління витрати розподіляють (класифікують) за багатьма добре відомими ознаками, проте об'єктивне виділення із їх загального обсягу витрат релевантної частини (можливості активного впливу управлінської системи) є важливим для підвищення ефективності контролінгу, впровадженого на машинобудівному підприємстві. При цьому використовують методи статистики та економічного аналізу для дослідження впливу галузевої специфіки машинобудівних підприємств на фактори формування витрат. За допомогою методу порівняльного аналізу і синтезу визначається вплив різних чинників на вибір інструментів контролінгу.

Завершальною функцією у контурі контролінгової діяльності є контроль, зокрема контроль витрат. Ця складова контролю для вітчизняних підприємств є найбільш значимою, що було

аргументовано вище. Виходячи з існуючої організації виробничо-господарської діяльності на підприємствах галузі, доцільності й дієвості контрольних заходів у загальній системі контролінгової діяльності, важливо об'єктивно виокремити витрати за критерієм контрольовані і неконтрольовані. Важливість здійснення процесу контролю і оперативного регулювання витратами полягає ще й у тому, що результати цього процесу через систему контролінгової діяльності знаходять вираз і при плануванні та нормуванні витрат, прийнятті управлінських рішень.

Виходячи з умов і специфіки діяльності машинобудівних підприємств сільськогосподарського призначення, найбільш доцільними для використання у процесах контролю витрат можна вважати відомий інструмент, розроблений саме для цілей управління витратами «кайзер-костинг». Пропонування цього інструменту аргументується тим, що за своїм методологічним і функціональним спрямуванням він зорієнтовує всю вертикаль системи управління витратами на їхнє поступове зниження на етапах виробництва продукції, у результаті чого забезпечується досяжний в існуючих умовах рівень собівартості і, як наслідок, прибутковості підприємства. Дієвим у сучасній практиці контролювання витрат на вітчизняних машинобудівних підприємствах слід також вважати, на наш погляд, використання такого інструмента як «таргет-костинг» (Target-costing), розробленого для корпорації Toyota ще у 1988 р. Концепція цього інструмента управлінського контролю витрат ґрунтується на оптимізації витрат в умовах недостатньо збалансованої економіки підприємства, а тому при його застосуванні можна очікувати підвищення загального рівня результативної діяльності вітчизняних машинобудівних підприємств.

У вітчизняній теорії та практиці дедалі більшого поширення й застосування набувають стратегічні системи управлінського обліку та стратегічного контролінгу. Одним із інструментів для формування їхньої базової основи виступає концепція системи збалансованих показників, оскільки головне призначення подібних систем полягає в забезпеченні функцій формування й аналізу систематизованої інформації, з погляду стратегічних контролінгових рішень. Виходячи із передумов і можливостей впровадження базових принципів BSC у систему контролінгу вітчизняні науковці вказують на можливості розв'язання проблем реформування механізмів контролінгу. З залученням окремих елементів системи збалансованих показників,

для оцінки контролінгових рішень підприємства. У деяких російських дослідженнях концепцію контролінгу також пропонується будувати за схемою BSC. Значна частина науковців перебуває на позиціях, за якими базові засади й окремі складові Balanced Scorecard найбільш доцільно вмонтувати в одну із найбільш апробованих у вітчизняній практиці інформаційно-аналітичних систем, зокрема в систему контролінгу.

Принциповою відмінністю BSC від традиційних методик оцінки є те, що будь-яка проекція діяльності включає в себе не одиничні показники, а побудовані на застосуванні комплексно збалансованої системи різноманітних фінансових й нефінансових показників, ключових критеріїв, які характеризують ефективність функціонування підприємств сільськогосподарської машинобудівної галузі. Добір адекватних специфікацій в умовах діяльності певних груп ключових показників забезпечує об'єднання стратегічних та поточних цілей розвитку. Тобто, важливим є той факт, що за своєю методичною орієнтованістю BSC покликана транслювати місію та загальну стратегію організації у систему взаємопов'язаних цілей та показників.

Деталізований зміст і функціональність інструментарію типу «збалансована система показників» достатньо глибоко і різнобічно розкриті у вітчизняних дослідженнях, включаючи низку обґрунтувань про неможливість її впровадження на вітчизняних підприємствах як цілісної концепції. З огляду на ці об'єктивні висновки нами дотримується позиція про доцільність впровадження на вітчизняних машинобудівних підприємствах системи контролінгу, яка б спиралася на концепцію BSC. Подібна позиція дотримується й іншими науковцями, так, наприклад, у праці обґрунтовується, що застосовувати систему стратегічного контролінгу необхідно при: зниженні ефективності управління підприємством, постійному відхиленні від обраної стратегії, отриманні результатів, які відсувають досягнення цілей на невизначений термін, тощо. Наведені фактори повністю відповідають реальному фінансово-економічному стану та сучасним умовам діяльності підприємств вітчизняного машинобудування сільськогосподарського призначення. Важливим є те, що при застосуванні в системі контролінгу будь-якого з елементів що належать до інструментів типу «збалансованої системи показників» допоможе оцінити досягнення стратегії машинобудівного підприємства сільськогосподарського призначення, яка традиційно

розкладається за чотирма аспектами: фінанси, відносин з клієнтами, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток.

Із концепцій типу «збалансована система показників» найбільш адекватними і практично придатним інструментом підвищення дієвості контролінгу машинобудівних підприємств можна, на нашу думку, розглядати модель «Піраміда діяльності компаній». Її змістова орієнтованість полягає у встановленні зв'язку між загальною стратегією компанії та фінансовими показниками, доповненими незначною кількістю коефіцієнтів нефінансового характеру. Відмітною ознакою цієї моделі є те, що вона чітко розмежовує показники внутрішньої та зовнішньої ефективності, що є важливим для підприємств трансформаційної (кризової) економіки. Важливим аспектом використання елементних складових цієї моделі в системі контролінгу машинобудівного підприємства є те, що вона включає різні рівні організаційної структури компанії й забезпечує систему двостороннього зв'язку, необхідного для того, щоб розповсюдити ідеї корпоративної місії та стратегії на різних рівнях організаційної ієрархії.

У проекції «Внутрішні бізнес-процеси», яка охоплює досягнення таких виражених цілей машинобудівного підприємства сільськогосподарського призначення як освоєння новітніх технологій, покращення якісних характеристик продукції, на підвищення конкурентоспроможності продукції впливає зростання ефективності діяльності, скорочення тривалості виробництва, підвищення рівня кваліфікації персоналу та залучення кваліфікованих і досвідчених спеціалістів. У сучасних принципах корпоративного управління акцентується на екологічні вимоги, в т.ч. й екологічність продукції, яка визнається одним із важливих критеріїв її конкурентоспроможності. Для спроможності конкурувати на міжнародних ринках машинобудівної продукції сільськогосподарського призначення вітчизняним товаровиробникам необхідно активізувати природоохоронні заходи. Також конкурентоспроможність продукції забезпечується її якістю, що потребує інвестиційних проєктів спрямованих у наукове забезпечення та оновлення технологічного процесу виробництва.

Проекція «Фінанси», яка охоплює цілі підвищення прибутку, зниження собівартості, підвищення частки власного капіталу та забезпечення здатності підприємства підтримувати достатній рівень власних обігових коштів. При досягненні зниження собівартості



продукції, машинобудівне підприємство сільськогосподарського призначення збільшить величину чистого прибутку, яку можна буде направити в майбутньому на розвиток підприємства та на розширення масштабів його діяльності. Тобто, за рахунок підвищення чистого прибутку збільшиться розмір власного капіталу, шляхом отримання нерозподіленого прибутку, цим самим можна оптимізувати структуру капіталу. Також машинобудівне підприємство зможе отримати достатній рівень власних обігових коштів, які необхідні для фінансування оборотних активів.

Загалом можна аргументувати, що використовувані елементи збалансованої системи показників дозволяють підприємству сформулювати новітній інструмент управління, що дає можливість перетворити стратегію суб'єкта господарювання в набір збалансованих показників у систему контролінгу, які пов'язані між собою причинно-наслідковими зв'язками. Тобто збалансована система показників за рахунок використання нефінансових критеріїв надає додаткову можливість пов'язати довгострокові стратегічні цілі з короткостроковою діяльністю за допомогою процесів:

- уточнення бачення та переведення його у стратегію – допомагає погодити питання огляду організації та її стратегії, через переведення певних тверджень в операційні терміни, для спрямування роботи виконавцям нижчого рівня. Для них ці твердження повинні бути виражені у вигляді інтегрованої системи цілей та показників, визначеної вищим керівництвом, яка описує довгострокові фактори успіху.

- комунікація і зв'язок системи показників мобілізує працівників до дій, що спрямовані на досягнення оперативних цілей. Причинно-наслідкові зв'язки при використанні системи збалансованої показників сприяє тому, що кожний працівник усвідомлює, що окремі ділянки діяльності стають одним цілим, та як їхня власна позиція впливає, у кінцевому підсумку, на підприємство загалом, комунікація функціонує за рахунок послідовного залучення усіх підрозділів та працівників у процес розробки стратегій і збалансованої системи показників, які оцінюють її досягнення.

- планування та постановка цілей дозволить машинобудівним підприємствам інтегрувати бізнес та фінансові плани. При використанні цілей включених до складу індикаторів збалансованої системи показників, як базису для розміщення ресурсів та розставлення пріоритетів, можна вибрати і координувати ті

ініціативи, які ведуть підприємства до досягнення їх довгострокових стратегічних цілей.

– стратегічний зворотній зв'язок та навчання зі збалансованою системою показників у центрі управлінської системи підприємства може здійснюватись через моніторинг короткотермінових результатів у трьох додаткових перспективах (відносини з клієнтами, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток), а також оцінки стратегії у ракурсі поточної діяльності.

Узагальнюючи досліджувану складову доцільно відзначити, що більшість теоретиків і практиків дотримуються погляду про необхідність чіткого моделювання процесів і етапів розробки адекватної сучасній ринковій економіці з корекцією на особливості української економіки та умови діяльності машинобудівних підприємств системи інформаційного забезпечення управління. Така концепція повинна інтегрувати новітні методи у сфері обліку, аналізу, планування моніторингу, діагностики, контролю тощо та забезпечувала б прийняття ефективних управлінських рішень.

Виходячи із наведених нами раніше аргументацій про доцільність використання українськими машинобудівними підприємствами сільськогосподарського призначення у сучасній економічній ситуації контролінгової системи, важливим аспектом її практичної дієвості виступають джерела інформації та методи визначення на її основі показників економічної діяльності. Ми поділяємо позицію провідних фахівців із контролінгу стосовно того, що одним із найважливіших завдань фахівців контролінгу є оформлення визначеної системи показників та робота з нею, а тому вважаємо що запорукою успішного впровадження концепції контролінгу на вітчизняних машинобудівних підприємствах є розробка системи показників та базового (інтегрального, синтезованого) показника.

### 3.2. Формування системи показників контролінгу для забезпечення розвитку підприємства

У наукових розробках часто наголошується на важливості функції показників, які використовує контролінг. Щодо доцільного використання групових показників контролінговими системами, виділено такі групи показників: операціоналізування – функція показників для операціоналізації цілей і їхнього досягнення; спонукання – використання показників поточного обліку, функції яких полягають у розпізнанні незвичайних змін; задана функція є виявленням критичного значення показників для досягнення мети підприємницького піддіпазону; управлінська функція – використання показників для спрощення процесів управління; функція контролю – використання показників для розпізнавання відхилень між плановими і фактичними.

Для кожного конкретного підприємства, залежно від середовища функціонування, розроблення системи показників із виділенням домінуючих груп і коефіцієнтів та зведення їх у систему, є достатньо складним, оскільки на фоні низької інвестиційної привабливості та недостатньо сприятливого зовнішнього середовища (стан і перспективи розвитку національної економіки, суспільно-політична криза тощо), високої конкуренції на міжнародних ринках високотехнологічної продукції машинобудування, керівництво вітчизняних машинобудівних підприємств немає чітких орієнтирів ефективності.

У багатьох випадках для контролінгових цілей використовують традиційні показники, проте, на теперішній час, існують основні підходи до визначення ключових показників діяльності KPI (Key Performance Indicators):

– ROI, ROS, ROA, ROE – основні фінансові показники, які характеризують рентабельність підприємства, включаючи при розрахунку всі сторони його діяльності, що беруть участь у формуванні прибутку. Виходячи з наведеного вище, застосування цих показників на машинобудівних підприємствах сільськогосподарського призначення не дає можливості повною мірою взаємопов'язано оцінювати їх діяльність та розвиток, оскільки розрахунок цих показників базується виключно на показниках прибутку, ігноруючи інформацію про потенціал розвитку.

– Du Pont, CF ROI, ZWEI, EVA, RL – логіко-дедуктивні системи показників, які є структурованими багаторівневими системами значної кількості показників, серед яких домінує один або декілька ключових. Основними показниками в даних моделях є: інвестиції власного капіталу та структура сукупного капіталу, ліквідність із урахуванням дебіторської заборгованості, ліквідність із урахуванням оборотних коштів, ліквідність із урахуванням грошових коштів, синтезований показник фінансування. Основним недоліком застосування цих систем вважається те, що грошові потоки генеруються фактично наявними і майбутніми активами, а первісні інвестиції виражаються без урахування фактору інфляції; здебільшого показники цих моделей ґрунтуються на показникові прибутку. Результати цих показників виражаються не в сумі створеної (чи втраченої) вартості, а у вигляді відносного показника, інтерпретація якого залежить від ряду чинників.

– Data Envelopment Analysis, Performance Measurement in Service Business, Balanced Scorecard, ряд систем різноманітних показників розвитку, що спираються на систему збалансованих показників, адаптуючи чи вдосконалюючи її з урахуванням специфіки і характеру умов діяльності компаній. Попри те, відмітною особливістю системи цих показників є їх орієнтованість на нарощування потенціалу розвитку і забезпечення потреб стратегічного управління.

Для забезпечення вищої об'єктивності інформаційно-аналітичної бази для систем управління ще у 70-80 роках були розроблені типи економічного інструментарію (моделі й системи), які ґрунтуються на одному, спорідненому з фінансовими, показнику, наприклад, моделі управління на основі спеціально сконструйованого економічного показника (SVA, EP, CVA, EVA ®, REVA, TSR, CFROI, TBR, MVA). Обирання базовим одного із цих показників здійснюється залежно від специфіки і умов функціонування підприємства, а також його довгострокових цілей. Важливість правильного вибору полягає в тому, що концептуальною основою будь-якої конструкції системи управління підприємством залишається базовий принцип ведення бізнесу – відстеження досягнення ефективного функціонування за певним критерієм.

На теперішній час і в оглядовій перспективі впровадження концепцій стратегічного управління (в її фундаментальному розумінні) та використання відповідних їй економічних інструментів на машинобудівних підприємствах є неможливим із низки

об'єктивних факторів: критичний фінансово-економічний і технологічний стан із низьким рівнем інноваційно-інвестиційного потенціалу та конкурентоздатності продукції на міжнародному та вітчизняному ринку. Тому мета забезпечення відразу всіх проєкцій, наведених вище, є недосяжною.

Досвід багатьох німецьких компаній (наприклад, VEBA AG) свідчить про кардинальну переорієнтованість контролінгової діяльності зокрема впровадження вартісно-орієнтованій системи контролінгу, яка має за мету підсилити вартісні орієнтири керівництва підприємством. Визначальними аспектами такого типу контролінгу, в контексті напрямку нашого дослідження, слід відзначити домінування у цій системі «чіткої сегментації сфер діяльності підприємства (центри прибутковості і витрат)» і «розрахунок та аналіз вартісних показників». Відзначимо також той факт, що найважливішими цільовими показниками цієї концепції контролінгу є рентабельність капіталу (ROI) та Cash-flow.

У рамках цієї концепції контролінгу на підприємстві в розрізі окремих сфер діяльності розраховується вартість капіталу, порівняння якої відносно рентабельності різних видів вказує на те, які з них набули додаткову вартість, а які зменшили. Безпосереднє спілкування з керівництвом і аналітиками базових для цього дослідження підприємств вітчизняного машинобудування підтверджує, що отримання такого типу об'єктивної аналітичної характеристики на галузевому і секторальному рівнях дозволило б із вищим ступенем ймовірності оцінити поточні можливості та окреслити орієнтири розвитку підприємства на оглядову перспективу.

Очевидним також є те, що ефективність функціонування (поточна результативність) вітчизняних підприємств машинобудівної галузі лежить у координатах економії витрат, тобто акцент управління повинен спрямовуватися на керування собівартістю машинобудівної продукції. З такої точки зору собівартість продукції слід, на наш погляд, розглядати одним із найбільш значимих факторів її конкурентоспроможності (паритет якості, собівартості та, відповідно, ціни). Для розкриття такої залежності необхідні аналітичні розрізи інформації про обсяги виробництва і реалізації та динаміку витрат на реалізовану продукцію, оцінений вплив факторів на зміну витрат на одну гривню реалізованої продукції.

Для аналітичності розрізів витрат операційної діяльності необхідним є проведення аналізу їх економічних елементів. Групування витрат за економічними елементами на машинобудівних підприємствах є базовою потребою для систематично організованого процесу визначення віддачі вартості використаних різних видів виробничих ресурсів, а також організації контролю за обсягами цих витрат. Аналізування операційних витрат діяльності машинобудівного підприємства за економічними елементами передбачає дослідження їх складу та структури, а також відхилень за звітний період, що дає змогу конкретизувати роль окремих елементів у загальних витратах, оцінити матеріаломісткість, трудомісткість, енергомісткість продукції, виявити тенденції їх змін та вплив на загальну зміну операційних витрат, також, дозволяє своєчасно реагувати на відхилення від прогнозованих (очікуваних) показників операційних витрат, визначити найважливіші напрями пошуку резервів їх зниження.

Безперечно, що інвестори перш за все прагнуть знати фінансові можливості машинобудівного підприємства для отримання доходів на вкладений капітал. Зрозуміло також і те, що широко використовувані у розвинутих економіках показники, як, наприклад, інноваційна та інформаційно-інтелектуальна складові економічного суб'єкта, не можуть висуватися на передній план для вітчизняних машинобудівних підприємств.

У сучасній практиці аналізу і діагностики ефективної (результативної) діяльності машинобудівного підприємства найчастіше використовується (табл. 3.3) загальна сума прибутку (збитку) від операційної діяльності, фінансовий результат до оподаткування, чистий фінансовий результат чи інші модифіковані види фінансових результатів.

Таблиця 3.3

**Базова формалізована інформація про фінансові результати машинобудівних підприємств за  
2016-2018 рр.**

Підприємство	Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.			Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.			Чистий фінансовий результат, тис. грн.		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2016	2017	2018
ПрАТ «Дрогобицький машинобудівний завод»	(2124)	(4089)	(1752)	(2272)	(4249)	(1924)	(2379)	(4249)	(1924)
ПрАТ «Одеський машинобудівний завод»	(6877)	(10079)	(6553)	(9661)	(13719)	(9261)	(9229)	(10230)	(9261)
ПрАТ «Дружківський машинобудівний завод»	(42482)	(9760)	83599	(385465)	(133509)	50692	(312134)	(121658)	35401
ПрАТ «Харківський машинобудівний завод»	76672	(17787)	(43140)	77870	(40512)	(41164)	81347	(37948)	(37254)
ПрАТ «Коростенський машинобудівний завод»	(1595)	(1212)	(1961)	(1708)	(351)	(1296)	1708	(351)	(1296)
ПрАТ «Бериславський машинобудівний завод»	7	(10807)	(4959)	(31047)	(50525)	(27161)	(31023)	(50748)	(27178)
ПрАТ «Бердичівський машинобудівний завод»	(3038)	(7973)	11769	(11475)	(21952)	9148	(11493)	(21952)	9146
ПрАТ «Радомишльський машинобудівний завод»	424	(243)	(82)	36	(2)	(71)	30	(2)	(71)

*Джерело: сформовано на основі фінансової звітності підприємств*

Для більш об'єктивного розкриття інформації про результати діяльності підприємства використовується система коригувальних показників (табл. 3.4), які мають за мету показати вплив інших, аніж основний вид діяльності, результатних факторів, включаючи норми державної фіскальної політики. До них найчастіше відносять фінансові доходи (витрати), інші доходи (витрати), суми витрат із податку на прибуток.

Як видно з таблиць, наведені в них дані не мають достатньої інформативності не тільки з точки зору перспектив розвитку підприємства, але й через вплив кон'юнктурних факторів і динамічної зміни української трансформаційної економіки.

Такі показники не можуть виступати надійною базовою основою для прийняття ефективних і цілеорієнтованих управлінських рішень. Наведені показники в таблиці 3.2 достатньо очевидно засвідчують ці аргументування. Так, наприклад, фінансовий результат діяльності ПрАТ «Дрогобицький машинобудівний завод» скоригований на інші доходи та витрати, причому доходи від іншої діяльності становили 8 тис. грн тільки у 2016 р., проте витрати були понесені щорічно в розмірах відповідно 156 тис. грн, 160 тис. грн, 172 тис. грн у 2016-2018 рр. Що стосується машинобудівних підприємств, які здійснювали протягом аналізованого періоду фінансову діяльність, то витрати від такої діяльності значно перевищують доходи від неї. Так, при доходах від фінансової діяльності ПрАТ «Одеського машинобудівного заводу» у розмірах 38 тис. грн у 2016 р., 185 тис. грн у 2017 р. та 204 тис. грн у 2018 р. витрати становлять відповідно 2776 тис. грн, 3819 тис. грн, 3509 тис. грн, аналогічне співвідношення доходів і витрат від фінансової діяльності у ПрАТ «Дружківського машинобудівного заводу», ПрАТ «Харківського машинобудівного заводу», ПрАТ «Бериславського машинобудівного заводу».



Таблиця 3.4

**Інформація про коригуючі показники фінансових результатів машинобудівних підприємств  
за 2016-2018 рр.**

Підприємство	Фінансові доходи (фінансові витрати), тис. грн.			Інші доходи (інші витрати)			Витрати (доходи) з податку на прибуток, тис. грн.		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2016	2017	2018
ПрАТ «Дрогобицький машинобудівний завод»	-	-	-	8 (156)	- (160)	- (172)	107 -	-	-
ПрАТ «Одеський машинобудівний завод»	38 (2776)	185 (3819)	204 (3509)	- (46)	- (6)	599 (2)	432 -	3489 -	- -
ПрАТ «Дружківський машинобудівний завод»	83392 (436375)	6 (123755)	4150 (37057)	-	-	-	73331 -	11851 -	- (15291)
ПрАТ «Харківський машинобудівний завод»	30783 (31585)	4616 (22873)	148 (2640)	-	-	-	3477 -	2564 -	3910 -
ПрАТ «Коростенський машинобудівний завод»	- (135)	- (31)	-	25 (3)	1156 (264)	701 (36)	-	-	-
ПрАТ «Бериславський машинобудівний завод»	852 (31952)	9876 (48507)	8273 (27980)	97 (51)	33 (1120)	114 (2609)	24 -	- (223)	- (17)
ПрАТ «Бердичівський машинобудівний завод»	- (758)	1 (955)	2 (71)	180 (7859)	513 (13538)	2421 (4973)	- (18)	- -	- (2)
ПрАТ «Радомишльський машинобудівний завод»	(395)	-	-	7 -	250 (9)	11 -	- (6)	-	-

*Джерело: сформовано на основі фінансової звітності підприємств*

Традиційні показники фінансових результатів діяльності підприємства, зокрема як абсолютний фінансовий результат (чистий прибуток), так і розраховані на його основі відносні показники (рентабельність активів, власного капіталу, інвестицій, показники оборотності та ліквідності) не враховують величину реальних і фінансових інвестицій. Зокрема, на їхній основі не можна жодним чином відслідкувати чинник часової дистанції між інвестиціями та отриманням віддачі на вкладений капітал. У сучасній економіці домінує критерій успішної реалізації стратегії будь-яким ринковим суб'єктом – створення доданої вартості бізнесу. Якщо суб'єкт сучасної ринкової економіки не спроможний генерувати достатній економічний прибуток протягом певного періоду часу, то його виживання в сучасних умовах стає проблематичним. Керівництво вітчизняних машинобудівних підприємств повинно бути зацікавлене у задоволенні інтересів інвесторів і має регулювати витрати та економічну вартість хоча б для забезпечення мінімального рівня рентабельності вкладеного капіталу.

Для вітчизняних підприємств машинобудування найважливішим є набуття інвестиційної привабливості, визначальними критеріями якої вважається є окупність інвестиційних джерел, в т.ч. їхня забезпеченість зростанням вартості бізнесу машинобудівного підприємства, оборотність капіталу, рентабельність власного капіталу тощо. Візуально, як результат контролінгу, характеристику таких показників та їхній взаємозв'язок і взаємозалежність можна демонструвати за допомогою інструменту «фінансова павутина», на основі якого пояснюється зв'язок основних об'єктів. На вертикальній осі покладаються показники обороту всього вкладеного капіталу (джерело фінансування діяльності підприємства), зіставляючи їх із іншими величинами, що характеризують результатну діяльність машинобудівного підприємства. На підставі співвідношень цього й інших фундаментальних показників створюється павутиноподібна мережа взаємопов'язаних критеріїв операційної результативності, яка в динаміці розкриває тенденції до зростання (редукції) власного капіталу.

Ще однією причиною невисокого рівня впровадження контролінгової діяльності на машинобудівних підприємствах є та, що класичні концепції контролінгу передбачають опрацювання

значної кількості нефінансової інформації: необхідність використання нефінансових показників в управлінському контролі не нова. Найбільш проблемна і невирішена складова загальної проблематики при оцінці показників діяльності машинобудівного підприємства пов'язується зі складнощами сегрегації формалізованих кількісних і якісних показників (спосіб формування інформаційної бази компаніями розвинутих економік і відсутність такої практики на українських підприємствах). Проблемою для української практики також є той факт, що існуюча статистична інформація спричиняє «дефекти індикаторів, існуючі обмеження щодо їх використання, складнощі при розрахунку та зведення значень показників, високі витрати на збирання й обробку інформації.

У сучасних умовах менеджмент машинобудівного підприємства повинен мати за мету не тільки забезпечення фактичних обсягів виробництва, а також прагнення до створення додаткової вартості. Саме тому нами пропонується використання методу економічної доданої вартості, який відноситься до групи методів витратного підходу і таких, що поєднують балансову оцінку активів підприємства з аналізом інших об'єктів, результати якого формують групу фундаментальних показників. Залежно від специфіки, умов функціонування і характеру діяльності конкретного підприємства ці показники можуть мати різний компонентний набір. Наприклад, виходячи з підходів менеджменту, рекомендуємо використовувати рентабельність вкладеного капіталу та коефіцієнт реінвестування. Модель зростання прибутку зумовлюється фундаментальними показниками підприємства – рентабельністю активів та політикою підприємства у сфері реінвестування.

Перевагою використання цього показника є забезпечення паритетної характеристики операційної ефективності й окреслення вартісних критеріїв вкладеного капіталу. Моделі з використанням показника EVA оцінюють доходи і одночасно враховують зміну капіталу, використовуваного для отримання цих доходів. Функціональна орієнтованість цього показника дозволяє вітчизняним науковцям зробити висновок, що відправною точкою інтегрованої системи управління є вимірювання базового рівня вартості машинобудівного підприємства за допомогою показника EVA. Крім цього, доцільно відзначити, що на основі цього

показника розроблена концепція EVA® – based management (Система управління на основі показника EVA®).

Виходячи з домінування концепцій вартісних критеріїв ефективності, а також позиції вітчизняних підприємств машинобудування на ринках капіталу та інвестицій, пропонується у системі контролінгу підприємств галузі застосовувати диспозицію спільного використання BSC та EVA. Враховуючи обґрунтовану доцільність використання окремих елементів інструментарію збалансованої системи показників та аргументацій щодо визначення показника EVA ключовим орієнтиром управління машинобудівним підприємством, пропонується концептуальна основа побудови системи контролінгу підприємства (рис.3.2).

Проекція «Фінанси»	Система контролінгу машинобудівного підприємства	Проекція «Внутрішні бізнес- процеси»
Проекція «Відносини з клієнтами»	EVA – Базовий показник (ключовий критерій ефективності функціонування підприємства)	Проекція «Навчання та розвиток»

**Рис.3.2. Концептуальна основа побудови системи контролінгу підприємства**

*Джерело: власна розробка авторів*

Інтеграція концепції BSC та показника EVA передбачає, що для отримання синергетичного ефекту EVA розглядається ключовим при формуванні фінансової проекції BSC. Він використовується базовим індикатором, який оцінює успішність функціонування підприємства. За таких умов фінансовий рівень формується на основі EVA. Підтвердженням цього є одночасне поєднання в управлінні інструментів EVA та BSC, що дає великий ефект: показник EVA є загальною стратегічною метою, базовою основою для системи мотивації керівництва та фінансовою перспективою збалансованої системи показників. В свою чергу, BSC є основним інструментом управління орієнтованого на створення додаткової вартості.

Виходячи із сучасного стану машинобудівних підприємства, передумов їх розвитку, а також потреби враховувати в системі

контролінгу сучасні вартісні критерії при встановленні ефективності функціонування цих суб'єктів господарювання, найбільш виправдано, на наш погляд, використовувати показник економічної доданої вартості (EVA), модифікований із бухгалтерської інформації про прибутки і збитки підприємства.

В концептуально-методологічному плані головна ідея методу EVA полягає в тому, щоб інформувати власника (інвестора за методом участі в капіталі) про те, чи має для нього цінність суб'єкт господарювання, насамперед той факт, чи прибутковість вкладеного капіталу перевищує витрати на капітал. Безперечно, як із цієї точки зору, так і з потреб внутрішньогосподарського управління, сам по собі показник EVA не надто інформативний, а тому основне завдання контролінгу пропонованого типу полягає у відслідковуванні його динаміки. Вважається, що показник економічної доданої вартості достатньою мірою корелює із вартістю власного капіталу на ринках капіталу та інвестицій (в т.ч. й тих суб'єктів ринкової економіки, які не розміщують своїх акцій на фондових біржах), та індикативно характеризує ризики інвесторів. Така змістова характеристика подається у вітчизняних та зарубіжних публікаціях, де наводяться аргументи на користь використання показника економічної доданої вартості: оцінка діяльності фірми в цілому й окремих її підрозділів на основі EVA має певні переваги перед традиційними показниками – підвищення ефективності використання власного капіталу машинобудівного підприємства за рахунок інвестування в проєкт із позитивним економічним, а не бухгалтерським прибутком; більш об'єктивна оцінка кожного керівника у забезпеченні економічного прибутку фірми; аналіз EVA і його зміни, розраховані за даними звітності минулих років подає точкову оцінку ефективності управління, і в багатьох випадках його доцільно застосовувати в системі стимулювання менеджерів.

На основі опрацьованої інформаційної бази потрібно скоригувати вплив окремих ключових критеріїв (у дослідженні прийнято показники економічної стійкості та економічної доданої вартості) на можливість акумуляції ресурсів (фінансових, матеріальних, трудових, нематеріального потенціалу) за основними напрямками діяльності. На подальшому етапі важливим елементом є паритетні узгодження основних операційних завдань підприємства зі стратегічним цілями, тобто трансформація місії

підприємства у практичну площину для збалансування довгострокових і короткострокових цілей.

Із точки зору розгляду загального процесу і окремих у ньому процедур агрегування показника економічної доданої вартості в системі контролінгу, відзначимо, що в загальному він являє собою формалізований у певний спосіб (вибір альтернатив у бухгалтерських стандартах) фінансовий показник. За своїм змістом і оперуванням показник EVA споріднений із іншими показниками фінансового характеру, такими як, наприклад, TSR (показник сукупної акціонерної доходності), RONA (рентабельність чистих активів), ROI (рентабельність інвестицій), чи ROE (рентабельність капіталу). Синтез цих коефіцієнтних складових дозволяє робити висновки про успіхи підприємства, які ведуть до зростання його ринкової позиції (трансформація результативності операційних показників у критерії вартісної орієнтації через аналітичний показник економічного прибутку). З точки зору прийняття управлінських рішень цей критерій дає змогу виробити орієнтири для управлінської системи з метою збалансування процесів операційної результативності та формування потенціалу для подальшого стабільного функціонування підприємства.

Значимість цього показника в управлінні машинобудівним підприємством висуває високі вимоги передусім до встановлення його критеріального рівня. Дуже важливо аргументувати яке його значення для підприємств національної трансформаційної економіки взагалі й для підприємств машинобудівної галузі зокрема: існують значні розбіжності по критеріальному рівні показника економічної доданої вартості для компаній розвинутих економік та суб'єктів господарювання економік, що розвиваються. На наш погляд, нормативне (розроблене) значення цього показника має бути обґрунтованим і для кожного окремого підприємства машинобудівної галузі.

Базова величина показника економічної доданої вартості розраховується на переглянутому прибутку і вимагає низки коригувань. В узагальненому виді методика і зміст визначення величини показника економічної доданої вартості полягають у коригуванні обчисленого в системі обліку прибутку на вартість задіяного капіталу. Процедурно показник економічної доданої вартості, як один із різновидів економічного прибутку, обчислюється насамперед на основі коригувань статей фінансової

звітності (більш деталізовано з урахуванням даних системи бухгалтерського (управлінського) обліку). Це дає змогу трансформувати «традиційні» показники про фінансові результати (прибутки, збитки) і обчислену вартість капіталу в економічний дохід і реальну величину капіталу. В узагальненому виді базова основа такого перетворення має наступний зміст і передбачає коригування:

$$EVA = NOPAT - WACC \times Invested\ Capital, \quad (3.1)$$

де *NOPAT* – чистий операційний прибуток за вирахуванням податку на прибуток;

*WACC* – ставка середньозважених витрат на капітал;

*Invested Capital* – сума інвестованого капіталу.

В загальному подані формули модифікованої економічної доданої вартості має вигляд:

$$EVA_j = NOPAT_j^{adj} - WACC \times Invested\ Capital_{j-1}^{adj}, \quad (3.2)$$

де *adj* – коригуючий коефіцієнт, який враховує зміну капітальних еквівалентів.

Базовим важелем управління в моделі EVA виступає відносний показник прибутковості інвестованого капіталу ROIC. У теоретичному плані цей показник порівняно простий для обчислення, але на практиці існує проблема, яка пов'язана зі зміщенням оцінки щодо дійсної норми прибутковості на підприємствах із великою часткою новопридбаних активів і на підприємствах із відносно давно придбаними активами (переважна більшість машинобудівних підприємств). При обчисленні показника EVA і для компаній розвинутих економік існують проблемні аспекти, зокрема у визначенні реальної величини капіталу й визнання доходів. Для вітчизняних машинобудівних підприємств появляється низка додаткових об'єктивних і суб'єктивних проблемних факторів, до яких, на наш погляд, насамперед слід віднести балансову вартість власного капіталу, розраховану у процесах перетворення державних підприємств машинобудування в акціонерні товариства. Крім цього, проблемним залишається і питання щодо урахування в процедурах модифікації EVA середньозважених витрат на капітал (витрати на власний капітал), оскільки низькорентабельна (збиткова) діяльність підприємств машинобудівної галузі була «аргументом» проти нараховання дивідендних платежів на акціонерний капітал: власний капітал прийнято вважати безкоштовним.

Ураховуючи акцент EVA на віддачу власного та інвестованого капіталу, при модифікації економічної доданої вартості насамперед слід уточнити об'єктивність визначеної величини прибутків у системі бухгалтерського обліку з акцентом на вплив принципів визнання і відображення в обліку доходів і витрат. Це пов'язується з тим, що за сучасної регламентації облікових стандартів загальна сума виручки від реалізації обчислюється за методом нарахувань, а не за сумою отриманих грошових коштів. Це ж стосується й витрат, методи і методика визначення яких мають чисельні альтернативи. У системі таких процедур також віднімають надзвичайні статті (уникнення врахування епізодичної появи надзвичайних доходів і витрат).

Відмітна особливість формули базової основи розрахунку EVA полягає у передбаченні в ній коригувань, зорієнтованих, насамперед на нівелювання загальної спрямованості облікової системи і фінансової звітності на інтереси кредиторів. Поправки до бухгалтерсько-звітних даних у моделі EVA вважають основною перевагою цієї моделі. Однак, при практичному впровадженні цього критерію оцінки ефективності на машинобудівних підприємствах слід ураховувати, що разом із перевагами «за» існують і недоліки «проти». Одним із яких є те, що коригування ускладнює розрахунок EVA та підвищують ризик виникнення використання даної концепції в управлінні.

Суттєвої трансформації потребує і вартісний вираз активів (матеріальних і нематеріальних), вартісна оцінка яких репрезентує величину капіталу. Традиційно до них віднесено такі, які скориговані на суми активів, що не використовуються в операційній діяльності; до розрахунку беруться усі активи, які використовуються, але в обліково-звітній системі не наведені; активи доводяться до їхньої реальної (справедливої) вартості. Для модифікації показника економічної доданої вартості на машинобудівних підприємствах необхідні насамперед уточнення вартісного виразу нематеріальних активів, які згідно наведеної офіційної інформації займають незначну частку в складі сукупної вартості економічних ресурсів, що понижує величину репрезентованого капіталу підприємства. Керівництву машинобудівних підприємств запропоновано провести інвентаризацію наявних, але не формалізованих в офіційній статистиці нематеріальних активів на основі методичних положень



щодо первісної вартості об'єкта інтелектуальної власності як нематеріального активу і на основі експертних оцінок та застосування коригувальних процедур методом зменшення корисності активів поставити їх на баланс. Вартість таких активів для розрахунку показника EVA повинна капіталізуватися, не списуючись при цьому на витрати. Отже, величина капіталу повинна бути скоригована на суму капіталізованих активів (за мінусом нагромадженої амортизації).

На машинобудівних підприємствах у складі виробничих запасів обліковується вагома частка неліквідних активів, викривлюючи тим самим показники рентабельності використання сукупних активів. Тому для надання більшої об'єктивності показнику EVA необхідним є коригування вартісного виразу загальної суми продуктивних активів.

Амортизація як грошовий компонент витрат вираховується як при обчисленні прибутку, так і EVA. У базових методиках розрахунку EVA припускають, що ця величина є еквівалентною бухгалтерському значенню амортизації. Для отримання точного значення вимірника EVA слід зробити відповідні поправки. Зокрема, виходячи із реального стану технологічного процесу на машинобудівних підприємствах необхідним є застосування виробничого методу амортизації, а також уточнення амортизаційних відрахувань на моральний знос технологічного обладнання. На величину традиційно нарахованої амортизації на нематеріальні активи повинна бути відкоригована величина NOPAT.

Різнманітні резерви (найчастіше використовуваний резерв на сумнівну дебіторську заборгованість) включається у розрахунок вартості капіталу. Зростання суми резервів за аналізований період додається до суми прибутку при розрахунку величини NOPAT. Відтерміновані податки – їх загальна сума додається до величини капіталу ( несплачені податки задіяні як капітал). Для розрахунку NOPAT приріст суми відтермінованих активів також додається до суми прибутку періоду, що аналізується. Виходячи із специфіки і характеру діяльності окремого підприємства є необхідними також інші коригування.

Загалом можна обґрунтувати доцільність заміни прямого використання показників прибутковості, а застосовувати показник економічної доданої вартості EVA (оцінки ефективного

функціонування машинобудівного підприємства) розрахункову величину індикатора економічної доданої вартості пропонується використовувати на суто традиційній базовій основі, урахувавши наведені підходи до його модифікації. Обчислений в пропонований спосіб показник економічної доданої вартості обґрунтовується адекватним не тільки для встановлення операційної результативності діяльності підприємства, а й доцільним для управління розвитком підприємства, перед усім на основі динаміки його змін.

Для підтвердження доцільності застосування показника EVA в контролінгу машинобудівного підприємства для оцінки його фінансового стану, проаналізуємо результативність діяльності ПрАТ «Бердичівський машинобудівний завод «Прогрес» за показником EVA та співставимо ці результати з основним показником діяльності прибутком чи збитком. Розрахунок показника EVA, як оцінки діяльності ПрАТ «Бердичівський машинобудівний завод «Прогрес» подано в табл. 3.5.

У процедурах модифікації показника EVA очевидними є й низка недоліків, які втілені у «класичних» показниках рентабельності з точки зору трансформації облікової інформації в економічні показники. У теоретико-прикладній сфері переважно приймається як доведений факт, що показник EVA, розрахований на основі бухгалтерської WACC, повністю еквівалентний економічному прибутку. Проте, на основі проведених обчислень цей факт можна заперечити.

Так, при збитковій діяльності ПрАТ «Бердичівський машинобудівний завод «Прогрес», показник EVA є суттєво більшим від збитку підприємства. У 2015 р.-2017 рр. різниця між цими показниками склала 30253,2 тис. грн у 2015р., 31807,6 тис. грн у 2016 р., 2035,5 тис. грн у 2017 р., що є суттєвою, при розмірі чистого доходу підприємства 117120 тис. грн у 2015 р., 104591 у 2016 р. та 94870 тис. грн у 2017 р. Таке відхилення вказує на те, що показник EVA є оцінкою справжнього прибутку бізнесу, і при обчисленні цього показника (залишковий прибуток) віднімається вартість всього капіталу (власного і залученого), тоді як бухгалтерський прибуток визначається без вирахування вартості власного капіталу. Найбільше відхилення показників спостерігається у 2016 р., на що вплинуло зменшення чистих основних активів та робочого капіталу.

Таблиця 3.5

**Показники діяльності ПрАТ «Бердичівський машинобудівний завод  
«Прогрес» за 2015-2019 рр.**

Показники	Роки, тис. грн					Абсолютне відхилення, тис. грн.			
	2015	2016	2017	2018	2019	2016/ 2015	2017 2016	2018/ 2017	2019/ 2018
W <sub>vc</sub> (t) тис. грн	53950	42641	20689	59491	61447	-11309	-21952	38802	1956
d <sub>vc</sub>	0,42	0,38	0,18	0,34	0,21	-0,04	-0,20	0,16	-0,13
W <sub>pc</sub> (t), тис. грн	74662	69320	96694	115383	231533	-5342	27374	18689	116150
d <sub>pc</sub>	0,58	0,62	0,82	0,66	0,79	0,04	0,20	-0,16	0,13
WACC(t)	0,21	0,22	0,23	0,23	0,24	0,01	0,01	0,00	0,01
I <sub>c</sub> , тис. грн	128612	111961	117383	174874	292980	-16651	5422	57491	118106
N <sub>fa</sub> , тис. грн	57539	55894	53611	50863	68444	-1645	-2283	-2748	17581
W <sub>c</sub> , тис. грн	71073	56067	63772	124011	224536	-15006	7705	60239	100525
НОРАТ, тис. грн	-7396	-18562	-15168	53749	36261	-11166	3394	68917	-17488
EVA, тис. грн	-34279,2	-43300,6	-42305,5	13005,1	33911,7	-9021,3	995,12	55310,5	-46916,7

*Джерело: сформовано на основі фінансової звітності підприємства*

При отриманні ПрАТ «Бердичівський машинобудівний завод «Прогрес» прибутку у 2018 р., різниця між обчисленими показниками суттєво зменшилась і становила 3859,1 тис. грн. Ця величина доводить економічний зміст даного показника та підтверджує, що сума чистого прибутку перевищує вартість капіталу, задіяного для його отримання. Факт суттєвого перевищення показника EVA чистого прибутку в 2019 р. пояснюється суттєвим зростанням робочого капіталу на 100525 тис. грн.

Середньозважена вартість капіталу WACC відображає реальні витрати ПрАТ «Бердичівський машинобудівний завод «Прогрес» на отримання коштів для розширення діяльності, яке, як і більшість фірм використовують комбінацію власного капіталу і боргового фінансування. Якщо фінансування надходить із двох джерел, то доречною відсотковою ставкою буде середнє значення двох ставок фінансування. Якщо боргове фінансування має більшу питому вагу, то боргові кошти повинні мати більший ваговий коефіцієнт у середньому значенні. Аналогічно, ваговий коефіцієнт власного капіталу має відображати частину фінансування, що забезпечується власним капіталом.

Порівнювати значення показників WACC та збитковості (рентабельності) капіталу можливо тільки при прибутковій діяльності машинобудівного підприємства, за умови, що рентабельність капіталу є вищою за визначене значення, то вартість бізнесу зростає, у протилежному випадку її значення знижується. Такі результати діяльності ПрАТ «Бердичівський машинобудівний завод «Прогрес» спостерігаються у 2018 р. (показники рівні), та у 2019 р. (показник рентабельності перевищує WACC на 2%).

Урахування визначеної величини економічної доданої вартості в загальному показнику ефективності функціонування підприємства з урахуванням методичного базису визначення інтегрального показника загальної економічної ефективності, пропонується здійснювати за базовою формулою:

$$K_e = (I_{БІЕ} \pm I_{ПІЕ}) * EVA^{\circledR}, \quad (3.3)$$

де  $EVA^{\circledR}$  - показник економічної доданої вартості;

$K_e$  – загальний показник ефективності функціонування підприємства за певний період;

$I_{БІЕ}$  - базовий (досягнутий) інтегральний показник економічної ефективності;

$I_{ПІЕ}$  - інтегральний показник економічної ефективності за період.

Враховуючи коливання показника на різних підприємствах за різні аналізовані періоди, формула набуває вигляд:

$$Ke_{ij} = E_{ij}^{Ce} * (1 + \lambda * \Delta EVA_{ij}), \quad (3.4)$$

де  $Ke_{ij}$  – загальний показник ефективності для конкретного підприємства за конкретний період;

$E_{ij}^{Ce}$  – економічна ефективність підприємства за попередній період;

$\lambda$  – коефіцієнт приведення модифікацій економічної доданої вартості до співрозмірних величин;

$\Delta EVA_{ij}$  – зміна індикатора EVA за періоди.

Такий індикатор для аналітичності розраховується за формулою:

$$\Delta EVA_{ij} = (1 + (EVA_{ij} - EVA_{ij-1}) / EVA_{ij-1}), \quad (3.5)$$

де  $EVA_{ij}$  – показник економічної доданої вартості за розрахунковий період;

$EVA_{ij-1}$  – показник економічної доданої вартості за попередній період.

Управління підприємствами галузі на теперішній час впливає із впроваджених на практиці інструментальних засобів, базової інформаційно-аналітичної інформації, що використовується керівництвом цих підприємств, а також безпосереднє спілкування з працівниками адміністративно-управлінського персоналу базових підприємств засвідчують, що характерними і домінуючими є управлінські рішення за відхиленнями. Зміст такого типу управління ґрунтується на зіставленні планових і фактичних показників діяльності, порівнянні ключових індикаторів за ряд років, домінуванні поточної результативності над стратегічним нарощуванням ринкового і конкурентоздатного потенціалу. Такі засадні методи управління, впроваджені для його потреб економічний інструментарій більшою мірою відповідають умовам стабільної економіки.

При опрацюванні статистичних даних діяльності машинобудівних підприємств нами до уваги брався й той факт, що розрахована величина прибутку, маючи надмірну суб'єктивність, затрудняє зіставлення фінансових результатів діяльності різних суб'єктів господарювання і може викликати виникнення помилок репрезентативності при оцінці ефективності функціонування підприємств. Разом із тим, при проведенні цього дослідження дотримується й узвичаєна на практиці позиція, за якою достатньо обґрунтованим вважається використання й традиційних показників

ефективності, якими є рентабельність активів; рентабельність власного капіталу; рентабельність основної діяльності; операційна рентабельність продажу; рентабельність інвестицій. Наведена позиція аргументується тим, що критерієм успіху сучасного суб'єкта економіки вважається досягнення поставлених цілей, умовою чого є поточна (операційна) результативність його діяльності. Закономірно, що при впровадженні у сучасну практику системи контролінгу враховуються традиції у використанні на вітчизняних підприємствах машинобудівної сфери, конкретних систем і моделей. Зведені у той чи інший формат окремі методи оцінки і аналізу формують базову основу економічного інструментарію. Для обґрунтування розвитку використовуваних у практичній діяльності управлінських інструментів необхідно враховувати відзначену нами раніше невідповідність їхньої концептуальної та методичної основи. Реально оцінюючи фінансово-економічний стан і результативність діяльності, умови функціонування вітчизняних машинобудівних підприємств, можна стверджувати, що вони об'єктивно висувають домінування результативної операційної діяльності. Цей фактор, а також факт глобальної конкуренції дають змогу обґрунтовувати наступний формат принципової моделі системного інструментарію в контролінгу машинобудівних підприємств.

Отже, систему контролінгу в системі управління машинобудівним підприємством для оцінювання та аналізування загальної ефективності пропонується будувати на ключовому індикаторі, вираженому показником економічної доданої вартості, його зміни у динаміці ще й тому, що цей показник (подібно як і інші фінансові показники) можна «розкласти» на окремі складові. Ця особливість дає змогу «прив'язати» індикатор створення вартості до певної групи працівників або структурних підрозділів підприємства, і, в такий спосіб, отримати певні критерії для мотиваційних програм.

### **3.3. Підходи, засоби та заходи у програмах стимулювання контролінгової діяльності підприємств машинобудування**

Сучасна глобалізована і висококонкурентна економіка висуває щораз вищі вимоги до якості та зважуваності управлінських рішень, гнучкого підходу до вироблення кожного з них і відповідно до ведення бізнесу загалом. Необхідність впровадження на вітчизняних підприємствах машинобудівної галузі адаптивної системи контролінгу як інформаційно-контрольного інструментарію впливає з того, що акцент управлінських процесів зосереджується на майбутньому, а традиційно використовувана цими підприємствами система показників результативності діяльності стосується минулих періодів.

Керівники вітчизняних підприємств машинобудування сільськогосподарського призначення працюють в умовах, обумовлених важко прогнозованими процесами в економіці. Разом із тим, глобальні процеси у технологічній і комунікаційних сферах, технологіях управління, вироблені у світовій практиці критерії інвестування проникають й у вітчизняну економіку. Ці процеси у багатьох випадках випереджають кваліфікаційний рівень керівників і працівників підприємств галузі.

Для забезпечення умови втриматися на сучасних ринках машинобудівної продукції сільськогосподарського призначення управлінському органу необхідна переорієнтація на подолання тих проблем, які забезпечують виживання підприємства у будь-яких ринкових колізіях. Наведене стимулює розвиток теорії контролінгу в Україні з урахуванням особливостей умов діяльності вітчизняних підприємств, адаптацію до мінливих потреб практики.

Стимулювання процесів впровадження контролінгової діяльності на підприємствах галузі безперечно слід починати з розповсюдження знань з контролінгу, формування позитивного ставлення керівників вітчизняних підприємств до контролінгу як системи управління. На теперішній час в українській практиці не існує досвіду впровадження системи контролінгу на підприємствах, достатнього для статистичних узагальнень і висновків.

Нині в Україні проводиться значна кількість бізнес-тренінгів, семінарів та навчально-прикладних заходів із програмами, які пропагують і розкривають зміст контролінгу як дієвого виду економічної діяльності в системі управлінні підприємством

відповідно до умов і сформованих принципів ведення бізнесу в сучасній економіці. На таких заходах аналізують і оцінюють концептуальні засади і функціональне призначення контролінгу, пропагуючи «новий» погляд на цей управлінський інструментарій та шляхи адаптації зарубіжних систем контролінгу для вітчизняної практики, розкриваючи основні аспекти й можливості застосування механізмів контролінгу також при організації діяльності органів державної влади і місцевого самоврядування.

Об'єктивна оцінка адаптаційних процесів контролінгової діяльності є, на наш погляд, найбільш значимою, оскільки машинобудівні, як й інші українські підприємства функціонують лише як перше покоління комерційних структур. На підприємствах розвинутих економік погляд на контролінг, його практичне застосування сформувалися внаслідок багаторічного використання цього інструмента, який еволюціонував разом із системою управління.

Враховуючи чисельні заходи, кількість публікацій, наукових досліджень із розробкою різноверсійних концептуальних засад стимулювання працівників у контролінговій діяльності створюється враження про активізацію її впровадження на українських підприємствах. Проте на практиці, з низки об'єктивних і суб'єктивних причин, при стимулюванні контролінгу виникає ряд проблем. Із одного боку, виходячи з умов глобальності економічних процесів, українські підприємства не можуть ігнорувати використання добре зарекомендованих у світовій практиці стимулюючих методів та сформованих бізнес-управлінських доктрин (світових тенденцій в економіці), а з іншого – пряме копіювання навіть найкращого досвіду управління без урахування національної специфіки, ментальності кадрового потенціалу тощо, є неможливим.

Ще однією причиною неможливості прямого запозичення зарубіжного досвіду стимулювання контролінгової діяльності є той факт, що методологічна основа зарубіжних контролінгових систем базується на вирішуванні проблем стратегічного характеру, на довгостроковій перспективі розвитку підприємства, а не короткострокових цілях, що є об'єктивним завданням підприємств машинобудування на сучасному етапі. З цієї причини керівники більшості українських машинобудівних підприємств сприймають контролінг більшою мірою як допоміжну технічну функцію, покликану обслуговувати процеси вироблення більш дієвих



управлінських рішень. Крім цього, як показали опитування керівників машинобудівних підприємств, контролінг зазвичай ототожнюють із дещо розвинутою системою контролю (окрема функція менеджменту). Безперечно ці фактори не стимулюють працівників до впровадження контролінгу на підприємствах галузі.

Саме тому, у межах навчальних програм і бізнес-тренінгів розглядаються не тільки концептуально-методичні, а й прикладні аспекти контролінгової діяльності: інформаційні ресурси і можливості; доброякісна нормативно-довідкова і фактографічна інформація; трудові ресурси і можливості (чисельність і склад контролінгової групи, продуктивність і якість праці, розподіл відповідальності тощо); комунікаційні засоби і можливості (наявність і зміст інформаційної системи підприємства, регламентація прав та обов'язків відділу контролінгу та структурних підрозділів, передача інформації), а також техніко-програмні засоби і можливості.

При поглибленому розгляді суті стимулювання контролінгу як системи основний акцент переноситься на обґрунтування його взаємодії та взаємозв'язку з використовуваною на підприємстві системою управління (концепція менеджменту). У практичній діяльності достатньо очевидним є фактор системозалежного характеру розробленої і впровадженої на підприємстві концепції контролінгу з технологіями управління – системою управлінських механізмів і засобів. На наш погляд саме така відповідність виступає основним критерієм стимулювання контролінгової діяльності.

Зміст і функціональна роль системи управління будь-якого підприємства полягає у визначенні політики підприємства на перспективу, координації сфер діяльності, вирішенні основних завдань ведення бізнесу. Важливим фактором у цих процесах виступає наявність надійної і затребуваної інформаційної системи. З наведеного випливає зміст і місце контролінгу в системі управління, мотиваційні аспекти його впровадження і стимулювання діяльності.

Для обґрунтування позитивних наслідків впровадженої на машинобудівних підприємствах контролінгової діяльності чи стимулів до її організації слід виходити з того, що «ефективно організована система контролінгу забезпечує формування необхідного інформаційного базису та сприяє успішній реалізації основних функцій управління: прогнозування, контролю, аналізу, оцінки діяльності, регулювання, обміну інформацією, мотивації й стимулювання та прийняття управлінських рішень.

У теоретичному плані до системи стимулювання можна віднести всю систему організації управління діяльності підприємства загалом, включаючи систему оцінки ефективності функціонування підрозділів і функціональних блоків, контури стратегічного управління і управління процесами формування кадрового потенціалу.

Мотиваційна складова праці належить до проблем, розв'язанню яких у світовій практиці приділяється значна увага. Вітчизняна теорія і практика мотивації праці, як правило зводиться до фіксованих тарифних ставок та посадових окладів та є досить неефективною. Тому при пошуку методів стимулювання контролінгової діяльності необхідно розглянути вироблений світовою практикою досвід.

Система мотивації працівників контролінгової діяльності повинна охоплювати сукупність взаємопов'язаних заходів для стимулювання окремого працівника чи цілого відділу з метою досягнення цілей контролінгової діяльності. Разом із тим, вона повинна бути сформована як комплекс різноманітних методів, який, у свою чергу, визначає стандарти поведінки.

Проводяться оцінювання мотивації праці та діагностика мотиваційної складової діяльності персоналу на машинобудівних підприємствах. За результатами досліджень запропонується графоаналітичний підхід до визначення мотивації праці персоналу і виявлення основних напрямів удосконалення інструментів мотивації праці в системі управління.

Значення результуючого показника ( $M_i$ ) визначає довжину вектора за групами, і це утворює п'ятикутник мотивації праці:

- прийняття рішень;
- мотивація;
- організація;
- планування;
- оцінка, контроль.

Пропонуємо допустимі значення показника за наступними критеріями їх оцінки:

– якщо всі результуючі показники ( $M_i$ ) знаходяться в межах від 1 до 2, при цьому рівень мотивації праці характеризується як високий;

– при значенні показників від 0,5 до 1 – рівень мотивації визначається середнім;

– рівень показника в межах від 0 і до 0,5 характеризує

мотиваційну складову низькою.

П'ятикутник мотивації може бути двох видів:

1) Правильної форми, який засвідчує, що підприємство рівнозначно використовує інструменти мотивації праці за визначеними управлінськими функціями. Це є підтвердження його успішної діяльності.

2) Інший вид п'ятикутника такий, що має неправильну форму: один вектор більший за інші, чи всі вектори різні, що засвідчує недовикористання потенціалу мотивації праці в системі управління.

При прийнятті управлінських рішень потрібно враховувати, що низький рівень мотивації праці прямо залежить від низьких темпів росту результативності праці, а високий показник є однією з передумов досягнення високих темпів зростання.

Слід також відзначити, що в сучасних економічних умовах роль інструментів мотивації праці постійно зростає, оскільки є присутній недостатній рівень інформованості у трудовому колективі, відсутність знань та досвіду в сфері управління, невпевненість у фінансовій та соціальній стабільності працівників машинобудівних підприємств. Підтвердженням цього є те, що контролінг у кадровій сфері дозволяє впливати на причини, які лежать на початку формування цілей і результатів кадрового процесу, і це – головне.

Оскільки контролінг у його «класичному» варіанті, чи звужена версія адаптивного для конкретного підприємства оперативного контролінгу – є відносно новим для вітчизняної практики видом економічної діяльності, то виникають питання щодо обґрунтування доцільності впровадження абсолютно нового типу такої системи, чи більш раціональним слід вважати модернізацію існуючих на підприємстві інформаційно-аналітичних систем. При цьому слід брати до уваги, що впровадження для машинобудівних підприємств контролінгової діяльності з використанням сучасних інформаційних технологій потребує значних витрат із їх подальшим зростанням, як безпосередньо на її впровадження, так і функціонування. Тому виникає не лише методична, але й фінансова проблема з організацією окремої, чітко визначеної за функціональним мотивуванням працівників служби контролінгу.

У багатьох дослідженнях, при формуванні будь-якої організаційної структури підприємства пропонується застосовувати метод структурних еволюційних змін, основою якого є врахування постійного розвитку підприємства, його діяльності в умовах

конкуренції та орієнтація на подальший успішний розвиток. Виходячи з цього, найважливішим у процесах модернізації контролінгу на вітчизняних підприємствах машинобудування є формування цільових функцій адаптивної до умов і специфіки їх діяльності системи контролінгу та визначення місця такого функціонального утворення в організаційній структурі машинобудівних підприємств.

Враховуючи наведене та низку інших існуючих проблем, функціональний відділ контролінгу на вітчизняних підприємствах машинобудування найбільш доцільно вмонтувати у сферу фінансового управління чи планово-економічних підрозділів діяльності з адаптацією для таких цілей фактично використовуваних інформаційно-аналітичних інструментальних засобів (методичний підхід до селекції інструментів контролінгу). У такому разі контролінг слід розглядати як саморегулюючу систему методів та інструментів, спрямовану на функціональну підтримку менеджменту підприємства, що поєднує в собі інформаційне забезпечення, планування, координацію, контроль, аналіз і внутрішній моніторинг. Для обмежених фінансовими ресурсами і кваліфікованим персоналом машинобудівних підприємств такий варіант контролінгової діяльності можна обґрунтувати перевагами саморегульованості системи контролінгу та її здатністю забезпечити об'єднання функцій управління.

У сучасних умовах господарювання підприємства є вимушеними впроваджувати інноваційні засоби та методи мотивування персоналу, які зорієнтовані на постановку цілей та визначення персональної відповідальності кожного конкретного працівника. Технологія мотивації, яка базується на системі КРІ (Key Performance Indicators) ключових показників результативності, отримала достатнє поширення у відомих компаніях Західної Європи та США, проте вона є новою для вітчизняних підприємств сільськогосподарської машинобудівної галузі.

Ця система дозволяє ранжувати та оцінювати працівників за їхнім місцем та важливістю для підприємства. За її допомогою можна не тільки контролювати та оцінювати ефективність виконаних робіт, але й будувати ефективну систему оплати праці всього персоналу підприємства.

Система індикаторів КРІ, які є можливими при застосуванні на машинобудівних підприємствах, повинна відповідати наступним

вимогам: мати обмежену кількість показників, застосовуватись для цілого підприємства, мати вимірну можливість кількісного вираження показників, бути прямо пов'язана із найважливішими факторами успіху, мати можливість впливати на численні фактори та бути першочерговим стимулом для працівника.

Для впровадження показників КРІ в систему оцінки мотивації контролінгу їх пропонується виокремити у групи (табл. 3.6).

*Таблиця 3.6*

**Групи показників в системі оцінки мотивації контролінгу**

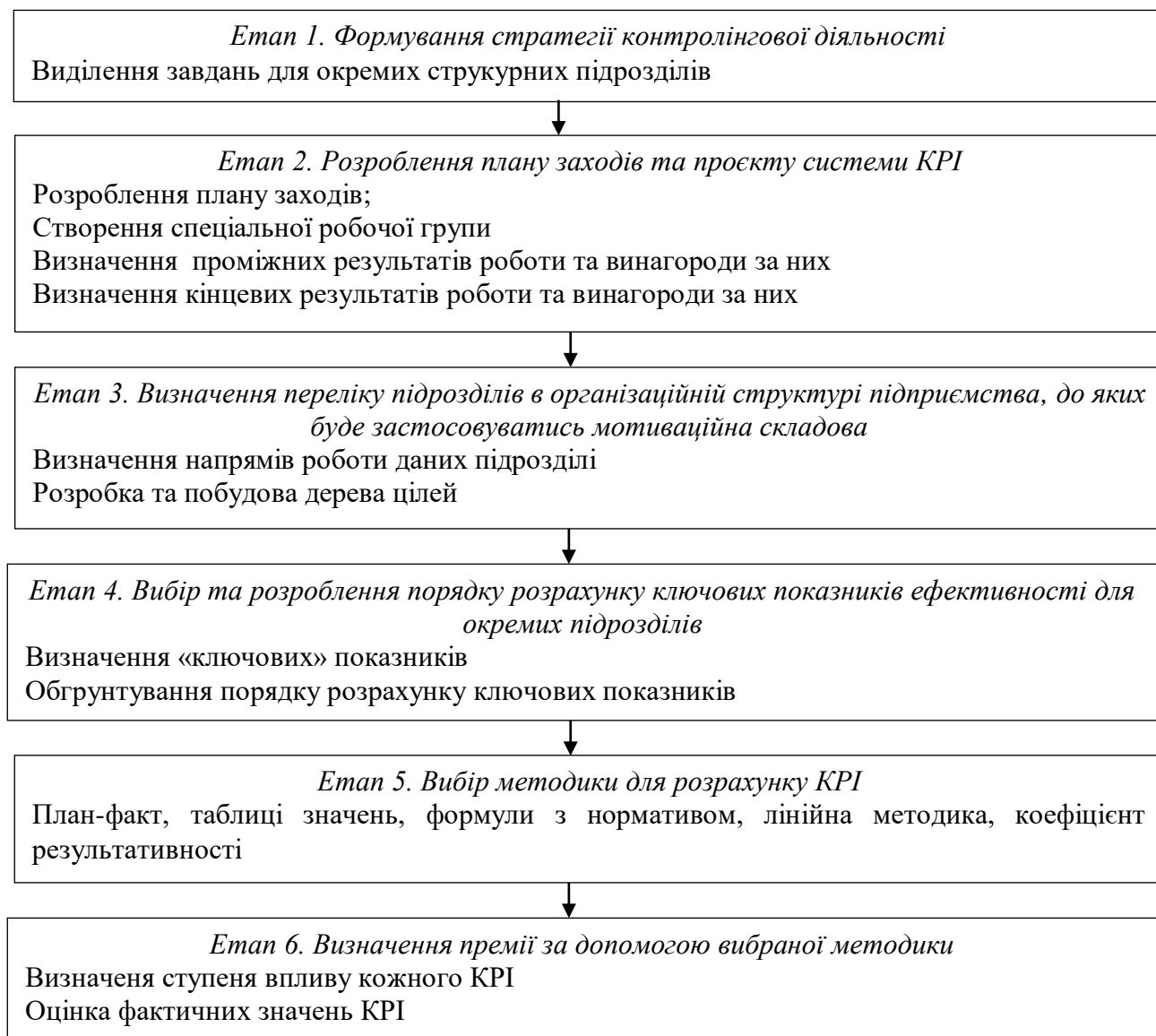
Показники	Характеристика
Цільові показники	визначають загальні цілі контролінгової діяльності
Процесні показники	визначають, наскільки ефективним є діяльність кожної складової контролінгової діяльності: обліку, аналізу, планування, бюджетування, моніторингу (за рахунок таких показників можна оцінити можливість ефективності того чи іншого процесу)
Проектні показники	пов'язані з конкретними завданнями і вказують, ефективність виконання проекту загалом, та окремих його завдань
Показники зовнішнього середовища	неможливість безпосереднього впливу на них, але враховувати їх є обов'язковим

*Джерело: власна розробка авторів*

Основними перевагами успішного впровадження ключових показників ефективності контролінгової діяльності є те, що мотивація працівників напряду залежить від досягнення цілей підприємства, та має відповідати таким критеріям:

- прозорість – чіткість постановки цілей та завдань, які взаємопов'язані з цілями та завданнями контролінгу;
- ефект від упровадження системи ключових показників ефективності контролінгової діяльності може бути виражений у кількісних, якісних та фінансових показниках;
- перспективність – можливість кар'єрного зростання, а не лише отримання премії;
- стимулювання матеріальних і нематеріальних потреб працівників;
- забезпечення зворотного зв'язку між керівниками та працівниками машинобудівного підприємства.

Під час розробки системи мотивації персоналу в контролінгу машинобудівного підприємства сільськогосподарського призначення з використанням КРІ, пропонуємо дотримуватись наступних етапів (рис. 3.3).



**Рис. 3.3. Пропоновані етапи розробки системи мотивації персоналу в системі контролінгу машинобудівних підприємств з використанням КРІ**

*Джерело: власна розробка авторів*

На етапі вибору структурних підрозділів, для яких буде розроблятися мотиваційна схема, повинні бути чітко визначені конкретні цілі для даних підрозділів. Так для ТЗОВ «Тайм Енд

Спейс» пропонується для реалізації контролінгу наступні цілі табл. 3.6

Разом із тим, важливим є визначення формули – розрахунку заробітної плати, а також співвідношення її фіксованої та змінної частин. Остання частина винагороди рекомендовано має становити не менше 30% від окладу.

В економічній літературі існують декілька варіантів розрахунку оплати праці за системою ключових показників ефективності.

Таблиця 3.6

**Приклади визначених цілей та КPI для структурних підрозділів ТзОВ «Тайм Енд Спейс» при побудові системи мотивації KPI в системі контролінгу**

Відділ	Цілі	КPI
Бухгалтерія	Основною метою застосування KPI є: правильність ведення управлінського та фінансового обліку	Результати податкових перевірок Отримання якісної оперативної інформації за даними обліку
Відділ продажу	Цілями застосування KPI є виконання збутового плану, мінімізація дебіторської заборгованості	Рівень виконання плану з об'єму продажу групи продукції, приріст продажу відносно аналогічного періоду минулого року, обсяг реалізації продукції, рівень дебіторської заборгованості
Відділ маркетингу	Цілями розробки KPI є зростання частки ринку та, доходів, підвищення ступеня задоволеності споживачів	Зміна сегмента ринку за напрямками, кількістю продуктів; приростом споживацької бази; зростання кількості закупівель

*Джерело: власна розробка авторів*

На нашу думку, найбільш прийнятним для працівників машинобудівного підприємства є варіант, із врахуванням для всіх показників рівнів ефективності в трьох проекціях.

Розрахунок загальної премії за результатами діяльності повинен проводитись на базі фонду преміювання працівника і становити суму «окремих» премій (за кожним KPI окремо). Якщо на початку відомий розмір фонду преміювання, максимальні премії по всіх KPI визначаються в залежності від їхньої ваги:

$$P_{kpi} = P_f * V_n, \quad (3.6)$$

де  $P_{kpi}$  – максимальна премія по KPI;

$P_f$  – фонд преміювання;

$V_n$  – вага показника.

Розмір фактичної премії за кожним КРІ є часткою максимальної премії та залежить від того, наскільки реальне значення даного показника перевищує норму:

$$Пф_{крі} = ((\Phi_n - H_n) / (Ц_n - H_n)) * Пф_{крі}, \quad (3.7)$$

В кінці, окремі премії по всіх КРІ додаються, і виводиться загальна сума преміювання за формулою:

$$П_{крі} = \Sigma Пф_{крі} \quad (3.8)$$

Для визначення премії за допомогою обраної форми розрахунку також потребує визначення впливу кожного з обраних КРІ на змінну частину. В економічній літературі дотримуються погляду, що вага найбільш важливого КРІ не повинна перевищувати 50%, а найменш значимого – складати менше 5%, виходячи з загальної суми показників – 100%. При визначенні ваги доцільно користуватися принципом необхідності, для конкретного розуміння, які саме показники потрібні для виконання та досягнення поставленої мети мотивації контролінгу.

Також у кінці звітної періоду (місяця, кварталу) виникає необхідність оцінки фактичних значень КРІ. При цьому прийнято вимірювати кількісні показники за метричною шкалою, а якісні показники за порядковою 100-бальною. Таким чином, існує гнучкість підходу до оцінки якісних КРІ, через встановлення «опорних точок» (наприклад базової – від 0 до 29, нормативної від 30 до 69, наднормового рівня – від 70 до 100 балів. При цьому градація балів повинна бути чітко обумовлена і працівники повинні чітко розуміти, яких саме результатів від них очікують.

За даним методом розрахунку премії за КРІ, який рекомендується для машинобудівних підприємств сільськогосподарського призначення, премія по кожному КРІ обчислюється як частка від максимальної премії та залежить від того, наскільки фактичне значення даного показника є перевищенням нормативного. Такий спосіб нарахування премії ще називають «демократичним», оскільки не передбачає «штрафів», а премія за показниками, по яких не досягнута норма, просто не нараховується. Такий спосіб є прийнятним в контролінговій діяльності машинобудівних підприємств.

Разом із тим, у діяльності машинобудівних підприємств сільськогосподарського призначення потрібно на регулярній основі переглядати ключові показники ефективності, їх вагу, та конкретне



відношення до кожного працівника, оскільки вони можуть втрачати свою актуальність. За таких умов виникає необхідність своєчасного повідомлення працівників про здійснення змін.

Отже, КРІ може стати одним із найважливіших засобів контролю та діагностики контролінгової діяльності. Позитивний ефект від впровадження системи КРІ обумовлений підвищенням загальної ефективності контролінгу, оскільки у кожного працівника встановлюються зв'язки своїх конкретних обов'язків та стратегічних цілей підприємства.

Мотиваційна складова контролінгової діяльності машинобудівних підприємств сільськогосподарського призначення із застосуванням КРІ буде ефективною за умови правильно визначеної стратегії компанії та розробки дерева цілей, якщо показники є чітко сформованими і працівники чітко розуміють свої цілі та завдання, вдалого вибору серед різних показників тих, які будуть ключовими для різних підрозділів або працівників, правильного ранжування показників ефективності та визначено вагу кожного з них. Важливим є також постійний перегляд та зміна ключових показників із урахуванням змін, які відбуваються на машинобудівному підприємстві сільськогосподарського призначення.

Застосування КРІ в процесі формування системи мотивації персоналу контролінгової діяльності на машинобудівних підприємствах сільськогосподарського призначення має стати ефективним інструментом управління, який дозволяє побудувати діяльність підприємства так, щоб поставлені цілі досягалися при використанні оптимального рівня ресурсів. Наведене може обґрунтовувати висновок про те, що стимулювання контролінгової діяльності є важливим елементом управлінських технологій.

### **3.4. Концептуальні положення державного регулювання інноваційних процесів в галузі машинобудування**

В умовах ринкової економіки функціонування та подальший розвиток підприємств машинобудування сільськогосподарського призначення значною мірою обумовлені ефективністю модернізації та інноваційної діяльності. Аналіз практики функціонування підприємств свідчить про постійно зростаючу значущість інноваційної діяльності в підвищенні конкурентоспроможності,

ефективності використання виробничого потенціалу, оновленні номенклатури продукції, впровадженні прогресивної техніки й технології. Особливий інтерес викликає дослідження взаємозв'язку, взаємозалежності, закономірностей розробки інновацій, реальних потреб інноваційного процесу і подальшого інноваційного розвитку підприємств, галузі, регіонів і країни. І саме активізація інноваційної діяльності забезпечить вихід із кризи, стабілізацію та розвиток суб'єктів господарювання на сучасному етапі розвитку національної економіки.

У теперішній час ефективна концепція державного регулювання інноваційних процесів відіграє важливу роль та являє собою створення конкурентоспроможного комплексу, здатного в умовах глобалізації вирішувати головні завдання соціально-економічного розвитку суспільства та утвердження України як високотехнологічної держави. Економічна ситуація, яка склалася в Україні, обумовлює необхідність створення нових організаційних форм, прийомів і методів управління в усіх сферах діяльності, які дозволяють підвищувати ефективність роботи підприємств машинобудування сільськогосподарського призначення, зменшувати ризики при прийнятті управлінських рішень.

В умовах сьогодення інноваційна діяльність перетворилася на один із найважливіших чинників ефективного функціонування та розвитку всіх підприємств машинобудування. При цьому інноваційна діяльність забезпечує високий рівень конкурентоспроможності та виступає основою динамічного розвитку економічної системи в цілому. Саме тому органи державної влади мають створити сприятливі умови для економічного розвитку суб'єктів підприємницької діяльності різних форм власності, ефективному використанні наявного наукового потенціалу і подальшого його розвитку для підвищення конкурентоспроможності виробництва. Відповідно, державна інноваційна політика являє собою взаємопов'язану діяльність держави та недержавних інститутів, яка включає організацію та координацію промислових виробництв, що мають вирішальний вплив на соціально-економічний розвиток та спрямована на реалізацію стратегічних завдань держави щодо удосконалення існуючої структури промисловості, забезпечення прискорення її інноваційного розвитку, підтримки інтересів національного товаровиробника і підвищення конкурентоспроможності промислової продукції до світового рівня.

Проблеми та шляхи удосконалення у сфері державного регулювання інноваційних процесів, стали предметом досліджень таких вчених-економістів, як: Федулова Л.І. [272], Мельник В.І. [139], Андрійчук Ю.А. [5], Козлова А.І. [104], Водянка Л.Д. [35], Підгірна В.С., Котельбан С.В. [110]. Вагомий внесок у дослідження ролі інновацій в економічному розвитку та підвищенні конкурентоспроможності економіки зробили науковців: Малініна Н.М. [133], Причепка І. В., Гринько Т. В. [50] та інші.

Водночас існує необхідність наукового обґрунтування, принципів та чинників впливу на інноваційну діяльність, а також потребує подальших досліджень удосконалення системи державного регулювання, яка активізує інноваційні процеси в Україні на підприємствах машинобудування сільськогосподарського призначення

Нині інноваційне спрямування світового розвитку все більше впливає на визначення інноваційної політики держави. У ХХІ столітті врахування інноваційного фактору стає вирішальною умовою подальшого розвитку сучасних економічних систем. Тому, в умовах сьогодення, економічного зростання в Україні може бути досягнуте лише на інноваційній основі за активного використання сучасних науково-інноваційних розробок. Зокрема, в цьому випадку реалізуються плани високої якості зростання, ресурсозбереження, ефективності виробництва, випуску конкурентоспроможної на внутрішньому і світовому ринках продукції. У свою чергу, інноваційна політика – комплексна система заходів щодо стимулювання розробки, супроводу, управління, планування і контролю процесів інноваційної діяльності в сфері науки, техніки і матеріального виробництва, пов'язаних з адекватними заходами у важливих сферах життєдіяльності суспільства, що забезпечують створення необхідних умов реалізації поточних та перспективних цілей соціальної складової розвитку держави. Україна повинна розвивати інноваційну політику під впливом високої конкуренції, що посилюється в умовах реалізації інтеграційних процесів. При цьому, економіка країни не зможе конкурувати, якщо не стане інноваційною й завдяки цьому більш ефективно відповідатиме на нові виклики [272, с. 96].

Саме орієнтація на інноваційний тип розвитку економіки підсилить активізацію інноваційної діяльності суб'єктів аграрного господарювання, що дозволить розпочати реорганізацію економіки,

розвивати наукомістке виробництво, яке є одним із основних чинників, що забезпечують економічне зростання в цілому [139, с. 202].

Зокрема, якість державної інноваційної політики залежить насамперед від принципів її формування. У теперішній час в Україні визначено основні принципи державної інноваційної політики, що відображені в таблиці 3.7.

*Таблиця 3.7*

### **Основні принципи державної інноваційної політики України**

<b>№</b>	<b>Принципи</b>
<b>1.</b>	необхідність формування нормативно-правової бази у сфері інноваційної діяльності
<b>2.</b>	створення умов для збереження, розвитку і використання вітчизняного науково-технічного та інноваційного потенціалу
<b>3.</b>	забезпечення взаємодії науки, освіти, виробництва і фінансово-кредитної сфери у розвитку інноваційної діяльності
<b>4.</b>	ефективне використання ринкових механізмів для сприяння інноваційній діяльності, підтримка вітчизняного інноваційного підприємництва
<b>5.</b>	розроблення і здійснення заходів щодо підтримки міжнародної науково-технологічної кооперації, трансферу технологій, захисту вітчизняної продукції на внутрішньому ринку та її просування на зовнішній ринок
<b>6.</b>	фінансова підтримка, здійснення сприятливої кредитної, податкової і митної політики у сфері інноваційної діяльності; сприяння розвитку інноваційної інфраструктури
<b>7.</b>	інформаційне забезпечення суб'єктів інноваційної діяльності; підготовка кадрів у сфері інноваційної діяльності
<b>8.</b>	орієнтація на інноваційний шлях розвитку економіки; обов'язковість визначення державних пріоритетів інноваційного розвитку

*Джерело: сформовано авторами на основі [5, с. 342]*

В той же час, у вітчизняній економічній теорії державне регулювання визначається як форма цілеспрямованого впливу держави через систему економічних, правових та адміністративних методів із метою забезпечення або підтримки тих чи інших економічних процесів, створення сприятливих умов для розвитку усіх інституціональних одиниць в країні.

Підприємства машинобудування сільськогосподарського призначення використовують різні підходи до управління інноваційною діяльністю, зокрема системний, маркетинговий, функціональний, відтворювальний, нормативний, комплексний, інтеграційний, процесний, кількісний та якісний, адміністративний, поведінковий, ситуаційний тощо. Розпочинаючи інноваційну

діяльність підприємство встановлює цілі інноваційного розвитку, які повинні бути узгодженими із загальними цілями підприємства. Їх досягнення повинно відбуватися шляхом формування управлінських рішень суб'єктом управління і їх реалізацією всіма елементами системи управління інноваційною діяльністю. Цілі формує орган (апарат) управління інноваційною діяльністю (керівник і менеджери відділу інноваційної діяльності, інші працівники, які здійснюють управлінські функції щодо управління інноваціями та інноваційною діяльністю підприємства). Суб'єкти апарату управління через управлінські рішення щодо обрання конкретних механізмів і методів управління впливають на об'єкти управління. Об'єктом управління в даній системі є всі процеси інноваційної діяльності підприємства та працівники, які здійснюють інноваційну діяльність або виконують певні управлінські рішення чи окремі операції у межах реалізовуваних інноваційних програм. До об'єктів управління також відносять засоби, які необхідні при проведенні інноваційної діяльності.

У сучасних умовах соціально-економічного розвитку лідерство на світових ринках мають країни, в економічному розвитку яких переважає інноваційна діяльність. При цьому, попит на інновації завжди наявний, тому саме вони є і мають бути пріоритетним напрямком у політиці будь-якої країни, яка постійно прагне економічного розвитку. Тому, потрібно формувати таку державну політику регулювання інноваційної діяльності, яка б давала можливість постійно стимулювати діяльність інноваційних підприємств та наукових установ, а також яка би базувалась на реалізації інновацій у виробництві та повному використанні науково-технологічного потенціалу країни.

Зокрема, Європейський Союз використовує кілька інструментів інноваційної політики та залучення інвестицій для фінансування інноваційної діяльності. Серед них виділяють пряме державне фінансування, в першу чергу шляхом виділення грантів, кредитів, субсидій тощо; створення інфраструктури для інноваційної діяльності; податкові стимули, спеціальні схеми підтримки ризикового фінансування, надання державних гарантій. У країнах із високим рівнем науково-технологічного розвитку (Швеція, Німеччина, Фінляндія) надають перевагу заходам прямої фінансової підтримки, що допомагає державі визначати, які технології або який сектор економіки потрібно розвивати в першу чергу. На відміну від опосередкованих методів стимулювання фінансова допомога має цільовий характер [35, с. 79].

Зарубіжний досвід державної підтримки інноваційної діяльності наведено у таблиці 3.8, де зазначено організаційні структури інституційної підтримки, форми стимулювання та основні організаційні структури інноваційного процесу.

Таблиця 3.8

**Зарубіжний досвід державної підтримки інноваційної діяльності**

Назва країни	Державна підтримка інноваційної діяльності		Основні організаційні структури інноваційного процесу
	Організаційні структури інституційної підтримки	Форми стимулювання	
<b>США</b>	Адміністрація у справах малого бізнесу, Національний науковий фонд, національна мережа центрів впровадження нових технологій, американська асоціація розвитку науки, адміністрація технологій, Національна дослідна рада, Національний інститут стандартів та технологій, Управління технологічної політики	Пільгове оподаткування, інвестиційний податковий кредит, пільговий режим амортизаційних відрахувань, субсидії, цільові асигнування з бюджету, викреслення витрат на НДДКР, пов'язаних з основною виробничою і торговою діяльністю, із суми оподаткованого доходу	Мережа технологічного капіталу, технополіси, науково-технічні парки, квазіризикова форма організації корпорацій, малі інноваційні фірми, науково-дослідні консорціуми та організації, бізнес-інкубатори, науково-технологічні центри, науково-інженерні центри, спільні промислово-університетські дослідні центри, венчурні фірми
<b>Японія</b>	Державні фонди для заохочення науково-дослідної діяльності, Фонд сприяння малим і середнім венчурним підприємствам, Корпорація фінансування малого бізнесу, Центр сприяння розвитку підприємств	Пільгові кредити, пільгове оподаткування, субсидії	Японська корпорація розвитку досліджень, технополіси, науково-технічні парки, малі інноваційні фірми, науково-дослідні консорціуми та організації
<b>Великобританія</b>	Рада з науки та техніки, урядові ради за напрямками досліджень тощо	Пільгове оподаткування, субсидії, списання витрат на НДДКР на собівартість продукції (послуг, кредитні гарантії)	Британська технологічна група, технополіси, малі інноваційні фірми, науково-технічні парки, венчурні фірми, науково-дослідні консорціуми
<b>Франція</b>	Французьке товариство сприяння венчурному капіталу, Національний центр наукових досліджень, Національне агентство з впровадження досліджень "АНвар", державно-приватний банк для фінансування малого інноваційного бізнесу, науково-технічний фонд тощо	Дотації, субсидії, довгострокові позики, податкові кредити, кредитні гарантії, пільгове оподаткування	Технополіси, технопарки, малі інноваційні фірми, науково-дослідні консорціуми, венчурні фірми, центри передачі технологій
<b>Німеччина</b>	Консорціуми малого інноваційного бізнесу, державні спеціалізовані банки: Банк кредитів на відтворення та Німецький банк вирівнювання, Міністерство економіки, Міністерство наукових досліджень та технологій, Федерація промислових дослідницьких асоціацій, Патентний центр	Цільові безоплатні субсидії, дотації, оплата витрат на технічну експертизу, пільгові кредити, система страхування кредитів, податкові знижки і пільги, прискорена амортизація, цільові банківські кредити	Науково-технічні парки, малі інноваційні фірми, науково-дослідні консорціуми, венчурні фірми, технополіси

Джерело: сформовано автором на основі [203, с. 69]

Аналіз наукових досліджень щодо розвитку інноваційного підприємництва провідних країн світу дав змогу виокремити такі варіанти інноваційної політики: технологічний поштовх, ринково орієнтована політика, соціально орієнтована політика, зміни економічної структури господарського механізму. Різні промислові країни-лідери у певні періоди розвитку економіки визначали і надавали пріоритетного значення котромусь варіанту інноваційної політики, розробляючи та реалізуючи заходи для підтримки обраного курсу (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

**Головні типи державної інноваційної політики в економічно розвинутих країнах**

Політика технологічного поштовху	Політика ринкової орієнтації	Політика соціальної орієнтації	Зміни економічної структури господарського механізму
<p><b>Завдання:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Визначення пріоритетних напрямків інноваційного розвитку та розвитку науки і техніки.</li> <li>- Великі капіталовкладення у довгострокові інноваційні проекти.</li> <li>- Націленість на підтримку прямих форм державної участі в регулюванні інноваційних процесів.</li> <li>- Інформаційна підтримка та проведення експертизи.</li> </ul>	<p><b>Завдання:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ринкові механізми зумовлені напрямами розвитку науки і техніки.</li> <li>- Розподіл ресурсів відбувається через реалізацію ринкових механізмів.</li> <li>- Обмежене втручання держави у стимулювання фундаментальних досліджень.</li> <li>- Зменшення прямих форм регулювання.</li> <li>- Націленість на створення сприятливого клімату та розвиток інформаційного середовища, короткострокові й інноваційні проекти.</li> </ul>	<p><b>Завдання:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Соціальне регулювання наслідків НТП.</li> <li>- Досягнення соціально-політичного консенсусу завдяки залученню громадськості.</li> <li>- Погодження інтересів суспільства та держави.</li> <li>- Пропорційне поєднання державної політики з іншими типами для повноцінного економічного розвитку держави</li> </ul>	<p><b>Завдання:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Пріоритетність і вплив новітніх технологій на розв'язання проблем соціально-економічного характеру, зміни галузевої структури.</li> <li>- Поліпшення рівня життя населення, співпраця суб'єктів підприємництва тощо.</li> </ul>
<b>Великобританія, США, Франція</b>	<b>Німеччина, США, Японія</b>	<b>Швеція, Франція, Німеччина, Японія</b>	<b>Великобританія, Франція, Швеція, Німеччина, США, Японія</b>

*Джерело: сформовано автором на основі [35;104]*

Проведене дослідження показало, що в інноваційній діяльності США роль державного регулювання значна, що виражається як у прямих, так і в непрямих заходах. На стику цих двох типів заходів велика увага приділяється розвитку державно-приватного

партнерства, співпраці науково-дослідницьких організацій і бізнесу, а також міжнародного співробітництва в інноваційній діяльності. НДДКР в основному проводяться в університетах та фінансуються як державою, так і приватними інвесторами, які зацікавлені в результатах розробок. Також у США поширеним є такий вид фінансування інноваційної діяльності, як венчурне фінансування. Багато венчурних організацій фінансують проекти, які є найбільш успішними у всьому світі.

Щодо японської моделі стимулювання інноваційної діяльності, для неї характерним є використання таких інструментів як: надання пільгових кредитів, пільгове оподаткування та субсидії. Японські компанії також активно розробляють та впроваджують інноваційні продукти, завдяки значному сприянню з боку держави. І завдяки швидкому розвитку інновацій Японія стала першою державою, яка коли-небудь атакувала США в плані виробництва інноваційних продуктів.

Узагальнюючи, можна сказати, що багато розвинених країн застосовують комплексний підхід до стимулювання діяльності інноваційної діяльності, застосовуючи методи як прямого, так і опосередкованого регулювання. Інноваційне середовище в різних країнах різне, тому що кожна країна знаходиться на своєму рівні розвитку, рівні технологій, рівні освіти, рівні інноваційної активності тощо.

Рейтинг агентства Bloomberg щодо оцінки інноваційного розвитку країн виходить вже сьомий рік поспіль. Він оцінює інноваційність економік на підставі ряду критеріїв, таких як витрати на НДДКР по відношенню до ВВП, продуктивність, відсоток інноваційних компаній у загальній кількості підприємств, кількість науковців на мільйон жителів, додана вартість виробництва по відношенню до ВВП, відсоток випускників ЗВО у загальній кількості випускників освітніх установ і патентна активність. Лідером рейтингу найбільш інноваційних країн світу за версією Bloomberg черговий раз стала Південна Корея. Німеччина піднялася в рейтингу на дві позиції і посіла 2-місце. Фінляндія піднялася на чотири позиції і посіла третє місце. У п'ятірку лідерів також увійшли Швейцарія та Ізраїль У 2019 р. Україна посіла 53-є місце в рейтингу із загальним балом 48,09. Роком раніше наша країна займала 46-у сходинку рейтингу. Таке падіння зумовлено послабленням позиції України за 6-ма із семи складових даного індексу (табл. 3.10).



**Місце України за складовими Інноваційного індексу  
Bloomberg у 2018-2019 рр**

Рік	Загальний індекс	Інтенсивність досліджень і розробок (витрати на НД/ДКР по відношенню до ВВП)	Продуктивність	Проникнення високих технологій (частка інноваційних компаній в загальній кількості підприємств)	Концентрація дослідників (число науковців на 1 млн жителів)	Виробництво з доданою вартістю (додана вартість виробництва по відношенню до ВВП)	Ефективність вищої освіти (частка випускників ЗВО в загальній кількості випускників освітніх установ)	Патентна активність
2017	42	44	47	50	34	4	44	27
2018	46	47	50	32	46	48	21	27
2019	53	54	60	37	46	58	28	35

*Джерело: сформовано авторами на основі [203, с. 72]*

Разом із тим, варто зазначити, що у 2019 році в рейтингу з'явилося 10 нових країн, які були відсутні в рейтингу 2018 року. При цьому 4 із них (Словенія, Бразилія, Об'єднані Арабські Емірати і Аргентина) розташувалися в рейтингу вище за Україну і фактично витіснили її за межі ТОП-50.

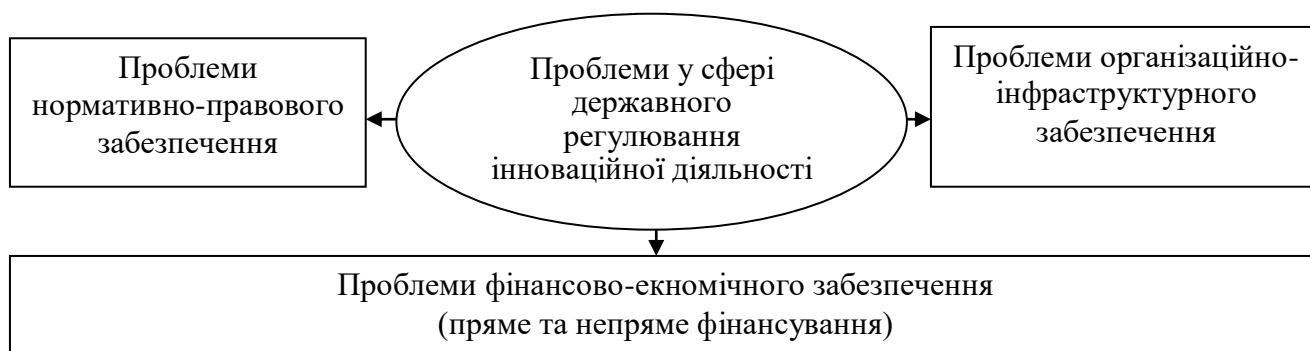
Проведене дослідження показало, що реалізація державної інноваційної політики в Україні визначається її урядовими та законодавчими органами. Зокрема, на законодавчому рівні встановлено, що державне регулювання інноваційної діяльності здійснюється шляхом:

- визначення і підтримки пріоритетних напрямів інноваційної діяльності;
- формування й реалізації державних, галузевих, регіональних і місцевих інноваційних програм;
- забезпечення нормативно-правової бази та економічних механізмів для підтримки й стимулювання інноваційної діяльності;
- захисту прав та інтересів суб'єктів інноваційної діяльності;
- фінансової підтримки виконання інноваційних проєктів;
- стимулювання комерційних банків та інших фінансових установ, що кредитують виконання інноваційних проєктів;
- встановлення пільгового оподаткування суб'єктів інноваційної

діяльності;

– підтримки функціонування й розвитку сучасної інноваційної інфраструктури [203, с.73].

Виходячи з вище зазначеного, державна інноваційна політика має бути спрямована на створення соціально-економічних, організаційних і правових умов ефективного відновлення, розвитку й застосування науково-технічного потенціалу країни, забезпечення впровадження сучасних екологічно чистих, енерго- та ресурсощадних технологій, виробництво та реалізацію нових видів продукції. Проаналізувавши основні проблеми у сфері державного регулювання інноваційної діяльності в Україні, можна їх згрупувати в окремі блоки для спрощення пошуку шляхів вирішення цих проблем (рис. 3.4).



**Рис. 3.4. Ключові проблеми у сфері державного регулювання інноваційної діяльності в Україні**

*Джерело: сформовано авторами на основі опрацьованої літератури*

Отже, як бачимо з рисунку, виокремивши основні актуальні проблеми у сфері державного регулювання інноваційної діяльності в Україні на окремі блоки, шукати шляхи вирішення цих проблем стає значно простіше. Тому, спираючись на набутий світовий інноваційний досвід та враховуючи вітчизняну специфіку інноваційних процесів, сьогодні можна запровадити ефективну інноваційну систему, яка зможе підвищити інноваційну активність вітчизняних підприємств.

Розвиток інноваційної діяльності зумовлює підвищення рівня поінформованості працівників підприємства про цілі організації, стратегічні й тактичні плани розвитку, тенденції у галузі, проблеми інженерно-технологічного та управлінського характеру. Інноваційна діяльність спонукає керівників системи управління підприємства до

чітко спланованих дій щодо управління процесами акумулювання інноваційних ідей, створення інноваційних продуктів і технологій, комерціалізації інновацій, у тому числі їх трансферу і дифузії. Управління інноваційною діяльністю вимагає обґрунтування впровадження всіх інновацій, особливо тих, які в перспективі повинні бути найбільш успішними. Дане оцінювання нововведень дає змогу економістам та менеджерам вибрати і впровадити ту інновацію, яка створить підприємству конкурентні переваги на ринку, а також забезпечить такий рівень доходу, який перевищуватиме витрати на її реалізацію.

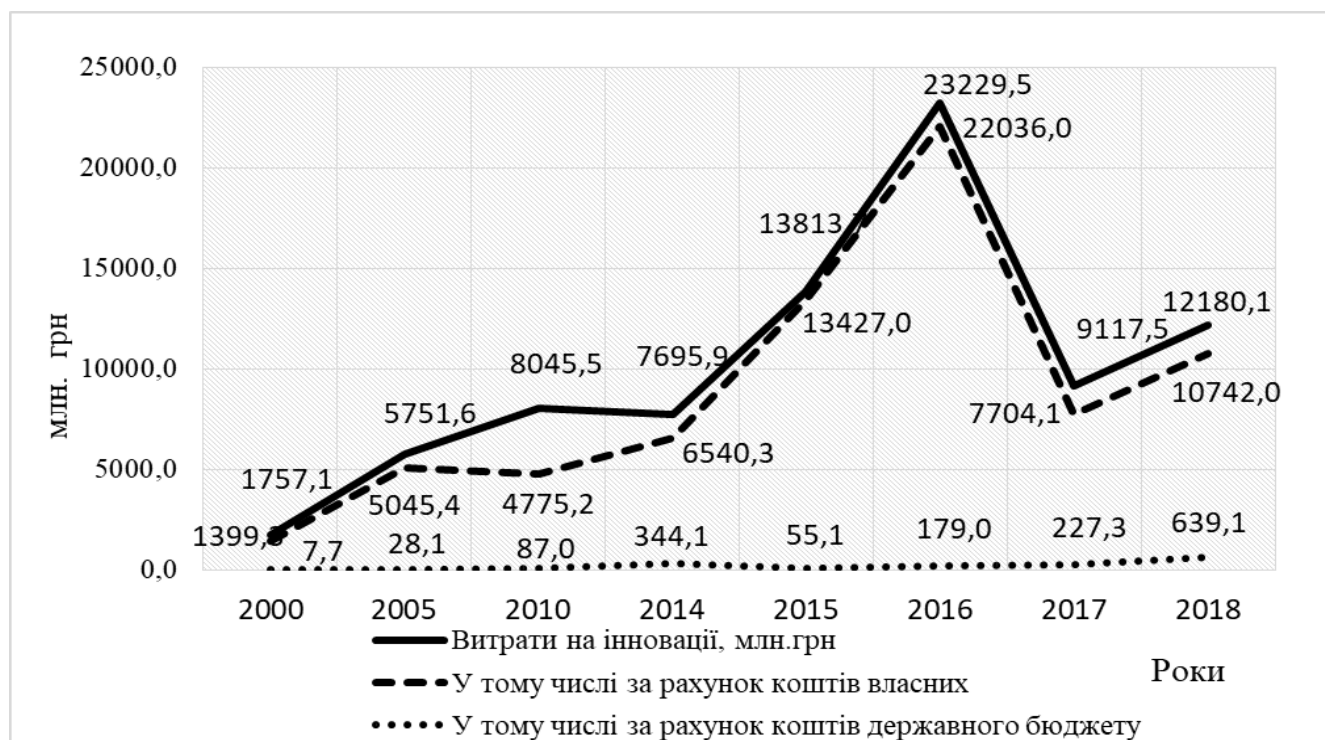
Якщо розглядати проблеми нормативно-правового забезпечення, то основну увагу варто приділити державному управлінські адже у теперішній час спостерігається надмірна розгалуженість органів влади, які відповідають за регулювання інноваційної діяльності, також є проблеми взаємозв'язків та взаємозалежностей, відбувається дублювання функцій та повноважень. Держава має орієнтуватися на інноваційний шлях розвитку економіки України, тому потрібно визначати конкретний перелік органів влади, які відповідають за регулювання інноваційних процесів, а також встановлювати чіткий розподіл функцій та повноважень між регулюючими органами. Необхідно сформувати ефективну нормативно-правову базу у сфері інноваційної діяльності, здійснити систематизацію законодавчої бази, яка регулює інноваційну діяльність, особливо дії законів у науково-інноваційній сфері. Важливими є і вибір, і реалізація пріоритетів техніко-економічного розвитку, враховуючи глобальні вектори економічного розвитку та національних конкурентних переваг, зокрема, надання пріоритетів тим секторам економіки і видам діяльності, які забезпечують порівняльні переваги у досягненні економічної та енергетичної безпеки держави.

Якщо розглядати інфраструктурні проблеми, то необхідним є створення умов для збереження, розвитку і використання вітчизняного науково-технічного та інноваційного потенціалу, а також ефективного використання ринкових механізмів для сприяння інноваційній діяльності, підтримка підприємництва у науково-виробничій сфері. Що ж стосується кадрових проблем, то дослідження виявило, що у теперішній час досить низька кадрова та управлінська підтримка наукового потенціалу, відчувається кадрова неготовність до інновацій, а також й недоліком є відсутність можливостей для професійного навчання та підвищення кваліфікації.

Відповідно до цього має здійснюватися підготовка кадрів у сфері інноваційної діяльності, відбуватися забезпечення взаємодії науки, освіти, виробництва, фінансово-кредитної сфери у розвитку інноваційної діяльності.

За офіційними даними Державної служби статистики упродовж 2018 р. наукові дослідження і розробки (НДР) в Україні виконували 950 організацій, 48,1% із яких належали до державного сектору економіки, 37,0% – підприємницького, 14,9% – вищої освіти. На підприємствах та в організаціях, які здійснювали НДР, кількість виконавців таких робіт на кінець 2018 р. становила 88,1 тис. осіб, із яких 65,4% – дослідники, 9,7% – техніки, 24,9% – допоміжний персонал. Так у 2018 р. загальний обсяг витрат на виконання НДР власними силами організацій становив 16773,7 млн грн, у тому числі витрати на оплату праці – 8553,0 млн грн, інші поточні витрати – 7456,3 млн грн, капітальні витрати – 764,4 млн.грн, із них витрати на придбання устаткування – 588,0 млн грн [171].

На рисунку 3.5. зображена динаміка джерел фінансування інноваційної діяльності промислових підприємств з 2000-2018 рр.



**Рис. 3.5. Джерела фінансування інноваційної діяльності промислових підприємств, 2010-2018 рр.**

*Джерело: сформовано авторами на основі даних Державної служби статистики [171]*

Проведений аналіз рисунку показав, що порівняно із 2016 роком у 2018 році інноваційна активність знизилась і витрати відповідно були меншими на 11049,4 млн. грн, у той же час витрати на інноваційну діяльність переважно здійснюється за рахунок власних коштів, порівняно з коштами державного бюджету.

Сьогодні кожне підприємство функціонує в конкурентних умовах. Ринки машинобудівної продукції є насиченими і різноманітними, саме тому кожна організація намагається не тільки втримати свої позиції (частка ринку, обсяги продаж, величина прибутку), а й певним чином їх покращити за рахунок зміни кадрової, товарної, цінової, інвестиційної, маркетингової стратегій і тактик.

Досить значних результатів у забезпеченні конкурентоспроможності досягають ті підприємства, які впроваджують інновації. Інноваційна діяльність передбачає розроблення, створення, доведення до комерційного використання інновацій.

Основний вектор державного регулювання інноваційної діяльності має бути спрямований на посилення взаємозв'язку науки, бізнесу та держави з метою формування системи, яка об'єднує технологічні, фінансові та організаційні фактори генерування та поширення інновацій. Багато розвинених країн застосовують комплексний підхід до стимулювання діяльності інноваційної діяльності, використовуючи методи як прямого, так і опосередкованого регулювання. Відповідно, потрібно формувати таку державну політику регулювання інноваційної діяльності, яка б давала можливість постійно стимулювати діяльність інноваційних підприємств та наукових установ, а також яка б базувалась на реалізації інновацій у виробництві та повному використанні науково-технологічного потенціалу країни. Враховуючи досвід розвинених країн у сфері активізації інноваційної діяльності, можна виділити прямі та непрямі методи стимулювання інноваційної сфери в Україні (табл. 3.11).

Щодо фінансово-економічного стимулювання, то воно має включати:

- політику у сфері ціноутворення (зняття обмежень у разі формування ціни на товар чи послугу, сировину, матеріали, встановлення граничних норм рентабельності тощо);

- податкову політика (канікули, знижки, кредити, вилучення, відрахування тощо);

– амортизаційну політику (стимулювання модернізації основного капіталу: більш ширші можливості прискорення або уповільнення віднесення сум інвестиційних витрат на собівартість завдяки використанню інвестиційного відрахування або методів нелінійного нарахування амортизації);

– політику у сфері митно-тарифного та нетарифного регулювання зовнішньоекономічної діяльності (стимулювання експорту високотехнологічних товарів, встановлення пільгових умов у разі ввезення інноваційного обладнання із-за кордону, особливих ввізних тарифів чи нетарифних заходів (сертифікація, квотування, ліцензування тощо).

Таблиця 3.11

**Особливості прямих та непрямих методів державного стимулювання інноваційної діяльності на підприємствах машинобудування**

ВПЛИВ	ХАРАКТЕРИСТИКА
Прямий	бюджетне фінансування чи надання кредитів на пільгових умовах підприємствам і організаціям, що здійснюють наукові розробки та готують кваліфіковані кадри або фінансування позабюджетних фондів (інноваційних фондів, зокрема державних, міністерств і відомств)
	спрямування грантової допомоги підприємствам-виробникам, науковому персоналу, що є розробниками інновацій.
	безоплатна передача або надання на пільгових умовах державного майна та земельних ділянок для організації інноваційних підприємств
	створення наукової та обслуговуючої інфраструктури у регіонах, де концентрується науково-дослідна діяльність
	реалізація цільових програм, спрямованих на підвищення інноваційної активності бізнесу
	державні замовлення, переважно у формі контрактів на проведення НДР, які забезпечують початковий попит на нововведення, а потім широко застосовуються в економіці країни
	створення науково-технічних зон із спеціальним режимом інноваційно-інвестиційної діяльності
Непрямий	створення сприятливих умов для проведення інноваційної діяльності, зумовлене наданням фінансових, економічних або управлінських переваг для інноваційного підприємництва.
	фінансово-економічне стимулювання (політика у сфері ціноутворення, податкова політика, амортизаційна політика, політика у сфері митно-тарифного та нетарифного регулювання зовнішньоекономічної діяльності).
	різноманітні пільги для суб'єктів економічної діяльності, які спеціалізуються на науково-технічних напрямках
	податкові пільги на інвестиції, що здійснюються в інноваційну сферу
	формування та реалізація державних інноваційних програм, удосконалення захисту інтелектуальної власності.
створення організаційно-правових умов (розвиток інноваційної інфраструктури, удосконалення законодавчих норм, які стимулюють науково-дослідну активність в інноваційній та інвестиційній сферах)	

Джерело: сформовано авторами на основі опрацьованої літератури [36, 198]

Також важливим інструментом прямого державного регулювання інноваційної діяльності є розвиток інноваційної інфраструктури. Значення його полягає у створенні виробничо-технологічної структури, об'єктів інформаційної системи, організації по підготовці і перепідготовці кадрів у сфері технологічного менеджменту, фінансові структури, системи патентування, ліцензування і консалтинга з питань охорони, захисту, оцінки і використання інтелектуальної власності, оцінки комерціалізації наукових результатів. Обмеженість фінансових ресурсів держави, необхідних для прямої підтримки інноваційної діяльності, робить актуальним використання непрямих інструментів, які в більшій мірі орієнтовані на інтереси суб'єктів, що реалізують наукові досягнення.

Значення методів непрямой державної підтримки інновацій визначається тим, що закладений у них механізм стимулювання вимагає значно менших бюджетних витрат у порівнянні з прямим бюджетним фінансуванням, отже, ними може бути охоплено більшу кількість суб'єктів, які здійснюють інноваційну діяльність. Методи непрямой державної підтримки забезпечують автономність і незалежність господарюючих суб'єктів, визначають їх економічну відповідальність за вибір і масштаби напрямків досліджень і винаходів. Механізм реалізації даних методів забезпечує єдиний підхід до стимулювання інноваційної діяльності незалежно від її специфіки, сфер і масштабів поширення, етапу реалізації. Методи опосередкованої дії характеризуються наявністю інструментів підтримки суб'єктів, що здійснюють інноваційну діяльність:

- податкові пільги;
- прискорена амортизація.

Податкові пільги є найбільш поширеними серед інших методів непрямой стимулювання інноваційної діяльності. Використання податків як інструмент державного впливу на економіку засноване на реалізації регулюючої функції податків. Вона проявляється в нерівномірному оподаткуванні різних об'єктів і категорій платників податків. За рахунок цього досягається ефект регулювання: послаблюючи податковий тиск у певному напрямі за рахунок зміни елементів оподаткування, держава створює більш сприятливі умови для розвитку окремих видів діяльності [110, с. 117]. У той же час, прискорена амортизація передбачає штучне прискорення нагромадження суми амортизаційних відрахувань протягом перших років або всього амортизаційного періоду порівняно з реальними

темпами втрати засобами праці своєї вартості. Метою є стимулювання інвестицій, оскільки, інвестуючи в капітал компанія отримує право на відстрочку сплати податків. Тобто, прибуток фірми за вирахуванням суми амортизаційних відрахувань, а отже, і її податкові зобов'язання, виявляються менше, ніж вони були б при нормальній амортизації [110, с. 118].

Низка заходів може здійснюватися і на регіональному рівні. Активно застосовуються непрямі заходи формування сприятливого правового середовища у сфері оподаткування, кредитно-фінансової політики, господарського права, процедур банкрутства, формування інноваційної інфраструктури тощо. Пріоритети прямого державного фінансування зазвичай мають напрями, які не можуть підтримуватися приватним сектором за високого ступеня неконтрольованого ризику та комерційної невизначеності (фундаментальні дослідження) або великих за обсягом і важко окупних витрат (великомасштабні науково-технічні проекти національного масштабу). Крім того, держава традиційно бере на себе пряме фінансування НДДКР у сферах, де виступає основним замовником високотехнологічної продукції або там, де існує явна загроза національним виробникам унаслідок загострення міжнародної конкуренції.

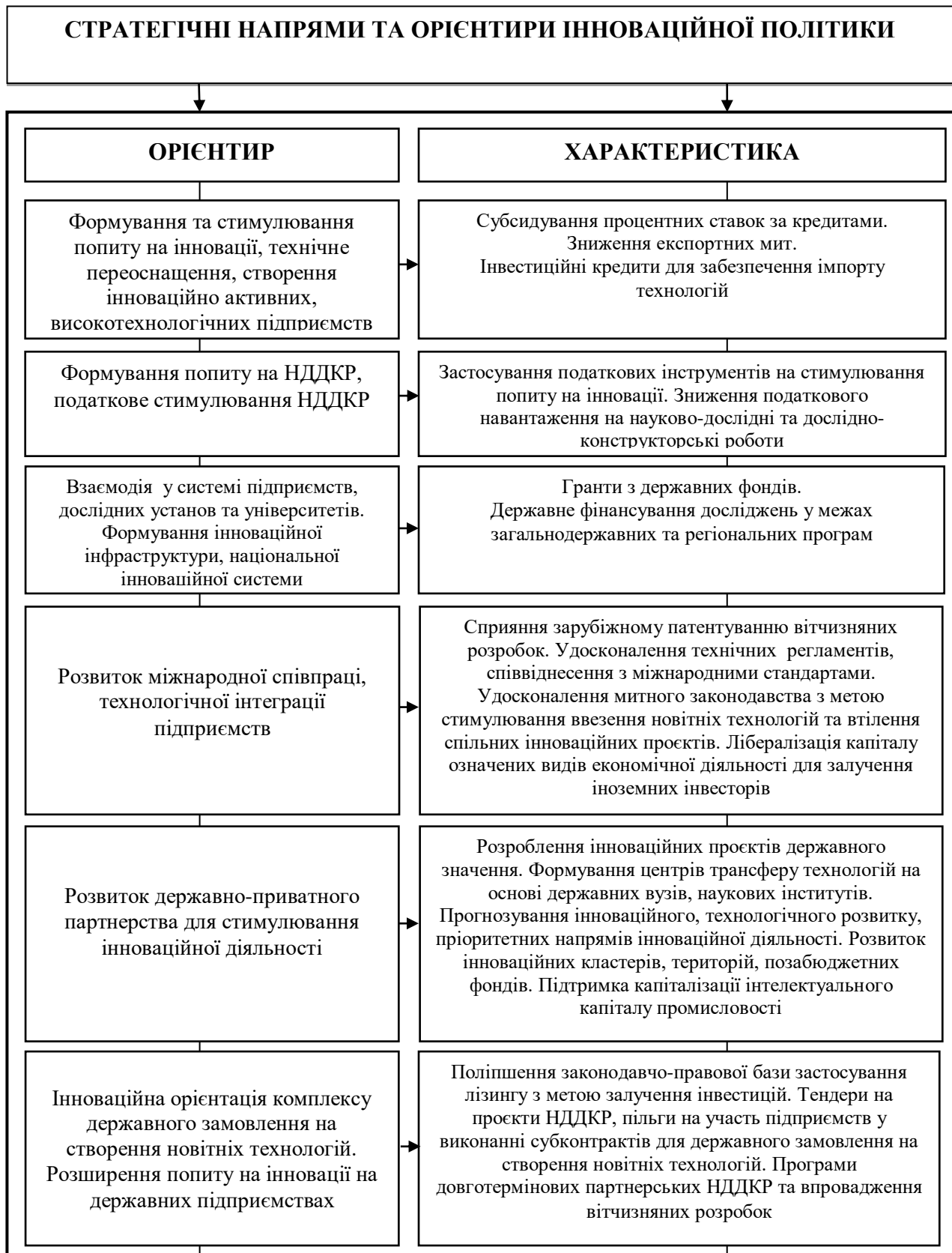
Крім того, одним із першочергових завдань для нашої країни має стати створення економічного та правового механізму розроблення й упровадження новітніх технологій та інновацій у практичну сферу. Ці механізми повинні сприяти формуванню відповідних умов для розвитку інноваційної діяльності підприємств. Головні стратегічні напрями й орієнтири державної інноваційної політики, що спрямовані на розвиток інноваційної діяльності у підприємницькому секторі наведені на рисунку 3.12.

Проведене дослідження показало, що для забезпечення реалізації стратегічних напрямів інноваційного розвитку підприємств, галузей та економіки в цілому варто здійснити вдосконалення державного регулювання інноваційного розвитку, що буде проявлятися у підтримці створення інноваційно-орієнтованих об'єднань на базі провідних освітніх закладів, наукових і фінансових установ, підприємств і формуванням на цій основі стійких інноваційних кластерів; сприятиме залученню іноземних інвестицій у високотехнологічний сектор економіки для забезпечення фінансування створення та впровадження інновацій у реальний сектор економіки; запровадженні механізму страхування ризиків,



пов'язаних із реалізацією інноваційних проєктів, який позитивно впливатиме на інвестування цих проєктів; підтримці підприємств промисловості та інших галузей, які здійснюють свою діяльність у високотехнологічній сфері; проведенні зарубіжних презентацій, виставок, круглих столів з метою просування їх продукції на міжнародні ринки; здійсненні моніторингу попиту на високотехнологічну продукцію; наданні інформаційно-консультативної, правової допомоги і пошук потенційних партнерів для укладання договорів щодо їх реалізації; запровадженні механізму пільгового кредитування підприємств, які виробляють інноваційну продукцію; створенні цілісної національної інноваційної системи, яка має включати спеціалізовані технопарки, технополіси, бізнес-інкубатори, інжинірингові центри, венчурні компанії, інноваційні кластери тощо; удосконаленні механізму правового захисту інтелектуальної власності та страхування інноваційної діяльності як основи інноваційного розвитку економіки України; сприянні формуванню та активної участі держави на ринку інновацій (інформація в державних виданнях, виставки, біржі, ярмарки, купівля-продаж ліцензій); розробці форм гармонійного поєднання національних інтересів у науково-інноваційному розвитку з міжнародною диференціацією, спеціалізацією і сегментацією ринків наукоємких технологій та інновацій. Також державні органи мають здійснювати моніторинг особливостей інноваційного розвитку розвинутих країн на предмет їх можливого застосування в Україні.

На наш погляд, інноваційний кластер (метою створення якого є досягнення ефекту синергії) представляє собою географічну та цільову концентрацію взаємозалежних підприємств та організацій, які формують суміжні етапи створення та впровадження інновацій у галузях економіки, включає: ядро кластера (науково-дослідницькі центри, освітні установи (університети, бізнес-школи, бізнес-інкубатори), підприємства та компанії, венчурні компанії, патентні бюро) та інфраструктурну мережу, що формуються навколо ядра кластера (спеціалізовані постачальники, сервісні компанії, технологічні посередники, страхові компанії, торговельні асоціації, соціально-побутова і природоохоронна сфери, органи державної влади та органи місцевого самоврядування тощо), і сприяє інноваційному розвитку економіки та вирішенню соціальних та екологічних проблем суспільства [203, с. 79].



**Рис.3.12. Стратегічні напрями та орієнтири інноваційної політики України, що спрямовані на розвиток інноваційної діяльності у підприємницькому секторі**

*Джерело: розроблено авторами на основі опрацьованої літератури*

Також важливим є формування економічної політики держави щодо впровадження у виробництво і побут новітніх технологій, визначення реальних перспективних джерел фінансових ресурсів, необхідних для реалізації передбачуваних напрямів розроблення інновацій, стимулювання та розвиток венчурного підприємництва, а також відповідність нормативної та юридичної баз наукового і загальноосвітнього рівнів спеціалістів для здійснення циклу «ідея-розробка-інновація-упровадження», відповідних методів управління цими процесами на підприємстві [35, с. 37].

Відповідно, концепція інноваційного розвитку промисловості України має формуватися з урахуванням структурно-функціонального підходу до адміністративно-територіального устрою в контексті систематизації процесів інтеграції окремих регіонів на основі розвитку структурних складових і найбільш вагомих функціональних взаємозв'язків. Структурно-функціональний взаємозв'язок, орієнтований на інновації підсистем вітчизняної промисловості, має розглядатись як ефективна горизонтальна та вертикальна систематизація процесу інтеграції регіонів у контексті розвитку найбільш вагомих інноваційних структур, які мають найвищий потенціал виробництва інноваційної продукції, що є конкурентоспроможною на внутрішніх і зовнішніх ринках [50, с. 168].

Виходячи з проведеного дослідження автором пропонується схема концепції державного регулювання інноваційних процесів на засадах взаємодії факторів інноваційності, конкуренції та інноваційно-структурного потенціалу (рис. 3.13).

На комплексній основі розглянуто основні складові розвитку інноваційної діяльності в Україні, а саме державного регулювання інноваційних процесів на засадах взаємодії факторів інноваційності, конкуренції та інноваційно-структурного потенціалу, які включають економічне забезпечення, фінансове, організаційне та законодавче. Стосовно економічної складової наголошується на виборі пріоритетів інноваційного розвитку в умовах обмеженості коштів і часу, розробленні сучасної вітчизняної методики визначення ефективності інновацій. Щодо організаційної складової: розвиток інноваційної діяльності на засадах державо-приватного партнерства створенні нових робочих місць, розробленні сучасної системи стимулювання інноваторів тощо.



**Рис. 3.13. Концепція державного регулювання інноваційних процесів на засадах взаємодії факторів інноваційності, конкуренції та інноваційно-структурного потенціалу**

*Джерело: сформовано авторами*

Відповідно фінансова складова: державна фінансова підтримка промислових підприємств, що виготовляють інноваційний продукт, мотивація розвитку інноваційної діяльності за рахунок кредитування, інвестування та грошових надходжень, диверсифікація відсотка за кредит у залежності від ефективності інновацій тощо. Стосовно

охорони прав на об'єкти інтелектуальної власності: забезпечення інститутів оцінкою інтелектуальної власності, зокрема складових: захисту, схем, обміну, оренди та лізингу, впровадження платежів за користування активами найчастіше правами захисті вітчизняного виробника.

Отже, в умовах сьогодення інноваційні процеси в Україні нині не набули достатніх масштабів і не стали істотним чинником зростання економіки.

У той же час інноваційна діяльність є досить складною та комплексною, що вимагає від суб'єктів господарювання вирішення низки проблем і подолання суттєвих перешкод на шляху до успіху. Головними проблемами, що перешкоджають розвитку інноваційної діяльності підприємств машинобудування є нестача власних коштів, великі витрати на нововведення, недостатня фінансова підтримка держави, високий економічний ризик, тривалий термін окупності інновацій, недосконалість та суперечливість законодавчої бази та відсутність кваліфікованого персоналу [133, с. 57].

Ринки машинобудівної продукції розвиваються швидкими темпами, що загострює конкуренцію. Як наслідок, підприємства у своїй діяльності змушені орієнтуватись на інновації та високі технології. Для забезпечення ефективності та прибутковості інноваційної діяльності необхідно побудувати певну систему управління нею, в т. ч. систему моніторингу ефективності управління інноваційною діяльністю підприємства. Проведені дослідження показали, що працівники, які виконують управлінські функції в організації, як правило, мають недостатні вміння і навички щодо управління інноваційною діяльністю. Невідповідність між реальними функціональними можливостями існуючих систем і функціями, які повинні бути ними виконані є підставою для коригування існуючих або створення нових систем управління інноваційною діяльністю.

Проведене дослідження показало, що інноваційна діяльність є досить складною та комплексною. Основний напрямок державного регулювання інноваційної діяльності підприємств машинобудування сільськогосподарського призначення має бути спрямований на посилення взаємозв'язку науки, бізнесу та держави з метою формування системи, яка об'єднує технологічні, фінансові та організаційні фактори генерування та поширення інновацій. Виявлено, що серед прямих методів найбільшого поширення набули – бюджетне субсидювання, а серед непрямих методів – податкові

пільги. Зокрема, державна підтримка у вигляді податкових пільг веде до зниження податкового навантаження і вивільнення фінансових ресурсів, необхідних господарюючим суб'єктам для здійснення інвестицій в інноваційну діяльність, для створення і організацію виробництва принципово нової продукції, застосування нових або модернізацію існуючих способів її виробництва. У той же час, особливої уваги потребують проблеми пов'язані з фінансово-економічної забезпеченості інноваційної діяльності, тому подальші дослідження за цією тематикою необхідно проводити у напрямку виявлення недоліків фінансового забезпечення інноваційної діяльності в Україні з подальшим аналізуванням інноваційно-інвестиційної діяльності.

Саме тому забезпечення конкурентоспроможності вітчизняної машинобудівної продукції вимагає від підприємств упровадження інновацій, зокрема оновлення технологічного обладнання, яке було б більш енергоощадним і дозволяло виробляти високотехнологічну продукцію. Виконання цього завдання вкрай ризикове, оскільки потребує значного обсягу інвестицій і постійного вивчення зміни запиту споживачів. За всі роки незалежності України не більше 17% промислових підприємств впроваджували інновації, що вказує на те, що більшість підприємств немає досвіду з формування систем управління інноваційною діяльністю, а також не володіє особливостями оцінювання ефективності цих систем, що є причиною проблематичності прискорення інноваційного розвитку машинобудівних підприємств.

## РОЗДІЛ 4

### ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МОТИВАЦІЇ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ДЛЯ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

#### **4.1. Інжиніринг у мотивації відносин між підприємствами різних видів економічної діяльності у машинобудуванні**

Під час здійснення виробничо-господарської та фінансово-інвестиційної діяльності перед підприємством постають різноманітні завдання, вирішення деяких із яких потребує значного обсягу техніко-економічних обґрунтувань, зокрема, щодо вибору найкращих варіантів їх розв'язання. При цьому низка таких завдань передбачає встановлення доцільності понесення підприємством інвестиційних витрат. За таких умов вимоги до обґрунтування рішень є особливо жорсткими, так як невдале вкладення інвестиційних ресурсів може обернутися для господарюючого суб'єкта суттєвими втратами коштів та призвести до значного погіршення його фінансового стану.

Процес обґрунтування доцільності вкладення підприємством певного обсягу інвестицій у провадження того чи іншого виду його діяльності повинен передбачати встановлення очікуваних результатів такого вкладення, що здійснюється шляхом розроблення відповідних інвестиційних проєктів.

Підвищення інвестиційної та інноваційної активності підприємств України потребує зростання кількості та масштабів інвестиційних проєктів, які ними реалізуються. Проте, здійсненню будь-якого інвестиційного проєкту, передусім, проєкту, який має інноваційне спрямування, обов'язково повинно передувати докладне оцінювання його ефективності та детальне обґрунтування доцільності його реалізації, а також врахування наявності можливих варіантів вкладення підприємствами інвестиційних ресурсів. Із цією метою необхідним є набуття чіткого уявлення сутності й послідовності процедури реалізації проєктів, а також виділення їхніх типів за тими чи іншими класифікаційними ознаками, що дає змогу врахувати специфіку певних інвестиційних проєктів при виконанні проєктного аналізу.

Враховуючи, що інжиніринговий проєкт є різновидом інвестиційного проєкту, здійснення трактування сутності такого проєкту може передбачати взяття за основу існуючих у літературі

підходів до тлумачення поняття «інвестиційний проєкт» із одночасним врахуванням специфіки інжинірингових робіт та послуг.

За таких умов термін «інжиніринговий проєкт» доцільно тлумачити як впорядковану сукупність планових завдань та прогнозних оцінок, що однозначно визначають послідовність синхронізованих у просторі та часі дій суб'єктів та учасників інжинірингової діяльності стосовно досягнення її конкретної мети. В якості такої мети може виступати інженерно-консультаційне забезпечення впровадження на підприємстві нової техніки та технології; переходу на виробництво нових (покращених) видів продукції; розширення виробничих потужностей підприємства тощо.

Таким чином, підприємство буде розглянуто не як окремий суб'єкт, що виконує призначені для нього функції у певній галузі через позицію підприємця, а як суб'єкт системи мотивації різних видів діяльності. Починаючи з 2013 р., усі статистичні дані подаються згідно КВЕД-2010, однак до цього, протягом багатьох років використовувався КВЕД-2005, згідно якого відображалися усі види економічної діяльності підприємств. Тому, використовуючи КВЕД-2010, пропонуємо провести аналіз підприємств за видами діяльності у машинобудуванні, що функціонували у найбільш успішній для усього комплексу період – до 2019 р. Для цього, було відібрано 269 підприємств Вінницької області [324], серед видів діяльності яких є хоча б один машинобудівний.

У Вінницькій області за даними на 2007 р. працювало 71 підприємство машинобудування [226]. Через брак обігових коштів та зменшення замовлень на виготовлення машинобудівної продукції у результаті недостатньої конкурентоспроможності на споживчому ринку обсяг виробництва продукції скоротився на 19,8%. Разом із тим, на ПАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод», який є провідним виробником комбікормового, зернопереробного, борошномельного і елеваторного обладнання різної продуктивності, укладені контракти з підприємствами країн Середньої Азії на поставки борошномельного обладнання і запчастин на загальну суму 30,0 млн грн, що надало змогу з початку року на 47,7 % наростити виробництво продукції (у порівнянні з 2011 р.). ПАТ «Могилів-Подільський завод газового устаткування і приладів» укладено 5 нових договорів на поставки виробів, 2 з них вже реалізовано; освоєно виробництво нової для підприємства продукції – плитки тротуарної та відновлено випуск печей опалювальних, колосників, тощо. ПрАТ



«Уланівський Агромаш» збільшив обсяги виробництва на 30,1%, що складають 698,8 тис грн [59, с. 15].

Розвиток ринкових відносин в Україні протягом більше 20 років, призвів із одного боку до занепаду багатьох потужних підприємств, а з іншого – до мотивації інших видів діяльності, що відобразилося у ролі машинобудування як чинника створення видів діяльності у багатьох сферах виробництва та послуг.

Прикладом можуть бути підприємства агропромислового машинобудування – «Агромаш», більшість яких сьогодні є районними та спеціалізованими підприємствами. Більшість із цих підприємств здійснюють діяльність як «виробництво інших машин та устаткування для сільського та лісового господарства» та «ремонт, технічне обслуговування і монтаж інших машин та устаткування для сільського та лісового господарства». Крім того, ці підприємства здійснюють одночасно таку діяльність, як оптова та роздрібна торгівля, будівництво, функціонування автомобільного транспорту, здавання в оренду власного нерухомого майна тощо.

Таким чином, ми пропонуємо вид економічної діяльності машинобудівного підприємства вважати чинником мотивації для розвитку інших видів діяльності, що на даний момент є найбільш запитуваними на ринку. Машинобудування є основою для виготовлення цим чи іншим підприємством металевих виробів, металургії, будівництва, а також операцій із нерухомістю, торгівлі, діяльності у сільському господарстві та використанні автомобільного транспорту.

Слід зазначити, що розглядати у сьогоднішніх умовах економіки, що «машинобудування мотивує...» лише на основі наявності виду економічної діяльності буде не зовсім коректно. Є підприємства, що припинили своє існування, а є такі, навіть серед «Агромаш», що не здійснюють жодної діяльності у агропромисловому машинобудуванні, як Вахнівське спеціалізоване підприємство «Агромаш» чи Жмеринське районне підприємство «Агромаш». Деякі підприємства керуються можливостями мотиваційної гнучкості, а тому вони хоча є машинобудівними, однак їх діяльність із машинобудуванням вже не пов'язана – Липовецьке АТП «Агромаш», Агромаш-трубний, Подільська регіональна компанія «Агромаш» тощо.

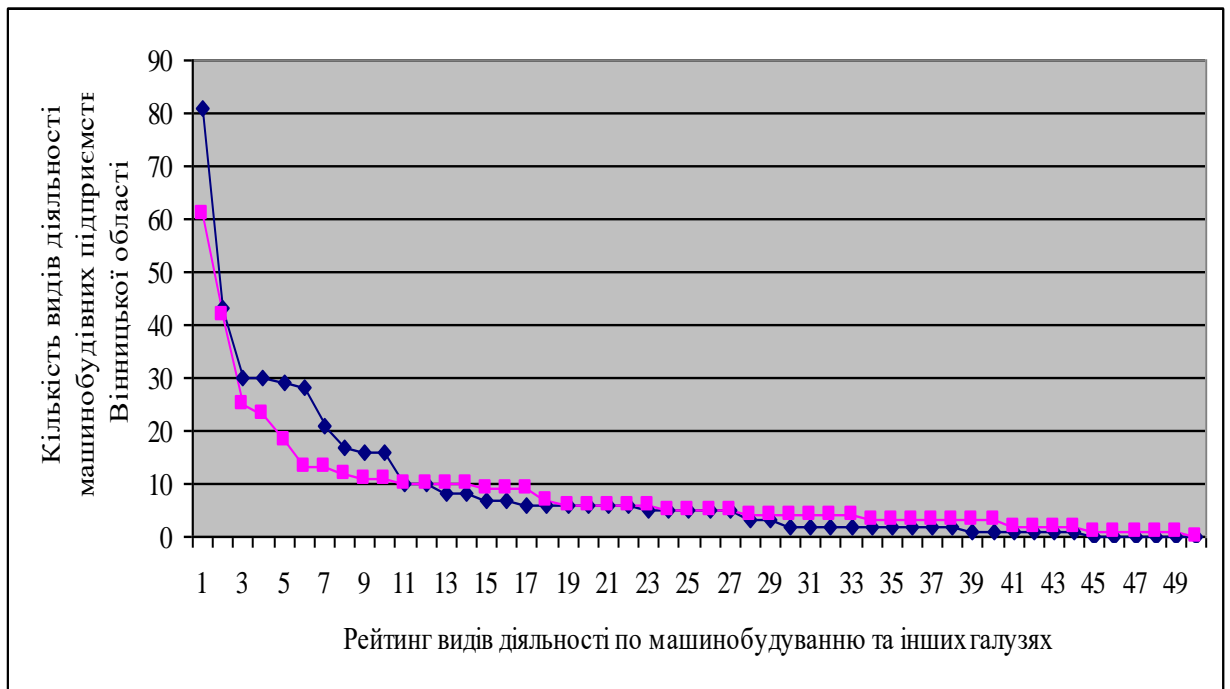
Таку трансформацію у діяльності вітчизняних підприємств можна пояснити наслідками руйнування від розвитку гіперконкуренції, однак серед проаналізованих суб'єктів

господарювання значна кількість тих, що були засновані після 1991 р. – приватні підприємства, виробничо-торгівельні центри, науково-виробничі фірми, побутово-комерційні фірми тощо. У цьому контексті проглядається роль гіперконкуренції як чинник розвитку середовища – не обов'язково мати величезні ресурси для досягнення успіху. Сучасне машинобудування – це максимально продуктивні та не трудомісткі системи, що здатні дуже швидко забезпечити торговельні, освітні, наукові, побутові та інші потреби споживачів.

Зміна мотивації машинобудівних підприємств дозволяє оцінювати їх мотиваційний потенціал та ресурс. Здійснюючи економічну діяльність, підприємства мотивовані на вмирання або життя в залежності від можливостей власника розвивати потреби виробництва у середовищі функціонування. Як наслідок, найбільш важливим показником є характеристика змін: або мотивація стабілізації життя (вмирання), або мотивація досягнень прибутку (руйнувань).

Мотивацію діяльності у машинобудуванні пропонуємо розглядати у розрізі мотивації інших видів діяльності по підприємствах Вінницької області (табл. В.4.1 додатку В). Як свідчить таблиця, серед проаналізованого масиву підприємств, найбільш часто у машинобудуванні зустрічається діяльність із виробництва інших машин та устаткування для сільського та лісового господарства – 81 раз. У інших видах – металургійне виробництво та виробництво готових металевих виробів (61 раз). Виходячи з цього дослідження можна зробити оцінку мотивації машинобудування як потребу в інших сферах діяльності. З одного боку, можна стверджувати, що машинобудування створює потребу у металургії, діяльності з нерухомим майном, будівництві і т.д. Чим нижче по таблиці, то потреба у цій діяльності найменша. З іншого боку, існує зв'язок між рейтингом діяльності у машинобудуванні та інших видах (рис. 4.1).

Якщо діяльність у сфері машинобудування викликає потребу в здаванні в оренду власного нерухомого майна, то таким чином проявляється руйнівна сутність гіперконкуренції, оскільки підприємство стає ресурсом. Аналогічні зв'язки з руйнуванням можна прослідкувати також по інших видах діяльності, спускаючись по рейтингу. Умови гіперконкуренції для машинобудування – це як забезпечення зростання обсягу виробництва продукції, так і розвиток торговельних операцій, будівництва, надання інших послуг.



**Рис. 4.1. Мотивація зв'язку у машинобудуванні та інших видах економічної діяльності підприємств Вінницької області\***

\* синя лінія – види економічної діяльності у машинобудуванні;  
 червона лінія – види економічної діяльності в інших галузях  
 Джерело: сформовано авторами на підставі таблиці В.4.1 додатку В

Найбільш характерний для гіперконкуренції вид діяльності є виробництво електронно-обчислювальних машин та іншого устаткування для оброблення інформації у кількості 30 одиниць (табл. В.4.1, додатку В) із досліджуваної сукупності. Даний вид діяльності займає 3-4 місце серед 50 видів діяльності по машинобудуванню, а тому можна стверджувати про мотивацію таких важливих сфер діяльності, як будівництво та оптову торгівлю, що також знаходяться у верхній частині рейтингу. В самому машинобудуванні, якщо порівнювати з першим номером рейтингу, (81 одиниця), частка виробництва електронно-обчислювальних машин та іншого устаткування для оброблення інформації буде складати 37% ( $30 / 81 * 100\%$ ).

Загальна сукупність усіх видів діяльності у машинобудуванні складає 452 одиниці, інших видах – 411 одиниць, тобто загальний коефіцієнт мотивації зв'язку складає 109,97%. Це означає, що діяльність підприємств у сфері машинобудування на 9,7% повинна мати більше власного ресурсу для забезпечення потреб у

функціонуванні всіх можливих видів для даної галузі. Рівень мотивації зв'язку по горизонталі представлений коефіцієнтами, як відношення кількості видів діяльності у машинобудуванні до кількості видів у інших галузях, а по вертикалі – через розрахунок у кожній групі різниці між першим та наступним показниками рейтингу (табл. В.4.2 додатку В).

На основі положень про особливості гіперконкуренції, що розглядалися у попередньому розділі, виокремимо два види діяльності. У машинобудуванні, як найбільш гнучкий та ресурсотворчий чинник мотивації – виробництво електронно-обчислювальних машин та іншого устаткування для оброблення інформації. Діяльністю в інших видах є операції з нерухомим майном, як сфера вираження мотивації руйнування.

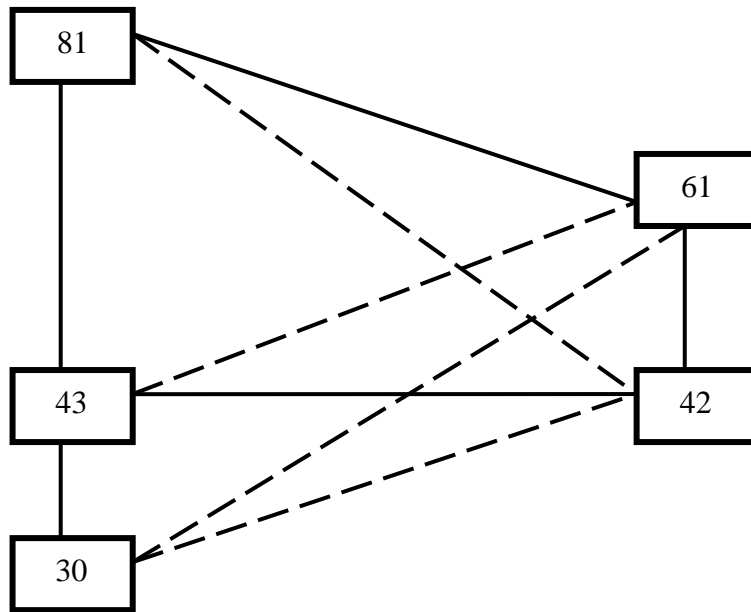
Вінницька область є аграрним регіоном, а тому сутністю економічної політики у галузі машинобудування є розвиток сільськогосподарського машинобудування, а також виробництво металевої продукції, що можна вважати однією з ознак розвитку даних галузей регіону. Природно, у рейтингу (табл. В.4.1 додатку В) мотивації ці діяльності знаходяться на перших позиціях.

Виходячи із особливостей утворення та розвитку машинобудування у Вінницькій області та вимог гіперконкуренції, схему мотиваційних зв'язків можна зобразити у вигляді трапеції (рис. 4.2).

Гнучкі мотиваційні зв'язки між видами економічної діяльності підприємств Вінницької області дозволили визначити, що, по-перше, розвиток машинобудування залежить не від машинобудування, а від інших галузей – торгівлі та діяльності у сфері операцій із нерухомим майном. По-друге, визначення пріоритетних галузей економіки дозволяє підкреслити для мотивації машинобудівних підприємств значення діяльності з виробництва харчових продуктів та напоїв, як найбільш зручного чинника забезпечення гнучкості. По-третє, мотивація машинобудівних підприємств може забезпечуватися перевагами гіперконкуренції від мобільності та гнучкості у діяльності з виробництва електричного, електронного та оптичного устаткування, зокрема електронно-обчислювальних машин.

Чим більший коефіцієнт мотивації зв'язку, тим менша можливість мотивувати економічну діяльність. Наприклад, із рис. 4.15, можна зробити висновок, що спрямованість економіки області на розвиток сільськогосподарського машинобудування на 32,8% не

може мотивувати металургійне виробництво. Це є найнижчим показником, оскільки мотивація зв'язку складе 67,2%. Аналогічно для інших видів діяльності – як по вертикалі, так і горизонталі, причому неможливість мотивації буде значно вищою: виробництво контрольно-вимірювальних приладів – 188,4% (на 88,4%), виробництво електронно-обчислювальних машин та іншого устаткування для оброблення інформації – 270% (на 170%), операції з нерухомим майном – 192,8% (на 92,8%).



**Рис. 4.2. Формування мотиваційних зв'язків через розвиток гіперконкуренції у економіці Вінницької області\***

\* 30, 42, 43, 61, 81 – кількість видів діяльності у машинобудуванні та інших галузях

*Джерело: удосконалено авторами на підставі даних [330]*

Усі мотиваційні зв'язки (рис. 4.2) по вертикалі та горизонталі, а також по діагоналям (пунктирні лінії) утворюють пряму мотивацію та непряму мотивацію (табл. 4.1).

Виробництво електронно-обчислювальних машин не утворює мотивацію в тих умовах економічного розвитку, що сьогодні склалися у Вінницькій області. Однак, слід зазначити, що цей вид діяльності по-перше, займає достатньо високе місце у рейтингу, що свідчить про його важливість, по-друге, подальший розвиток у перспективі дозволить змінити конфігурацію трапеції мотиваційних зв'язків через зниження потреб у руйнуванні. Як наслідок, у перспективі, площі що віддаються в оренду будуть або знов використані у машинобудуванні

або збільшиться кількість сучасних видів діяльності настільки, що наслідки руйнування суттєво не будуть впливати на середовище мотивації.

*Таблиця 4.1*

**Характеристика утворення мотивації у видах економічної діяльності підприємств Вінницької області**

Утворювачі мотивації	Пряма мотивація	Непряма мотивація
81	30 – 43 – 61	42
43	30 – 42	
61	42	43 – 30
42		30

*Джерело: удосконалено авторами на підставі рис. 4.2*

Як зазначалося вище, економічна діяльність підприємств на тепер класифікується згідно стандартів КВЕД-2010, причому на основі аналізу машинобудівних підприємств Вінницької області виявлено, що вони можуть здійснювати виробництво не тільки машин, а й іншої продукції, надавати послуги, зокрема у сфері операцій із нерухомим майном та у торгівлі. Особливістю сучасних підприємств у національній економіці є здійснення декількох видів економічної діяльності, причому деякі з них не відносяться до виробництва машинобудівної продукції.

Однак, серед різноманіття видів економічної діяльності, сутнісну характеристику підприємства відображає основний вид, оскільки допоміжні дозволяють характеризувати виключно напрями орієнтації підприємства поза середовищем функціонування. Таким чином, основний вид економічної діяльності є чинником, із яким асоціюється поняття «мотивація підприємства» або «мотивація економічної діяльності підприємства».

Враховуючи перелік основних видів економічної діяльності машинобудівних підприємств Вінницької області, можна переводити звичайне позиціонування підприємств у мотивацію відносин їхніх видів економічної діяльності.

Оскільки середовище функціонування машинобудівних підприємств складається з технічно ефективних та технічно неефективних підприємств, то можна виділити три групи мотивації відносин видів економічної діяльності між їх позиціями:

– мотивація відносин між видами економічної діяльності технічно ефективних підприємств (особливість конфігурації лінії ефективності);

– мотивація відносин між видами економічної діяльності технічно неефективних підприємств (компактність технічно неефективних підприємств у середовищі функціонування, що впливає на розміри площ мотивації, невмотивованості, посилення невмотивованості);

– відносини між технічно ефективними та технічно неефективними підприємствами (визначення мотиваційного навантаження на відносини між видами економічної діяльності технічно ефективних підприємств, мотивація виду економічної діяльності у потребах технічно ефективних машинобудівних підприємств).

Схема мотивації відносин основних видів економічної діяльності машинобудівних підприємств дозволяє визначити мотиваційне навантаження видів економічної діяльності технічно неефективних підприємств на мотивацію відносин технічно ефективних підприємств.

Виходячи з аналізу мотивації відносин видів економічної діяльності машинобудівних підприємств Вінницької області протягом 2014-2018 рр., пропонуємо наступні напрями мотивації видів економічної діяльності підприємств у системі ефективного функціонування та досягнення прибутку на перспективний період (рис. 4.3).

У результаті дослідження виявлено, що найбільш мотивованим та мотивуючим видом економічної діяльності є виробництво електродвигунів, генераторів і трансформаторів (ВЕГТ). Разом із тим, достатньо впливовою у контексті виробництва електродвигунів, генераторів і трансформаторів є мотивація виробництва електронних побутових приладів (ВЕПП) та виробництво гідравлічного та пневматичного устаткування (ВГПУ).

Слід зазначити, що мотиваційні переваги виробництва електродвигунів, генераторів і трансформаторів не слід сприймати як чинник остаточного пріоритету у машинобудуванні області. Виявлений мотиваційний вплив виробництва гідравлічного та пневматичного устаткування на такі види економічної діяльності, як виробництво електричного й електронного устаткування для автотранспортних засобів (ВЕЕУАЗ), виробництво електронної

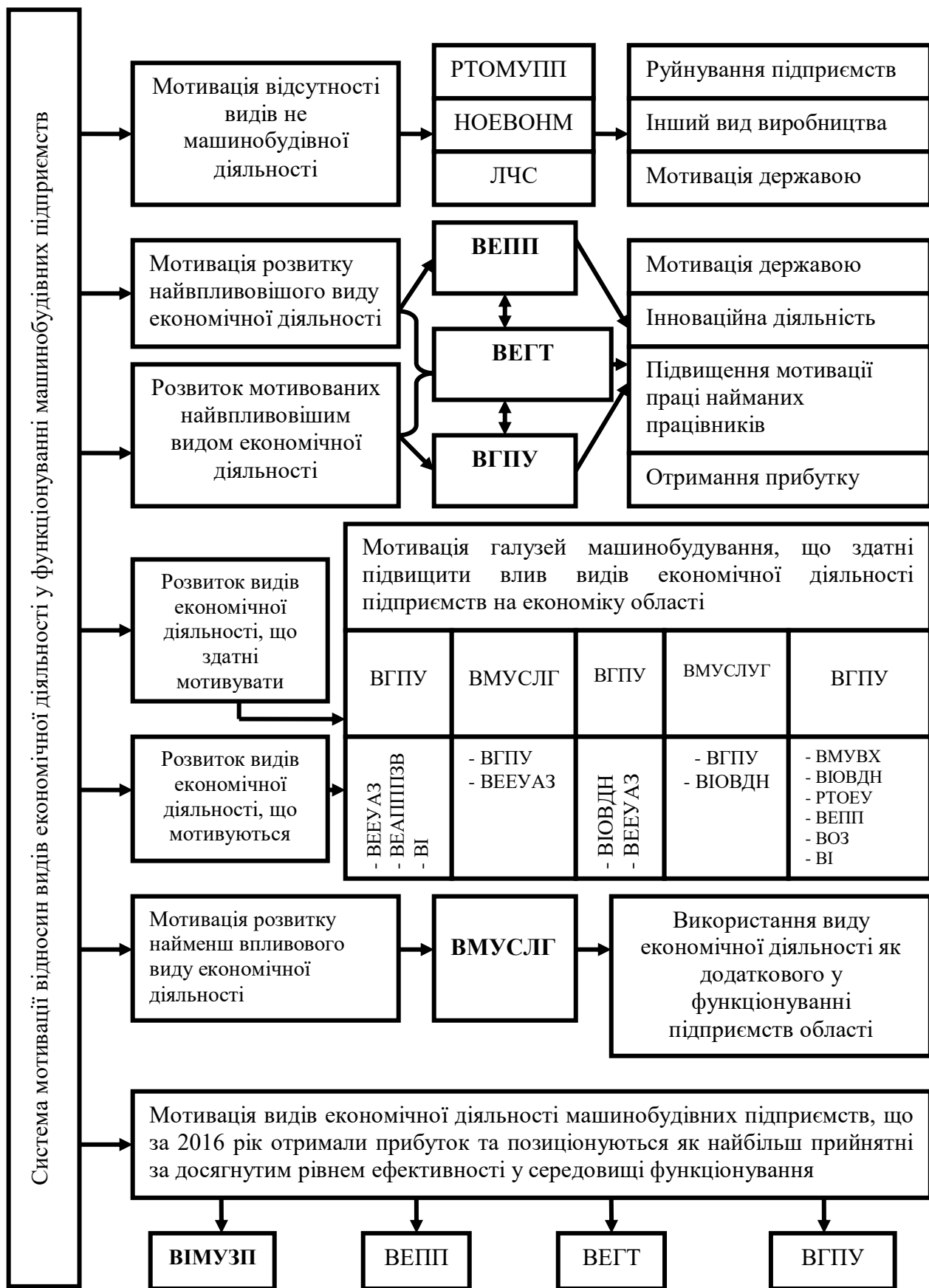
апаратури побутового призначення для приймання, записування та відтворення звуку й зображення (ВЕАПППЗВ), виробництво інструментів (ВІ), виробництво інструментів і обладнання для вимірювання, дослідження та навігації (ВІОВДН), виробництво машин і устаткування для виготовлення харчових продуктів і напоїв, перероблення тютюну (ВМУВХ), ремонт і технічне обслуговування електронного та оптичного устаткування (РТЕОЕУ), виробництво електричних побутових приладів (ВЕПП), виробництво обладнання зв'язку (ВОЗ).

Немашинобудівними видами економічної діяльності, що мотивують діяльність підприємств можуть бути: ремонт і технічне обслуговування машин та устаткування промислового призначення (РТОМУПП), надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна (НОЕВОНМ), лиття чавуну (сталі) (ЛЧС), однак така мотивація є потребою руйнування підприємства (НОЕВОНМ), створення нового виробництва на базі машинобудування (РТОМУПП, ЛЧС) або інтересів інших осіб (наприклад мотивація державою).

Можливості до мотивації видів економічної діяльності машинобудівних підприємств спостерігаються у діяльності з виробництва машин і устаткування для сільського та лісового господарства (ВМУСЛГ). У процесі позиціонування та виявлення мотиваційних зв'язків між видами економічної діяльності виявлено, що саме виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства має найменший вплив на мотивацію розвитку машинобудування, а тому його доцільно використовувати як додатковий у діяльності підприємств області.

За результатами позиціонування, серед видів економічної діяльності машинобудівних підприємств, з'явилося виробництво інших машин і устаткування загального призначення, не включених в інші угруповання (ВІМУЗП) (ПрАТ «Вінницький дослідний завод»). Однак, аналіз мотиваційного навантаження підтвердив неможливість мотивувати діяльність технічно неефективних підприємств, а тому ми у наступному позиціонуванні виявили мотивацію ПрАТ «Вінницький дослідний завод» як технічно неефективного суб'єкта господарювання.





**Рис. 4.3. Напрями мотивації видів економічної діяльності підприємств у системі ефективного функціонування та досягнення прибутку**

*Джерело: власні дослідження авторів*

Таким чином, приклад Вінницької області показує, що економічна безпека України в контексті її участі в євроінтеграційних процесах можлива у випадку рівномірного розподілення мотиваційного навантаження на види економічної діяльності, що забезпечить недопущення руйнування машинобудівних підприємств шляхом підвищення рівня їх технічної ефективності.

#### **4.2. Мотивування програми інжинірингових робіт на машинобудівних підприємствах**

Збільшення економічних результатів діяльності машинобудівних підприємств України можливе лише на засадах суттєвого підвищення їх конкурентоспроможності, що відображається, передусім, у реалізації комплексу різноманітних заходів із зниження витрат на виготовлення продукції й покращення її якості. Для досягнення цих завдань на більшості підприємств необхідно суттєве оновлення їх техніко-технологічної бази та вдосконалення системи менеджменту шляхом впровадження нових прогресивних видів техніки та технологій, покращення споживчих властивостей продукції, що виготовляється, та вдосконалення загальних та спеціальних функцій управління. При цьому слід відзначити, що процеси такого впровадження і вдосконалення стикаються із суттєвими труднощами, які обумовлені такими основними причинами:

- по-перше, реалізація більшості заходів з оновлення техніко-технологічної бази підприємств та його продукції потребує значних обсягів інвестиційних витрат у той час, як власні джерела коштів у більшості підприємств є доволі малими;

- по-друге, впровадження нових видів техніки та технологій завжди пов'язано із суттєвим рівнем інвестиційного ризику, що якраз і обумовлений їхньою новизною. Це, своєю чергою, ускладнює процес залучення зовнішніх джерел коштів (зокрема, банківського кредиту) для фінансування відповідних інвестиційних заходів;

- по-третє, розроблення та обґрунтування проєктів впровадження нових видів технологічних процесів, устаткування та продукції потребує значного масиву інформації про внутрішнє та зовнішнє середовище суб'єктів господарювання, зокрема про можливі варіанти технологічних процесів та моделей обладнання, які можуть бути впроваджені у виробництво. При цьому досить часто процедури

збирання та оброблення такої інформації фахівцями підприємства займають багато часу та потребують суттєвих витрат коштів;

– по-четверте, розроблення та реалізація проєктів впровадження на підприємствах нових видів техніки, технологій та продукції потребують наявності висококваліфікованих фахівців із високим рівнем знань та навичок у проведенні техніко-економічних розрахунків та практичної реалізації їх результатів;

– по-п'яте, процес розроблення й впровадження на підприємствах нових видів технологічних процесів, устаткування та продукції є складним й багатоетапним. При цьому помилки, допущені на попередніх етапах цього процесу, можуть суттєво відобразитися на економічній ефективності результатів дій, що виконуються на наступному етапі (етапах);

– по-шосте, техніко-економічні характеристики заходів із оновлення техніко-технологічної бази підприємств, покращення їхньої продукції та вдосконалення методів управління ними значною мірою визначаються специфікою того виду економічної діяльності, яку здійснюють дані підприємства. Тому особи, які провадять розроблення та впровадження таких заходів повинні бути фахівцями саме у тій галузі, в якій працює підприємство, що передбачає здійснити таке впровадження. Особливо це стосується науково-містких галузей промисловості, до яких належить і машинобудування.

Враховуючи викладене вище, перелічені вище групи заходів, спрямовані на підвищення техніко-організаційного рівня підприємства, потребують проведення комплексу інжинірингових робіт.

Наявність значної номенклатури робіт із інжинірингу, що можуть виконуватися на підприємстві, викликає потребу в розробленні програми цих робіт на плановий період. Процес формування такої програми повинен ґрунтуватися на низці методологічних положень (принципів), до яких доцільно віднести такі (рис. 4.4):

1) дана програма повинна бути комплексною, тобто вона повинна враховувати всі можливі напрямки провадження інжинірингових робіт на певному підприємстві. Виконання цієї вимоги потребує розгляду підприємства як складної виробничої системи, яка передбачає здійснення певного головного бізнес-процесу (для більшості підприємств у якості нього виступає процес виробництва та збуту продукції) та низки деяких інших бізнес-

процесів, які мають допоміжний характер (функціонування обслуговуючих виробництв й підрозділів, що здійснюють: управління виробничою й іншими різновидами діяльності підприємства, постачання потрібних йому матеріальних ресурсів, виробництво окремих видів матеріалів й напівфабрикатів, розроблення нових і вдосконалення наявних видів продукції підприємства, його фінансове забезпечення тощо). Своєю чергою, кожен бізнес-процес передбачає наявність трьох основних елементів: об'єктів, на які справляється вплив при перебігу певного бізнес-процесу; суб'єктів такого впливу (до них, насамперед, відносяться основні засоби та працівники) та способів впливу суб'єктів бізнес-процесу на його об'єкти;



**Рис. 4.4. Принципи розроблення програми інжинірингових робіт на підприємстві**

*Джерело: власні дослідження авторів*

2) процес розроблення програми інжинірингових робіт на підприємстві повинен базуватися на належному інформаційному забезпеченні, яке повинно передбачати збирання та оброблення необхідних для такого розроблення актуальних, повних й точних даних щодо внутрішнього та зовнішнього середовища суб'єкта

господарювання. Доцільним видається поділ усієї інформації, потрібної для складання програми інжинірингових робіт, на блоки:

- блок відомостей щодо теперішнього та майбутнього стану техніко-технологічної бази підприємства;

- блок відомостей щодо теперішнього та майбутнього стану системи менеджменту підприємства;

- блок відомостей щодо теперішнього та майбутнього стану ринків реалізації продукції підприємства;

- блок відомостей щодо теперішнього та майбутнього стану техніко-технологічної бази й системи менеджменту у підприємств – конкурентів даного підприємства;

- блок відомостей щодо теперішнього та майбутнього стану науково-технічних розробок у тій галузі економіки, в якій працює дане підприємство;

3) програма інжинірингових робіт повинна знаходитися у відповідності до програми техніко-організаційного розвитку досліджуваного підприємства, тобто до сукупності заходів, що спрямовані на вдосконалення елементів як головного, так і допоміжних бізнес-процесів із метою збільшення економічного потенціалу підприємства. Своєю чергою, програма техніко-організаційного розвитку підприємства складається з низки окремих (проте, взаємопов'язаних між собою) проєктів цього розвитку; при цьому кожен з цих проєктів передбачає вдосконалення того чи іншого елементу відповідного бізнес-процесу. Необхідно відзначити, що деякі з таких проєктів можуть не мати інвестиційного характеру, тобто не передбачати понесення одноразових витрат у їх здійснення або такі витрати будуть незначними (наприклад, проєкт покращення системи планування на підприємстві). Проте, більшість проєктів програми техніко-організаційного розвитку підприємства, як правило, потребують суттєвих капіталовкладень, що зумовлює необхідність ретельного оцінювання їх економічної ефективності;

4) програма інжинірингових робіт повинна бути належним чином обґрунтованою техніко-економічними розрахунками. Ці розрахунки повинні стосуватися не тільки кожного проєкту техніко-організаційного розвитку підприємства, але й проєктів тих інжинірингових робіт, які передбачено до виконання в процесі розроблення й реалізації заходів щодо техніко-технологічного розвитку суб'єкта господарювання;

5) програма інжинірингових робіт на підприємстві повинна бути розробленою та реалізованою своєчасно, тобто її виконання повинно відбуватися відразу з моменту виникнення потреби у цих роботах. Із метою забезпечення цієї вимоги слід заздалегідь передбачати виникнення потреби у вдосконаленні тих чи інших елементів відповідних бізнес-процесів (для прикладу, це стосується організування своєчасної заміни застарілого обладнання, оновлення номенклатури та асортименту продукції підприємства тощо);

6) програма інжинірингових робіт стосовно кожного елементу відповідного бізнес-процесу повинна характеризуватися певною періодичністю. Така періодичність, своє чергою, повинна відповідати періоду реалізації заходів із вдосконалення такого елементу. При цьому слід враховувати, що цикли реалізації заходів із вдосконалення різних елементів бізнес-процесів підприємства, як правило, не співпадають між собою. Тому програма техніко-організаційного розвитку суб'єкта підприємництва повинна розроблятися для кожного планового періоду (цим періодом є переважно календарний рік) та, відповідно, формування програми інжинірингових робіт теж повинно мати постійний характер, тобто здійснюватися для кожного планового періоду;

7) програма інжинірингових робіт має бути багатоваріантною, тобто вона повинна передбачати різні способи провадження цих робіт. Передусім, це стосується виконавця інжинірингових робіт щодо кожного їх виду, яким може виступати саме підприємство (точніше певні його підрозділи та посадові особи) або спеціалізована фірма, яка здійснює виконання відповідних видів інжинірингових робіт;

8) програма інжинірингових робіт на підприємстві повинна враховувати увесь можливий спектр (номенклатуру) таких робіт. Зокрема, доцільно виокремити види інжинірингових робіт (послуг) за способом представлення їх кінцевого результату. При цьому можна виділити наступні способи такого представлення:

– у паперовому (або електронному) вигляді (проектна документація, економічні обчислення, технічні креслення тощо);

– у речовому вигляді (техніка, яка впроваджена, зразки нової або вдосконаленої продукції тощо);

– у вигляді певних дій (виконання пусконаладжувальних робіт, здійснення технічного обслуговування обладнання тощо);

9) програма інжинірингових робіт на підприємстві повинна мати певні наперед встановлені планові строки її виконання (за усіма видами таких робіт, що передбачається виконувати на підприємстві);

10) програма інжинірингових робіт на підприємстві повинна мати адресний характер, тобто необхідно встановлення конкретних виконавців кожного різновиду цих робіт;

11) впровадження програми інжинірингових робіт повинно забезпечувати підприємству певний розмір економічного (в окремих випадках – і соціального) ефекту від її реалізації. Цей ефект формується за рахунок таких двох джерел: завдяки реалізації певного заходу стосовно підвищення техніко-організаційного рівня господарюючого суб'єкта та внаслідок здійснення відповідних видів науково-дослідних й проектно-конструкторських робіт;

12) при розробленні програми інжинірингових робіт потрібно враховувати і можливі обмеження щодо обсягів провадження цих робіт на підприємстві. Головним таким обмеженням виступають обсяги фінансових ресурсів, що знаходяться у розпорядженні підприємства (або можуть бути залученими ним з зовнішніх джерел). При цьому такі фінансові обмеження повинні стосуватися не лише існуючих у підприємства обсягів коштів, які воно може використати з метою фінансування відповідних інжинірингових робіт, але також і фінансових ресурсів на впровадження результатів таких робіт (зокрема, певних проєктів).

З урахуванням багатоступовості процесу розробки та впровадження нових різновидів технологій, техніки та продукції, нами запропоновано концепцію організування цього процесу, яка ґрунтується на засадах введення поняття «ланцюжок проєктних дій». При цьому під цією дією пропонується тлумачити відносно відокремлений етап процесу розроблення й впровадження певного проєкту, який має чітко визначений масив вихідних ресурсів (зокрема, інформаційних), необхідних для його здійснення, і характеризується певним чітко формалізованим результатом його виконання. Тоді синхронізована в часі й просторі послідовність проєктних дій являтиме собою їхній ланцюжок.

Необхідно відмітити можливість побудови доволі широкої типології проєктних дій. Зокрема, можливо виокремити такі їхні різновиди:

1) за місцем у ланцюжку:

– початкова дія, якій не передуює ніяка проєктна дія;

- проміжна дія, для якої є в наявності й попередня, й наступна проєктна дія;

- завершальна дія, після здійснення якої не передбачається виконання наступних проєктних дій. Зокрема, завершальною може бути дія, яка пов'язана або із припиненням експлуатації впровадженого на підприємстві інвестиційного проєкту, або з припиненням процесу його розроблення та впровадження;

2) за змістом операцій, що виконуються:

- проєктна дія, яка передбачає виконання певних техніко-економічних розрахунків й обґрунтувань;

- проєктна дія, яка передбачає здійснення певних заходів;

3) залежно від особливостей побудови певних фрагментів відповідного ланцюжка проєктних дій;

- послідовна дія, одночасно із виконанням якої не передбачується виконання іншої проєктної дії;

- паралельна дія, одночасно із здійсненням якої передбачується виконання деякої іншої дії;

- циклічна дія, яка характерна тим, що до неї у процесі розроблення та реалізації може відбуватися періодичне повернення;

4) залежно від результатів здійснення дії:

- успішна дія, результати виконання якої справили позитивний вплив на кінцеві фінансові наслідки реалізації на підприємстві інвестиційного проєкту;

- неуспішна дія, результати здійснення якої негативно вплинули на кінцеві фінансові наслідки впровадження на підприємстві інвестиційного проєкту.

Необхідно відзначити, що складність побудови відповідних ланцюжків проєктних дій зі складання й реалізації проєктів на підприємстві обумовлена низкою обставин, серед яких, передусім, слід відзначити такі:

- по-перше, доволі складним є завдання поділу загального процесу розроблення та впровадження проєкту на окремі проєкти дії, оскільки такий поділ характеризується різним ступенем відповідного подрібнення. Тому видається доцільним при такому поділі виходити з того, що проєктна дія на виході повинна являти собою певну «вузлову точку», яка суттєво впливає на подальший перебіг процесів складання й реалізації відповідного проєкту;

- по-друге, на підприємствах часто розробляються й реалізуються одночасно декілька різних проєктів, кожному з яких



може відповідати певний окремий ланцюжок проектних дій. Тоді постає задача поєднання між собою таких ланцюжків – створення їхнього певного кластеру. Необхідність такого поєднання може бути обумовленою принаймні двома причинами: тим, що окремі проекти дії за різними проектами, які розробляються на підприємстві, передбачають оброблення однієї і тієї ж самої вхідної інформації або виконання певних однакових за своєю природою стандартних операцій, та тим, що внаслідок наявності певних чинників лімітуючого характеру на певних етапах процедури розроблення проектів їх потрібно розглядати спільно (для прикладу, у випадку обмежених обсягів інвестиційних ресурсів, коли підприємству слід визначити, які проекти слід включати в його інвестиційну програму з врахуванням ліміту наявних у підприємства обсягів коштів);

– по-третє, процес здійснення кожної проектної дії, як правило, є багатоваріантним, інакше кажучи, існує кілька можливостей виконання тих чи інших проектних дій. Зокрема, це стосується того, чи самостійно працівники підприємства будуть виконувати відповідну проекту дію, чи вони запросять із цією метою фахівців зі сторонніх організацій (передусім, із інжинірингових та консультаційних фірм).

Для прикладу розглянемо початковий варіант ланцюжка проектних дій стосовно розроблення та реалізації певного проекту технічного переоснащення окремого виробничого підрозділу (ділянки, цеху) машинобудівного підприємства сільськогосподарського призначення. При цьому основними проектними діями можуть бути такі:

1. Здійснення оцінки поточного техніко-організаційного рівня цього виробничого підрозділу, зокрема, технічного стану використовуваних основних засобів, рівня прогресивності застосовуваних технологічних процесів, ступеня споживчих властивостей виготовлюваної продукції тощо.

2. Визначення попереднього переліку тих елементів активної частини основних фондів підприємства, що підлягають оновленню.

3. Встановлення найкращої форми оновлення (модернізація, капітальний ремонт, заміна тощо) кожного із обраних на попередньому етапі елементів активної частини основних виробничих фондів підприємства та визначення найкращого способу заміни елементів, для яких саме заміна виявляється найкращою формою

оновлення (зокрема, вибір оптимальної моделі обладнання, яке замінить застаріле).

4. Проведення оцінки ресурсного забезпечення реалізації підприємством програми технічного переозброєння певного виробничого підрозділу, насамперед, очікуваних сукупних обсягів інвестицій, які для цього може залучити підприємство як із внутрішніх, так й із зовнішніх їхніх джерел.

5. Купівля нового устаткування, на яке буде замінено застаріле обладнання, а також і матеріальних ресурсів (ремонтних вузлів, агрегатів тощо) для здійснення інших можливих форм оновлення основних фондів виробничого підрозділу суб'єкта господарювання.

6. Організація пусконаладжувальних робіт щодо тих елементів активної частини основних засобів виробничого підрозділу підприємства, які було оновлено.

7. Контроль та підтримання (зокрема, шляхом проведення періодичних ремонтів та технічного огляду) процесів функціонування оновлених основних фондів даного підрозділу підприємства.

Необхідно відзначити, що вище перелічену послідовність проєктних дій щодо розроблення та реалізації проєкту технічного переозброєння окремого виробничого підрозділу машинобудівного підприємства сільськогосподарського призначення можна зробити менш укрупненою, зокрема, поділивши цей проєкт на окремі підпроєкти й виокремивши при цьому паралельні та циклічні проєктні дії у відповідних таким підпроєктам ланцюжкам. Однак, потрібно звернути увагу і на той момент, що кожна із перелічених проєктних дій припускає, принаймні, два можливі варіанти її здійснення, а саме: власними силами господарюючого суб'єкта або шляхом залучення фахівців із інжинірингової фірми. За цих умов у ланцюжку проєктних дій із розроблення і реалізації проєкту технічного переозброєння виробничого підрозділу відразу з'являються ще сім ланок, які передбачають виконання таких операцій:

1. Обґрунтування доцільності передання інжиніринговій фірмі функцій із оцінювання поточного техніко-організаційного рівня даного виробничого підрозділу.

2. Обґрунтування доцільності передання інжиніринговій фірмі функцій із визначення попереднього переліку елементів активної частини основних виробничих фондів підприємства, які підлягають оновленню.

3. Обґрунтування доцільності передання інжиніринговій фірмі функцій із визначення найкращої форми оновлення кожного з обраних на попередньому етапі елементів активної частини основних виробничих фондів підприємства та встановлення найкращого варіанту заміни тих елементів, для яких саме така форма оновлення визначена як найкраща.

4. Обґрунтування доцільності передання інжиніринговій фірмі функцій із оцінювання ресурсного забезпечення реалізації підприємством програми технічного переозброєння певного виробничого підрозділу.

5. Обґрунтування доцільності передання інжиніринговій фірмі функцій із придбання нового обладнання та матеріальних ресурсів, потрібних для оновлення основних виробничих фондів виробничого підрозділу підприємства.

6. Обґрунтування доцільності передання інжиніринговій фірмі функцій із організування пусконаладжувальних робіт щодо тих елементів активної частини основних засобів виробничого підрозділу підприємства, які було оновлено.

7. Обґрунтування доцільності передання інжиніринговій фірмі функцій із контролю та підтримання процесів функціонування оновлених основних засобів виробничого підрозділу підприємства.

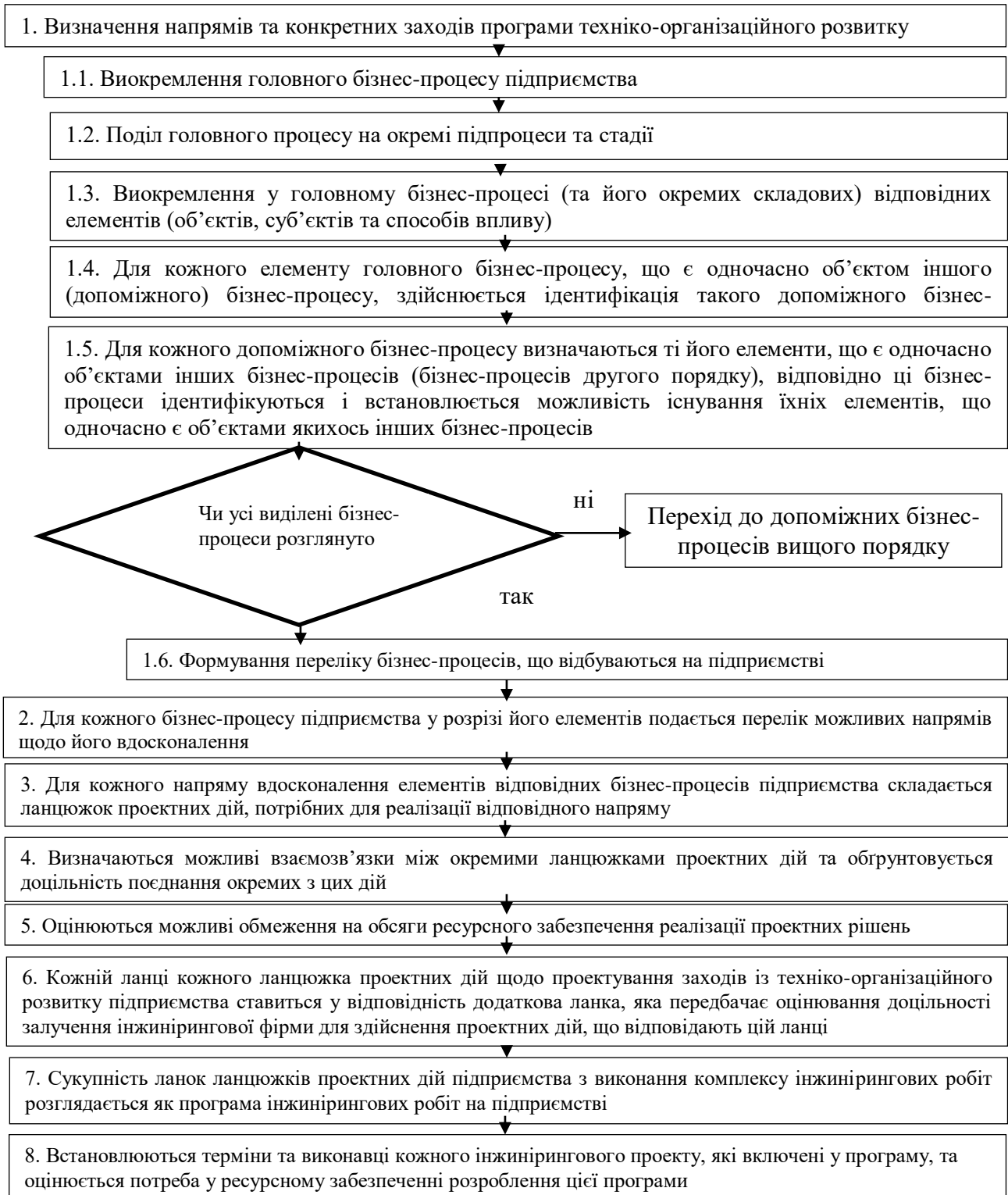
Враховуючи викладені вище вимоги до розроблення підприємством програми інжинірингових робіт та описані закономірності складання і реалізації проєктів, що передбачають впровадження заходів із техніко-організаційного розвитку господарюючого суб'єкта, процес формування програми інжинірингових робіт на ньому повинен передбачати таку послідовність дій (рис. 4.5):

1. Визначення напрямів та конкретних заходів програми техніко-організаційного розвитку підприємства. При цьому важливо врахувати усі такі напрями та заходи. З цією метою нами пропонується метод побудови мережі бізнес-процесів, що відбуваються на підприємстві. Реалізація цього методу передбачає виконання такої послідовності дій:

– виокремлення головного бізнес-процесу підприємства. Як вже зазначалося вище, таким процесом для більшості підприємств є виготовлення та реалізація його продукції;

– поділ головного процесу на окремі підпроцеси та стадії. Зокрема, підпроцеси можуть включати виготовлення окремих видів

продукції, якщо їхнє виробництво не пов'язане між собою. Стадіями ж головного бізнес-процесу можуть виступати певні технологічні етапи, що передбачають передавання предметів праці з одного виробничого підрозділу (ділянки) до іншого;



**Рис. 4.5. Алгоритм формування програми інжинірингових робіт на підприємстві**

*Джерело: розробка авторів*

– виокремлення у головному бізнес-процесі (та його окремих складових) відповідних елементів (об'єктів, суб'єктів та способів впливу). Більшість із цих елементів являє собою одночасно об'єкт впливу іншого бізнес процесу (наприклад, матеріали – процесу їхнього постачання, готова продукція – процесу її зберігання, устаткування – процесу їх технічного обслуговування тощо);

– для кожного елементу головного бізнес-процесу, що є одночасно об'єктом іншого (допоміжного) бізнес-процесу, здійснюється ідентифікація такого допоміжного бізнес-процесу;

– для кожного допоміжного бізнес-процесу визначаються ті його елементи, що є одночасно об'єктами інших бізнес-процесів (такі бізнес-процеси будуть являти собою бізнес-процеси другого порядку), відповідно ці бізнес-процеси ідентифікуються і встановлюється можливість існування їхніх елементів, що одночасно є об'єктами якихось інших бізнес-процесів;

– алгоритм дій повторюється доти, доки не здійснюється перегляд усіх бізнес-процесів підприємства (це відбувається тоді, коли кожен елемент бізнес-процесу відповідного порядку або не належить ніякому іншому бізнес-процесу, або є об'єктом бізнес-процесу вищого порядку).

2. Для кожного бізнес-процесу підприємства у розрізі його елементів подається перелік можливих напрямів щодо його вдосконалення. Сукупність таких напрямів являтиме собою базу для складання програми техніко-організаційного розвитку господарюючого суб'єкта.

3. Для кожного напрямку вдосконалення елементів відповідних бізнес-процесів підприємства складається ланцюжок проектних дій, потрібних для реалізації відповідного напрямку (починаючи від збору необхідної інформації до впровадження певного заходу).

4. Визначаються можливі взаємозв'язки між окремими ланцюжками проектних дій та обґрунтовується доцільність поєднання окремих із цих дій (зокрема, це стосується дій зі збирання та оброблення вихідної інформації).

5. Оцінюються можливі обмеження на обсяги ресурсного забезпечення реалізації проектних рішень, передусім на величину інвестиційних ресурсів підприємства. За таких умов для кожного ланцюжка проектних дій визначаються ті їхні ланки, на яких слід перевіряти умову достатності у підприємства ресурсного забезпечення для впровадження певного проекту. Оскільки більшість

ресурсних обмежень стосується одночасно декількох (або навіть усіх) проєктів, які планує реалізувати підприємство, то виникає об'єктивна потреба в об'єднанні відповідних ланок проєктних дій.

6. Кожній ланці кожного ланцюжка проєктних дій щодо проєктування заходів із техніко-організаційного розвитку підприємства ставиться у відповідність додаткова ланка, яка передбачає оцінювання доцільності залучення інжинірингової фірми для здійснення проєктних дій, що відповідають цій ланці. Інакше кажучи, кожному ланцюжку проєктних дій (або сукупності таких ланцюжків) щодо розроблення та реалізації певного проєкту ставиться у відповідність ланцюжок проєктних дій із виконання комплексу інжинірингових робіт.

7. Враховуючи, що кожна ланка ланцюжків проєктних дій підприємства з виконання комплексу інжинірингових робіт може розглядатися як розроблення окремого інжинірингового проєкту, сукупність таких ланок являтиме собою програму інжинірингових робіт на підприємстві.

8. Встановлюються терміни та виконавці кожного інжинірингового проєкту, які включені у програму інжинірингових робіт на підприємстві, та оцінюється потреба у ресурсному забезпеченні розроблення цієї програми.

### **4.3. Оцінювання економічної ефективності та обґрунтування мотивації на підприємствах окремих видів інжинірингових проєктів**

Розроблення програми інжинірингових проєктів на підприємстві потребує попереднього оцінювання ефективності та обґрунтування доцільності реалізації кожного окремого такого проєкту. Проведене нами дослідження показало, що процеси такого оцінювання та обґрунтування, базуючись на загальних методичних засадах проєктного аналізу, потребують обов'язкового урахування специфіки інжинірингової діяльності. При цьому таке урахування слід провадити у розрізі різновидів інжинірингових проєктів, які плануються до реалізації на підприємстві.

Одним із найважливіших напрямів інжинірингової діяльності є розроблення проєктно-конструкторської документації (зокрема, проєктів будівництва нових та розширення або реконструкції діючих

підприємств, складання бізнес-планів тощо). Досить часто складання такої документації являє собою трудомісткий процес, що вимагає значних затрат коштів на його виконання. Тому, якщо підприємство вирішує замовити розроблення проектно-конструкторської документації інжиніринговій фірмі, воно повинно понести певні, інколи – доволі суттєві, витрати, що (внаслідок свого одноразового характеру) являтимуть собою частину інвестиційних (капітальних) витрат у впровадження певного заходу (або групи заходів), для планування здійснення якого і передбачено складання цієї документації.

При цьому також необхідно враховувати той факт, що частина заходів, обґрунтування яких являє собою мету розроблення відповідної проектно-конструкторської документації (наприклад, бізнес-плану інвестиційного проекту), може бути такими, які виявляться недостатньо ефективними для ухвалення рішення про їхнє впровадження. Проте, отримання цього висновку потребує попереднього розроблення відповідної документації, отже, кошти, витрачені підприємством на таке розроблення стосовно заходів, реалізація яких виявиться недоцільною, слід вважати витраченими нераціонально. Скорочення таких нераціональних витрат можливо досягти, якщо для початку виконати попередню оцінку доцільності впровадження відповідного заходу, що фактично являтиме собою розроблення інжинірингового проекту щодо складання певного пакету проектно-конструкторської документації.

Для прикладу, можна розглянути випадок розроблення проекту організації будівництва певного об'єкта. Даний проект потребує суттєвих витрат на його виконання, оскільки вимагає здійснення комплексу розрахунків потреб у ресурсах та синхронізації у часі та просторі багатьох видів будівельно-монтажних робіт. Однак, можливим є попереднє оцінювання сподіваних фінансових результатів та витрат за цим проектом без розроблення проектною документації за ним (на засадах прогнозування цін та собівартості продукції, яку планується виготовляти, та використання укрупнених норм капітальних витрат у фінансуванні будівництва даного об'єкта). За таких умов, якщо проведені оціночні обрахунки покажуть доцільність спорудження об'єкта, можна буде здійснювати замовлення інжинірингових послуг щодо виконання проекту організації будівництва цього об'єкта.

Очевидно, що розроблення інжинірингового проєкту виконання відповідної проєктно-конструкторської документації потребуватиме понесення підприємством додаткових витрат, однак, за певних умов таке понесення може виявитися обґрунтованим, оскільки при цьому виявиться, що підприємство не вклало ще більшого розміру витрат у розроблення проєкту, який в кінцевому рахунку виявилось б недоцільним реалізовувати.

Здійснимо на конкретних прикладах оцінку економічної ефективності та доцільності впровадження на підприємстві прогресивних технологічних процесів. У якості підприємства, що досліджується, у даному підрозділі роботи було обрано ТОВ «Краснянське СП «Агромаш». На даний час це підприємство здійснює модернізацію та удосконалення наступної техніки:

- культиватор К-8,3;
- дископак Д-8;
- борона дискова важка причіпна БДВП-6,3;
- борона легка причіпна БДЛП-8,0;
- диско-чизельний агрегат БДВП-4,2-01
- комбінований агрегат передпосівної підготовки ґрунту АК-6;
- зчіпка гідрофікована ЗГ-16;
- чизель глибокорозпушувач ЧГ – 40;
- луцильник дисковий ЛД-8;
- борона дискова навісна БДН - 2,0 садова;
- борона дискова навісна БДН - 1,5 навісна.

При цьому для кожного виду техніки розглядаються дві технології її виробництва: базова (яку обрано самим підприємством) та нова (яку пропонує інжинірингова компанія). Для обґрунтування доцільності залучення інжинірингових послуг із метою розроблення та впровадження нових технологій спочатку оцінимо ефективність провадження нових технологій порівняно із базовими без врахування додаткових витрат, які повинно понести ТОВ «Краснянське СП «Агромаш», а вже наприкінці розрахунків здійснимо таке врахування. Зокрема, вхідні дані для оцінювання ефективності й доцільності реалізації на підприємстві ТОВ «Краснянське СП «Агромаш» матеріалозберігаючої (маловідходної) технології виготовлення техніки представлено у табл. 4.2. Значення окремих показників, поданих у цій таблиці, було обчислено таким чином:



1. Витрати, пов'язані з утриманням та експлуатацією устаткування (включно з амортизаційними відрахуваннями за рівномірного методу їхнього нарахування):

– за базовою технологією:  $1,86 + 2570 \cdot 0,951 / 8 \cdot 300 = 2,88$  тис. грн/шт.;

– за новою технологією:  $1,75 + 3060 \cdot 0,963 / 8 \cdot 300 = 2,98$  тис. грн/шт.

Таблиця 4.2

**Вхідні дані для оцінювання ефективності й доцільності впровадження на підприємстві ТОВ «Краснянське СП «Агромаш» матеріалозберігаючої (маловідходної) технології виготовлення сільськогосподарської техніки**

Назви показників, одиниці вимірювання	Значення показників	
	за базовим технологічним процесом	за новим технологічним процесом
1. Фізичний обсяг виробництва продукції за рік, шт.	300	300
2. Витрати на виготовлення й реалізацію одиниці продукції за статтями цих витрат, тис. грн/шт.:		
2.1. Сировина й матеріали, тис. грн/шт.	17,5	14,45
2.2. Закупівельні напівфабрикати та комплектуючі, тис. грн/шт.	6,2	6,2
2.3. Паливо та енергія на технологічні цілі, тис. грн/шт.	2,8	2,8
2.4. Основна та додаткова заробітна плата виробничих робітників, тис. грн/шт.	4,4	4,4
2.5. Відрахування на соціальні заходи, тис. грн/шт.	1,69	1,69
2.6. Витрати на утримання та експлуатацію устаткування, тис. грн/шт.	2,88	2,98
2.7. Загальновиробничі витрати, тис. грн/шт.	1,2	1,2
2.8. Адміністративні (загальногосподарські) витрати, тис. грн/шт.	1,8	1,8
2.9. Витрати на збут, тис. грн/шт.	0,7	0,7
2.10. Інші операційні витрати, тис. грн/шт.	0,3	0,3
3. Повна собівартість одиниці продукції, тис. грн/шт.	39,47	36,52
4. Потрібний обсяг інвестицій, тис. грн	2570	3060
5. Частка інвестицій, потрібних для придбання основних засобів, в загальному обсязі потрібних інвестицій, %	95,1	96,3
6. Строк експлуатації основних засобів, років	8	8
7. Норма прибутковості інвестицій, %	20	20
8. Частка витрат на придбання матеріалів (у відповідній статті витрат), що відповідає тим із них, зменшення витрат яких передбачено згідно нового технологічного процесу, %	0,88	0,855
9. Частка відходів у матеріальних витратах, %	0,27	0,09

*Джерело: сформовано авторами на основі опрацьованих даних*

2. Витрати на придбання сировини й матеріалів на одиницю продукції за новим технологічним процесом:

$$17,5*(1-0,88)+17,5*0,88*(1-0,27)+(17,5*0,88*(1-0,27)*0,09)/(1-0,09) = 14,45 \text{ тис. грн / шт.}$$

3. Частка витрат на придбання матеріалів (у відповідній статті витрат), що відповідає тим із них, зменшення витрат яких передбачено згідно нового технологічного процесу:

$$(11,24+1,11):14,45 = 0,855.$$

4. Повна (сукупна) собівартість одиниці продукції – сума всіх витрат у розрахунку на одиницю продукції за їхніми статтями.

На підставі даних, представлених у табл. 4.2, розраховуємо:

1. Капіталомісткість одиниці продукції:

– за базовою технологією:  $2570/300 = 8,57$  тис. грн / шт.;

– за новою технологією:  $3060/300 = 10,2$  тис. грн / шт.

2. Розмір економії на поточних витратах завдяки впровадженню нової технології:  $(39,47 - 36,52)*300 = 885$  тис. грн.

3. Величину питомих приведених витрат:

– за базовою технологією:  $\text{ППВб} = 39,47 + 8,57*0,2 = 41,18$  тис. грн / шт.;

– за новою технологією:  $\text{ППВн} = 36,52 + 10,2*0,2 = 38,56$  тис. грн / шт.

4. Економічний ефект внаслідок впровадження нового технологічного процесу порівняно із базовим:

$$\text{Еф} = (41,18 - 38,56)*300 = 786 \text{ тис. грн.}$$

Оскільки в даному випадку питоми приведені витрати на виготовлення продукції за новим технологічним процесом є меншими ніж за старим, а економічний ефект від запровадження нової технології у порівнянні з базовою є додатнім, то запровадження нової матеріалозберігаючої (маловідходної) технології є доцільним.

Вхідні дані для оцінювання ефективності та доцільності впровадження на підприємстві ТОВ «Краснянське СП «Агромаш» енергозберігаючої технології виготовлення техніки представлено у табл. 4.3. Значення окремих показників, поданих у цій таблиці, було обчислено таким чином:

1. Витрати, пов'язані з утриманням та експлуатацією устаткування (включно з амортизаційними відрахуваннями за рівномірного методу їхнього нарахування):

– за базовою технологією:

$$1,56+2410*0,948/9*255 = 2,56 \text{ тис. грн/шт.};$$

– за новою технологією:

$$1,61+3120*0,957/9*255 = 2,91 \text{ тис. грн/шт.}$$

2. Витрати на придбання палива та енергії на технологічні цілі за новим технологічним процесом:

$$5,2*(1-0,81)+5,2*0,81 = 3,98 \text{ тис. грн/шт.}$$

3. Частка витрат на придбання палива і енергії на технологічні цілі, що відповідає тим енергетичним ресурсам, зменшення витрат яких передбачено згідно нового технологічного процесу:  
 $2,99:3,98=0,751$ .

Таблиця 4.3

**Вхідні дані для оцінювання ефективності й доцільності впровадження на підприємстві ТОВ «Краснянське СП «Агромаш» енергозберігаючої технології виготовлення гідравлічних пресів**

Назви показників, одиниці вимірювання	Значення показників	
	за базовим технологічним процесом	за новим технологічним процесом
1. Фізичний обсяг виробництва продукції за рік, шт.	255	255
2. Витрати на виготовлення й реалізацію одиниці продукції за статтями цих витрат, тис. грн/шт.:		
2.1. Сировина й матеріали, тис. грн/шт.	15,4	15,4
2.2. Закупівельні напівфабрикати та комплектуючі, тис. грн/шт.	7,9	7,9
2.3. Паливо та енергія на технологічні цілі, тис. грн/шт.	5,2	3,98
2.4. Основна та додаткова заробітна плата виробничих робітників, тис. грн/шт.	3,8	3,8
2.5. Відрахування на соціальні заходи, тис. грн/шт.	1,46	1,46
2.6. Витрати на утримання та експлуатацію устаткування, тис. грн/шт.	2,56	2,91
2.7. Загальновиробничі витрати, тис. грн/шт.	1,1	1,1
2.8. Адміністративні (загальногосподарські) витрати, тис. грн/шт.	1,3	1,3
2.9. Витрати на збут, тис. грн/шт.	0,5	0,5
2.10. Інші операційні витрати, тис. грн/шт.	0,2	0,2
3. Повна собівартість одиниці продукції, тис. грн/шт.	39,42	38,55
4. Потрібний обсяг інвестицій, тис. грн.	2410	3120
5. Частка інвестицій, потрібних для придбання основних засобів, в загальному обсязі потрібних інвестицій, %	94,8	95,7
6. Строк експлуатації основних засобів, років	9	9
7. Норма прибутковості інвестицій, %	20	20
8. Частка витрат на придбання палива і енергії на технологічні цілі, що відповідає тим енергетичним ресурсам, зменшення витрат яких передбачено згідно нового технологічного процесу, %	0,81	0,751
9. Витрати енергоресурсів у розрахунку на одиницю даної продукції, кг умовного палива	5691	4044

Джерело: сформовано авторами на основі опрацьованої літератури

4. Повна (сукупна) собівартість одиниці продукції – сума всіх витрат у розрахунку на одиницю продукції за їхніми статтями.

Використовуючи дані, які зведено у табл. 4.3, розраховуємо:

1. Капіталомісткість одиниці продукції:

– за базовою технологією:  $2410/255 = 9,45$  тис. грн / шт.;

– за новою технологією:  $3129/255 = 12,27$  тис. грн / шт.

2. Розмір економії на поточних витратах завдяки впровадженню нової технології:  $(39,42 - 38,55)*255 = 221,9$  тис. грн.

3. Величину питомих приведених витрат:

– за базовою технологією:

$$\text{ППВб} = 39,42 + 9,45*0,2 = 41,31 \text{ тис. грн / шт.};$$

– за новою технологією:

$$\text{ППВн} = 38,55 + 12,27*0,2 = 41,00 \text{ тис. грн / шт.}$$

4. Економічний ефект внаслідок впровадження нового технологічного процесу порівняно із базовим:

$$\text{Еф} = (41,31 - 41,00) * 255 = 79,1 \text{ тис. грн.}$$

Оскільки в даному випадку питомі приведені витрати на виготовлення продукції за новим технологічним процесом є меншими ніж за старим, а економічний ефект від запровадження нової технології у порівнянні із базовою є додатнім, то запровадження нової енергозберігаючої технології є доцільним.

Вхідні дані для оцінювання ефективності та доцільності впровадження на підприємстві «ТОВ «Краснянське СП «Агромаш»» працезберігаючої та більш довговічної техніки для виготовлення сільськогосподарської техніки наведено у табл. 4.4.

Значення окремих показників, поданих у цій таблиці, було обчислено таким чином:

1. Основна й додаткова заробітна платня робітників за новими технологіями:

$$4,9*228,3 : 326,7 = 3,42 \text{ тис. грн/шт.}$$

2. Витрати, пов'язані з утриманням та експлуатацією устаткування (включно з амортизаційними відрахуваннями за рівномірного методу їхнього нарахування):

– за базовою технологією:

$$1,9 + 2870*0,955 / 8*325 = 2,95 \text{ тис. грн/шт.};$$

– за новою працезберігаючою технологією:

$$2,0 + 3290*0,962 / 8*325 = 3,22 \text{ тис. грн/шт.};$$

– за новою парацезберігаючою й більш довговічною технологією:

$$2,05 + 3475*0,964 / 11*325 = 2,99 \text{ тис. грн/шт.}$$

Таблиця 4.4

**Вхідні дані для оцінювання ефективності й доцільності  
запровадження на підприємстві «ТОВ «Краснянське СП  
«Агромаш»» працезберігаючої та більш довговічної техніки для  
виготовлення сільськогосподарської техніки**

Назви показників, одиниці вимірювання	Значення показників		
	за базовим технологічним процесом	за працезберігаючим технологічним процесом	за працезберігаючим та більш довговічним процесом
1. Фізичний обсяг виробництва продукції за рік, шт.	325	325	325
2. Витрати на виготовлення й реалізацію одиниці продукції за статтями цих витрат, тис. грн/шт.:			
2.1. Сировина й матеріали, тис. грн/шт.	16,1	16,1	16,1
2.2. Закупівельні напівфабрикати та комплектуючі, тис. грн/шт.	5,7	5,7	5,7
2.3. Паливо та енергія на технологічні цілі, тис. грн/шт.	3,2	3,2	3,2
2.4. Основна й додаткова заробітна плата виробничих робітників, тис. грн/шт.	4,9	3,42	3,42
2.5. Відрахування на соціальні заходи, тис. грн/шт.	1,89	1,32	1,32
2.6. Витрати на утримання й експлуатацію устаткування (за мінусом амортизаційних відрахувань), тис. грн/шт.	2,95	3,22	2,99
2.7. Загальновиробничі витрати, тис. грн/шт.	0,8	0,8	0,8
2.8. Адміністративні (загальногосподарські) витрати, тис. грн/шт.	1,4	1,4	1,4
2.9. Витрати на збут, тис. грн/шт.	0,5	0,5	0,5
2.10. Інші операційні витрати, тис. грн/шт.	0,35	0,35	0,35
3. Повна собівартість одиниці продукції, тис. грн/шт.	37,79	36,01	35,78
4. Потрібний обсяг інвестицій, тис. грн.	2870	3290	3475
5. Частка інвестицій, потрібних для придбання основних засобів, у загальному обсязі потрібних інвестицій, %	95,5	96,2	96,4
6. Строк експлуатації основних засобів, років	8	8	11
7. Норма прибутковості інвестицій, %	20	20	20
8. Трудомісткість виготовлення 1 шт. продукції, люд.-год.	326,7	228,3	228,3

*Джерело: сформовано авторами на основі опрацьованої літератури*

3. Повна (сукупна) собівартість одиниці продукції – сума всіх витрат у розрахунку на одиницю продукції за їхніми статтями.

На підставі даних, наведених у табл. 4.4, розраховуємо:

1. Капіталомісткість одиниці продукції:

- за базовою технологією:  $2870/325 = 8,83$  тис. грн / шт.;
- за новою працезберігаючою технологією:  
 $3290/325 = 10,12$  тис. грн / шт.;
- згідно нової працезберігаючої та більш довговічної технології:  
 $3475/325 = 10,69$  тис. грн / шт.;

2. Розмір економії на поточних витратах завдяки впровадженню нової працезберігаючої технології:

$$(37,79 - 36,01) * 325 = 626,6 \text{ тис. грн.}$$

3. Додатковий розмір економії на поточних витратах завдяки впровадженню нової більш довговічної техніки:

$$(36,01 - 35,78) * 325 = 74,8 \text{ тис. грн.}$$

4. Сумарну величину економії на поточних витратах підприємства:  $626,6 + 74,8 = 701,4$  тис. грн.

5. Величину питомих приведених витрат:

– за базовим технологічним процесом:

$$\text{ППВб} = 37,79 + 8,83 * 0,2 = 39,56 \text{ тис. грн / шт.};$$

– за новим працезберігаючим технологічним процесом:

$$\text{ППВн} = 36,01 + 10,12 * 0,2 = 38,03 \text{ тис. грн / шт.};$$

– за новим працезберігаючим та більш довговічним технологічним процесом:

$$\text{ППВ'н} = 35,78 + 10,69 * 0,2 = 37,92 \text{ тис. грн / шт.}$$

6. Величину умовного вивільнення робітників завдяки впровадженню працезберігаючого технологічного процесу (якщо корисний фонд робочого часу одного робітника становить 1780 годин на рік):

$$(326,7/1780 - 228,3/1780) * 325 = (0,184 - 0,128) * 325 = 18 \text{ осіб.}$$

7. Економічний ефект, отриманий завдяки впровадженню нового працезберігаючого та більш довговічного технологічного процесу:

$$\text{Еф} = (39,56 - 37,92) * 325 = 533 \text{ тис. грн.}$$

Оскільки в даному випадку питомі приведені витрати на виготовлення продукції за новим технологічним процесом є меншими ніж за старим, а економічний ефект від запровадження нового працезберігаючого та більш довговічного технологічного процесу є додатнім, то таке впровадження є доцільним. Узагальнюючі показники фінансово-економічних результатів запровадження на підприємстві нових видів технологій подано у табл. 4.5. При цьому в цій таблиці враховано і витрати, які повинно понести ТОВ «Краснянське СП «Агромаш» у разі, якщо воно залучить інжинірингові послуги.

Як свідчать дані, представлені у табл. 4.5, запровадження на підприємстві ТОВ «Краснянське СП «Агромаш» нових технологічних рішень дасть змогу отримати річний сумарний економічний розмір 1088,1 тис. грн. При цьому головним джерелом формування цього ефекту є запровадження матеріалозберігаючої технології, річна величина економічного ефекту від якого становить 702 тис. грн. Отже, підприємству ТОВ «Краснянське СП «Агромаш» доцільно скористатись інжиніринговими послугами з розроблення та впровадження прогресивних технологічних процесів.

Таблиця 4.5

**Узагальнюючі показники фінансово-економічних результатів запровадження на підприємстві ТОВ «Краснянське СП «Агромаш» нових технологій**

Назви показників, одиниці вимірювання	Значення показників запровадження			Сумарне значення показників
	матеріало-зберігаючого технологічного процесу	енерго-зберігаючого технологічного процесу	праце-зберігаючого та більш довговічного технологічного процесу	
1. Обсяг потрібних інвестицій, тис. грн	3060	3120	3475	9655
2. Величина річної економії на поточних витратах, тис. грн	885,0	221,9	701,4	1808,3
3. Розмір річного економічного ефекту внаслідок запровадження технології, тис. грн	786,0	79,1	533,0	1398,1
4. Витрати підприємства на придбання інжинірингових послуг, тис. грн	84	58	168	310
5. Величина річного економічного ефекту від впровадження технології з урахуванням витрат підприємства на придбання інжинірингових послуг, тис. грн	702	21,1	365	1088,1

*Джерело: сформовано авторами на основі опрацьованої літератури*

Важливе значення при розробленні інжинірингових проектів, спрямованих на впровадження на підприємствах ресурсозберігаючих технологій, має врахування можливих значень цін на ті ресурси,

використання яких передбачається скорочувати. Дійсно, можливою є ситуація, за якою ціна на даний ресурс після реалізації проєкту зміниться порівняно із очікуваним її рівнем і тоді фактична економічна ефективність інжинірингового проєкту з впровадження відповідної ресурсозберігаючої технології виявиться суттєво відмінною від розрахункової його ефективності. Особливо актуальною ця проблема є у випадку обґрунтування доцільності здійснення інжинірингових проєктів, спрямованих на впровадження на підприємствах енергозберігаючих технологій, оскільки ціни на енергоносії, зокрема на нафту та природний газ, досить сильно коливаються у часі. Також суттєві зміни у часі відбуваються із середньою величиною заробітної плати (хоча тренд цих змін є переважно зростаючим), що теж слід враховувати у випадку обґрунтування проєктів впровадження на підприємствах працевзберігаючих технологій.

Якщо порівняти прибутковість додаткових інвестицій у ресурсозберігаючу технологію із нормальною для даного підприємства прибутковістю інвестицій, можна оцінити доцільність інвестувати у дану технологію. При цьому потрібно відзначити той факт, що завжди існує така досить велика ціна на ресурси, за якої інвестування в ресурсозберігаючу технологію буде заздалегідь доцільним.

Якщо ж продукція вже виробляється та розглядається доцільність заміни наявної технології її виготовлення на ресурсозберігаючу технологію, таку заміну слід виконувати, якщо собівартість одиниці продукції за базовою технологією (без урахування амортизаційних відрахувань) перевищує питомі приведені витрати за ресурсозберігаючою технологією виготовлення цієї ж продукції.

Слід відзначити, що ресурсозберігаюча технологія, як правило, є більш капіталомісткою, ніж звичайна. Тому можлива ситуація, за якою на певний момент часу доцільніше впровадити менш капіталомісткий (але більш ресурсномісткий) технологічний процес. Проте, підвищення цін на ресурси у майбутньому може виявити неправильність такого рішення. Тому важливо ретельно прогнозувати ціни на ресурси і враховувати фактор цих цін при обґрунтуванні доцільності впровадження на підприємстві ресурсозберігаючої технології виготовлення його продукції.



#### **4.4. Мотивація вибору інжинірингових проєктів та формування їх портфелю на підприємствах**

Наявність значної кількості різноманітних заходів щодо підвищення техніко-організаційного рівня підприємств обумовлює потенційну можливість впровадження на них низки проєктів, що передбачатимуть здійснення цих заходів. Своєю чергою, більшість із цих заходів потребуватиме виконання певних видів інжинірингових робіт, реалізації яких повинне передувати розроблення відповідних інжинірингових проєктів, у процесі розроблення яких оцінюється економічна ефективність та обґрунтовується доцільність впровадження цих проєктів.

Однією з суттєвих проблем, яка обмежує можливості підприємств, зокрема підприємств машинобудівної галузі сільськогосподарського призначення, проваджувати широкомасштабні проєкти підвищення їх організаційно-технічного рівня, є брак наявних у підприємств інвестиційних ресурсів та обмеженість можливостей їх залучення із зовнішніх джерел коштів, зокрема, шляхом отримання банківських кредитів. У зв'язку з цим реалізація достатньо ефективних інжинірингових проєктів, які, натомість, потребують значних обсягів інвестицій в їхнє здійснення, може бути нездійсненою. Тому доцільним є розгляд декількох альтернативних варіантів реалізації певного інжинірингового проєкту, які відрізняються обсягами потрібних для його здійснення інвестицій, із урахуванням наявності (або відсутності) обмежень підприємства у цих обсягах. При цьому можливими є декілька випадків, а саме:

1. Коли підприємство має чітко визначений ліміт наявних інвестиційних ресурсів; при цьому невикористаний залишок цих ресурсів не може бути використаний на інші цілі. У цьому випадку оптимальним слід визнати той варіант інжинірингового проєкту, за яким прибуток є найбільшим, а потрібні інвестиції у нього не перевищують наявний у підприємства ліміт інвестиційних ресурсів. Отже, за таких умов вибір найкращого варіанту інжинірингового проєкту потребує виділення з усієї сукупності варіантів тих, обсяги, інвестицій в які не перевищують визначений ліміт, а потім слід здійснювати вибір з виділеної сукупності варіантів того, за яким прибуток є найбільшим.

2. Коли підприємство має чітко визначений ліміт наявних інвестиційних ресурсів; при цьому невикористаний залишок цих ресурсів може бути інвестованим за попередньо встановленою ставкою, зокрема за ставкою депозитного відсотка. За таких умов вибір найкращого варіанту інжинірингового проєкту потребує виділення з усієї сукупності варіантів тих, обсяги, інвестицій в які не перевищують визначений ліміт, а потім здійснювати вибір із виділеної сукупності варіантів того, за яким сума прибутку за проєктом та прибутку від інвестування залишку невикористаних інвестиційних ресурсів підприємства є найбільшою.

3. Коли підприємство не має встановленого ліміту залучення інвестиційних ресурсів; при цьому визначеною є ставка, за якою підприємство може залучати ці ресурси (зокрема, такою ставкою може виступати банківський процент). За таких умов кращим варіантом інжинірингового проєкту буде той, за якого різниця між очікуваним прибутком за ним та добуток потрібних інвестицій на ставку, за якою підприємство може залучати інвестиційні ресурси, буде найбільшою.

4. Коли немає встановленого ліміту залучення інвестиційних ресурсів; при цьому визначеною є ставка, за якою підприємство може залучати ці ресурси, але ця ставка не є фіксованою, а змінюється (збільшується) із зміною (збільшенням) потреби підприємства в інвестиціях. У цьому випадку ставка, за якою підприємство може залучати інвестиційні ресурси зростає стрибкоподібно із збільшенням на певну величину обсягів цих ресурсів, що залучаються. За таких умов вибір найкращого варіанту інжинірингового проєкту потребує здійснення тих самих дій, що і у разі другого з перелічених випадків, проте, для кожного значення ставки залучення інвестиційних ресурсів критерій остаточного вибору найкращого варіанту інжинірингового проєкту буде той самий, що відповідає третьому з перелічених випадків.

При цьому існування на підприємстві одночасно кількох напрямів здійснення інжинірингових робіт викликає необхідність одночасної реалізації ряду інжинірингових проєктів – певного їхнього портфелю. За таких умов важливе значення має використання обґрунтованого підходу щодо формування цього портфелю, який повинен базуватися на таких головних методичних принципах, як:

1) принцип оптимальності, згідно якого сформований портфель інжинірингових проєктів господарюючого суб'єкта повинен

забезпечувати найбільш високий рівень економічної ефективності його діяльності, який можна досягти внаслідок реалізації комплексу відповідних заходів із підвищення техніко-організаційного рівня цього суб'єкта. Необхідно також відзначити, що основними напрямками оптимізації портфелю інжинірингових проєктів на підприємстві потрібно визнати:

- вибір найкращого способу реалізації здійснення заходу з підвищення техніко-організаційного рівня господарюючого суб'єкта (для прикладу, вибір найкращого технологічного процесу);

- встановлення переліку тих інжинірингових проєктів підприємства, які повинні в кінцевому рахунку увійти в остаточний їхній портфель;

- визначення найкращого способу виконання інжинірингових робіт (власними силами підприємства, із залученням ним спеціалізованої інжинірингової фірми чи певної комбінації двох вище перелічених способів, коли окремі види інжинірингових робіт виконується самим підприємством, а інші – сторонніми особами);

- визначення оптимальної тривалості проведення інжинірингових робіт, а також раціонального обсягу необхідних витрат на таке проведення;

- визначення оптимального масштабу кожного з потенційних заходів із підвищення техніко-організаційного господарюючого суб'єкта (для прикладу, встановлення оптимального натурального обсягу виготовлення підприємством нової або покращеної продукції);

2) принцип урахування впливу показників оцінювання економічної ефективності реалізації відповідних заходів із покращення техніко-організаційного рівня підприємства на ефективність та доцільність реалізації відповідних інжинірингових проєктів, що передбачають розроблення цих заходів. Згідно даного принципу здійснення інжинірингових робіт на підприємстві є доцільним лише за умови, якщо результат цих робіт, втілений у відповідний захід із покращення техніко-організаційного суб'єкта господарювання, характеризується достатньо високим рівнем економічної ефективності його реалізації. Враховуючи це, у портфель інжинірингових проєктів підприємства повинні увійти лише ті з них, для яких економічна ефективність відповідних заходів, реалізацію яких вони передбачають, перевищує наперед встановлений мінімально припустимий її рівень;

3) принцип обмежених обсягів ресурсів, необхідних для реалізації інжинірингових проєктів підприємства та впровадження заходів за цими проєктами. При цьому можна виокремити три головні групи таких обмежень, а саме:

– обмеження на розмір інвестиційних ресурсів, що являє собою величину грошових коштів, якими володіє підприємство або може залучити із зовнішніх та внутрішніх джерел із метою фінансування програми інжинірингових проєктів та заходів, реалізацію яких передбачатиме ця програма. При цьому можливими є три випадки таких обмежень: жорстке обмеження загальної суми інвестицій (за таких умов величина інвестиційних ресурсів не може перевищувати наперед встановленої їх величини); обмеження за фіксованою величиною вартості залучення капіталу (за таких умов підприємство може загалом використовувати довільний обсяг інвестиційних ресурсів, однак, існує певний наперед встановлений відсоток плати за їх користування (який, загалом, може відрізнятися за кожним джерелом фінансування інвестицій) і, відповідно, суб'єкт господарювання може впроваджувати лише ті проєкти, ефективність яких є достатньо високою для того, щоб компенсувати цю платню); обмеження за плаваючою величиною вартості залучення капіталу (за таких умов відсоток плати за користування підприємством інвестиційними ресурсами змінюється (як правило – зростає) із збільшенням обсягів залучення цих ресурсів із тих чи інших їх джерел);

– обмеження на обсяги виробничих ресурсів, необхідних для розроблення та впровадження на підприємстві інжинірингових проєктів (зокрема, обмеження на чисельність потрібних для цього працівників та основних засобів);

– обмеження на величину виробничих площ підприємства, на яких планується впроваджувати результати розроблених інжинірингових проєктів. Необхідність виокремлення цього виду обмежень обумовлена тим, що реалізація заходів із підвищення техніко-організаційного рівня підприємства, для розроблення яких виконується переважна більшість інжинірингових робіт на ньому, не передбачає розширення виробничих площ господарюючого суб'єкта (таке розширення потребує суттєвих інвестиційних витрат у виконання будівельних робіт, що для більшості підприємств призводить до невиправдано великих капітальних витрат). Відповідно, обсяги заходів із покращення техніко-організаційного

рівня підприємства досить часто обмежені його наявними виробничими площами, що, своєю чергою, обумовлює обмеження за обсягами виконання інжинірингових робіт та кількість і масштаб проєктів таких робіт;

4) принцип комплексного розгляду заходів із підвищення техніко-організаційного рівня підприємства. Стосовно застосування цього принципу в процесі формування портфелю інжинірингових проєктів господарюючого суб'єкта, то це застосування має два аспекти: по-перше, необхідність комплексного розгляду названих заходів обумовлена тим, що окремі види ресурсів (насамперед – інвестиційні) використовуються для здійснення усіх цих заходів і, відповідно, слід враховувати обмеженість цих ресурсів, а, по-друге, результати реалізації окремих таких заходів часто можуть характеризуватися певною взаємозамінністю (зокрема, якщо взаємозамінною є продукція, що виготовлятиметься внаслідок реалізації цих заходів), внаслідок чого масштаб результатів здійснення одного заходу може впливати на величину фінансових результатів від впровадження іншого заходу;

5) принцип алгоритмізації, згідно якого процес формування портфелю інжинірингових проєктів підприємства повинен передбачати виконання однозначно визначених, послідовних дій, реалізація яких в кінцевому рахунку дозволить досягти оптимального рішення щодо такого формування з урахуванням існуючих ресурсних обмежень. Важливим напрямом реалізації принципу алгоритмізації є цілеспрямований перебір можливих варіантів формування портфелю інжинірингових проєктів, які планує здійснювати господарюючий суб'єкт, що передбачає знаходження таких правил дій, за яких не постає потреба розгляду усіх можливих таких варіантів, а лише окремої відносно малої їхньої множини, в якій апріорі знаходиться найкращий із цих варіантів. Також принцип алгоритмізації передбачає мінімізацію можливих випадків повернення на попередні етапи дій щодо формування портфелю інжинірингових проєктів підприємства (і, загалом, зменшення циклічних проєктних дій). Очевидно, що виконання цього принципу дозволяє скоротити час на розроблення програми інжинірингових проєктів підприємства (і, відповідно, витрати коштів на таке розроблення). Разом із тим, дотримання принципу алгоритмізації вимагає здійснення глибокого аналізування закономірностей формування інвестиційної програми підприємства та, зокрема, портфелю його інжинірингових проєктів;

6) принцип формалізації, що постулює необхідність побудови математичних моделей процесу формування портфелю інжинірингових проєктів підприємства та розроблення відповідних аналітичних виразів критеріїв цілеспрямованого перебору можливих варіантів такого формування з метою знаходження серед них оптимального. Реалізація даного принципу суттєво спрощує процедуру розроблення програми інжинірингових проєктів господарюючого суб'єкта та сприяє алгоритмізації процесу такого розроблення;

7) принцип коригування портфелю інжинірингових проєктів підприємства у процесі їх реалізації. Згідно даного принципу склад програми інжинірингових проєктів суб'єкта господарювання, а також зміст та масштаб окремих таких проєктів може коригуватися у процесі їх виконання. Зокрема, таке коригування може передбачати відмову від подальшої реалізації певного інжинірингового проєкту у випадку, якщо в процесі його впровадження виявилася його низька ефективність або неможливість досягнення поставлених за цим проєктом цілей. За таких умов у портфель інжинірингових проєктів підприємства може бути включений інший інжиніринговий проєкт, який на етапі формування портфелю інжинірингових проєктів був визнаний недостатньо ефективним. Таким чином, принцип коригування портфелю інжинірингових проєктів підприємства у процесі їхньої реалізації постулює можливість регулювання цього процесу.

Проведене нами дослідження показало, що аналітичний вираз критерію відбору найкращих інжинірингових проєктів підприємства значною мірою залежить від існуючої системи ресурсних обмежень. Проілюструємо мотивацію програми інжинірингових проєктів на ТДВ «Брацлав». Вихідні дані, потрібні для цього, представлено у табл. 4.6 та табл. 4.7. При цьому сумарний ліміт наявних у даного підприємства інвестиційних ресурсів становить 3500 тис. грн, а ставка інвестування їх залишку приймається рівною 0,2 у рік.

На підставі даних про потрібні інвестиції та очікуваний прибуток за варіантами інжинірингових проєктів, що розглядаються, було обчислено прибутковість інвестицій у них. Результати такого обчислення подано у табл. 4.8.

Таблиця 4.6

**Показники потрібних інвестицій за варіантами інжинірингових проєктів, які планує реалізувати ТДВ «Брацлав» у 2021 році**

Назви інжинірингових проєктів	Величина потрібних інвестицій у проєкти за їх варіантами, тис. грн			
	1	2	3	4
1. Заміна пресів-автоматів	345	390	468	
2. Заміна спеціальних верстатів для виготовлення деталей електродвигунів	274	315	370	412
3. Заміна термопластавтоматів	186	219	264	302
4. Заміна ливарних машин	457	522	586	
5. Заміна токарних автоматів	514	587		
6. Автоматизація процесів виготовлення побутових приладів	256	279	334	
7. Розроблення та впровадження у виробництво енергозберігаючої технології переробки пластмас	202	245	281	320
8. Розроблення та впровадження у виробництво покращених видів двигунів	249	258	314	369
9. Розроблення та впровадження у виробництво покращених видів побутових приладів	307	334	387	453
10. Удосконалення інформаційної системи ухвалення управлінських рішень на підприємстві	154	198	266	

*Джерело: сформовано авторами на основі опрацьованих джерел*

Таблиця 4.7

**Показники очікуваного прибутку за варіантами інжинірингових проєктів, які планує реалізувати ТДВ «Брацлав» у 2021 році**

Назви інжинірингових проєктів	Величина очікуваного річного прибутку за варіантами інжинірингових проєктів, тис. грн			
	1	2	3	4
1. Заміна пресів-автоматів	71	82	85	
2. Заміна спеціальних верстатів для виготовлення деталей електродвигунів	59	64	67	70
3. Заміна термопластавтоматів	41	49	52	54
4. Заміна ливарних машин	92	108	124	
5. Заміна токарних автоматів	110	118		
6. Автоматизація процесів виготовлення побутових приладів	48	59	69	
7. Розроблення та впровадження у виробництво енергозберігаючої технології переробки пластмас	42	48	55	62
8. Розроблення та впровадження у виробництво покращених видів двигунів	49	57	68	74
9. Розроблення та впровадження у виробництво покращених видів побутових приладів	57	71	78	84
10. Удосконалення інформаційної системи ухвалення управлінських рішень на підприємстві	35	41	44	

*Джерело: сформовано авторами на основі опрацьованих джерел*

Як видно з цих даних, деякі варіанти інжинірингових проєктів ТДВ «Брацлав» мають прибутковість інвестицій, що є меншою за 0,2. Тому такі варіанти відразу відсіюються.

Обравши найбільш прибуткові варіанти реалізації кожного інжинірингового проєкту, формуємо попередній портфель таких проєктів. Як впливає з даних, представлених у табл. 4.9, сумарна величина очікуваного прибутку за цими варіантами проєктів становить 688 тис. грн. При цьому сукупний потрібний обсяг інвестицій у них складає 3210 тис. грн, і є меншим за ліміт наявних у ТДВ «Брацлав» обсягів цих ресурсів. Отже, за такого портфелю інжинірингових проєктів підприємство отримує сукупний прибуток, що дорівнює:

$$688 + (3500-3210)*0,2 = 746 \text{ тис. грн.}$$

Таблиця 4.8

**Показники очікуваної прибутковості інвестицій за варіантами інжинірингових проєктів, які планує реалізувати ТДВ «Брацлав» у 2021 році**

Назви інжинірингових проєктів	Очікувана річна прибутковість інвестицій за варіантами інжинірингових проєктів, частки одиниці			
	1	2	3	4
1. Заміна пресів-автоматів	0,2058	0,2103	0,1816	
2. Заміна спеціальних верстатів для виготовлення деталей електродвигунів	0,2153	0,2032	0,1811	0,1699
3. Заміна термопластавтоматів	0,2204	0,2237	0,1970	0,1788
4. Заміна ливарних машин	0,2013	0,2069	0,2116	
5. Заміна токарних автоматів	0,2140	0,2010		
6. Автоматизація процесів виготовлення побутових приладів	0,1875	0,2115	0,2066	
7. Розроблення та впровадження у виробництво енергозберігаючої технології переробки пластмас	0,2079	0,1959	0,1957	0,1938
8. Розроблення та впровадження у виробництво покращених видів двигунів	0,1968	0,2209	0,2166	0,2005
9. Розроблення та впровадження у виробництво покращених видів побутових приладів	0,1857	0,2126	0,2016	0,1854
10. Удосконалення інформаційної системи ухвалення управлінських рішень на підприємстві	0,2273	0,2071	0,1654	

*Джерело: сформовано авторами на основі опрацьованих джерел*



Таблиця 4.9

**Показники очікуваного прибутку за варіантами інжинірингових проєктів ТДВ «Брацлав» згідно з попередньо сформованим портфелем цих проєктів**

Назви інжинірингових проєктів	Величина очікуваного річного прибутку за варіантами інжинірингових проєктів, тис. грн.			
	1	2	3	4
1. Заміна пресів-автоматів		82		
2. Заміна спеціальних верстатів для виготовлення деталей електродвигунів	59			
3. Заміна термопластавтоматів		49		
4. Заміна ливарних машин			124	
5. Заміна токарних автоматів	110			
6. Автоматизація процесів виготовлення побутових приладів		59		
7. Розроблення та впровадження у виробництво енергозберігаючої технології переробки пластмас	42			
8. Розроблення та впровадження у виробництво покращених видів двигунів		57		
9. Розроблення та впровадження у виробництво покращених видів побутових приладів		71		
10. Удосконалення інформаційної системи ухвалення управлінських рішень на підприємстві	35			

*Джерело: сформовано авторами на основі опрацьованих джерел*

Тепер розглянемо можливість включення у портфель інжинірингових проєктів ТДВ «Брацлав» менш прибуткових, але більш капіталомістких їх варіантів, а саме: за другим проєктом – другий варіант; за п'ятим проєктом – другий варіант; за шостим проєктом – третій варіант; за восьмим проєктом – третій варіант; за дев'ятим проєктом – третій варіант; за десятим проєктом – другий варіант.

Як впливає з даних табл. 4.10, сумарна величина очікуваного прибутку за обраними варіантами проєктів становить 730 тис. грн. При цьому сукупний потрібний обсяг інвестицій у них складає 3391 тис. грн, і є меншим за ліміт наявних у ТДВ «Брацлав» обсягів цих ресурсів. Отже, за такого портфелю інжинірингових проєктів підприємство отримує сукупний прибуток, що дорівнює:

$$730 + (3500 - 3391) * 0,2 = 751,8 \text{ тис. грн.}$$

Таблиця 4.10

**Показники очікуваного прибутку за варіантами інжинірингових проєктів ТДВ «Брацлав» згідно з остаточно сформованим портфелем цих проєктів**

Назви інжинірингових проєктів	Величина очікуваного річного прибутку за варіантами інжинірингових проєктів, тис. грн.			
	1	2	3	4
1. Заміна пресів-автоматів		82		
2. Заміна спеціальних верстатів для виготовлення деталей електродвигунів	59			
3. Заміна термопластавтоматів		49		
4. Заміна ливарних машин			124	
5. Заміна токарних автоматів		118		
6. Автоматизація процесів виготовлення побутових приладів			69	
7. Розроблення та впровадження у виробництво енергозберігаючої технології переробки пластмас	42			
8. Розроблення та впровадження у виробництво покращених видів двигунів			68	
9. Розроблення та впровадження у виробництво покращених видів побутових приладів			78	
10. Удосконалення інформаційної системи ухвалення управлінських рішень на підприємстві		41		

*Джерело: сформовано авторами на основі опрацьованої літератури*

Таким чином, мотивування управління портфелем інжинірингових проєктів ТДВ «Брацлав» дасть змогу збільшити величину його прибутку від провадження інвестиційної діяльності.

## РОЗДІЛ 5

### НАПРЯМИ РОЗВИТКУ РИНКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ТЕХНІКИ В УКРАЇНІ

#### 5.1. Механізми стимулювання попиту в активізації техніко-технологічного оновлення аграрного виробництва

На сьогодні склалася критична ситуація з технічним забезпеченням агропромислового комплексу. Сільськогосподарські підприємства лише на 45-58 % технологічної потреби забезпечені технікою, з якої майже 90 % одиниць потребує заміни. Кількість зношеної техніки, яку щороку списують підприємства, значно перевищує кількість, що закуповується. Крім того, низький рівень її якості та надійності призводить до збільшення строків виконання механізованих робіт, річного та сезонного навантаження на машинно-тракторний парк і втрат сільськогосподарської продукції. Система технічного сервісу не функціонує. Витрати, пов'язані з ремонтом і технічним обслуговуванням машин і обладнання, щороку зростають. Морально і фізично зношена технічна база агропромислового виробництва є основною перешкодою його переходу на інноваційну модель розвитку.

В умовах глобалізаційних перетворень важливим є зміцнення конкурентоспроможності у всіх видах господарської діяльності, що дає підприємству змогу своєчасно змінити напрям та корелювати свій стратегічний набір відповідно до нових умов функціонування. Тому ефективне управління підприємством машинобудування приводить до максимізації позитивного ефекту господарювання. При цьому конкурентоспроможність стає універсальною вимогою ринкових відносин, що забезпечує економічне зростання всіх економічних агентів. У конкурентних умовах домінантою їх формування є саме інноваційна стратегія підприємства, що являє собою результат заходів стратегічного управління. Нова парадигма формування стратегії інноваційного розвитку підприємства визначає, що головний зміст полягає не в чіткому виконанні передбачених завдань, а в здатності швидко реагувати на зміни умов зовнішнього середовища з відповідним коригуванням цих завдань [186, с. 93].

Не відповідає потребі рівень забезпечення сільського господарства висококваліфікованими кадрами механізаторів.

Знижується роль інженерно-технічної служби в здійсненні ефективної технічної політики в агропромисловому комплексі.

Вітчизняне машинобудування для агропромислового комплексу не забезпечує виробництво у необхідній кількості конкурентоспроможної техніки. Понад 70 % такої техніки, яка реалізується на ринку України, є імпортованою, що надалі може призвести до втрати вітчизняного виробничого потенціалу галузі, залежності аграрного сектору від імпорту технічних ресурсів, відтоку значних фінансових ресурсів з національної економіки.

Такий стан справ у галузі сільськогосподарського машинобудування зумовлений моральним і фізичним зношенням обладнання, близько 80 % якого перебуває в експлуатації поза межами амортизаційного строку і не забезпечує виробництво конкурентоспроможної техніки [207].

Збереження та удосконалення програм фінансової підтримки сільськогосподарських товаровиробників, у тому числі й за напрямом часткової компенсації вартості сільськогосподарської техніки та обладнання вітчизняного виробництва, на нашу думку, є важливим заходом стимулювання вітчизняного сільськогосподарського машинобудування та створення умов для активізації оновлення машино-тракторних парків сільгосп підприємств [220].

Варто зазначити, що саме фінансове планування є необхідним елементом управління економікою. Сьогодні більшість підприємств не мають чіткої методики фінансового планування і тому не можуть якісно планувати, контролювати й управляти фінансовими ресурсами навіть протягом короткотермінового періоду, що призводить до фінансових проблем та збільшує ризик банкрутства. Для економічного прогнозу фінансовий план підприємства слугує основою бюджетного контролю, координує збутову, виробничу та закупівельну діяльність підприємства. Якщо фінанси охоплюють усі аспекти діяльності підприємств, то фінансове планування виражає їх у відповідних фінансових показниках, що використовуються в управлінні. Без фінансового планування неможливо досягти рівня управління економікою, що забезпечить підприємству підвищення ефективності, успіх на ринку, розширення матеріальної бази, успішне вирішення соціальних питань і матеріального стимулювання працівників. У сучасних умовах господарювання кожне підприємство керується принципами самоокупності та самофінансування [184 с. 99]

Однією із найбільш вагомих подій у сфері матеріально-технічного забезпечення сільськогосподарських товаровиробників стало відновлення у 2017 році часткової компенсації вартості сільськогосподарської техніки та обладнання вітчизняного виробництва. У Державному бюджеті України на ці цілі передбачено до 500 млн грн. Близько 50% вартості техніки може бути відшкодовано сільгоспвиробникам на етапі закупівлі [130, с. 15]. Держбюджетом на 2018 рік планувалося збільшити обсяг фінансування програми до 950 млн Але, станом на 22 листопада 2017 року по цій програмі було освоєно лише 81,5 млн грн, що становить 14,8% від запланованих для фінансування коштів. Лише 717 сільгоспвиробників придбали 1110 одиниць техніки на суму 489,07 млн грн з ПДВ (407,6 млн грн без ПДВ). [202]. Такий стан речей свідчить про недосконалість як нормативної бази, яка регламентує проведення програми, так і механізму здійснення компенсації.

Вперше програма часткової компенсації вартості складної сільськогосподарської техніки була введена в дію наказом Міністерства аграрної політики та Міністерства фінансів України «Про затвердження Порядку використання коштів Державного бюджету України, що спрямовуються на часткову компенсацію вартості складної сільськогосподарської техніки вітчизняного виробництва» від 27.02.2002 [210] відповідно до постанови КМУ «Про основні напрями технічного забезпечення агропромислового комплексу» [211].

Наказом передбачалася часткова компенсація вартості техніки встановлюється у розмірі 30 % вартості на техніку згідно з переліком та фіксованими цінами, визначеними Міністерством аграрної політики України та погодженими з Міжвідомчою експертною радою з визначення пріоритетів у виробництві нової техніки та обладнання для сільськогосподарських товаровиробників.

Особливості надання компенсації полягали:

– сільськогосподарське підприємство могло сплачувати 70% вартості техніки, а 30% держава компенсувала заводу-виробнику, що дозволяло підприємству зекономити обігові кошти та спрямувати їх на термінові потреби;

– розподіл бюджетних коштів здійснювався по регіонах, що викликало певні незручності при не співпаданні попиту на техніку з виділеними на регіон коштами, але при цьому Міністерство аграрної політики України за погодженням з Міністерством фінансів України

мало право перерозподіляти за регіонами невикористані обсяги бюджетних коштів, передбачених на часткову компенсацію вартості техніки;

– на часткову компенсацію могли претендувати сільськогосподарським підприємствам усіх форм власності та господарювання без обмежень, що сприяло підвищенню попиту на вітчизняну сільськогосподарську техніку та дозволяло машинобудівним підприємствам збільшити обсяги виробництва техніки.

За цією програмою аграріям компенсувалося 30% вартості сільгосптехніки, При цьому кошти виділялися чималі, але нерегулярно і лише до 2011 року (10 млн грн). У 2004 році, наприклад, було використано 36 млн грн, у 2005 році – 152 млн грн, у 2006 році – 20 млн грн, у 2007 році виділили 132 млн грн, що в доларовому еквіваленті значно більше нинішніх 550 млн грн [160].

З 2012 року програма не діяла, і була відновлена у 2017 році, суттєво змінившись. Тому, на нашу думку, необхідно критично проаналізувати механізм дії програми компенсації вартості складної сільськогосподарської техніки, виправити його, враховуючи минулі недоліки та затвердити перспективу регулярного фінансування напряму Державної підтримки вітчизняного сільськогосподарського машинобудування та аграрного виробництва. Для аналізу та визначення пропозицій щодо вдосконалення механізму часткової компенсації ми виділили три нормативних акти: Постанова КМУ від 28 липня 2010 р. № 647 «Про затвердження Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для часткової компенсації вартості складної сільськогосподарської техніки вітчизняного виробництва» – надалі Постанова КМУ №647 [212], Наказ Міністерства Аграрної політики та продовольства України 21.06.2012 № 369 «Про затвердження Положення про комісію з питань визначення переліку і граничних цін на техніку та обладнання вітчизняного виробництва для агропромислового комплексу, закупівля якої фінансується за рахунок коштів державного бюджету» [213] – надалі Наказ Мінагрополітики №369 і Постанова КМУ від 1 березня 2017 р. № 130 «Про затвердження Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для часткової компенсації вартості сільськогосподарської техніки та обладнання вітчизняного виробництва» [214] – надалі Постанова КМУ №130. Два

нормативних акти показують механізм компенсації до 2012 року і останній зображає дію механізму на даний час.

Аналізуємо положення нормативних актів до 2012 року і поточного та робимо критичну оцінку й вносимо пропозиції щодо їхнього удосконалення.

1. Розпорядник бюджетних коштів.

а) Постанова КМУ №647:

Головним розпорядником бюджетних коштів є Мінагрополітики, розпорядниками нижчого рівня – Міністерство аграрної політики Автономної Республіки Крим, головні управління агропромислового розвитку обласних і Управління промисловості та агропромислового розвитку Севастопольської міської держадміністрацій (далі – розпорядники бюджетних коштів).

б) Постанова КМУ №130:

Головним розпорядником бюджетних коштів та відповідальним виконавцем бюджетної програми є Мінагрополітики.

в) Пропозиції:

На нашу думку, розпорядником коштів повинен бути один центральний орган, що дозволить оперативною здійснювати керівництво та контроль за використанням коштів, а також запобігатиме зловживанням на нижчому рівні влади. Крім того, у зв'язку із ліквідацією Міністерства аграрної політики ці функції мають координуватися і виконуватися Міністерством розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України.

2. Одержувач бюджетних коштів.

а) Постанова КМУ №647:

Одержувачами бюджетних коштів є сільськогосподарські товаровиробники, включаючи навчально- і науково-дослідні господарства аграрних вищих навчальних закладів (зокрема, їх структурні підрозділи, що провадять діяльність з виробництва сільськогосподарської продукції).

б) Постанова КМУ №130:

Одержувачами бюджетних коштів є юридичні особи та фізичні особи – підприємці, основною діяльністю яких є постачання сільськогосподарських товарів (за визначенням, наведеним у пункті 2.15 статті 2 Закону України «Про державну підтримку сільського господарства України» [271]), вироблених ними на власних або орендованих основних засобах, за умови, що питома вага вартості таких сільськогосподарських товарів становить не менше 75 %

вартості всіх товарів, поставлених такими юридичними та фізичними особами протягом попередніх 12 послідовних звітних податкових періодів сукупно (далі – сільськогосподарські товаровиробники).

в) Пропозиції:

Обмеження відносно сільськогосподарських товаровиробників необхідно зняти, через те, що несправедливо вилучаються підсобні господарства ВУЗів та промислових підприємств, що не є юридичними особами. Крім того, це дозволить підвищити попит на сільськогосподарську техніку, що сприятиме збільшенню машинобудівними підприємствами випуску продукції, інвестуванню додаткових коштів у інноваційні проєкти. Критерієм учасників повинні стати наявність землі та багаторічних насаджень, що використовуються для виробництва сільськогосподарської продукції та діючих тваринницьких ферм.

3. Розмір часткової компенсації.

а) Постанова КМУ №647:

Часткова компенсація встановлюється у розмірі 30 % вартості складної сільськогосподарської техніки вітчизняного виробництва (далі – техніка) без урахування сум податку на додану вартість згідно з переліком, визначеним Мінагрополітики.

б) Постанова КМУ №130:

Часткова компенсація надається сільськогосподарським товаровиробникам на безповоротній основі у розмірі 20 % вартості техніки та обладнання (без урахування податку на додану вартість), зазначеної в акті приймання-передачі та інших документах, що підтверджують оплату через державний банк або банк, у статутному капіталі якого 75 і більше % акцій належить державі, і придбання до 1 грудня поточного року техніки та обладнання.

в) Пропозиції:

Відсоток компенсації необхідно підняти до рівня 40 %, через те, що сільськогосподарські підприємства віддають перевагу високотехнологічній, більш продуктивній, економічній закордонній техніці. 20-ти відсоткова компенсація не зможе в повній мірі зацікавити покупців та підвищити попит на вітчизняну техніку на ринку.

4. Суб'єкти, що визначають перелік техніки, вартість якої частково компенсується.

а) Наказ Мінагрополітики №369:



Головним завданням Комісії є визначення переліку і граничних цін на техніку та обладнання вітчизняного виробництва для агропромислового комплексу, закупівля якої фінансується коштом державного бюджету (далі – Перелік). Комісія діє у складі не менше 5 осіб, до складу якої входять заступник Міністра аграрної політики та продовольства України, керівники структурних підрозділів міністерства. Комісію очолює заступник Міністра аграрної політики та продовольства України. Склад Комісії затверджується наказом Мінагрополітики України. Для участі в роботі Комісії можуть залучатися (за згодою) керівники галузевих наукових установ та представники громадських організацій агропромислового комплексу України.

б) Постанова КМУ №130:

Перелік техніки та обладнання, вартість яких частково компенсується коштом бюджету (далі – Перелік), формується комісією, яка утворюється Мінекономрозвитку. Комісію очолює Перший віце-прем'єр-міністр України – Міністр економічного розвитку і торгівлі. Комісія провадить свою діяльність на основі положення, яке затверджується Мінекономрозвитку.

в) Пропозиції:

Основним критерієм при визначенні переліку і граничних цін на техніку та обладнання вітчизняного виробництва повинен бути попит на неї з боку аграрних підприємств. Тому, комісія повинна формуватися за участю Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України й обов'язково громадських об'єднань сільськогосподарських товаровиробників.

5. Критерії відбору виробників сільськогосподарської техніки:

а) Наказ Мінагрополітики №369:

Під час розгляду документів Комісією беруться до уваги такі показники: вартість техніки, грн; термін гарантійного періоду, роки; наявність сервісної мережі. Перелік визначається за результатами розгляду поданих заводами-виробниками та/або дилерами з продажу вітчизняної техніки й обладнання для агропромислового комплексу – резидентами (далі – постачальники), заявки щодо включення до переліку та граничних цін на техніку та обладнання вітчизняного виробництва для агропромислового комплексу, закупівля якої фінансується коштом державного бюджету, за формою згідно з додатком 1 та переліку документів, які надаються комісії з питань визначення переліку та граничних цін на техніку та обладнання

вітчизняного виробництва для агропромислового комплексу, закупівля якої фінансується коштом державного бюджету, згідно з додатком 2 до цього Положення.

б) Постанова КМУ №130:

Часткова компенсація надається на техніку та обладнання, ступінь локалізації виробництва яких (за визначенням, наведеним у пункті 3 статті 1 Закону України «Про стимулювання розвитку вітчизняного машинобудування для агропромислового комплексу» [67]) перевищує 60 відсотків, крім тракторів та інших самохідних енергетичних засобів сільськогосподарського призначення, спеціальних автомобілів сільськогосподарського призначення, самохідних та причіпних комбайнів, ступінь локалізації виробництва яких має перевищувати показник, встановлений у Порядку визначення ступеня локалізації виробництва підприємствами вітчизняного машинобудування для агропромислового комплексу вітчизняної техніки і обладнання для агропромислового комплексу [214], надалі – Порядок визначення ступеня локалізації виробництва. Перелік формується після перевірки комісією ступеня локалізації виробництва техніки та обладнання. До переліку включаються техніка та обладнання, що виробляються заводами-виробниками, які є резидентами України не менш як два роки та питома вага витрат яких на оплату праці (з урахуванням нарахувань на заробітну плату) у складі собівартості виробництва продукції становить не менш як 8 %; мають конструкторсько-технологічну документацію та/або зареєстроване право інтелектуальної власності на техніку та обладнання, відображене в балансі; здійснюють на території України технологічні операції, необхідні для виробництва техніки та обладнання, відповідно до Порядку визначення ступеня локалізації виробництва [215]; здійснюють гарантійне і післягарантійне обслуговування техніки та обладнання.

в) Пропозиції:

Вартість техніки та термін гарантійного періоду, на нашу думку, не може служити критерієм відбору виробників тому, що здебільшого залежить від якості матеріалу, конструктивних особливостей, а гарантійний термін у більшості виробників складає 12 місяців або диктується специфікою використання техніки. Рівень локалізації 60 % не може бути умовою участі в програмі. При сучасному низькому рівні якості виробництва техніки це буде відштовхувати потенційних покупців. У сучасних умовах глобалізації ринків високий рівень

локалізації може бути наслідком інвестиційної привабливості, легкості ведення бізнесу, а не ціллю. На нашу думку, необхідно скасувати в критеріях відбору виробників техніки статус резидента, критерій заробітної плати та інші вимоги тому, що вони значно зменшують перелік учасників, усувають від участі підприємства, які здійснюють ліцензійне виробництво та крупновузлове складання якісної закордонної техніки, що знову ж таки зменшує привабливість участі в програмі аграрних підприємств. Важливо встановити критеріями відбору виробництво і складання техніки та сплату податків і зборів на території України, а також наявність сервісного гарантійного та післягарантійного обслуговування.

б. Термін формування переліку техніки.

а) Наказ Мінагрополітики №369:

Оголошення про початок приймання документів розміщується на веб-сайті Мінагрополітики України ([www.minagro.gov.ua](http://www.minagro.gov.ua)) не пізніше ніж за місяць до початку нового бюджетного року.

б) Постанова КМУ №130: Заявки щодо включення до переліку подаються до комісії щороку до 1 лютого, а у 2017 році – до 1 травня.

в) Пропозиції:

Для ефективності дії програми компенсації важливим є формування переліку учасників та техніки, що ними виробляється до початку весняних польових робіт. Тобто, оголошення конкурсу не пізніше ніж за місяць до початку нового бюджетного року, остаточне формування та публікація переліку учасників не пізніше 1 лютого. Обов'язково необхідно залучати місцеві органи влади до популяризації програми серед її потенційних учасників.

На нашу думку, незадовільне виконання програми часткової компенсації за придбану сільськогосподарську техніку у 2017 році було спричинено:

1) бюрократичними аспектами процесу – оформлення заявки, подача інформації для заповнення форм, відкриття додаткових рахунків у державних банках тощо;

2) подовженням у 2017 році термінів приймання заявок від виробників сільськогосподарської техніки щодо включення їх продукції до Переліку вітчизняної техніки та обладнання для агропромислового комплексу, вартість яких частково компенсується коштом державного бюджету до 1 травня. Адже до цього часу аграрні підприємства вже не лише здійснили більшість весняних польових робіт, під які могла б закупуватися сільгосптехніка в рамках

державної програми, а й частково вже визначилися з її придбанням на осінньо-польовий період;

3) відсутністю регулярності виплат компенсації протягом року, через що відтермінування отримання компенсації зменшує привабливість державної програми підтримки;

4) нерегулярністю фінансування та зміною правил участі в програмі з боку держави, що призводить до зниження її привабливості для потенційних учасників;

5) недостатньою якістю та ефективністю використання вітчизняної техніки у порівнянні з іноземними аналогами, що демотивує потенційних претендентів брати участь у цій програмі.

б) завищеною ціною на техніку, вартість якої підлягає компенсації.

Впродовж багатьох років ми можемо спостерігати значне перевищення ціни на техніку, яка реалізується шляхом підтримки держбюджету, що включає програми часткової компенсації відсотків за банківськими кредитами, лізингових платежів та часткову компенсацію вартості придбаної техніки вітчизняного виробництва, над ціною придбаної за власні кошти сільськогосподарськими товаровиробниками, що в значній мірі нівелює результати виконання державних програм.

Коливання різниці ціни знаходиться у межах від 6,5% до 464,4%. Але такі крайні межі скоріше виняток, аніж закономірність. В основному коливання знаходяться у межах від 40% до 80%. Від'ємне значення характерне для кризових 2014 та 2015 років, коли державне фінансування програм майже не відбувалося.

Наприклад, Агрегат ґрунтообробний дисковий (навісний) типу АГ-2,1-20 на ринку можна придбати за ціною 45500 грн, 46400 грн при заявленій в переліку ціні 55400 грн [13].

Вважаємо, що для ефективної роботи програми часткової компенсації вартості сільськогосподарської техніки та обладнання вітчизняного виробництва необхідно поміняти її концепцію. Ефективність програми стане помітною лише при її регулярному, щорічному фінансуванні в необхідному обсязі.

Основні проблеми, пропозиції та можливі результати щодо удосконалення механізму компенсації вартості вітчизняної техніки проілюстровані на рисунку 5.1.

Оскільки сама програма компенсації спрямована на розвиток вітчизняного сільськогосподарського машинобудування то, на нашу

думку, усі заходи по її удосконаленню повинні бути спрямовані на збільшення попиту на техніку не лише через здешевлення її вартості, а й через підвищення її конкурентоспроможності шляхом впровадженням у виробництво інноваційних технологій.



**Рис. 5.1. Удосконалення механізму часткової компенсації вартості сільськогосподарської техніки та обладнання вітчизняного виробництва**

*Джерело: розроблено авторами*

Для виправлення негативної ситуації що складається з року в рік, необхідно повністю або частково змінити ряд положень:

1. Часткова (до 40 відсотків) компенсація державою вартості техніки й обладнання для агропромислового комплексу, що поставляється сільськогосподарським товаровиробникам і підприємствам харчової та переробної промисловості спрямовується безпосередньо підприємствам вітчизняного машинобудування. При такому підході досягається наступні позитивні зміни – спрощення контролю за використанням коштів та підвищення попиту на техніку з боку аграрних підприємств завдяки зацікавленості машинобудівних компаній у покращенні якості своєї продукції. При цьому, для забезпечення необхідного для впровадження інноваційних технологій виробництва сільськогосподарської техніки об'єму продаж необхідно протягом не менше ніж 5 перших років застосовувати максимальну ставку компенсації. Очікуваний об'єм продаж складається на підставі прогнозів підприємств сільськогосподарського машинобудування та/або дилерів які подаються щорічно до 1 лютого поточного року.

Щомісяця, до 10 числа, наступного за звітним підприємства подають звіти в Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України про продажі, включаючи інформацію про продажі від дилерів. Авансові платежі коригуються, виходячи з рівня продаж звітного місяця у бік збільшення або зменшення обсягу фінансування. У випадку, коли протягом 2-х місяців план продаж виконується менш ніж на 50%, фінансування програми здійснюється щомісячно за результатами звітного періоду до 15 числа місяця наступного за звітним періодом.

2. Виплата компенсацій здійснюється авансом із держбюджету щомісячно до 15 числа поточного місяця, виходячи з річного плану продаж,

3. На машинобудівні підприємства та/або дилерів покладається контроль за відповідністю Вимогам участі у програмі компенсації сільськогосподарських підприємств.

4. Відділ агропромислового розвитку районної державної адміністрації постійно проводить інформаційну і дорадницьку роботу серед сільськогосподарських товаровиробників із метою залучення їх до купівлі вітчизняної сільськогосподарської техніки.

5. До 15 грудня поточного року підприємства подають у Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України річні звіти про продажі, включаючи інформацію про продажі

від дилерів, та до 25 грудня перераховують до бюджету надлишок отриманих коштів, або отримують із бюджету недоавансовані кошти.

6. Виробник сільськогосподарської техніки спрямовує не менше половини прибутку, отриманого від продажу техніки за Програмою компенсації виключно на науково-технічні та конструкторські розробки, впровадження прогресивних технологій та організацію ліцензійного виробництва [150, с. 344]. Звіт про використання цих коштів подається в Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України до 10 грудня наступного за звітним року (диктується необхідністю акумуляції фінансових ресурсів для здійснення капіталомістких проєктів).

7. Запровадження у Переліку вітчизняної техніки та обладнання для агропромислового комплексу, вартість яких частково компенсується коштом державного бюджету не довідкової, а граничної вартості, яка базується на собівартості та граничній нормі прибутку, що включає дилерську знижку. Це допоможе підвищити попит на вітчизняну техніку та запобігатиме надмірним витратам Держбюджету.

Викладені вище пропозиції, щодо удосконалення системи надання компенсації з Держбюджету за продаж вітчизняної сільськогосподарської техніки сприятимуть зацікавленості всіх суб'єктів Програми:

1) для покупця – придбання сільськогосподарської техніки вже зі знижкою, що дає змогу оптимізувати використання фінансових ресурсів підприємства, а також відпадає необхідність затрат часу на бюрократичні процедури для участі в Програмі;

2) для виробника техніки – активізація об'єму продаж виготовленої продукції через підвищення попиту, гарантована державою компенсація, яку можливо отримати авансом, розвиток високотехнологічного виробництва за рахунок використання бюджетних коштів;

3) для дилера – отримання додаткового прибутку завдяки збільшенню обороту товару та коштів, можливість подальшого розвитку власного бізнесу;

4) для держави – додаткова можливість наповнення бюджету шляхом росту кількості робочих місць та збільшення прибутків учасників програми, спрощення контролю за виконанням програми та зменшення витрат на її реалізацію.

Запропоновані заходи з покращення механізму компенсації

вартості вітчизняної сільськогосподарської техніки спрямовані на зростання попиту на неї, підвищення якості та продуктивності, забезпечення дешевими матеріально-технічними ресурсами Українських аграрних підприємств.

## **5.2. Шляхи розвитку інфраструктури ринку сільськогосподарської техніки**

Останнім часом сільське господарство стало однією із найважливіших галузей економіки України, особливо рослинництво – прибуткова та експортно-орієнтована галузь. Рослинництво потребує забезпечення сільськогосподарською технікою на рівні передових країн ЄС і світу для досягнення максимальної прибутковості та дотримання високих норм якості.

Але в країні залишається проблема із забезпеченням у повному обсязі високотехнологічною, високопродуктивною технікою. Підприємства, що мають досить високий рівень прибутковості надають перевагу придбанню техніки іноземного виробництва, ігноруючи малопродуктивну, морально застарілу вітчизняну техніку.

Існує цілий ряд суб'єктивних та об'єктивних причин такого явища: слабкий рівень підтримки державою як аграрних підприємств, так і вітчизняного машинобудування, нерозвиненість фінансових інститутів та висока вартість кредитних ресурсів, недосконалість та застарілість виробничої бази сільськогосподарської техніки, диспаритет цін на сільськогосподарську продукцію та засоби виробництва тощо. Більшість із цих проблем можна усунути спрямовуючи державну підтримку, приватні інвестиції, прибуток аграрних підприємств на удосконалення сільськогосподарського машинобудівного комплексу.

У питаннях забезпечення сільськогосподарською технікою аграрних підприємств, функціонування ринку та його кон'юнктура розкриті в наукових роботах неповно, недостатньо висвітлені проблеми попиту на іноземну та вітчизняну техніку – нову й техніку, що була у використанні, використання прибутку, як фактору формування кон'юнктури ринку, шляхи підвищення попиту на вітчизняну сільськогосподарську техніку, прогнозування, розкриття виробничого й експортного потенціалу, вивчення диспаритету цін тощо.



Після набуття незалежності, у 2004 та 2005 роках ринок імпортої сільськогосподарської техніки ще був недостатньо розвинутий у країні, аграрії надавали перевагу вітчизняній техніці, хоча в 2005 році попри зниження прибутку в галузі рослинництва сума придбання техніки дещо зросла. У 2006-2007 роках сума придбаної техніки значно перевищила отриманий прибуток. Це пояснюється тим, що у 2006-2008 роках відбувалося активне кредитування як всіх галузей економіки в цілому, так і аграрних підприємств зокрема.

2008 рік став найбільш сприятливим для аграріїв – отриманий прибуток попереднього року дозволив не тільки розраховуватися по кредитах, але і наростити об'єми придбання імпортої високотехнологічної техніки. З кінця 2008 року до 2010 року загальнодержавна криза призвела до зменшення прибутків, і як наслідок, скорочення закупівель техніки в цілому. Вже з 2010 року спостерігається поступовий ріст прибутковості галузі рослинництва та зростання обсягів придбання сільськогосподарської техніки. 2013 рік став останнім в періоді росту цих показників, і внаслідок кризових явищ (анексія Криму, війна на сході країни, девальвація гривні) вже з 2014 року різко впали закупки техніки разом із падінням рівня прибутковості. Різкий ріст прибутку в 2015 році не призвів до пропорційного росту закупівель техніки. Це пояснюється штучно завищеною прибутковістю галузі через інфляційні процеси та недосконалий облік основних засобів, які потребують відповідної переоцінки. Відсутність переоцінки основних засобів викривлює основні результативні показники сільськогосподарської діяльності на мікро- та макрорівнях. Проаналізовані дані свідчать про завищення рентабельності сільського господарства через недооцінку галузевих основних засобів [144, с 96]. Процес недооцінки основних засобів виник ще у 1997, коли вартість основних засобів просто індексувалася без врахування реального зростання цін на них. Крім того, інфляційно-девальваційні процеси в силу сезонності виробництва рослинницької продукції також позначаються на невідповідності собівартості продукції та її рентабельності на рівні, що забезпечує процес відтворення виробництва в наступному операційному циклі. Враховуючи той факт, що за останні 5 років частка імпортої сільськогосподарської техніки перевищує 80 % загальних обсягів її закупівлі, то чинник девальвації гривні досить суттєво впливає на

можливості підприємства щодо відтворення виробництва навіть при звітній рентабельності в рослинництві.

Тому, реалізуючи політику підтримки вітчизняного сільськогосподарського машинобудування державі необхідно стимулювати не власне виробництво застарілої, неконкурентоспроможної техніки, а інвестиції у нові технології.

Так, прикладом може стати виробництво тракторів Versatile, яке було перенесене з Канади в Росію, що дало змогу значно знизити їх ціну через здешевлення робочої сили та логістичних витрат. Так що цей трактор можна назвати російським, не зважаючи на назву. Крім того, комбайни, виготовлені на заводах «Ростсільмашу» в Росії продаються під брендом Versatile в Америці [162]. При цьому трактор залишається цілком конкурентоспроможним на європейських ринках. Цей бренд активно просувається на ринок сільськогосподарської техніки в Україні.

На даний час ключові загальносвітові тенденції сільськогосподарського машинобудування спрямовані на підвищення продуктивності та надійності, безпеки й комфорту, збереження навколишнього середовища, зниження собівартості й охоплюють:

- автоматизацію роботи сільськогосподарських машин і зниження впливу людського фактору;
- використання систем віддаленого моніторингу, контролю технічного стану та діагностики сільськогосподарських машин;
- збільшення продуктивності сільськогосподарських машин;
- забезпечення безпеки та захист навколишнього середовища;
- поліпшення економічних показників (зниження витрат на паливно-мастильні матеріали, робочі рідини й матеріали);
- підвищення ергономічності виробництва;
- впровадження робототехніки;
- використання композитних матеріалів [251].

На жаль, вищезгадані тенденції не в повному обсязі стосуються галузі машинобудування в Україні.

Зважаючи на тісний зв'язок між часткою закупівлі імпоротної техніки та фінансовими результатами в галузі рослинництва виникає необхідність наповнення ринку сільськогосподарської техніки високотехнологічними, високопродуктивними машинами та обладнанням. Одним із основних шляхів вирішення цього питання є не активізація імпорту, а стимулювання розвитку вітчизняного сільськогосподарського машинобудування.

Закордонні машини кращі від вітчизняних аналогів за багатьма техніко-економічними показниками. Вони надійніші, потужніші, комфортніші та оснащені сучасними системами керування, вузлами й агрегатами. Проте, йти шляхом масової закупівлі техніки за кордоном, витрачаючи на це величезні кошти та стимулюючи іноземного виробника, з державницьких позицій не завжди виправдано [245].

Для вдосконалення технічного рівня продукції сільськогосподарського машинобудування та підвищення її привабливості для споживача необхідно стимулювати збільшення державних витрат та залучення приватних інвестицій на проведення науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, а також створення умов для безпосередньої взаємодії підприємств галузі сільськогосподарського машинобудування з науковими організаціями для розробок нових технічних рішень, продуктів і технологій.

Перспективним може стати в Україні також придбання новітніх технологій з виробництва сільськогосподарської техніки, цілих заводів або хоча б створення спільних підприємств по збиранню техніки та частковій її комплектації вітчизняними вузлами й агрегатами.

Характерною рисою ринку сільськогосподарської техніки є періодичність закупок. Максимальним об'ємом закупок спостерігається на протязі року перед проведенням весняних (лютий-березень) та осінніх (серпень-вересень) польових робіт. Активізація купівлі сінозаготівельних машин спостерігається із середини квітня до середини травня. В інші періоди активність купівлі-продажу на ринку помірна, в першу чергу через високу вартість технічних засобів, особливо самохідних. Разом із тим купівельна спроможність більшості аграрних підприємств, особливо малих фермерських господарств, досить низька. Ця ситуація створює значні труднощі в реалізації для дилерів. Тому, основним завданням продавців є стимулювання реалізації в період спаду активності покупців, у першу чергу, через значне зниження ціни в не сезон. Також існує застосування інших фінансових інструментів, спрямованих на стимулювання купівлі аграрними підприємствами техніки: лізингових і кредитних програм, відстрочок платежу.

Особливістю ринку сільськогосподарської техніки, в першу чергу рослинницької, є також надзвичайно короткий її термін експлуатації протягом року, що спричиняє ріст витрат на консервацію та зберігання, пришвидшення морального і фізичного зносу.

Більшість навісних агрегатів – сівалки, розкидачі добрив, косарки та інші машини використовуються лише протягом 1-2-х місяців. Ще коротший термін експлуатації протягом року в зернозбиральних комбайнів – 2-3 тижні. Використання тракторів є винятком, оскільки вони використовуються як універсальні силові агрегати, можуть працювати з навісним і причіпним обладнанням, як транспортний засіб, і не тільки у рослинництві, а й в інших галузях сільського господарства майже протягом всього року.

Така особливість не характерна для інших галузей, де машини та обладнання використовуються протягом року рівномірно. Крім того, саме у рослинництві спостерігається зростання витрат на ремонт і технічне обслуговування техніки у чітко визначені періоди: у весняний (підготовка ґрунту, внесення добрив, сівба); літній період (збирання врожаю); осінній (підготовка ґрунту, сівба озимих культур). Для цих періодів характерним є ріст витрат на запасні частини, паливно-мастильні матеріали, ріст оплати праці працівників, які зайняті на ремонтних роботах. На нашу думку, в умовах високого морального та фізичного зносу в Україні сільськогосподарські товаровиробники спрямовують більшість своїх коштів на ремонт старої техніки, а не на купівлю нової. Це явище значно зменшує місткість ринку нових машин.

Одним із факторів, який регулює місткість ринку сільгосптехніки в рослинництві та попиту на неї є коливання врожайності сільськогосподарських культур. Тому, на нашу думку, одним із завдань логістики у процесі постачання техніки є спрямування дій постачальників на мінімізацію залежності виробництва сільськогосподарської продукції від змін метеорологічних умов. Для оптимізації постачання необхідних агрегатів для рослинництва у зазначений час, на нашу думку необхідно створення каналів обміну інформацією, а також інтегрованого ланцюга постачання товарів «споживач – виробник». Інформація про об'єм продаж і зміну попиту швидко повинна надходити від споживача через дилера вгору по ланцюгу, що дасть можливість підприємствам сільськогосподарського машинобудування своєчасно оптимізувати виробництво, реагуючи на запити ринку.

На нашу думку, на здійснення логістичних операцій та прогнозування попиту на техніку значний вплив мають економічні чинники. Особливістю ситуації, яка склалася в аграрному секторі економіки України є диференціація сільськогосподарських

товаровиробників за рівнем прибутковості. Значна частина, великі підприємства та агрохолдинги мають достатній прибуток, який дозволяє їм у повному об'ємі та вчасно забезпечити власне виробництво високопродуктивною, сучасною технікою. Сегмент середніх та малих аграрних підприємств менш прибутковий або й збитковий, що спонукає ці підприємства вкладати кошти в ремонт старих або придбання булих у вжитку машин. Крім цього, в державі спостерігається значна диференціація підприємств за рівнем виробництва і фінансовим станом, значне відставання соціального розвитку сільських територій, складського господарства, перероблення продукції. Ці особливості ускладнюють вивчення реального попиту господарств різних сегментів, аналіз перспективних джерел фінансування і здійснення розрахунків окупності інвестиційних проєктів. Як приклад, майже неможливо розраховувати на власні накопичення як джерело придбання сільськогосподарської техніки в умовах високої інфляції й диспаритету цін на сільськогосподарську та промислову продукцію.

Для великої кількості аграрних підприємств обмеженим є доступ до кредитних ресурсів комерційних банків, через суттєві ризики неповернення кредитів. На нашу думку, досить обмеженою є підтримка державою матеріально-технічного забезпечення сільськогосподарських товаровиробників, оскільки усі державні цільові програми мають нерегулярний характер та незначний обсяг фінансування.

Перспективним джерелом фінансування придбання нових агрегатів є лізингові програми. Але в Україні лізинг слабо розвинутий, умови фінансування не завжди влаштовують покупців і знову ж, фінансова підтримка цього напрямку державою недостатня.

Із державною підтримкою безпосередньо пов'язаний розвиток вітчизняного сільськогосподарського машинобудування, яке знаходиться у кризовому стані через недостатність фінансування.

На ринок сільськогосптехніки негативно впливає малий обсяг інвестицій у розвиток галузей сільськогосподарського машинобудування, логістики та сервісного обслуговування технічних засобів. Інвестиції у ці галузі мають великий термін окупності, а також є ризикованими з точки зору повернення вкладеного капіталу, що знижує їх привабливість для приватних інвесторів.

Досить значний вплив на ціноутворення сільськогосподарської техніки мають транспортні витрати. Це пов'язано з віддаленістю

споживачів та заводів виробників один від одного й стосується як вітчизняної, так і іноземної. Особливістю вітчизняного сільськогосподарського машинобудування є те, що виробництво самохідної техніки зосереджене на сході та півдні країни (Харківський тракторний завод у м. Харків, Південний машинобудівний завод у м. Дніпро, Херсонський машинобудівний завод у м. Херсон). Це створює додаткові труднощі при її транспортуванні до споживача, а саме висока вартість транспортних витрат (відстань може складати до 1400 км) і значні витрати часу. Стосовно навісної й причіпної техніки, її виробництво розподілене здебільшого у центральних регіонах: ПАТ «Ельворті» у м. Кропивницький, «Галещина машзавод» у Полтавській області, «Білоцерків МАЗ» і «Богуславська сільгосптехніка» у Київській області. Ця особливість зменшує транспортні витрати та витрати часу на транспортування. Крім того, через компактні габарити об'єм перевезень одним транспортним засобом більший і тарифи нижчі, ніж при транспортуванні великогабаритних тракторів та зернових комбайнів.

На нашу думку, оптимізація логістичних потоків, особливо транспортування техніки та запчастин, дозволить ефективно впливати на її попит через надання додаткових знижок при скороченні транспортних витрат.

Цього можна досягти максимальним завантаженням транспортних засобів, довантаженням запасними частинами при транспортуванні техніки, оптимізації маршрутів.

Але, не лише ціновий фактор при здійсненні логістичних операцій впливає на кон'юнктуру ринку, а і «фактор часу», який передбачає максимальну економічну ефективність аграрного виробництва при дотриманні усіх термінів виконання технологічних операцій, особливо у рослинницькій галузі.

Враховуючи специфіку виробництва продукції рослинництва, а саме сезонність, вплив клімату та погоди, віддаленість від транспортних комунікацій, відкладений термін отримання фінансових ресурсів, вважаємо що вчасне постачання посівного матеріалу, паливо-мастильних матеріалів, запчастин, сільськогосподарської техніки, якісне зберігання та вчасне відвантаження для реалізації продукції безпосередньо впливає на кінцевий результат діяльності галузі в цілому.

Тому, в першу чергу, необхідно враховувати фактор часу при здійсненні логістичних операцій для запобігання значних втрат при виробництві продукції рослинництва: завчасно здійснювати доставку всіх необхідних матеріалів і техніки, маючи можливість (у випадку настання непередбачених обставин) використати не один, а кілька варіантів доставки.

Специфіка умов сільськогосподарського виробництва визначає особливості застосування логістичних методів у процесі прогнозування попиту на сільськогосподарську техніку та її постачання.

Всі ці особливості вимагають чіткої систематизації в залежності від впливу багатьох факторів на сільськогосподарське виробництво в цілому, і в галузі рослинництва зокрема.

Основні фактори, які мають вплив на сільськогосподарське виробництво й забезпечення його технікою можуть класифікуватися за об'єктивними та суб'єктивними ознаками.

Самим важливим фактором впливу на оптимізацію доставки сільськогосподарської техніки на нашу думку є природний фактор. Дії цього фактору багато в чому є визначальними для кінцевих результатів діяльності у рослинництві та можливості для придбання додаткових машин та обладнання виробниками сільськогосподарської продукції. Він є надзвичайно мінливим, тому його прогнозування має багато варіантів, які передбачають чисельні поточні зміни. У зв'язку із цим ускладнюються умови постачання та виникають додаткові витрати на виготовлення та доставку техніки, що в свою чергу ускладнює процес забезпечення аграрного виробництва матеріально-технічними ресурсами. У зв'язку зі специфічністю виробництва продукції рослинництва, його сезонністю більшість видів сільськогосподарських машин використовуються протягом короткого часу господарському році, а саме протягом передпосівного обробітку ґрунту, сівби, збирання врожаю, хімічного захисту рослин тощо. При цьому виникають надзвичайно різкі коливання попиту на ті чи інші машини. Протягом періодів напружених робіт попит максимальний, а в осінньо-зимовий період знижується до мінімуму. Але промислове виробництво техніки здійснюється протягом всього року, що створює проблему пов'язання її постачання з реальною сезонною потребою галузі.

Зберігання великих сезонних запасів матеріально-технічних засобів протягом тривалого часу (від одного до декількох місяців)

вимагає створення відповідних складських приміщень у головних учасників ринку – у виробника й дилера сільськогосподарської техніки та у покупця, який її експлуатує. При цьому додаткові витрати на зберігання (консервацію), обслуговування складських потужностей вагомо впливають на збільшення вартості сільськогосподарської продукції.

Забезпечення товарно-матеріальними цінностями рослинництва, як галузі виробництва сільськогосподарської продукції, є багатофункціональним та включає різноманітні види придбання (закупівля, оренда, лізинг, виконання договірних робіт та послуг) та інші схожі операції, а саме: здійснення переговорів по узгодженню умов доставки з обраними постачальниками, аналіз показників їх роботи, приймання на склад товарів, доставлених постачальниками тощо.

В Україні логістика, на жаль перебуває все ще у фрагментарному стані, на переважній більшості підприємств управлінський персонал використовує традиційно лише окремі логістичні рішення щодо планування матеріальних потреб, закупівель, планування виробництва, створення запасів, складування, транспортування, опрацювання замовлень, обслуговування клієнта. Інтегрована логістика всього підприємства та ланцюга постачання застосовується переважно підприємствами з іноземними інвестиціями [264, с. 19].

Логістичні операції займають досить важливе місце у процесі функціонування ринку сільськогосподарської техніки. Лише фінансові та частково державні інститути не беруть безпосередньої участі в цих операціях.

Держава опосередковано бере участь в процесах розмитнення технічних засобів й на загальних підставах контролює оподаткування операцій логістичних компаній.

За роки незалежності логістика у сільському господарстві зазнала значних змін не в кращий бік. Були зруйновані горизонтальні зв'язки між покупцями й постачальниками, прийшло в занепад складське господарство.

Для ринку сільгосптехніки та рослинництва значення логістики важко переоцінити. Вона:

- 1) здійснює підтримку ринкового спрямування галузі, забезпечує споживачам високий рівень сервісу, сприяє пристосовуванню до умов, які швидко змінюються на ринку;



2) стимулює інтеграцію цілей у взаємозв'язках між партнерами в межах ринкового середовища, оптимізує управлінські рішення відносно оперативної та довготермінової маркетингової стратегії;

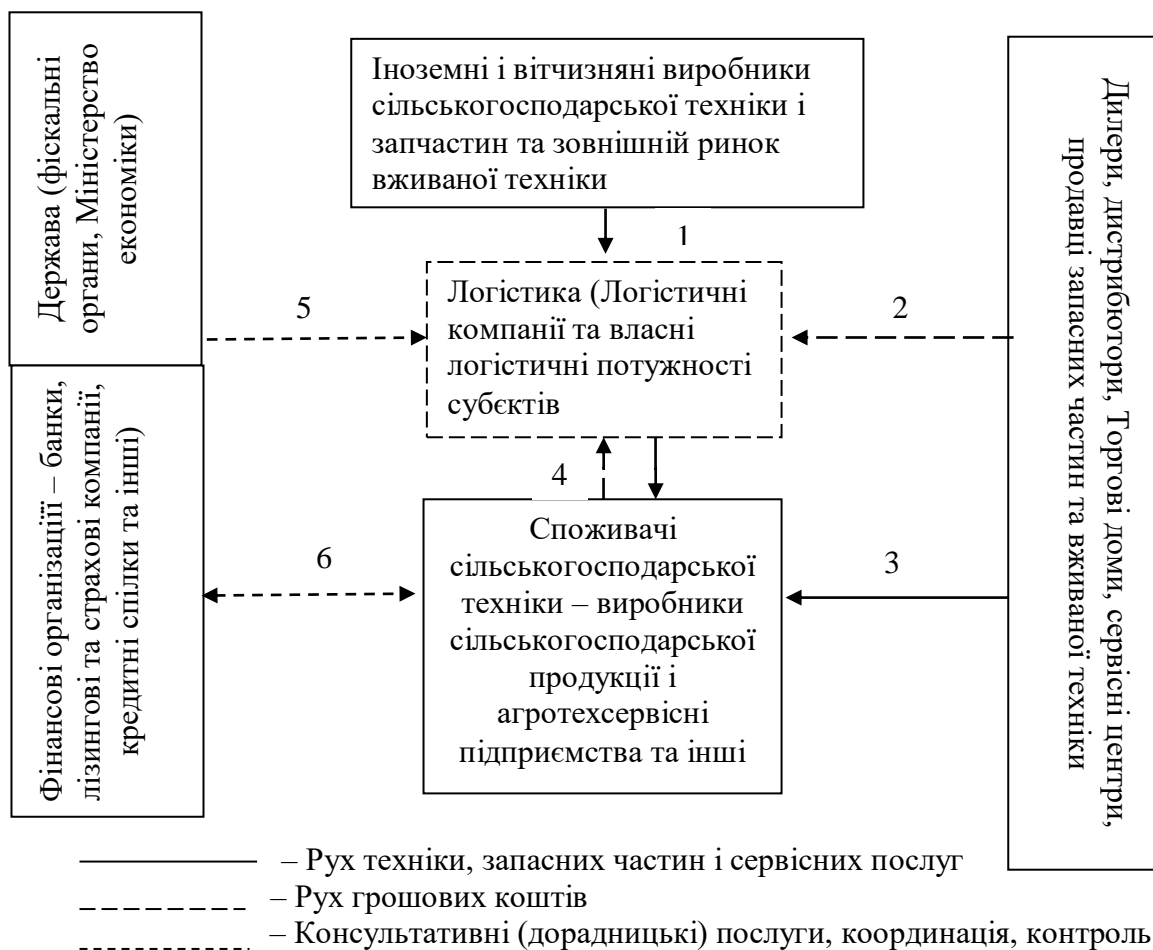
3) є стимулом для активізації продажу та надання сервісних послуг при одночасній оптимізації структури витрат у логістиці на всіх етапах проведення операцій;

4) спрямовує на оптимізацію організаційної структури виробництва в галузі;

5) сприяє вирішенню проблем, які виникають на з'єднаннях переміщень товарних й інформаційних потоків із іншими учасниками ринку;

6) стимулює зростання ефективності виробництва в рослинництві.

Розглянемо місце логістичних операцій на ринку окремо (рис 5.2).



**Рис. 5.2. Схема взаємозв'язків між суб'єктами ринку сільгосптехніки з приводу здійснення логістичних операцій**

*Джерело: розроблено авторами*

Розглядаючи схему взаємозв'язків між суб'єктами ринку з приводу здійснення логістичних операцій ми спостерігаємо їхню присутність практично на всіх етапах його функціонування.

1. «Іноземні й вітчизняні виробники сільськогосподарських машин і запчастин та зовнішній ринок техніки, що була у використанні – Логістика» (Логістичні компанії та власні логістичні потужності). Вивезення готової продукції із заводів та їх складських приміщень.

2. «Логістика (Логістичні компанії та власні логістичні потужності суб'єктів) – Дилери, дистриб'ютори, торгові дома, сервісні центри, продавці запасних частин та вживаної техніки». Доставка їх до складських приміщень дилерів власним коштом. В рідкісних випадках доставка від виробника здійснюється безпосередньо до споживача.

3-4 «Дилери – Споживачі» та «Споживачі – Дилери». Доставка технічних засобів та запасних частин від дилерів до споживачів коштом дилерів або коштом споживачів.

5. «Держава (фіскальні органи, Мін. Аграрної політики тощо.) – Логістика (Логістичні компанії та власні логістичні потужності учасників ринку)» – сплата логістичними компаніями податків (у тому числі мита та митних зборів), надання інформаційних послуг та регулювання діяльності за допомогою законодавства.

6. «Фінансові організації – банки, лізингові та страхові компанії, кредитні спілки та інші) – Логістика (Логістичні компанії та власні логістичні потужності суб'єктів)» – кредитування логістичних компаній, оплата доставки машин та обладнання споживачам, страхові платежі за вантаж.

Ефективне використання логістики в сільському господарстві вимагає деталізації та опису логістичних систем для галузей тваринництва, рослинництва, птахівництва тощо. Також необхідно зонування територій у залежності від якості земель і віддаленості від ринків збуту. Сільськогосподарське районування показує закономірності територіальної організації сільськогосподарського виробництва, його значення в економіці країни на різних етапах соціально-економічного розвитку.

Необхідно також знайти оптимальне співвідношення між обмеженням надходження іноземної техніки на внутрішній ринок й наданням пріоритету вітчизняному виробнику сільськогосподарських машин й обладнання та можливістю проникнення на вітчизняний

ринок кращих іноземних їхніх зразків, що здатні значно збільшити продуктивність праці в сільському господарстві, особливо у рослинництві, як найбільш прибутковій та орієнтованій на експорт галузі. Це дозволить оптимізувати логістичні операції та запобігти надмірним транспортним витратам.

У процесі створення нових зразків високопродуктивних машин та агрегатів необхідно вступати в світову кооперацію з розробки, випробування та їх виготовлення. Для вирішення цього завдання, очевидно виникне потреба у створенні спільних підприємств, діяльність яких буде спрямована на модернізацію та технічне удосконалення діючих в Україні виробництв і створення нових, а також розвиток сервісної мережі, яка здатна обслуговувати нову, високотехнологічну техніку.

На нашу думку, в межах удосконалення сфери логістики в рослинництві доцільно виділити та розвивати наступні напрямки удосконалення матеріально-технічного забезпечення сільського господарства:

- організація доставки технічних засобів безпосередньо від її виробників (виключно вітчизняного виготовлення) шляхом створення представництв торгових домів у регіонах;

- кооперація сільгоспвиробників із метою придбання техніки та її експлуатації (машино-тракторні станції, сільськогосподарські обслуговуючі кооперативи – особливо поміж дрібних та частково середніх товаровиробників);

- створення системи державного постачання за умови впровадження цільових програм, які фінансуються коштом державного бюджету (для державних сільськогосподарських підприємств).

Усі варіанти постачання повинні застосовуватися в процесі ринкових відносин із відповідним обґрунтуванням, виходячи з місця кожного учасника в логістичних ланцюгах.

### **5.3. Державна підтримка, як чинник регулювання вітчизняного ринку сільськогосподарської техніки**

Сільське господарство в більшості країн світу розглядається як стратегічно важлива галузь народного господарства і користується широким комплексом заходів державної підтримки, які включають

заходи субсидіювання, торговельного захисту, пільги та спеціалізоване регулювання. Для кожного з цих блоків на міжнародному рівні передбачено регулювання, що включає різні інструменти, в тому числі пільгове та безоплатне фінансування підприємств і галузей агропромислового комплексу.

Оскільки формування правил міжнародної торгівлі відбувається в рамках Світової організації торгівлі (далі – СОТ) за участю великого кола держав, систему державної підтримки сільського господарства будь-якої країни світу необхідно вибудовувати з урахуванням міжнародних вимог. У зв'язку з цим даний огляд систем державної підтримки країн, що ведуть виробників сільськогосподарської продукції, проведено в рамках дисциплін і правил СОТ.

Внутрішня підтримка та експортні субсидії є основними групами заходів підтримки сільського господарства СОТ. Заходи внутрішньої підтримки регулюються Угодою СОТ по сільському господарству, інші споріднені дисципліни є частиною додаткових угод.

Хоча країни прагнуть зміцнити багатосторонню угоду щодо заходів внутрішньої підтримки, вони все ще застосовують заходи, що негативно впливає на міжнародну торгівлю.

Таким чином, заходи внутрішньої підтримки в рамках дисципліни СОТ являє собою значуще і, в той самий час, складне завдання [164, с.3].

Нормативи Світової організації торгівлі (СОТ) поділяють заходи державної підтримки сільського господарства на три «кошики». «Бурштиновий» – прямі дотації та субсидії. Програми «бурштинового кошика» жорстко критикуються СОТ, і їхня частка в розвинутих країнах поступово знижується. Проблема прямої допомоги в тому, що неефективні підприємства не можуть правильно використовувати субсидії, а ефективні обходяться і без підтримки. «Блакитний» – програми, націлені на скорочення виробництва і штучної зміни конкурентоспроможності в галузі. Це можуть бути відстрочки платежів по кредитах, податкові пільги, пільгові або безпроцентні кредити, списання або реструктуризація боргів, переведення боргів сільськогосподарських товаровиробників у розряд державного внутрішнього боргу.

Нарешті, «зелений» – заходи, не пов'язані з галузю безпосередньо, але все ж підтримують її: розвиток інфраструктури сільських районів, наукові дослідження в галузі сільського господарства, ветеринарні роботи, екологічні програми, поліпшення

родючості ґрунтів. Останній “кошик” не регулює рамки міжнародної торгівлі, і при бажанні держава може вкладати в неї необмежені кошти. Як показує практика, ці заходи в довгостроковій перспективі не менш ефективні, ніж прямі субсидії. За даними американських дослідників, приріст економіки сільського господарства США за останні десятиліття на 50% був забезпечений завдяки державному фінансуванню тих галузей науки, що пов'язані з сільським господарством.

Відповідно до законів ЄС бюджетна підтримка може надаватися як з державного бюджету, так і з бюджету автономного утворення (округ в Німеччині, район або департамент у Франції) або федерального держави (землі Німеччини). Але абсолютна сума субсидій на інвестиції не повинна перевищувати заданого обсягу.

Державні товарні інтервенції на ринки сільськогосподарських продуктів і підтримка ринкової ціни неухильно знижуються, поступаючись місцем прямих платежів на гектар посівів, або одну тварину. Рівень субсидування ринкових цін у Канаді та особливо в Китаї навпаки зріс, витрати на ці цілі відіграють вирішальну роль у підтримці сільгоспвиробників цих країн.

В Німеччині, наприклад, сільськогосподарські підприємства (включаючи сектор постачання матеріально-технічними ресурсами та сектор подальшої переробки/реалізації продукції) можуть отримувати субсидії на інвестиції, спрямовані у виробництво, переробку і реалізацію сільськогосподарської продукції [300]. Ця підтримка призначена сприянню розвитку конкурентоспроможного, стійкого, багатофункціонального сільського господарства, дбайливо ставиться до охорони довкілля і враховує потреби утримання тварин [317].

Поряд із інтересами споживачів, розвитком сільських територій, збереженням біологічного різноманіття враховується поліпшення умов життя, праці та виробництва.

В аграрному секторі передбачена можливість субсидіювання інвестицій в основні засоби тривалої експлуатації, які сприяють поліпшенню загальної економічної потужності підприємства і відповідають певним вимогам (стійкість, охорона навколишнього середовища, відповідність вимогам утримання тварин [153]).

Інвестиції спрямовуються у виробництво, переробку або безпосередньо в реалізацію. Шляхом створення будівельних і технічних передумов вони повинні сприяти поліпшенню умов

виробництва і праці, раціоналізації та зниженню виробничих витрат, а також росту доданої вартості.

Інвестиції можуть охоплювати наступні сфери:

- Будівництво, придбання або модернізація нерухомих об'єктів;
- Купівля нової техніки та внутрішньогосподарського обладнання, включно необхідного для виробничих процесів комп'ютерного програмного забезпечення,
- Загальні витрати, наприклад, на послуги архітекторів та інженерів,
- Консультування, супровід будівельних інвестицій, дослідження з аналізу доцільності проекту,
- Придбання патентних прав і ліцензій.

Агропромисловий комплекс України – важливий сектор національної економіки, який об'єднує різні види економічної діяльності щодо виробництва сільськогосподарської продукції, продуктів харчування, а також доставки їх до кінцевого споживача. Якщо у 2007-му, перед світовою економічною кризою, частка сільського господарства у ВВП України становила лише 6,3%, а обробної промисловості – 18,4%, то у 2016-му – відповідно 11,6% і 12,0%. При цьому третина обробної промисловості – харчопром, що переробляє сільськогосподарську сировину й також є частиною агропромислового комплексу [290]. При цьому АПК є одним із основних бюджетоутворюючих та експортоорієнтованих секторів національної економіки. Від інших галузей економіки сільське господарство відрізняється своїм значенням та особливою специфікою, що пов'язано із залежністю результатів сільськогосподарського виробництва як від природно-кліматичних умов, так і від глибини державного втручання. Сучасний вплив держави на розвиток сільського господарства України з одного боку є доволі значним, а з іншого – недостатньо ефективним. Аграрна політика впродовж трансформаційного періоду характеризувалась здебільшого переважанням тактичних, а не стратегічних цілей і програм, а регуляторна діяльність держави не мала системного і послідовного характеру. З огляду на зазначене, для України особливо актуальною є проблема підвищення ефективності впливу держави на розвиток аграрного сектора в цілому, та на матеріально-технічне забезпечення рослинницької галузі зокрема [103].

У різний час в Україні приймалися законодавчі акти та програми, спрямовані на стимулювання техніко-технологічного оновлення аграрного виробництва, у тому числі

сільськогосподарської техніки для рослинництва. На даний час є чинними чотири нормативні акти, які або не діють взагалі, або діють не в повному обсязі.

Закон України від 24.06.2004 № 1877-IV «Про державну підтримку сільського господарства України» передбачає фінансову підтримку суб'єктів господарювання агропромислового комплексу через механізм здешевлення кредитів та компенсації лізингових платежів. Здешевлення кредитів здійснюється в режимі кредитної субсидії та полягає у субсидюванні частини плати (процентів) за використання кредитів, наданих банками в національній та іноземній валюті. Компенсація лізингових платежів полягає у частковому відшкодуванні сплачених суб'єктами господарювання агропромислового комплексу лізингових платежів за придбані техніку та/або обладнання для агропромислового комплексу на умовах фінансового лізингу.

Кредитна субсидія та/або компенсація лізингових платежів надаються на конкурсній основі суб'єктам господарювання агропромислового комплексу за кредитами, залученими в поточному році, перехідними кредитами, залученими у попередні роки, та/або договорами фінансового лізингу поточного чи попередніх років. Розмір кредитної субсидії щорічно оприлюднюється Кабінетом Міністрів України не пізніше 1 березня поточного бюджетного року. Розмір компенсації лізингових платежів щорічно оприлюднюється Кабінетом Міністрів України не пізніше 1 березня поточного бюджетного року [205].

Розподіл коштів, передбачених у державному бюджеті для надання фінансової підтримки суб'єктам господарювання агропромислового комплексу через механізм здешевлення кредитів та компенсації лізингових платежів, здійснюється в порядку, визначеному Кабінетом Міністрів України. На нашу думку, слід виділити дві особливості цього закону – щорічна зміна розміру кредитної субсидії та лізингових платежів, розподіл коштів Кабінетом Міністрів та невизначеність критеріїв участі в конкурсі підприємств, які претендують на фінансову підтримку держави. Крім того, Надзвичайна забюрократизованість (надання до конкурсної комісії велику кількість довідок, що потребує витрат часу та коштів) і суб'єктивність рішення конкурсних комісій по визначенню переможців очевидна, оскільки рішення конкурсної комісії приймається на закритому засіданні у присутності не менш як двох

третин її складу відкритим голосуванням простою більшістю голосів. У разі рівного розподілу голосів вирішальним є голос головуючого на засіданні [206]. Дане положення не показує критерії відбору переможців конкурсу. Крім того, програма не охоплює таких важливих суб'єктів, як особисті селянські господарства. В Україні аграрна політика не повинна нехтувати інтересами жодної групи виробників, особливо господарств населення, які обробляють понад 30% сільськогосподарських угідь [75, с. 98].

Всі вище названі недоліки, на нашу думку зменшують привабливість для учасників програми. Фінансова підтримка повинна носити прозорий і постійний характер, чітко визначений об'єм та доступність всіх суб'єктів, що відповідають критеріям участі у програмі. При цьому розподіл коштів повинен здійснюватися виходячи від суми державного фінансування пропорційно до обсягу об'єктів кожного з учасників.

Закон України «Про систему інженерно-технічного забезпечення агропромислового комплексу України» визначає пріоритетність розвитку системи інженерно-технічного забезпечення агропромислового комплексу реалізується:

1) спрямованістю державної технічної політики в агропромисловому комплексі на прискорене створення і виробництво технічних засобів, технічного і технологічного сервісу, оснащення ними підприємств сільського господарства, харчової і переробної промисловості, кадрове забезпечення;

2) шляхом бюджетної підтримки діяльності суб'єктів системи інженерно-технічного забезпечення, кредитування, оподаткування, ціноутворення, митної та амортизаційної політики із застосуванням комплексу пільг.

Закон також передбачає що, кредитування суб'єктів системи інженерно-технічного забезпечення агропромислового комплексу здійснюється відповідно до закону з урахуванням пріоритетів інноваційно-інвестиційного оновлення основних фондів підприємств агропромислового комплексу.

Механізм кредитування суб'єктів системи інженерно-технічного забезпечення агропромислового комплексу встановлює Кабінет Міністрів України.

З цією метою Уряд України:

1) формує систему державного цільового кредитування технічного переоснащення агропромислового виробництва;



2) вносить пропозиції щодо обсягів державних кредитних ресурсів на розвиток системи інженерно-технічного забезпечення агропромислового комплексу;

3) встановлює порядок використання кредитних ресурсів для технічного переоснащення агропромислового комплексу;

4) встановлює обсяги часткової компенсації вартості придбаної нової техніки.

Кабінет Міністрів України створює сприятливі умови для розвитку лізингової діяльності комерційних банків, інших фінансових установ, вітчизняних і закордонних інвесторів, машинобудівних підприємств та державних лізингових компаній [218].

Положення Закону носять досить загальний характер та не визначає реальних заходів щодо покращення системи інженерно-технічного забезпечення агропромислового комплексу України, не визначає індикаторів досягнення дії цього Закону в часі, а отже, на нашу думку не несе практично корисного навантаження для сільськогосподарських товаровиробників.

Дія Державної цільової програми реалізації технічної політики в агропромисловому комплексі на період до 2015 року почалася у 2007 [207], продовжена у 2011 році [208], і закінчилася в 2015 році, та на жаль не була продовжена на наступний період. При цьому, документ, на даний час є чинним. Програма була розроблена фахівцями ННЦ «Інститут аграрної економіки», базувалася на науковому підході та реально зображала цілі та показники, яких необхідно досягнути для стабільного та прогресивного розвитку матеріально-технічної бази сільського господарства.

Стосовно фінансової підтримки сільськогосподарських товаровиробників вона містила наступний ряд ефективних положень.

Проблему інженерно-технічного забезпечення агропромислового комплексу та сільськогосподарського машинобудування передбачається розв'язати шляхом:

– розроблення і впровадження конкурентоспроможних технологій та технологічних комплексів машин для інноваційного розвитку агропромислового комплексу;

– оновлення машинно-тракторного парку переважно технікою вітчизняного виробництва і підтримання його в робочому стані з проведенням своєчасного технічного обслуговування та ремонтно-відновлювальних робіт;

- підвищення стимулюючої ролі держави в техніко-технологічному переоснащенні аграрного сектору і сільськогосподарського машинобудування шляхом збільшення обсягів фінансового лізингу та розширення номенклатури техніки, що сприятиме інноваційному розвитку галузей;

- створення спільних підприємств із метою виробництва новітніх зразків сільськогосподарської техніки з використанням технологій та окремих комплектувальних виробів іноземного виробництва;

- підвищення надійності, економічності та ергономічності сільськогосподарської техніки;

- фінансової підтримки виконання програм інноваційного розвитку [208].

Завдання з виконання Державної цільової програми реалізації технічної політики в агропромисловому комплексі на період до 2015 року передбачали:

1. Формування єдиної інформаційної бази даних у системі інженерно-технічного забезпечення агропромислового комплексу.

2. Розроблення та впровадження ресурсозберігаючих технологій і технічних засобів для інноваційного розвитку агропромислового комплексу.

3. Формування та розвиток ринку матеріально-технічних і енергетичних ресурсів.

4. Удосконалення форм і методів використання технічних засобів в агропромисловому комплексі.

5. Створення системи контролю якості сільськогосподарської техніки і технічних послуг.

6. Підвищення ефективності системи інженерно-технічного забезпечення агропромислового комплексу.

Державна підтримка сільськогосподарських товаровиробників, спрямована на придбання сільськогосподарської техніки і обладнання вітчизняного виробництва шляхом здійснення наступних заходів:

- переоснащення сільськогосподарських виробників конкурентно спроможною технікою та обладнанням на умовах компенсації 30 відсотків її вартості;

- придбання сільськогосподарської техніки і обладнання вітчизняного виробництва на умовах фінансового лізингу;

- підтримка сільськогосподарських виробників шляхом здешевлення коротко- та середньострокових кредитів для придбання

сільськогосподарської техніки і матеріально-технічних та енергетичних засобів

На жаль, участь держави у розвитку мережі фірмових технічних центрів і дилерських підприємств із продажу та сервісного забезпечення сільськогосподарської техніки програмою не передбачалася. Фінансування цих заходів передбачалося виключно власним коштом підприємств.

Дія програми не дала бажаного ефекту через ряд причин:

- недофінансування програми з боку держави;
- відсутність впровадження фінансових інструментів, що сприяють виконанню поставлених завдань, таких як фіскальна та митна політика, фінансової підтримки виконання програм інноваційного розвитку, підвищення рівня наукових досліджень і прискорення впровадження їх результатів у сільськогосподарське машинобудування тощо;
- відсутність інституціональної та структурної перебудови галузі машинобудування для агропромислового комплексу шляхом утворення національних і міжнародних промислово-фінансових груп із метою концентрації фінансових ресурсів, реалізації єдиної аграрної технічної політики, підвищення продуктивності праці, зниження собівартості продукції;
- загальна криза економіки країни з 2014 року, пов'язана з втратою територій, військовими діями на сході України, інфляційними процесами та політична криза [208].

На нашу думку, необхідно відновити програму в повному обсязі, враховуючи обставини, що склалися на даний час і в процесі реалізації дотримуватися фінансової дисципліни державою, постійно здійснювати контроль за її виконанням.

Закон України «Про стимулювання розвитку вітчизняного машинобудування для агропромислового комплексу» передбачає, що видатки Державного бюджету України на пріоритетний розвиток вітчизняного машинобудування для агропромислового комплексу щорічно визначаються у державному бюджеті окремим рядком. Обсяги бюджетних асигнувань становлять до одного відсотка від загальних видатків державного бюджету і спрямовуються на фінансування шести заходів з підтримки пріоритетного розвитку вітчизняного машинобудування для агропромислового комплексу. З них лише два заходи безпосередньо мають відношення до підтримки сільськогосподарського товаровиробника:

1) часткова (до 40 %) компенсація державою вартості техніки та обладнання для агропромислового комплексу, що поставляється сільськогосподарським товаровиробникам і підприємствам харчової та переробної промисловості;

2) закупівля вітчизняної техніки й обладнання для агропромислового комплексу з наступною реалізацією її сільськогосподарським товаровиробникам і підприємствам харчової та переробної промисловості на умовах фінансового лізингу.

Кошти державного бюджету, що спрямовуються на заходи, пов'язані із закупівлею техніки й обладнання для агропромислового комплексу на умовах фінансового лізингу, та кредити, надані сільськогосподарським товаровиробникам за умови часткової компенсації за рахунок державного бюджету ставки по кредитах банків та лізингових платежів, спрямовуються виключно на вітчизняну техніку та обладнання для агропромислового комплексу [67].

При цьому, Закон має ряд суттєвих недоліків, у тому числі, він не враховує інтереси малих форм господарювання:

1) розпливчате визначення обсягів бюджетних асигнувань (до 1% від загальних видатків держбюджету) може передбачати і 1%, і 0,1%, що не дає змоги здійснювати прогноз на довготривалу перспективу;

2) не встановлені межі асигнувань для кожної окремої статті;

3) не зазначено окремо можливість застосування цього закону щодо фінансування розвитку матеріально-технічної бази особистих селянських господарств та інших малих форм господарювання;

4) не виділено окремо пріоритет виробництва вітчизняними машинобудівними підприємствами малої сільськогосподарської техніки для особистих селянських господарств (ОСГ) та малих фермерських господарств.

Тому, надзвичайно важливим є розробка та внесення відповідних змін до закону, а також забезпечення його постійного виконання.

Проаналізувавши вищезгадані законодавчі акти можна виділити чотири групи фінансування техніко-технологічного оновлення, зокрема що стосується сільськогосподарської техніки:

1. Здійснення фінансової підтримки суб'єктів господарювання агропромислового комплексу через механізм здешевлення кредитів та компенсації лізингових платежів [75; 206].

2. Часткова компенсація вартості складної сільськогосподарської техніки вітчизняного виробництва [67; 206; 207].

3. Фінансова підтримка заходів в агропромисловому комплексі на умовах фінансового лізингу [75; 205; 208].

4. Збільшення статутного фонду НАК «Украгролізинг» для закупівлі технічних засобів для агропромислового комплексу з подальшою передачею їх на умовах фінансового лізингу [67; 209].

Як бачимо, реалізація більшості напрямків фінансування регламентується кількома нормативними актами одночасно, що ускладнює адміністрування та контроль за використанням коштів, спрямованих на виконання програм [148, с. 343].

Отже, на нашу думку, державна політика в напрямку фінансування заходів спрямованих на техніко-технологічне оновлення сільськогосподарських підприємств не виважена, формується по залишковому принципу і не може в повній мірі сприяти виконанню поставлених завдань. Тому, необхідно впорядкувати нормативні акти, що регулюють фінансування програм, збільшити обсяг їхнього фінансування, а також посилити контроль за виконанням встановлених планів.

Україні, якщо вона хоче досягти високого рівня виробництва і у майбутньому приєднатися до ЄС, їй необхідно адаптувати свою політику, в тому числі і аграрну, до стандартів та вимог СОТ, спрямувати її на розвиток села, охорони довкілля та безпеку продуктів харчування, забезпечення аграріїв сучасними засобами виробництва та постійне їхнє оновлення [147, с. 407].

#### **5.4. Венчурне інвестування як орієнтир інноваційного розвитку підприємств машинобудування України**

Одним із основних джерел інвестицій для інноваційної діяльності підприємств машинобудування України є венчурний капітал. Досліджено, що основними його складовими є не державні, а вільні фінансові ресурси підприємств, пенсійних фондів, страхових компаній та інших комерційних структур тощо. У теперішній час світовий досвід розвитку інноваційної моделі економіки вказує на те, що її невід'ємною складовою є венчурне підприємництво та його елемент – венчурне інвестування. У свою чергу, останнє сприяє прискоренню інноваційного процесу і, за умов ефективного

застосування, здатне вивести економіку країни на якісніший рівень розвитку, тим самим забезпечивши конкурентоспроможність вітчизняних розробок на міжнародних ринках. Зауважимо, що венчурний капітал залучається для фінансування нововведень, які мають значний ризик. Із огляду на важливість розвитку венчурного інвестування в Україні поставлено завдання дослідити його суть і розвиток, виявити фактори впливу, які перешкоджають його впровадженню у діяльність підприємств машинобудування.

У сучасних умовах активізації глобалізаційних та інтеграційних процесів венчурне інвестування є одним із ключових напрямів інноваційно-інвестиційної політики країни. Венчурний капітал за певних умов може стати ефективним джерелом фінансового забезпечення наукових розробок і перетворення їх на конкурентоспроможний продукт, що є необхідною передумовою ефективного розвитку підприємств машинобудування сільськогосподарського призначення.

Варто зазначити, що принципи венчурного інвестування були закладені ще на початковому етапі становлення венчурного капіталу. Такі вчені-економісти як Брук Байєрс, Юджін Клейнер, Том Перкінс, Франк Кофілд стали засновниками даного бізнесу. Саме період 50-60-х років характеризується початком формування концепції організації такого фінансування, яке полягало у створенні партнерств у вигляді венчурних фондів, збору грошей у партнерів із обмеженою відповідальністю та встановлення правил захисту їхніх інтересів тощо. Аналіз досліджень виявив, що проблемам формування і функціонування венчурних інвестицій приділяється увага і вітчизняними вченими-економістами. До сучасних напрацювань, присвячених даній проблематиці, можна віднести наукові роботи І.М. Кочешкова, Н.В. Трушкіна [112], О.П. Квасова [91], К.В. Кутрань [123], С.З. Мошенський, В.В. Перегуда [146], В.П. Удовиченко [265], О.Т. Поліщук, О.А. Поліщук [195], В.В. Руденко [228], В.Р. Товмасян [258], В.В. Клименко [93] та ін. Проте, в економічній літературі не знайшли достатнього висвітлення питання механізму функціонування венчурного капіталу в Україні, що становить потенційні можливості інноваційного розвитку підприємств сільськогосподарського машинобудування країни. Віддаючи належне вченим-економістам, які працювали в даному напрямку, варто відмітити, що багато питань стосовно формування й розвитку венчурного інвестування як орієнтиру та джерела

фінансування інноваційних процесів на підприємствах машинобудування України до теперішнього часу залишаються не вирішеними.

Венчурне інвестування являє собою особливу форму фінансування, пов'язану з утворенням та стимуляцією зростання малих та середніх підприємств, що характеризуються високою діловою активністю та потенціалом отримання прибутку, вищого за середній. У свою чергу, головною ознакою венчурного фінансування є те, що його не ототожнюють із кредитом, а розглядають як пайовий внесок у статутний капітал венчура. Венчурний бізнес є одним із найважливіших складників інноваційного процесу та перспективним механізмом економічної стабілізації держави, феномен розвитку якою пов'язаний із пріоритетним розвитком високотехнологічних та ризикованих галузей. Також венчурні інвестиції можуть стати одними із альтернативних джерел фінансування і розвитку бізнесу в Україні, ефективним джерелом фінансового забезпечення наукових розробок та перетворення їх на конкурентоспроможний продукт, що є дуже важливим у зовнішньоекономічній торгівлі України на шляху до євроінтеграції. Адже, завдяки венчурному капіталу з малих інноваційних компаній вирости такі гіганти, як HP, Microsoft, Apple, Oracle, Yahoo, Amazon, Google, Intel та ін [195, с. 103].

Активізація інноваційної діяльності є однією із ключових проблем економіки України в сучасних умовах. Створені у попередні десятиліття науково-технічні засади інноваційного розвитку практично вичерпані, а інтенсивний відтік висококваліфікованих кадрів сукупно з відсутністю чіткої науково-технічної та промислової політики призвели до суттєвого зниження результативності досліджень і розробок. Зокрема, інновація відображає: стан знання, певне індустріальне та інституційне середовище країни; наявність кваліфікованої робочої сили, здатної описати технологічну проблему і успішно її розв'язати; економічну ментальність, щоб забезпечити вигідність застосування нового; мережу виробників і користувачів, які можуть кумулятивно обмінюватися досвідом, навчатись шляхом дослідження і творення. І чим тісніший зв'язок між центрами інновації, виробництва і використання нових технологій, тим швидше відбувається трансформація суспільств, тим більший позитивний обернений зв'язок між соціальними умовами та загальними умовами для подальших інновацій [93, с. 37].

У теперішній час, характерною рисою сучасного економічного простору України є утворення багатосходинкової моделі інвестиційної діяльності, а саме для підприємств машинобудування сільськогосподарського призначення. Її структуризація та інституціоналізація з розмежуванням функцій, завдань між різними суб'єктами господарювання дає змогу відобразити ставлення різних типів людей до ризику і діяльності, пов'язаної із ним. Враховуючи актуальність та новизну використання венчурного капіталу для вітчизняних підприємств машинобудування сільськогосподарського призначення, з метою формування такого ринку доцільно буде більш глибоко дослідити сутність венчурного інвестування і шляхи його ефективного використання для інноваційного розвитку підприємств машинобудування України [265, с. 118].

Результати новітніх наукових досліджень отримані останніми роками не знаходять практичного застосування у виробничій сфері. Науково-технічні зв'язки між галузями фундаментальної науки, прикладними дослідженнями і практикою порушені. Усе це свідчить про наявність серйозних недоліків у діючих економічних механізмах стимулювання та забезпечення інноваційної діяльності в Україні. Світовий досвід засвідчує, що одним із найбільш ефективних варіантів вирішення зазначеної проблеми є розвиток системи венчурного інвестування, яка є унікальним механізмом, що дозволяє сконцентрувати обмежені фінансові ресурси на найбільш перспективних інноваційних проєктах забезпечити швидке повернення коштів за рахунок ефективної комерціалізації розробок [228, с. 131]. При цьому, виникнення венчурного капіталу і венчурного інвестування зумовлене неспроможністю наявної фінансової системи запропонувати гнучкі форми інвестування високотехнологічних підприємств, які здебільшого є малими та середніми за розміром. Процес венчурного інвестування полягає у тому, що інституційні інвестори, спеціалізовані венчурні фонди провадять інвестування таких підприємств з метою розроблення та подальшого впровадження перспективних ідей, розраховуючи на значний прибуток у разі використання таких розробок [91, с. 109].

Проведений аналіз показав, що вітчизняний ринок венчурних інвестицій відрізняється від глобального ринку. При цьому до специфіки розвитку ринку венчурного інвестування в Україні можна віднести сферу вкладення венчурного капіталу – найпривабливішими сферами є будівництво, харчова промисловість, роздрібна торгівля. У



той час, як у США та Європі, це інвестиції в інновації. В Україні практично немає стартових вкладень і вкладень в інновації, переважно інвестиції вкладаються тільки в розвиток компаній. Ринок венчурного інвестування в Україні почав розвиватися зовсім недавно [112, с. 129].

Як свідчить досвід різних країн, венчурний бізнес може докорінно змінити якість економічного зростання, сприяючи подоланню дефіциту та коштовності інвестиційних ресурсів. Так, фахівці Великобританії вважають, що їх країна розвивається відносно швидше переважно за рахунок венчурних підприємств. У цій країні, найбільшому інвестиційному ринку Європи початку поточного десятиліття, за останні роки 42 % коштів було інвестовано у венчурні угоди. У Франції венчурні інвестиції склали 0,6 млрд із 1 млрд євро прямих інвестицій – це 67 % усіх інвестицій із 91 % інвестиційних угод. В Італії обсяги венчурного інвестування досягають 0,3 млрд євро, що складає 57 % всіх інвестованих коштів і 90 % інвестиційних угод. У Німеччині 57 % інвестицій у технологічному секторі було здійснено на венчурних стадіях [146, с. 253].

Проблему створення венчурного підприємництва в Україні доцільно розглядати в комплексі з питаннями розвитку всієї інноваційної інфраструктури в цілому. Зазначимо, що до цього часу в Україні не сформувався попит на інновації і, як наслідок, практично на етапі зародження знаходиться ринок інноваційної продукції та інфраструктурне забезпечення. Низьким є рівень комерціалізації результатів наукових досліджень і розробок. Відсутня система інформаційної підтримки ринку інновацій, а також система обміну інформацією між розробниками та потенційними інвесторами. Досить повільно розвивається мережа сучасних інноваційних структур). Важливою складовою розвитку в інноваційному напрямку відіграють чинники впливу. Від так, до чинників, які мають негативний вплив на ефективність розвитку інституціонального середовища венчурної діяльності в Україні, слід виокремити наступні:

- відсутність нормативно-правових актів, які забезпечують функціонування системи венчурного фінансування малого інноваційного бізнесу;
- недостатній обсяг вітчизняних інвестиційних ресурсів і, як наслідок, слабе формування національного інвестиційного портфеля;
- використання переважно іноземного венчурного капіталу за

- мінімальної участі українського, що різко знижує привабливість даної сфери для зарубіжних інвесторів;
- неефективне використання коштів венчурних фондів;
  - недостатня розвиненість інфраструктури, яка здатна забезпечити ефективне співробітництво суб'єктів венчурної індустрії та малих інноваційних фірм;
  - відсутність економічних стимулів для залучення прямих інвестицій у підприємства високотехнологічного сектора;
  - відсутність гнучкої системи оподаткування венчурного бізнесу;
  - недоліки кваліфікованого менеджменту венчурними фондами;
  - слабка прозорість ринку інтелектуального капіталу і вітчизняних підприємств для венчурних інвесторів, що призводить до труднощів у пошуку підприємств-реципієнтів та інноваційних проєктів під венчурні інвестиції;
  - несприятливий інвестиційний клімат;
  - фінансово спроможні приватні інвестори віддають перевагу вкладанню коштів у менш ризикові проєкти;
  - відсутність професійних кадрів і досвіду державних установ у сфері венчурної діяльності, недостатній розвиток фондового ринку тощо.

Зокрема, не дивлячись на різну природу мікро- та макроекономічних чинників, часто вони взаємопов'язані (рис. 5.3). Проведений аналіз рис. 5.3. показав, що для активізації розвитку ринку венчурних інвестицій в Україні для розвитку підприємств машинобудування доцільно реалізовувати заходи саме державної підтримки розвитку венчурного капіталу, а саме:

1) Прямі заходи. Конкретні механізми державної підтримки, спрямовані на збільшення пропозицій венчурного капіталу (податкові стимули, більш ризикові державні інвестиції в акціонерний капітал і державні кредити).

2) Непрямі заходи. Розвиток конкурентних фондових ринків для малих фірм, розширення спектру пропонованих фінансовими інститутами продуктів, розвиток довгострокових джерел капіталу, спрощення процедури формування фондів венчурного капіталу, стимулювання взаємодії між великими і малими підприємствами й фінансовими інститутами, заохочення підприємництва, створення відповідних умов для участі венчурних фондів у краудінвестингу.



**Рис. 5.3. Проблеми венчурного інвестування в Україні**  
*Джерело: узагальнено авторами на основі опрацьованої літератури*

Варто зазначити, що на першому місці серед причин стриманої інвестиційної політики є нестабільність правових норм, недостатнє державне сприяння та інших державних фондів підтримки підприємництва. Також відображається неврегульованість прав на інтелектуальну власність між її розробниками та науковою установою, в стінах якої проводилася наукова робота. У світлі цього, одним із першочергових завдань успішного інвестування є жорстке розмежування функцій між винахідниками та інноваційними менеджерами.

Впровадження і розвиток венчурного інвестування в Україні потребує: вирішення завдань фінансового забезпечення; створення відповідної інноваційної інфраструктури. Існує потреба формування системи державного регулювання трансферу технологій, яка повинна сприяти вирішенню наступних завдань: забезпечення законодавчого сприяння розвитку венчурних фондів і фірм; спрощення процедури передачі нових технологій державних науково дослідних і проектно конструкторських організацій малому і середньому бізнесу;

стимулювання венчурних фірм до співпраці в області державних програм НДДКР. Як свідчить досвід країн із розвинутою економікою, ці завдання можуть бути успішно вирішені за допомогою посередницьких центрів, які створюються при університетах. Основним джерелом інвестування інноваційних підприємств і організацій є ресурси, утворені за рахунок їхніх власних та фінансові ресурси, отримані на фінансовому ринку, у вигляді цінних паперів, лізингу, кредитів. Державний бюджет фактично втратив свою інвестиційну функцію. Для забезпечення розвитку банківського кредитування інновацій потрібно насамперед забезпечити захист інтересів кредитора, створити систему стимулів для страхових компаній з метою страхування інвестиційних ризиків [258, с. 155].

Враховуючи недосконалість законодавчої бази як одного із основних факторів, які суттєво обмежують розвиток венчурного фінансування, вважаємо за доцільне розглянути законодавчі ініціативи в цьому напрямку, а саме проаналізувати створений Державним агентством України з інвестицій та інновацій проект Закону України «Про венчурну діяльність в інноваційній сфері» (30. 11. 2007 р.). Варто зазначити, що в Україні робиться спроба визначити правові засади створення нового фінансового інструменту, який забезпечив би спрямування інвестиційних потоків у інноваційні сектори економіки. Таким інструментом мають стати саме венчурні фонди інноваційного розвитку. У свою чергу це надасть нові можливості для розвитку венчурного інвестування, більш широкого залучення інвестицій в економіку країни та впровадження інноваційних проєктів в Україні для розвитку підприємств машинобудування [123]. За даними Української асоціації інвестиційного бізнесу, кількість компаній з управління активами (КУА) скоротилася за 2009-2019 рр. на 6,3 %. Загальна кількість інститутів спільного інвестування (ІСІ) зросла за цей період на 87,6% (табл. 5.1).

Проведений аналіз таблиці 5.1 показав, що кількість визнаних ІСІ збільшилася на 98,8%. Кількість ІСІ на одну КУА зросла в 2 рази. При цьому кількість закритих диверсифікованих пайових інвестиційних фондів збільшилася за 2009-2019 рр. у 2,3 рази, венчурних – на 33,2%, закритих не диверсифікованих – на 3,3%. Кількість відкритих пайових інвестиційних фондів скоротилася на 22,2%, інтервальних – на 37,1%. За аналізований період спостерігалася тенденція зростання венчурних корпоративних

інвестиційних фондів майже в 4 рази та зменшення кількості закритих недиверсифікованих фондів на 28,4%.

*Таблиця 5.1*

**Динаміка кількості компаній з управління активами (КУА) та інститутів спільного інвестування (ІСІ) в Україні, 2009-2019 рр.**

Роки	Кількість КУА	Загальна кількість ІСІ	Кількість визнаних ІСІ	Кількість ІСІ на одну КУА
2009	334	834	577	2,50
2010	409	1243	888	3,04
2011	380	1202	985	3,16
2012	339	1226	1095	3,62
2013	341	1451	1125	4,26
2014	353	1544	1222	4,37
2015	347	1604	1250	4,62
2016	336	1569	1188	4,70
2017	313	1565	1147	5,00
2018	307	1535	1128	5,02
2019	295	1512	1119	5,17

*Джерело: сформоване авторами на основі опрацьованої літератури [112]*

Зокрема, в умовах сьогодення вітчизняний венчурний капітал не інвестує в інноваційні проекти, оскільки:

– інвестиції в окремі галузі традиційної економіки мають надвисокий рівень доходності при відносно коротких термінах інвестування та за умов низького рівня ризику;

– організаційна форма венчурних фондів виконує «інструментальну» функцію, що дозволяє оптимізувати оподаткування законним способом.

Проведений аналіз стану розвитку венчурного фінансування інноваційного розвитку вітчизняної промисловості дав можливість запропонувати напрями його розвитку та вдосконалення на перспективу, а саме подальше формування законодавства та активної державної підтримки; залучення великих зарубіжних і вітчизняних компаній до розвитку інноваційних технологій забезпечення тісної взаємодії всіх ланок інноваційного ланцюжка; розвиток системи експертизи та сервісних послуг; ефективне використання грантових коштів тощо.

При цьому необхідно розуміти, які економічні процеси стало впливають на виробничо-господарську діяльність сільськогосподарського підприємства. Нині в економічній теорії відсутній єдиний погляд на прогноз стратегічних позицій

підприємства. У різних концептуальних побудовах він розглядається із різних сторін: як свого роду план, маневр, засіб обійти конкурента, як шаблон поведінки і погляд на навколишнє середовище. Здатність агропромислового підприємства вдало конкурувати на ринку визначатиметься двома основними факторами. Перший полягає в спроможності підприємства виявити і враховувати дію конкурентних сил і їх динаміку, другий передбачає його можливості мобілізувати та управляти ресурсами, які є необхідні для реалізації обраної конкурентної стратегії розвитку.

Венчурне інвестування є орієнтиром інноваційного розвитку підприємств машинобудування сільськогосподарського призначення так як дає поштовх для реалізації поставлених цілей як у короткостроковій так і у довгостроковій перспективі.

Зокрема, стратегія інноваційного розвитку підприємств машинобудування України є орієнтиром на довгостроковий період, вона визначає напрямок подальшого розвитку і обумовлює відповідні заходи та програми, основними ключовими аспектами яких є послідовність реалізації етапів стратегії інноваційного розвитку підприємств машинобудування, визначення мети, цілей та формування заходів для їх досягнення.

Загалом можна виділити такі завдання інноваційної стратегії розвитку підприємств машинобудування, спрямовані на підвищення ефективності їхньої діяльності:

- випуск продукції згідно з кон'юнктурою світового ринку та з високим рівнем потенціалу;
- здійснення технологічних перетворень виробництва й адаптації інноваційно-інвестиційної діяльності до реальних умов із урахуванням базової конкурентної позиції підприємства на міжнародному ринку та перспектив стратегій розвитку;
- досягнення певного виду витрат на виробництво продукції та пошук шляхів економії з метою забезпечення цінової конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і зовнішньому ринках;
- підвищення якості продукції та забезпечення її відповідності міжнародним і вітчизняним стандартам;
- диверсифікація ризиків, пов'язаних зі здійсненням виробничої та зовнішньоекономічної діяльності;
- досягнення рівня управління на підприємстві, здатного виконувати поточні та стратегічні завдання, пов'язані зі здійсненням

зовнішньоекономічної діяльності;

– налагодження ефективного міжнародного співробітництва через професійні спілки, союзи, торговельні об'єднання, участь у виставках, спрямованого на вивчення вимог і потреб іноземних партнерів, розширення ринків збуту продукції.

Зазначені вище заходи слід здійснювати відповідно до стратегії державної політики в сфері венчурного бізнесу, що має входити до єдиної концепції розвитку інноваційної та інвестиційної діяльності в Україні. Зокрема, для вирішення проблем венчурного підприємництва необхідна активна державна політика, що спрямована на створення сприятливих умов та відповідної інфраструктури для реалізації інновацій. Розглянемо схему методів та заходів державного регулювання венчурного інвестування в інноваційній сфері підприємств машинобудування (рис. 5.4).

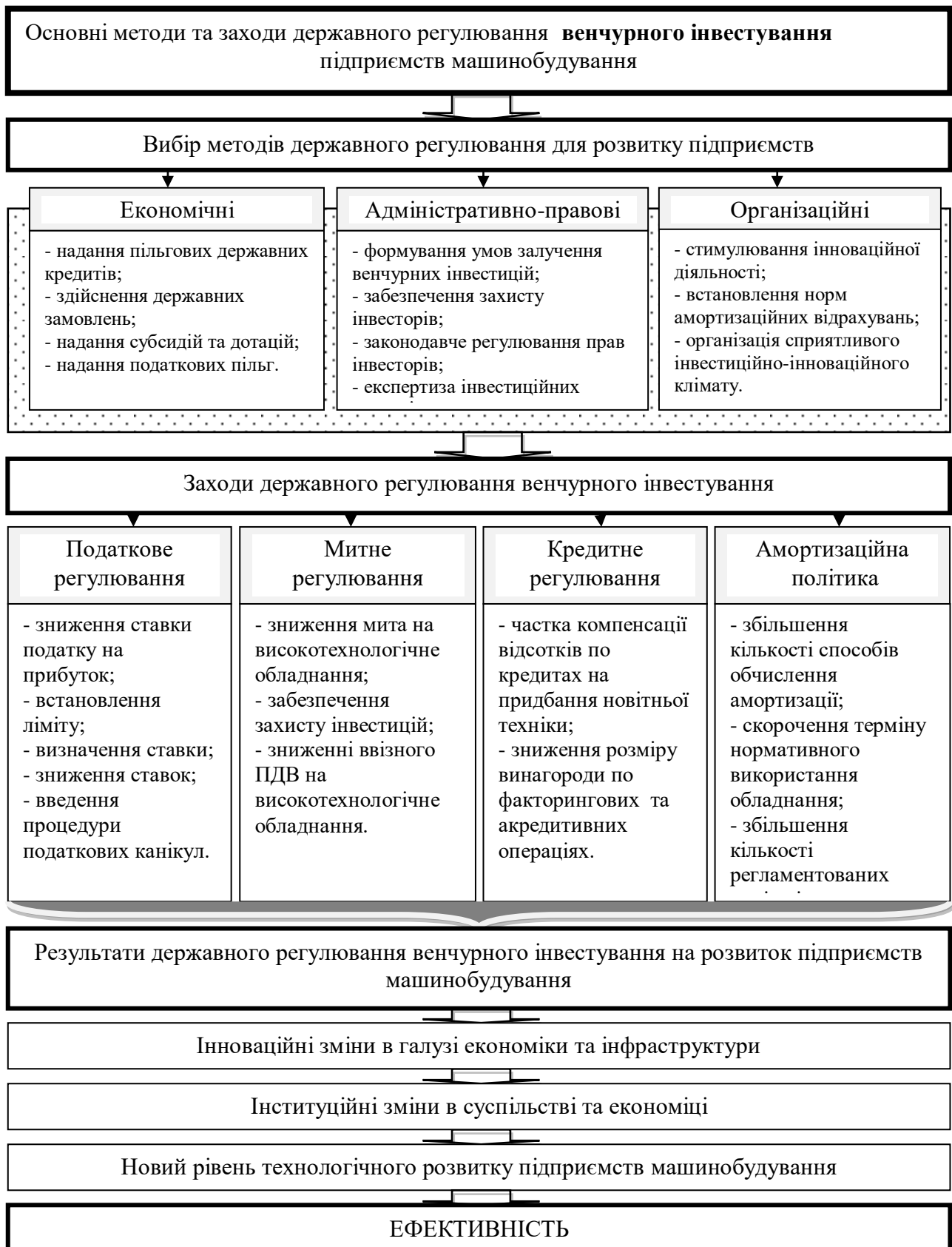
Проведений аналіз показав, що необхідно вибрати метод державного регулювання венчурного інвестування, зокрема, економічні, адміністративно правові та організаційні. Розглядаючи економічні методи ключовими аспектами є надання пільгових державних кредитів, здійснення державних замовлень, надання субсидій та дотацій, надання податкових пільг. У свою чергу, до адміністративно-правових варто віднести формування умов залучення венчурних інвестицій, забезпечення захисту інвесторів, законодавче регулювання прав інвесторів, експертиза інвестиційних проєктів.

Організаційні методи включають стимулювання інноваційної діяльності, встановлення норм амортизаційних відрахувань, організація сприятливого інвестиційно-інноваційного клімату.

Стосовно заходів державного регулювання венчурного інвестування важливими є податкове, митне, кредитне регулювання, а також амортизаційна політика. Податкове регулювання включає зниження ставки податку на прибуток, встановлення ліміту, визначення ставки, зниження ставок, та введення процедури податкових канікул.

У свою чергу митне регулювання полягає у зниженні мита на високотехнологічне обладнання, забезпечення захисту інвестицій, зниженні ввізного ПДВ на високотехнологічне обладнання.

Кредитне регулювання має здійснюватися в межах регулювання частки компенсації відсотків по кредитах на придбання новітньої техніки, зниження розміру винагороди по факторингових та акредитивних операціях.



**Рис. 5.4. Схема методів та заходів державного регулювання венчурного інвестування для розвитку в інноваційній сфері підприємств машинобудування**

*Джерело: розроблено авторами*



Важливою складовою є і амортизаційна політика, яка включає збільшення кількості способів обчислення амортизації, скорочення терміну нормативного використання обладнання, збільшення кількості регламентованих видів лізингу.

За умови дотримання основних методів та заходів державного регулювання венчурного інвестування результатом стане запровадження венчурного інвестування на розвиток підприємств машинобудування, а це інноваційні зміни в галузі економіки машинобудування та інфраструктури, інституційні зміни в суспільстві та економіці загалом, новий рівень технологічного розвитку підприємств машинобудування, а також отримання соціального, економічного та економічного ефекту. Наступним важливим кроком буде пропозиція механізму формування ринку венчурного інвестування в Україні (рис. 5.5).



**Рис. 5.5. Механізм формування ринку венчурного інвестування в Україні**

*Джерело: розроблено авторами*

Як видно із запропонованого механізму першочергово потрібно стимулювати попит у сфері оподаткування, спрощення процесів та ліквідації підприємств, удосконалення системи захисту інтелектуальної власності, трансформація науково-технічної політики. Другим етапом є стимулювання пропозиції, яке полягає у забезпечення ефективного захисту прав міноритарних акціонерів, створення державного венчурного фонду, ліквідація можливостей податкової оптимізації через венчурні фонди. Наступний етап заключається у формуванні нової та модернізації існуючої ринкової інфраструктури: створення Української асоціації венчурного капіталу, розвиток фондового ринку, створення системи державних інститутів розвитку ринку венчурного капіталу, розвиток інноваційної інфраструктури, сприяння створенню спеціалізованих підтримуючих організацій. Необхідно також звернути увагу на державну політику сприяння, становлення і розвитку венчурного бізнесу враховуючи довгострокової та економічної зацікавленості у підвищенні ефективності господарювання та стабільності законодавства. Варто сказати, що венчурне інвестування є важливим елементом розвитку в інноваційному напрямку підприємств машинобудування України і дану сферу інвестування потрібно розвивати, так як вона є перспективною.

Таким чином, венчурне інвестування є потужним інструментом інноваційного розвитку підприємств машинобудування України і вирізняються серед інших інвестиційних інститутів найбільш широкими інвестиційними можливостями. Проте, венчурні інститути в умовах українського ринку функціонують на інших засадах, ніж це прийнято в світовій практиці. Тому, в умовах нинішньої економічної кризи достатньо визначити державою пріоритетні інноваційні проєкти, забезпечити прозоре і справедливе втілення у життя вже існуючих законів.

Відтак, агропромисловий комплекс, як жоден інший сектор економіки, тісно пов'язано з природними ресурсами і навколишнім природним середовищем, тому, на наш погляд, інноваційний розвиток аграрного виробництва повинен орієнтувати товаровиробника на природно-ресурсну економію та мінімізацію антропогенних навантажень на довкілля. Зокрема, до державної підтримки венчурного фінансування інноваційних проєктів в Україні може бути віднесено:

- законодавче та нормативно-правове регулювання науково-технічної, інноваційної та венчурної діяльності;
- вирішення правових проблем інтелектуальної власності, системи пільг і мотивації праці;
- створення і підтримка економічних умов і стимулів розвитку венчурного підприємництва за системою держзамовлення, вдосконалення планування науково-технічного розвитку, ефективних фінансово-кредитних важелів;
- організаційно-управлінські умови венчурної індустрії в управлінні державною власністю;
- умови для залучення приватного венчурного капіталу в розвиток інноваційного підприємництва;
- формування та розвиток інституціональної та галузевої венчурної інфраструктури на засадах публічно-приватного партнерства.

Водночас розвитку венчурних інститутів в Україні сприятиме розбудова фінансового ринку і підвищення рівня корпоративної культури. Це дозволить зняти обмеження на участь у венчурних фондах переважно юридичних осіб, відкриє можливості для залучення до участі у венчурних фондів страхових компаній і пенсійних фондів, сприятиме інвестуванню коштів венчурних фондів у акції на організованих ринках, що зменшить ризики венчурного інвестування.

## РОЗДІЛ 6

# ІНСТРУМЕНТАРІЙ ПІДВИЩЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РІВНЯ ТЕХНОЛОГІЙ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПРИЗНАЧЕННЯ

### **6.1. Аналіз та характеристика існуючих технологій мотивування персоналу вітчизняних машинобудівних підприємств сільськогосподарського призначення**

Проведені дослідження вивчення теорії та практики, показали, що перед більшістю вітчизняних підприємств машинобудування, в тому числі й сільськогосподарського призначення, постає завдання кардинальної зміни системи мотивування. Очевидно, що такі заходи передбачають реалізацію низки складних завдань, адже вимагають поглибленої діагностики фактичних технологій мотивування та їхньої дієвості для того, щоб на основі цього запропонувати нову, більш ефективну систему, яка сприятиме досягненню бізнес-цілей підприємства, оптимізуватиме витрати на оплату праці, забезпечуватиме залучення у штат організації найкращих фахівців тощо.

Слід зауважити, що в умовах динамічності зовнішнього середовища одним із першочергових чинників здобуття машинобудівними підприємствами стійких конкурентних переваг на ринку є ініціативна та злагоджена робота персоналу. У свою чергу забезпечити таку ініціативність та злагодженість можна, насамперед, завдяки використанню дієвих інноваційних мотиваційних технологій.

Досліджуючи соціально-економічний розвиток України та поведінку вітчизняних споживачів, стає зрозуміло, що в сучасних умовах основним економічним чинником, що на неї впливає – є рівень доходу. Неконтрольоване зростання цін, невідповідна індексація доходів, низький рівень заробітних плат, недостатня соціальна підтримка малозабезпечених верств населення призвело до того, що в країні переважає аскетичний вид споживання (тобто орієнтований на задоволення базових потреб), причому вимушений, що обумовлено низьким рівнем реального доходу основної маси

українців [17 с. 32]. Споживання є одним із найважливіших процесів у суспільній системі, саме воно запускає механізми економічної активності як виробника, так і покупця. Проте, поведінка споживача є мінливою, особливо коли йдеться про задоволення потреб вторинного характеру. У сучасних реаліях життя, споживчий вибір не завжди є раціональним, а іноді навіть вимушеним, у зв'язку із негативним впливом певних соціально-економічних чинників [17 с. 35]. В Україні спостерігаються ознаки бідності споживача, причому серед працюючого населення, що значно обмежує споживчий попит. Для вирішення цієї проблеми необхідно здійснити низку заходів, спрямованих на удосконалення механізму державного регулювання цін та рівня доходів населення, системи соціального забезпечення, антиінфляційної політики [17 с. 36].

Водночас, однією з найгостріших соціально-економічних проблем України в теперішній час є безробіття і без її вирішення неможливо налаштуватися на коригування ефективного функціонування економіки та її регулювання. Рівень безробіття є одним із центральних показників для визначення загального стану економіки та оцінки його ефективності. Дана проблема має набула поширення на сучасному етапі економічного розвитку країни. Безробіття заглиблює соціальну нестабільність та бідність суспільства, дисбаланс попиту та пропозиції, несправедливий розподіл державних ресурсів, ескалацію трудової міграції, зростання рівня злочинності, збільшення кількості соціально незахищених груп населення та інші негативні соціально-економічні фактори, викликані відсутністю необхідної кількості робочих місць у країні, тому розвиваючи галузь машинобудування можна досягнути соціальної ефективності, створивши нові робочі місця [299, с. 58].

Зокрема, система мотивування персоналу характерна для будь-якого машинобудівного підприємства. Попри те, як свідчить вивчення теорії та практики, у вітчизняному машинобудуванні доволі нечасто трапляється так, щоб така система сприяла досягненню поставлених на підприємстві цілей. Поширеною є практика, коли впроваджуються такі технології мотивування, які є копіркою або іноземних розробок, або запозичені у конкурентів та на низькому рівні враховують особливості кожного окремо взятого машинобудівного підприємства.

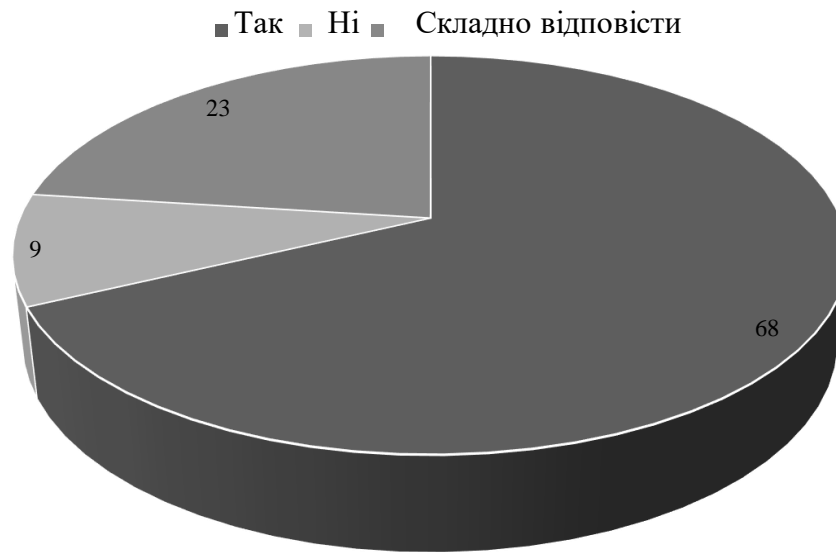
Ще гірше – за умови використання тих технологій мотивування, що залишились із радянського минулого суб'єкта господарювання. Огляд й узагальнення літературних джерел, а також вивчення практичних аспектів діяльності машинобудівних підприємств свідчить про відсутність повних науково-обґрунтованих положень, що дають змогу здійснити діагностування існуючих технологій мотивування персоналу цих суб'єктів господарювання. Більшість напрацювань у цій сфері стосуються здебільшого підприємств як таких (без урахування специфіки машинобудування). В аналізованому контексті, відтак, важливо мати інформацію про стан та тенденції розвитку технологій мотивування саме на вітчизняних підприємствах машинобудування, що виступатиме обґрунтованою інформаційною базою для виявлення проблемних моментів, а також напрямів впровадження інновацій у цій сфері. Враховуючи вищенаведене, для отримання відповідної інформації щодо стану та специфіки функціонування технологій мотивування на вітчизняних машинобудівних підприємствах доцільно скористатись методами збирання первинної інформації, що передбачає установлення мети та завдань, призначення відповідальних суб'єктів, розроблення календарного плану, форм необхідної документації, визначення методу дослідження, вибір відповідного інструменту (чи інструментів), обрання підходів щодо визначення вибірки, вибір способу нав'язування контактів із аудиторією, а також визначення способів опрацювання отриманої під час дослідження інформації [29; 101; 159]. Очевидно, що цільовою аудиторією такого дослідження повинні бути вітчизняні машинобудівні підприємства. Як відомо, теорією і практикою у наукових цілях пропонується чимало різноманітних методів збирання первинної інформації, основними з яких є опитування, моделювання, експеримент, спостереження та ін. З-поміж них для дослідження фактичного стану технологій мотивування персоналу на вітчизняних підприємствах машинобудування доцільно обрати метод опитування, що обґрунтовується низкою його переваг [145, с. 36]: найбільша поширеність із-поміж усіх методів збирання первинної інформації, можливість отримання різноманітної за формою і змістом інформації, а також універсальність та практичність.

Цільовою аудиторією об'єктів вибіркової сукупності під час аналізування технологій мотивування персоналу на вітчизняних машинобудівних підприємствах (тобто одиниці аналізування) були представники керівної та керованої підсистем управління суб'єктів господарювання, що потрапили до вибіркової сукупності. Доцільність такого рішення аргументується тим, що технології мотивування, які існують на підприємствах, адресовані як керівникам, так і підлеглим, відтак, важливим є ставлення усіх працівників до таких технологій. Очевидною складністю є опитування усіх працівників керівної і керованої підсистем машинобудівних підприємств (у першу чергу через надто велику їхню кількість), відтак, було ухвалено рішення про опитування на кожному аналізованому підприємстві 6 працівників (3 із керованої підсистеми та 3 із керівної – менеджерів різних рівнів управління). Загалом за результатами дослідження було опитано 240 осіб (Додаток Д та Ж).

Обрання анкети, як інструменту дослідження фактичних технологій мотивування персоналу вітчизняних машинобудівних підприємств, пояснюється очевидними її перевагами практичного характеру, насамперед, універсальністю та найбільшою поширеністю. Жодні обмеження щодо типів запитань в анкеті для респондентів не встановлювались, що пояснюється нескладністю змістового наповнення анкетування. Як спосіб зв'язку із цільовою аудиторією було обрано метод безпосереднього контакту. Ухвалення такого рішення обґрунтовується низкою переваг цього методу [101; 159]: вищий рівень надійності за інші, а також можливість встановлення безпосереднього очного зв'язку.

Слід зауважити, що за результатами проведеного дослідження за ознакою статі 77,9% опитаних були чоловіками і лише 22,1% – жінками. 59% із опитаних респондентів працювали на підприємстві понад 5 років, 27% – 3-5 років, у той час як менше одного року працівниками цього підприємства були лише 14% опитаних. Віковий діапазон респондентів перебував у межах 26-68 рр., а освіта – різноманітна за напрямками (у 72% – повна вища). Одне із запитань, яке адресувалось респондентам, стосувалось впливу на продуктивність праці працівників стилю управління їхніх безпосередніх керівників. Результати засвідчили, що 68% опитаних

вважає наявним такий вплив, у той час як лише 9% респондентів відповіли негативно на це запитання (рис. 6.1).



**Рис. 6.1. Вплив на продуктивність праці працівників на машинобудівних підприємствах стилю управління їхніх без посередніх керівників**

*Джерело: сформовано авторами за результатами експертного опитування*

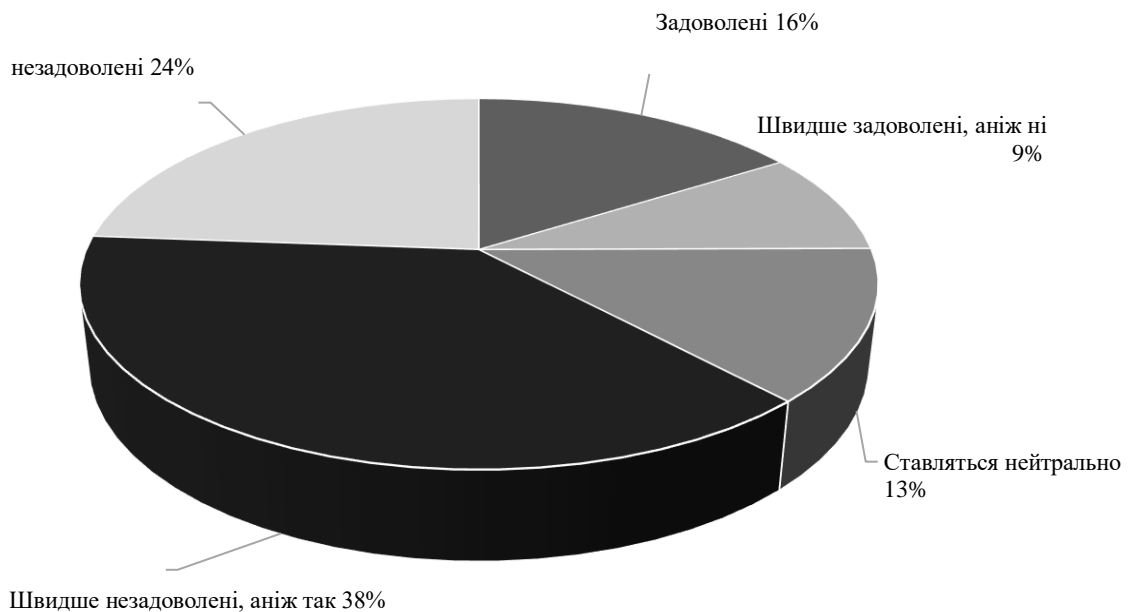
Дослідження показали, що на сучасному етапі функціонування ринкової економіки для промислових підприємств машинобудування ефективність ведення господарської діяльності залежить від результатів праці персоналу, для якого ключову роль відіграє заробітна плата, що є головним чинником, здатним визначати рівень матеріального добробуту працівників. Тому головною умовою успішного розвитку будь-якого підприємства є підвищення вмотивованості працівників та запровадження дієвих методів їх стимулювання, що полягають у забезпеченні персоналу умовами, які б гарантували підтримання за допомогою своєї праці необхідного рівня життя, що зумовлює реалізацію відтворювальної, регулюючої та стимулюючої функцій заробітної плати [125, с. 46].

Відповідно до результатів досліджень заробітна плата в Україні є набагато нижчою від європейських країн. У промисловості розмір середньомісячної заробітної плати є дещо вищим у порівнянні із зазначеним показником в інших секторах. Що стосується розміру зарплати на машинобудівних підприємствах, то зазначений показник становив 87,9 % від середньомісячної заробітної плати у промисловості. При цьому, на деяких підприємствах досить



поширеною є практика неофіційного нарахування заробітної плати працівникам, тобто її видача «у конвертах». Це є достатньо серйозною проблемою для вітчизняної економіки і потребує негайного вирішення. Правильно підібрана система нарахування заробітної плати є ефективним фактором мотивації та стимулювання працівників до виконання поставлених перед ними обов'язків. Однак, особливого значення вона набуває у процесі її доповнення системою грошових та негрошових стимулів, до яких відносять преміювання, доплати, надбавки, корпоративний пакет матеріальних виплат, різноманітні компенсації, інвестування в розвиток персоналу тощо, що є однією із важливих форм економічної мотивації персоналу [125, с. 46] .

Попри те, негативним можна вважати факт, що тільки 16% опитаних працівників цілком задоволені тим стилем управління, який використовується на їхньому машинобудівному підприємстві (рис. 6.2).



**Рис. 6.2. Задоволеність працівників машинобудівних підприємств стилем управління, що використовується на підприємстві**  
*Джерело: сформовано авторами за результатами експертного опитування*

Це притому, що незадоволеними та абсолютно незадоволеними існуючими підходами до управління є 61,9% респондентів, що не можна вважати позитивним явищем. Для 84% опитаних працівників вітчизняних машинобудівних підприємств технології мотивування впливають на якість та ефективність виконання ними своїх функціональних обов'язків і лише 2% респондентів (5 осіб) вказали негативну відповідь щодо цієї тези (рис. 6.3).

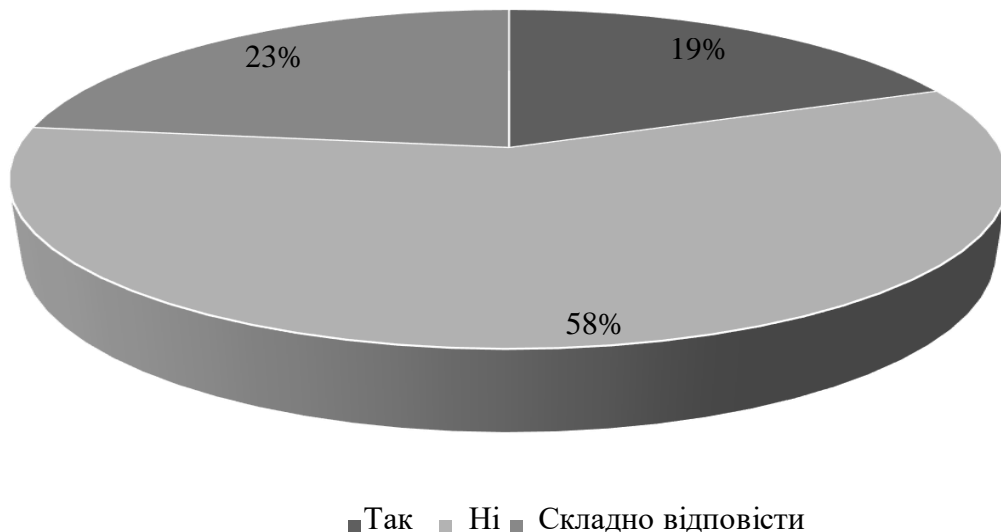


**Рис. 6.3. Вплив мотивування на якість та ефективність виконання працівниками вітчизняних машинобудівних підприємств своїх функціональних обов'язків**

*Джерело: сформовано авторами за результатами експертного опитування*

Варто зазначити, що важливою передумовою розвитку сучасного суспільства в умовах максимального використання нововведень та інновацій є особливе приділення уваги персоналу, що створює передумови для економічного зростання та конкурентоспроможності як окремого працівника, так і підприємства загалом, а також гарантує при цьому його економічну безпеку. У кожного працівника, крім визначених умов трудової діяльності на промисловому підприємстві, існують і свої особистісні мотиви та стимули, що спонукають до повсякденного виконання поставлених перед ним завдань. Через те, аналіз поведінки працівників вимагає застосування знань у поєднанні з досвідом, професійними навичками, освітнім рівнем, психологічним та матеріальним станом тощо. Разом із тим, як показує досвід високо розвинутих країн світу, жодне із завдань управління та здійснення інноваційної діяльності у будь-якій сфері діяльності неможливо реалізувати без зацікавленості працівників у її вирішенні. Це пояснюється тим, що пошук ефективних методів мотивації та стимулювання персоналу стає нагальним завданням для керівників на будь-якому підприємстві [98, с. 218].

Негативним у сфері мотивування персоналу на вітчизняних машинобудівних підприємствах є низький рівень діагностування фактичних технологій мотивування персоналу щодо їхньої ефективності (лише 19% респондентів стверджують, що на їхніх підприємствах така діагностика здійснюється). Водночас протилежне у своїх відповідях зазначили 58% опитаних (рис. 6.4)



**Рис. 6.4. Діагностування фактичних технологій мотивування персоналу керівниками вітчизняних машинобудівних підприємств**

*Джерело: сформовано авторами за результатами експертного опитування*

Для визначення аспектів, на які потрібно звертати увагу керівнику, щоб працювати із вмотивованим персоналом, необхідно, в першу чергу, визначити, що ж являють собою такі поняття, як мотивація та стимулювання персоналу, які можуть бути застосовані на підприємстві з метою ефективного управління ним та підвищення інноваційної діяльності [98, с. 218]. Важливість проблеми актуалізується ще й тому, що на абсолютній більшості вітчизняних машинобудівних підприємств не вивчаються (або вивчаються на низькому рівні) напрями вдосконалення фактичних технологій мотивування персоналу і можливості впровадження інноваційних рішень у цій сфері (рис. 6.5). Ця проблема також має місце в економічно розвинутих країнах. Як приклад, результати досліджень організації IPSOS [296] свідчать, що у Західній Європі тільки кожен п'ятий працівник стверджує, що на підприємствах проводяться дослідження на предмет виявлення ефективності використовуваних мотиваційних технологій.

Низький рівень діагностування фактичних технологій мотивування персоналу керівниками вітчизняних машинобудівних підприємств, а також виявлення можливостей впровадження інноваційних рішень у цій сфері є особливо актуальними проблемами для вітчизняного машинобудування.



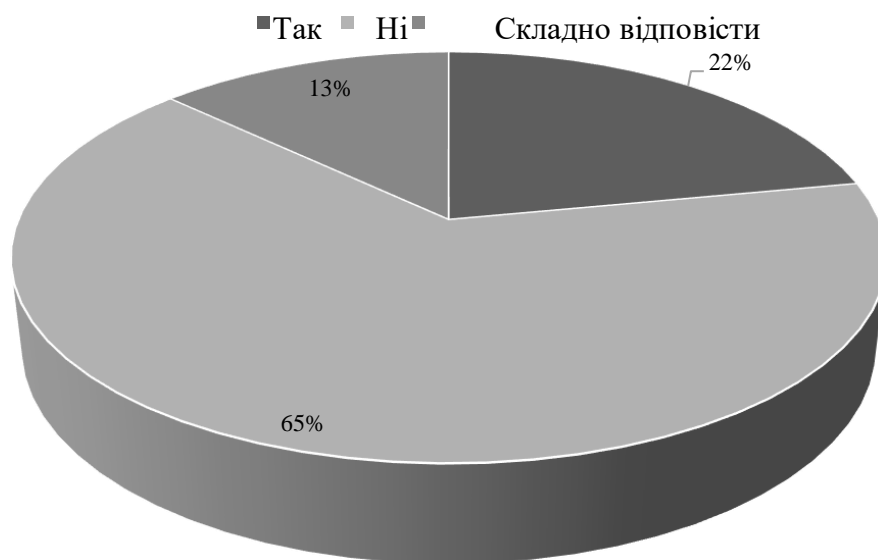
**Рис. 6.5. Виявлення напрямів вдосконалення на вітчизняних машинобудівних підприємствах фактичних технологій мотивування персоналу і впровадження інноваційних рішень у цій сфері**

*Джерело: сформовано авторами за результатами експертного опитування*

Як свідчать результати дослідження, навіть якщо такі роботи здійснюються, вони в першу чергу характерні для підприємств машинобудування із значною часткою іноземного капіталу (частка яких у структурі машинобудівних компаній на Львівщині і Хмельниччині, як зрештою, і по усій Україні, є незначною). Таким чином, менеджери різних рівнів управління вітчизняних підприємств машинобудування, з одного боку, не мають повної та достовірної інформації щодо стану мотивування на своєму підприємстві, а з іншого – не володіють достатньою інформацією, які нововведення впроваджувати. Це призводить до виникнення замкнутого кола. Окрім того, має місце одночасне недотримання обґрунтованих у попередніх частинах роботи принципів динамічності, інформованості, об'єктивності, системності, комплексності та компетентності під час формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу на вітчизняних машинобудівних підприємствах.

Аналізування рис. 6.6. дає змогу зробити висновок, що фактичні технології мотивування персоналу на вітчизняних машинобудівних підприємствах дають змогу задовільнити потреби тільки кожного п'ятого працівника (22% респондентів відповіли ствердно). Це притому, що 65% респондентів акцентували увагу на зворотному.

Відтак, можемо констатувати, з одного боку, неефективність таких технологій, а з іншого їхню відокремленість від реальних потреб персоналу. Завдання керівників вітчизняних підприємств машинобудування ускладнюється ще й тому, що не тільки слід ідентифікувати наявні потреби працівників, а й розуміти, що такі потреби диференціюються залежно від статі, віку, професії, рівня освіти, походження, матеріального становища, досвіду професійної діяльності, сімейного стану, а також інших чинників. Відтак, інноваційній технології мотивування персоналу повинні формуватися і використовуватись диференційовано.



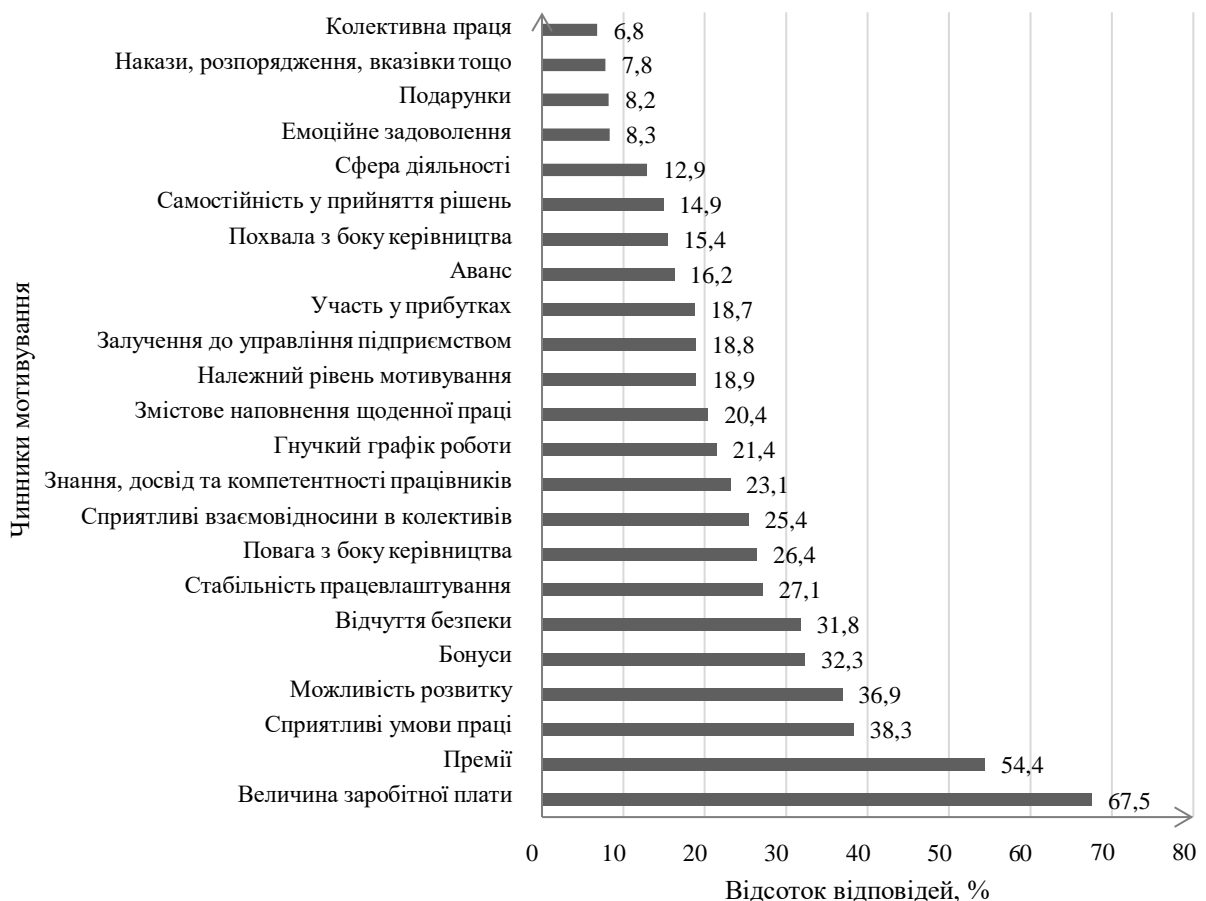
**Рис. 6.6. Пристосованість фактичних технологій мотивування персоналу вітчизняних машинобудівних підприємств до потреб працівників**

*Джерело: сформовано авторами за результатами експертного опитування*

Аналізування чинників, що найбільш істотно впливають на вмотивованість працівників вітчизняних машинобудівних підприємств до виконання ними своїх посадових обов'язків (рис. 6.7.), дає змогу зробити узагальнений вплив про суттєве переважання саме матеріальної складової із домінуванням чинника величини заробітної плати (67,5% обрали цей варіант із-поміж усіх можливих).

Таким чином, фінансові інтереси працівників (перебувають на вищих щаблях їхньої мотиваційної ієрархії, аніж нематеріальні чинники. Такі тенденції не відповідають тенденціям економічно розвинутих країн світу, де все ж важливим мотиваційним чинником є нематеріальні технології мотивування. Отримані результати,

водночас, як свідчить вивчення теорії та практики, відповідають тенденціям країн із нестабільним ринком робочої сили, високим рівнем безробіття, а також низьким рівнем доходів працівників. У таких країнах в умовах безробіття працівники передусім зацікавлені наявністю робочого місця і величиною заробітної плати, яку отримують, а вже згодом – іншими чинниками мотивування. В аналізованому контексті цікавим є те, що т. зв. «офіційні» мотиваційні інструменти (накази, розпорядження, усні вказівки, норми, регламенти, посадові інструкції) впливають на доволі низькому рівні на вмотивованість працівників підприємств машинобудування (лише 7,8% респондентів вказали це у своїх відповідях). За результатами аналізування рис. 6.8 слід звернути увагу на ще один цікавий факт: чималу частку респондентів, для яких важливими мотиваційними чинниками є відчуття безпеки (31,8%) та стабільність працевлаштування (27,1%).



**Рис. 6.7. Чинники впливу на вмотивованість працівників вітчизняних машинобудівних підприємств**

*Джерело: сформовано авторами за результатами експертного опитування*

Це свідчить про те, що для значної кількості працівників вітчизняних машинобудівних підприємств страх втратити роботу є одним із найбільш домінуючих мотиваторів до праці. Як відомо, надмірна увага до цих проблем під час виконання працівниками своїх функціональних обов'язків знижує їхню креативність, творчість, можливість розвитку, самостійність у прийнятті управлінських рішень тощо, тобто має антимотиваційний характер.

Слід звернути увагу і на те, що з 7 найбільш пріоритетних чинників впливу на вмотивованість працівників вітчизняних машинобудівних підприємств (див. рис. 6.7) шість із них акцентують увагу згідно піраміди Маслоу на т. зв. первинні потреби, відсуваючи на другий план цінності, що апелюють до потреб вищого рівня (залучення до управління, сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі, самостійність у прийнятті рішень, змістове наповнення виконання працівникам своїх посадових обов'язків тощо). Це все слід враховувати під час формування і впровадження на вітчизняних машинобудівних підприємствах інноваційних технологій мотивування персоналу.

Негативні реалії вітчизняного бізнес-середовища свідчать про те, що у вітчизняному машинобудуванні у найближчій перспективі збережеться ситуація, коли і в подальшому керівники машинобудівних підприємств використовуватимуть найпростішу мотиваційну стратегію – посилення страху працівників перед втратою робочого місця. Однак, у перспективі за умов покращення бізнес-клімату в Україні можемо очікувати зміни таких підходів, що спричиниться активізацією інвестиційних процесів та входженням на вітчизняний ринок іноземних компаній із високим рівнем розвитку як систем менеджменту загалом, так і мотиваційних систем зокрема. На досягнення таких результатів можна сподіватись із моменту практичної реалізації положень Угоди про асоціацію між Україною та ЄС.

Як відомо з теорії та практики, рівень впливу матеріальної винагороди на вмотивованість працівників залежить передусім від їхньої цінності, а також пов'язаної із нею справедливості. Відчуття справедливості має чималий вплив на ухвалення рішень працівниками щодо зміни місця свого працевлаштування, доцільності підвищення своєї компетентності, а також виявлення ініціативності. Така справедливість здебільшого вимірюється із урахуванням індивідуального внеску кожного окремого працівника та отриманого ефекту.

Очевидно, що за умови, коли рівень матеріальної винагороди є визначальним чинником мотивування персоналу вітчизняних

машинобудівних підприємств до виконання ним своїх функціональних обов'язків, високий рівень задоволення рівнем такої винагороди може свідчити про ефективність фактичних технологій мотивування, що використовуються цими суб'єктами господарювання. В іншому випадку слід констатувати наступну важливу проблему, яку слід розв'язувати на вітчизняних машинобудівних підприємствах. Представлені на рис. 6.8. результати таку проблему констатують.



**Рис. 6.8. Задоволеність працівників вітчизняних машинобудівних підприємств рівнем матеріальної винагороди, яку вони отримують**  
*Джерело: сформовано авторами за результатами експертного опитування*

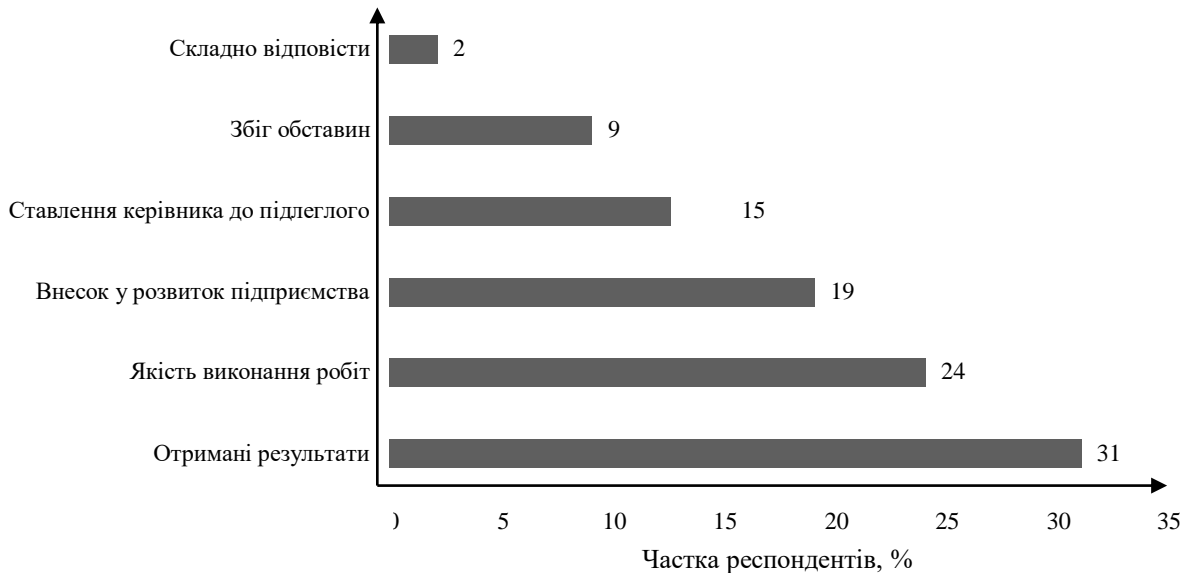
Як свідчить досвід економічно розвинутих країн [296], зокрема у Західній Європі, на підприємствах близько 60% працівників швидше задоволені з використовуваних технологій мотивування, аніж ні.

Проведений аналіз рисунку 6.8. показав, що абсолютна більшість опитаних респондентів (88%) незадоволені рівнем своєї матеріальної винагороди, яку вони отримують. Це при тому, що лише 3% працівників таким рівнем задоволені. Такі результати можна обґрунтувати перш за все реаліями вітчизняного бізнесу. Як свідчить практика, в умовах значного рівня безробіття та низького рівня ділової активності у вітчизняному машинобудуванні чимало керівників цих суб'єктів господарювання вважає, що працівники мають бути задоволеними вже з факту наявності у них робочого місця.

Виконане дослідження дало змогу встановити також і позитивні аспекти формування і використання технологій мотивування персоналу на вітчизняних машинобудівних підприємствах. Зокрема, таким позитивним явищем є встановлена залежність отримуваної



працівниками цих суб'єктів господарювання матеріальної винагороди від об'єктивних чинників (рис. 6.9), якими є, зокрема, отримані результати (31% респондентів обрали цей варіант), якість виконання робіт (24%) та внесок у розвиток підприємства (19%), що разом становить 74%. Попри те, кожен четвертий респондент (24%) зазначив, що на їхньому підприємстві все ж величина отримуваної працівниками матеріальної винагороди залежить від суб'єктивних чинників, а саме від ставлення керівника до підлеглого (15%) та збігу обставин (9%).



**Рис. 6.9. Чинники впливу на рівень отримуваної працівниками вітчизняних машинобудівних підприємств матеріальної винагороди**

*Джерело: сформовано авторами за результатами експертного опитування*

Респонденти були опитані також на предмет ефективності технологій мотивування персоналу, що використовуються на їхньому машинобудівному підприємстві. Результати засвідчили (рис. 6.10), що 75% працівників не вважають такі технології ефективними. Якщо до цього значення додати ще 14% опитаних, яким було складно відповісти на поставлене запитання, частка незадоволених зростає до 89%, що можна розглядати як вкрай негативне явище у вітчизняному машинобудуванні.

Одне із адресованих респондентам запитань стосувалось пріоритетності інструментів мотивування, які б вони хотіли отримувати на своєму машинобудівному підприємстві (з наведеного переліку слід було обрати не більше 5 варіантів). Результати моніторингу засвідчили пріоритетність т. зв. класичних інструментів мотивування (додаткові

дні відпустки, дитячий садок на території підприємства, оплата комунальних послуг, харчування за рахунок підприємства тощо).



**Рис. 6.10. Ефективність технологій мотивування персоналу на вітчизняних машинобудівних підприємствах з позиції працівників**

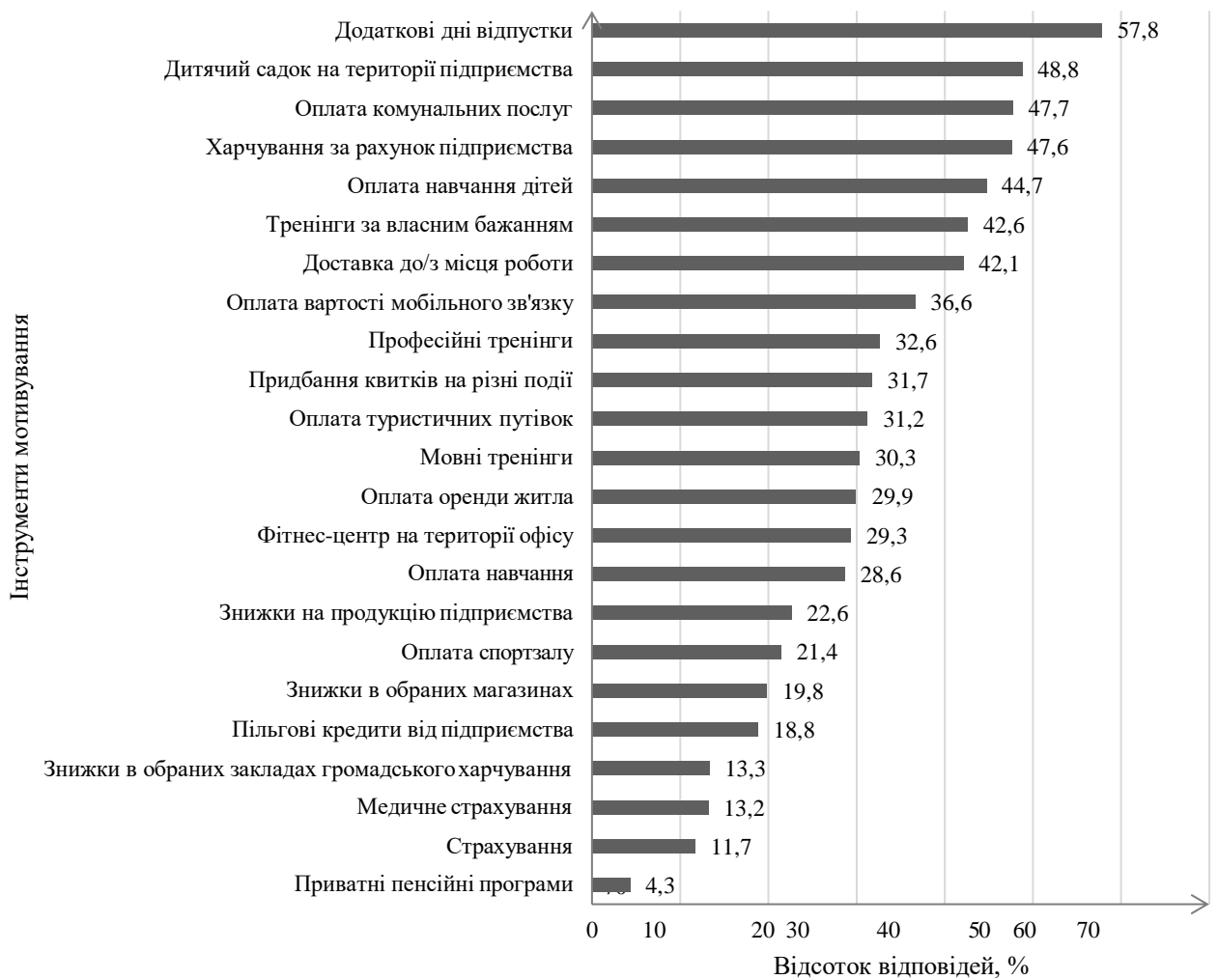
*Джерело: сформовано авторами за результатами експертного опитування*

У той же час результати, що зображені на рис. 6.10 засвідчують, ще один цікавий факт: високий рівень варіації в очікуваннях працівників вітчизняних машинобудівних підприємств щодо інструментів мотивування практично з відсутністю чітко виражених лідерів та аутсайдерів серед таких інструментів. Це ще раз підтверджує індивідуальність потреб працівників і необхідність диференційованого підходу до вибору інноваційних технологій мотивування персоналу на підприємствах машинобудування.

Разом із тим, як свідчить інформація з рис. 6.11, низькою популярністю серед працівників вітчизняних підприємств машинобудування користуються популярні в економічно розвинутих країнах такі нематеріальні інструменти, як приватні пенсійні програми, страхування загалом та медичне страхування. У межах дослідження розглядалась також проблема виокремлення працівниками вітчизняних машинобудівних підприємств тих інструментів мотивування, які фактично використовуються.

Пропонований перелік таких інструментів включав інструменти матеріального і нематеріального впливу. Результати дослідження засвідчують, що з-поміж чималої кількості потенційних інструментів мотивування на підприємствах машинобудування України немає

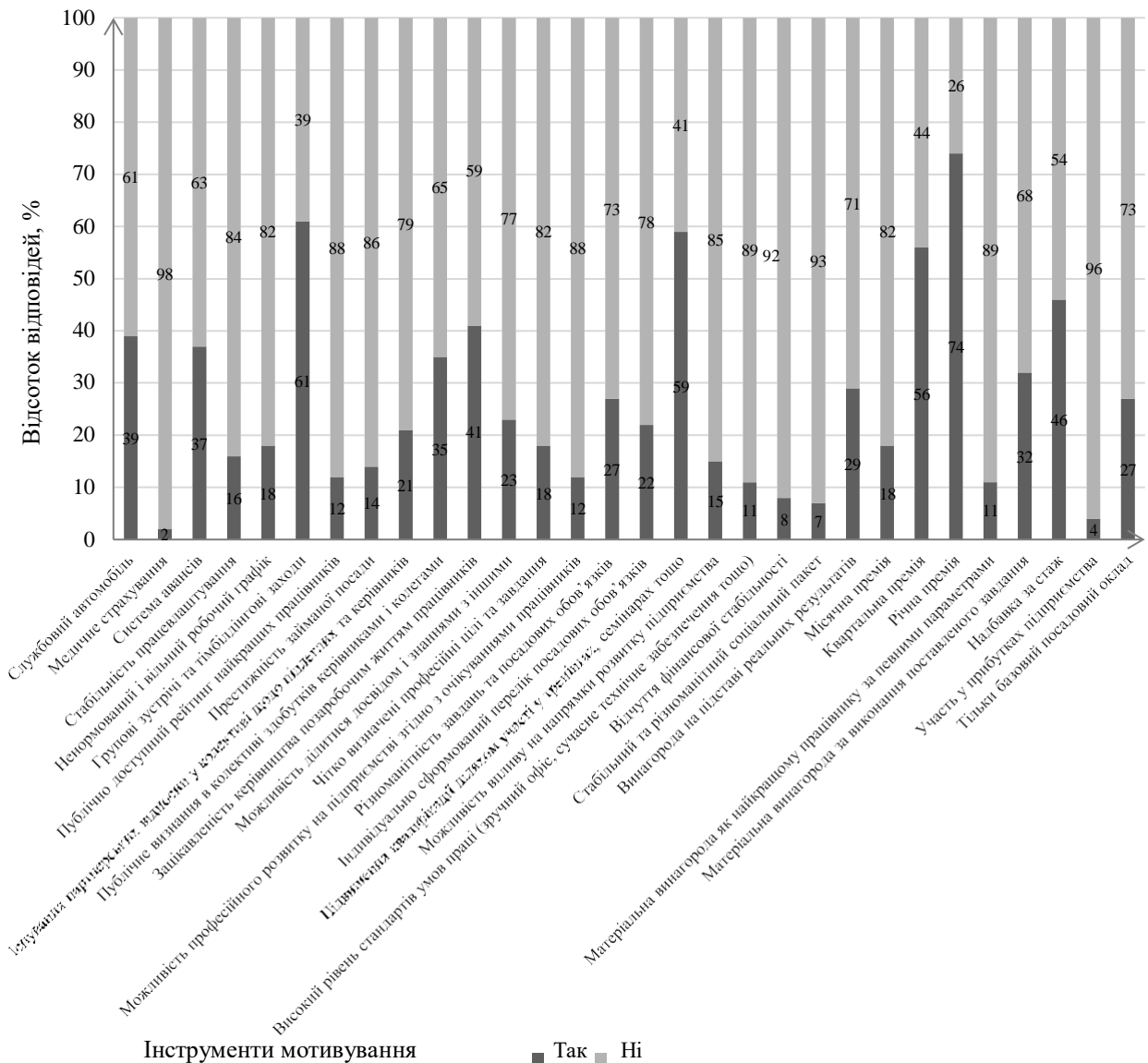
найбільш поширених. Кожен з таких інструментів використовується в більшій або меншій мірі.



**Рис. 6.11. Пріоритетність очікуваних інструментів мотивування працівниками вітчизняних машинобудівних підприємств**

*Джерело: сформовано авторами за результатами експертного опитування.*

Попри те, як свідчать представлені на рис. 6.12 результати, користуються популярністю серед керівництва вітчизняних підприємств машинобудування річні та квартальні премії, можливість підвищення кваліфікації шляхом участі у семінарах, тренінгах тощо, а також групові зустрічі та тимблдінгові заходи. Негативним явищем у вітчизняному машинобудуванні, що пов'язане із мотивуванням, слід вважати низький рівень використання на підприємствах медичного страхування, стабільного і різноманітного соціального пакету, а також поширеного у розвинутих державах інструменту участі у прибутках.



**Рис. 6.12. Фактичне використання інструментів мотивування на вітчизняних машинобудівних підприємствах**

*Джерело: сформовано авторами за результатами експертного опитування*

Важливо наголосити і на тому, що працівники підприємств машинобудування України на низькому рівні відгукуються про відчуття ними фінансової стабільності, стабільність їхнього працевлаштування, а також можливість професійного розвитку згідно з їх очікуваннями і сподіваннями. Результати проведеного анкетування також засвідчили факт, що найбільш демотиваційним чинником для працівників на вітчизняних підприємствах машинобудування є рівень винагороди (69% відповідей) (рис. 6.13), що вкотре свідчить про низький рівень задоволення насамперед первинних потреб персоналу.

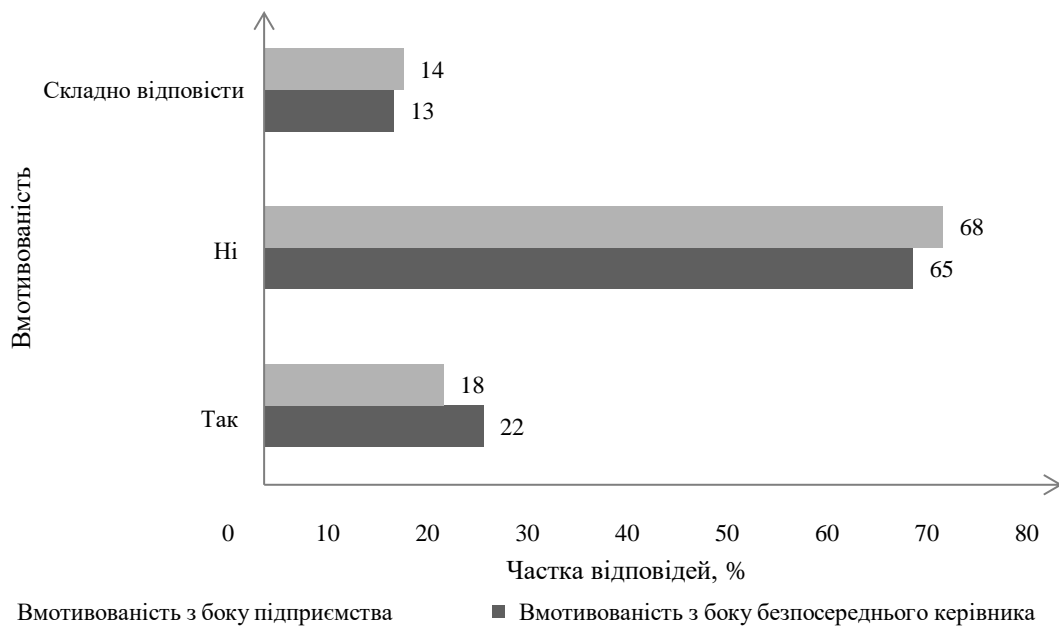


**Рис. 6.13. Демотиваційні чинники впливу на виконання працівниками машинобудівних підприємств своїх посадових обов'язків**

*Джерело: сформовано авторами за результатами експертного опитування*

Очевидно, що в умовах сьогодення складно змінити таку ситуацію без загального зростання економіки загалом і машинобудування зокрема. Разом із тим, заслуговує на особливу увагу такий демотиваційний чинник, як несприятлива атмосфера на підприємствах (48% респондентів виокремили його як один із найпріоритетніших), що, безперечно, не можна вважати позитивним явищем. Це може свідчити або про недовіру системи управління на вітчизняних підприємствах машинобудування, або про низький рівень обізнаності керівників цих суб'єктів господарювання із інструментами мотивування в умовах кризових явищ (або про поєднання першого і другого).

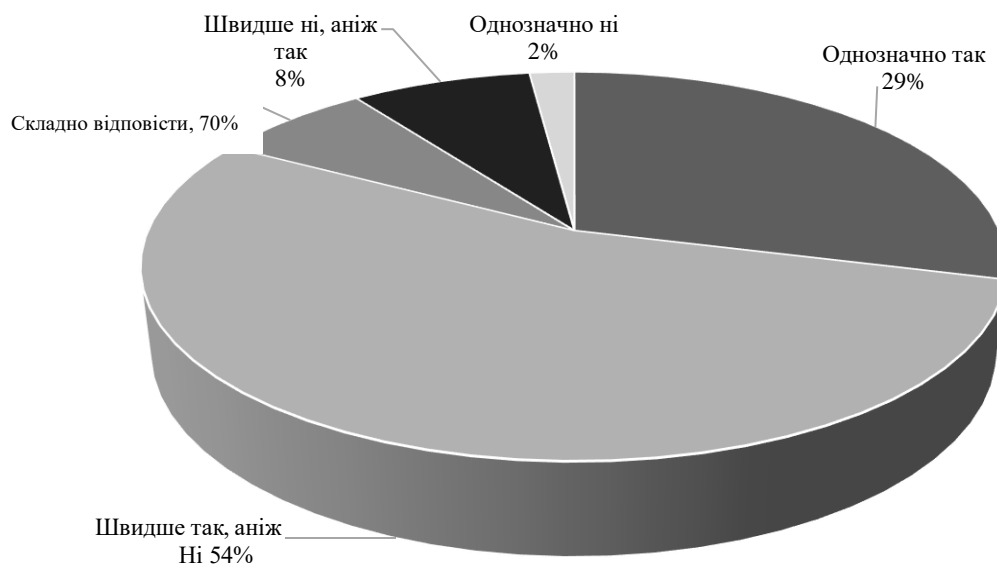
Виконане дослідження дало змогу виявити, що працівники вітчизняних підприємств машинобудування не вважають себе достатньо мотивованими як з боку свого безпосереднього керівника, так і тим більше з боку підприємства загалом до виконання своїх функціональних обов'язків (рис. 6.14). Такі результати, очевидно, ускладнюватимуть формування і впровадження ефективних інноваційних технологій мотивування персоналу, адже роль і значення у цих всіх процесах безпосередніх керівників є визначальною.



**Рис. 6.14. Вмотивованість працівників вітчизняних машинобудівних підприємств до виконання своїх посадових обов'язків**

*Джерело: сформовано авторами за результатами експертного опитування*

Респонденти опитувались також щодо їхнього розуміння фактичної системи мотивування, що використовується на вітчизняних підприємствах машинобудування. Виявилось, що загалом позитивно відгукуються про розуміння такої системи 83% респондентів (рис. 6.15.), що, з одного боку, можна вважати позитивним явищем.



**Рис. 6.15. Розуміння працівниками вітчизняних машинобудівних підприємств існуючої системи мотивування, що використовується**

*Джерело: сформовано авторами за результатами експертного опитування*

Разом із тим, слід згадати про доведену вище її відносну простоту, адже включає вона, як встановлено, здебільшого базову матеріальну винагороду з окремими елементами нематеріального стимулювання, що не вимагає докладання особливих зусиль для розуміння сутності цієї системи.

За таких результатів складно формувати високий рівень корпоративної культури, яка, як відомо, є одним із визначальних чинників удосконалення системи мотивування на підприємстві шляхом впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу.

Із виконаних досліджень також зрозуміло, що найбільшими мотиваторами для працівників вітчизняних підприємств машинобудування щодо можливої зміни місця їхнього працевлаштування є вищий рівень винагороди (чинник є визначальним для 76% респондентів) та можливість реалізувати себе у нових напрямках діяльності (чинник важливий для 51% респондентів). Значною також можна вважати частку працівників (46%), які готові змінити місце роботи через низький рівень оцінки з боку керівництва. 26% респондентів стверджують, що готові змінити не тільки підприємство, на якому працюють, але й напрям діяльності. Окрім того, лише для 12% працівників визначальним чинником для зміни можливого місця їхнього працевлаштування є складність узгодження особистого та професійного розвитку.

Таким чином, за результатами виконаного дослідження доцільно зробити висновок, що існуючі технології мотивування персоналу на вітчизняних машинобудівних підприємствах не пристосовані до потреб працівників, що призводить до низького рівня їхньої ефективності. Як свідчить вивчення практики, для формування дійсно ефективних колективів керівники суб'єктів господарювання повинні впроваджувати інноваційні технології мотивування. Як доведено досвідом економічно розвинутих країн, використання таких технологій зменшує бажання працівників змінити працедавця, а також формує лояльність працівників щодо нього. Як свідчать результати досліджень організації IPSOS [296], ефективний соціальний пакет на думку понад 70% респондентів підвищує професійну мотивованість працівників, а для понад 80% – істотно мінімізує бажання змінити місце працевлаштування.

Розвиток вітчизняних машинобудівних підприємств в умовах сьогодення, що характеризуються, зокрема, динамізмом та посиленням конкурентної боротьби, забезпечується насамперед

завдяки ініціативній та злагодженій роботі персоналу. Відтак, важливе значення для кожного суб'єкта господарювання має формування і впровадження таких технологій мотивування, які дійсно мотивуватимуть працівників до виконання ними своїх посадових обов'язків. Виконання робіт у цьому напрямку повинно бути одним із ключових завдань управління людськими ресурсами у вітчизняному машинобудуванні.

Очевидно, що у найближчій перспективі на машинобудівних підприємствах України і надалі домінуватимуть технології матеріального стимулювання, які, як відомо, в першу чергу формують у працівника відчуття впевненості, стабільності та захищеності. Однак, досвід успішних підприємств свідчить, що рано чи пізно будь-яка компанія зустрічається з проблемою реінжинірингу технологій мотивування чи їхнього адаптування під вимоги бізнес-середовища, очікувань працівників, можливостей підприємства тощо. За таких умов досягти успіху тільки шляхом акцентування уваги на матеріальній складовій не тільки складно, а, здебільшого, навіть неможливо. В умовах обмеженості вітчизняного ринку дійсно висококваліфікованим персоналом (що особливо відчувається на інституційному рівні управління) утримати існуючі таланти, а також залучити креативних фахівців ззовні тільки завдяки пропонуванню їм певного рівня оплати праці (навіть і вищого за середньоринковий) складно. Працівники ТОП-рівня, насамперед ті, хто має досвід працювати в компаніях із іноземним капіталом, як свідчить практика, більшою мірою орієнтуватимуться не на величину заробітної плати, а на сприятливість умов праці та відповідний їм компенсаційний пакет. Це для них є пріоритетним чинником вибору місця роботи. За оцінками HR-фахівців, такі тенденції будуть характерними уже в найближчій перспективі не тільки для менеджерів ТОП-рівня чи працівників інноваційно-креативної сфери, але і для керівників середньої ланки управління та навіть початківців.

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



плануванням, системою управління персоналом, станом бізнес-середовища тощо. Як свідчить вивчення теорії та практики, нерідко немає необхідності цілковитої перебудови системи мотивування персоналу машинобудівного підприємства; достатньо лише змінити чи удосконалити окремі її ланки, щоб пристосувати її як до можливостей організації, так і до очікувань працівників, тим самим підвищивши ефективність. Із іншого боку, в окремих випадках (які слід виявляти) на підприємствах машинобудування слід кардинально переглядати існуючу систему мотивування (тобто робити її реінжиніринг), відмовляючись від традиційних і спрощених інструментів матеріальної винагороди, виплат премій незалежно від рівня ефективності діяльності кожного окремо взятого працівника, ігнорування нематеріального мотивування тощо.

Огляд й узагальнення літературних джерел, а також вивчення практики функціонування вітчизняних машинобудівних підприємств дає змогу зробити висновок про те, що керівники цих суб'єктів господарювання розуміють необхідність впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу, однак разом із тим, впровадження таких змін здебільшого має лише декларативний характер. Зміни у системах мотивування вітчизняних підприємств машинобудування втілюються вельми повільно. Очевидно, що одна із важливих причин цього – висока вартість таких процесів. Одночасно, не менш важлива проблема – низький рівень методичного забезпечення у сфері ідентифікації масштабності змін технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств, що не дає змогу обґрунтовано обирати альтернативи: адаптування існуючих таких технологій або їхня кардинальна зміна.

Слід зауважити, що стверджувати з високим рівнем ймовірності про необхідний масштаб змін існуючих технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств можна насамперед у разі використання дієвого методичного забезпечення. Взагалі, як доведено у роботі І.Г. Хайруліна [274, с. 63], гарантувати одержання очікуваного результату в управлінських процесах можна тільки за умови безперервного функціонування господарської системи, що характеризується високим рівнем ефективності усіх її елементів та резервами зростання. Слід зауважити, що будь-які технології мотивування персоналу, якими б новаторськими вони не були, все ж рано чи пізно стають застарілими та неактуальними. Відтак, важливе завдання HR-фахівців – формувати новий матеріал у цій сфері, актуалізувати та аналізувати його, моніторити потреби працівників

тощо. При цьому, інноваційні технології мотивування повинні трактуватись і впроваджуватись не як реактивні (тобто як такі, основне призначення яких – вирішити існуючі проблеми у мотиваційній сфері, а також нівелювати негативні аспекти роботи з персоналом), а як проактивні та випереджаючі (у такому випадку усунення існуючих проблем не вважається пріоритетом таких технологій; вони орієнтовані на стратегічний рівень управління підприємством машинобудування). Вчені зазначають, що інжиніринг/реінжиніринг HR-процесів (яким фактично і є формування та впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу) потрібний на етапі зрілості підприємства (існує декілька років), при чисельності персоналу понад 100 осіб, а також під час низького рівня плинності персоналу.

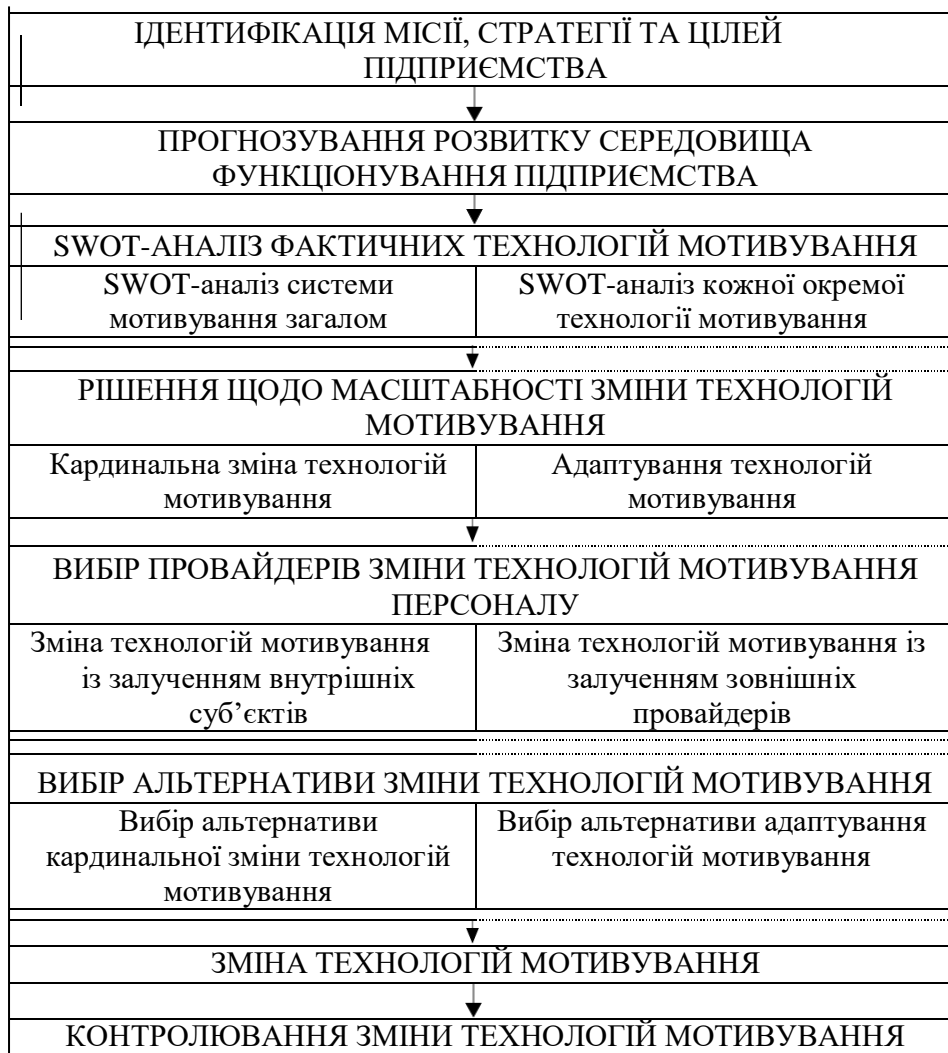
На підставі вивчення вітчизняних та іноземних літературних джерел, а також практики функціонування як вітчизняних машинобудівних підприємств, так і суб'єктів господарювання інших сфер економіки з розвиненою системою управління персоналом, доцільно запропонувати узагальнену структурно-логічну послідовність ідентифікації масштабності змін технологій мотивування персоналу підприємств машинобудування, що представлена на рис. 6.16.

Варто зазначити, що одним із визначальних чинників ухвалення управлінських рішень щодо глибини змін бізнес-моделей, які слід зробити на підприємствах машинобудування, є рівень величини т. зв. стратегічної прогалини. Іншими словами, у нашому випадку, мова йде про спроможність фактичних технологій мотивування мотивувати так персонал у компанії, щоб можна було досягти (з позиції персоналу) місії, стратегії та встановлених цілей.

Як свідчить вивчення теорії та практики, розглядати як необхідність загалом, так і масштабність змін технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств слід на основі аналізування місії, стратегії та цілей машинобудівного підприємства. Тобто важливо враховувати стратегічний вимір управління, меншою мірою орієнтуючись на сьогоднішній день. Це пов'язано, зокрема, із тим, що з позиції практики інноваційні технології мотивування персоналу складно впровадити, частково чи кардинально змінити в короткому періоду часу. Як свідчить досвід, найпростіший процес цього триватиме не менше 6 місяців. Із іншого боку, у випадку ігнорування стратегічної перспективи виникає запитання про доцільність зміни системи мотивування персоналу на підприємствах машинобудування

заради самої зміни, адже коли у короткостроковій перспективі зміняться умови функціонування суб'єкта господарювання, знову виникне необхідність у зміні технологій мотивування, а це знову ж таки – додаткові витрати ресурсів.

Слід при цьому пам'ятати і про доведену у попередніх частинах роботи тезу про те, що будь-які зміни у мотиваційній системі підприємства безпосередньо впливають на працівників як на визначальний чинник виробництва.



**Рис. 6.16. Структурно-логічна послідовність ідентифікації масштабності змін технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств**

*Джерело: сформовано авторами за результатами експертного опитування та опрацьованої літератури*

Тим самим, такі експерименти можуть призводити до погіршення соціально-психологічного клімату в колективі та підвищення рівня

демотивованості працівників. Відтак, як свідчить вивчення літературних джерел із стратегічного управління, на першому етапі послідовності ідентифікації масштабності змін технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств слід здійснити стратегічну діагностику компанії у розрізі місії, візії, стратегічного позиціонування, планування, ухвалення управлінських рішень, використання відповідних інструментів, механізмів, алгоритмів тощо. Встановлюючи факт і співставляючи його з прогнозом розвитку середовища функціонування машинобудівного підприємства (наступний етап структурно-логічної послідовності), можна сформулювати цілісний масив необхідної інформації для проектування на це фактичних технологій мотивування, що використовуються. Уже на цих перших етапах можна виявити відхилення, які потребують свого вирішення. Такі відхилення можуть мати місце, наприклад, у невідповідності організаційної структури управління підприємства машинобудуванню встановленим місії, цілям та стратегії, у низькому рівні формалізації корпоративної стратегії чи структуруванні ключових бізнес-процесів тощо. Узагальнення теоретичного і практичного досвіду дозволяє стверджувати, що зазначені стратегічні позиції машинобудівного підприємства не повинні аналізуватись надто деталізовано, адже це не ключова мета дослідження; повинна бути зібрана загальна інформація про ключові стратегічні процеси, що відбуваються чи відбуватимуться у компанії. Як свідчить огляд й узагальнення літературних джерел, SWOT-аналіз є інструментом, що придатний для дослідження різноманітних економічних явищ, у т.ч. і під час проведення внутрішнього аудиту в межах підприємств.

Як, зокрема, зазначають В. Вороніна та Д. Кокарев [37, с. 46], завдяки своїй універсальності такий метод використовується на різних рівнях та для різних об'єктів: продукція, підприємство, місто, персонал, регіон, постачання, бізнес процес тощо. Із урахування об'єкта дослідження – фактичних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств – основними перевагами використання SWOT-аналізу у межах структурно-логічної послідовності ідентифікації масштабності змін таких технологій є [6; 283; 284]:

– не потрібно формувати значний масив інформації, відповідно, відбувається економія необхідних ресурсів;

– завдяки своїй приналежності до групи інструктивно-описових методів він дає змогу одержати тільки загальну інформацію (яка, зрештою, і потрібна, щоб на її основі установити варіанти масштабності змін);

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

Можна зробити висновок, що глибина використання SWOT-аналізу у межах структурно-логічної послідовності ідентифікації масштабності змін технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств може бути різною і залежати, зокрема, від встановлених часових чинників, аналітичних здібностей, вмінь, знань та навичок суб'єктів використання, інформаційної бази дослідження тощо.

Враховуючи результати досліджень науковців, можна зробити висновок, що завдяки SWOT-аналізу можна одержати відповідь на узагальнене запитання: чи фактичні технології мотивування персоналу мотивують працівників так, щоб машинобудівне підприємство стало тим, ким планує у майбутньому? Можна також виявити ще й інші важливі параметри технологій мотивування: наскільки вони дають змогу підтримувати ключові цінності суб'єкта господарювання; наскільки стимулюють працівників підвищувати свою кваліфікацію; наскільки політика і процедури мотивування відповідають стратегічним намірам і майбутньому підприємства; наскільки у компанії структуровані ключові бізнес-процеси у сфері мотивування тощо. Розглядаючи проблему ухвалення рішень щодо масштабності зміни технологій мотивування персоналу на підприємствах машинобудування, слід відштовхуватись від результатів проведеного SWOT-аналізу таких технологій та

стратегічного бачення розвитку суб'єкта господарювання. Чим більшою є згадана вище стратегічна прогалина, тим із більшим рівнем ймовірності можна стверджувати про доцільність кардинальної зміни технологій мотивування на машинобудівних підприємствах і впровадження нових, інноваційних для компанії механізмів. Очевидно, що висновки щодо цього повинні ухвалюватися тільки шляхом проведення ґрунтовного аналізу.

Наступним етапом у структурно-логічній послідовності ідентифікації масштабності змін технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств є етап вибору провайдерів такої зміни. Слушною можна вважати думку вчених, які акцентують увагу на тому, що під час реалізації різних HR-проектів власними силами (тобто без залучення зовнішніх провайдерів) доволі часто трапляється так, що робочій групі складно організувати свій час та розподілити навантаження.

На думку практика HR менеджменту, новий проект для таких працівників – лише одне із нових завдань, для виконання якого вони не завжди викладаються повністю. Враховуючи це (якщо все ж таки проект реалізовуватиметься власними силами), керівництво машинобудівного підприємства повинно використовувати дієві мотиваційно-контрольні механізми для забезпечення високого рівня вмотивованості працівників під час формування і впровадження інноваційних технологій мотивування. Залучення зовнішнього провайдера у процес формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу може надати машинобудівному підприємству низку переваг, зокрема: доступ до практичного досвіду (у т.ч. іноземного), пришвидшення виконання окремих етапів, більший рівень авторитетності з позиції працівників та менеджменту (які швидше орієнтуватимуться на фаховість консультанта ззовні, аніж на фаховість власних працівників), можливість поглянути на фактичні технології мотивування (як, зрештою, і на інші бізнес-процеси) новим незалежним поглядом тощо. Вивчення теорії і практики HR-менеджменту дає змогу виокремити низку ключових критеріїв вибору зовнішніх провайдерів формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу. Розглядаючи цю проблему, слід звернути увагу на те, що одним із першочергових таких критеріїв має бути достатній рівень компетентності власного персоналу для вирішення завдань відповідного рівня складності. Разом з тим не слід також ігнорувати часового чинника, адже, як відомо, залучення до виконання будь-яких HR-проектів суб'єктів

зовні (зовнішнього експерта, консультанта, HR-компанію тощо) практично завжди призводить до виникнення проблеми адаптації, вилучення з трудового дня окремих фахівців, які виступають у ролі наставників для зовнішніх суб'єктів, а також до додаткових витрат інших ресурсів (насамперед, часових).

Узагальнення інформації про вищезазначені критерії вибору зовнішніх провайдерів формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств дозволило виокремити основні складові, за допомогою яких можна аналізувати результати діагностики цих критеріїв у розрізі альтернативних варіантів (табл. 6. 1).

Таблиця 6.1

**Форма критеріограми вибору зовнішнього провайдера формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств**

№ з/п	Критерії вибору	Оцінка критерію*								
		0	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Репутація на ринку									
2	Кваліфікація персоналу									
3	Індивідуальний підхід до формування і впровадження інноваційних технологій мотивування									
4	Цінова політика									
5	Якість наданих послуг									
6	Надання гарантійних зобов'язань									
7	Готовність взяти участь у тендері									
8	Рівень посади представника, що проводить переговори із менеджерами машинобудівного підприємства									
9	Розуміння складності завдання замовника									
10	Системний підхід до виконання робіт									
11	Ефективність використання інноваційних технологій мотивування на власному підприємстві									
12	Прозорість та зрозумілість роботи для замовника									

\* оцінка критеріїв може здійснюватися за різними шкалами; у нашому випадку обрано шкалу від 0 до 8, де 0 – найгірша оцінка критерію, 8 – найкраща оцінка.

Примітка: розроблено авторами

Охарактеризуємо основні критерії.

1. Репутація на ринку. Це один із найважливіших критеріїв вибору зовнішнього провайдера формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств. Як слушно зауважено дослідниками [56], позитивна репутація консалтингової компанії на ринку зобов'язує її тримати марку. Відтак, можна сподіватись, що й у випадку підприємства машинобудування зовнішній провайдер докладе максимум зусиль, щоб таку репутацію не погіршити. Разом із тим, варто погодитись із думкою вчених про недоцільність залучення для реалізації незначних проєктів у сфері зміни технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств консалтингових компаній «великої четвірки», і навпаки, найчастіше невеликому HR-консультанту немає сенсу довіряти масштабні проєкти зміни мотиваційної системи підприємства.

2. Кваліфікація персоналу. Як відомо, персонал будь-якого підприємства є визначальним фактором його виробництва, особливо, коли мова йде про консалтинг та HR-управління. З огляду на це, рівень фаховості зовнішнього провайдера зміни технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств, у першу чергу, визначається рівнем фаховості його працівників. Про таку фаховість можуть свідчити, зокрема, одержані сертифікати, участь у бізнес школах, проведення тренінгів для представників бізнес-середовища за тематикою мотивування тощо. Як свідчить вивчення теорії та практики, відомі HR-компанії у сфері консалтингу активно інвестують у розвиток і підвищення кваліфікації свого персоналу, що позначається на рівні його фаховості.

3. Індивідуальний підхід до формування і впровадження інноваційних технологій мотивування. Необхідність включення у критеріограму цього критерію пояснюється тим, що на практиці доволі часто зовнішні консультанти пропонують стандартні шаблони, напрацьовані ними у результаті виконання попередніх проєктів, не враховуючи тим самим особливостей кожного конкретного підприємства-машинобудування (а такі особливості завжди наявні, що доведено у попередніх частинах роботи).

4. Цінова політика. Цей критерій вибору зовнішнього провайдера зміни технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств відображає, здебільшого, рівень якості надання таких послуг та фактично доволі часто «ілюструє» рівень кваліфікації



консультанта. Разом із тим, ігнорувати такого критерію не можна з огляду на те, що нерідко вартість подібних послуг в окремих HR-консультантів є значно вищою за можливості підприємства машинобудування, зокрема сільськогосподарського призначення, відтак, доводиться обмежуватись більш дешевими варіантами. При цьому, слід пам'ятати про наведену у роботі [56] тезу щодо консультантів, які пропонують «вирішення будь-яких проблем за низькими цінами. На думку бізнес-консультанта, такі підприємства або вузькоспеціалізовані, або не можуть гарантувати позитивного ефекту. Відтак, до їхнього вибору слід ставитись обережно. Також важливо враховувати не так цінову політику HR-консультантів, як співвідношення «ціна/якість». Це обґрунтовується тим, що доволі часто у бізнес середовищі вартість послуг консультантів «із іменем» у декілька разів перевищує вартість послуг менш відомих компаній-консультантів. Відтак, у сфері зміни технологій мотивування персоналу можна обрати такого зовнішнього провайдера, який буде оптимальним для підприємства машинобудування при встановленні допустимого рівня якості та з урахуванням загальної вартості проекту.

5. Якість наданих послуг. Ми вважаємо, що найкращим способом формування думки про професіоналізм HR-консультанта є рекомендації тих, хто скористався його послугами. Відтак, можемо зробити висновок, що основним критерієм діагностування якості наданих послуг зовнішнім провайдером у сфері зміни технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств повинні бути позитивні відгуки клієнтів, які скористалися вже послугами консультантів. Якщо такими клієнтами є великі і відомі компанії (та їхні відгуки позитивні) – це також свідчить про високу якість пропонованих у бізнес-середовищі HR-управління послуг консалтингової організації. Інші критерії оцінювання якості наданих послуг HR-консультантом – реальні приклади реалізації різних проектів, реальні цифри та наявність власного портфелю реалізованих успішних проектів. Аналізуючи якість наданих послуг HR-консультанта, слід обов'язково враховувати підкріплення такої якості. Відтак, нерідко трапляються випадки, коли консалтингові компанії, вказуючи серед переліку своїх великих клієнтів відомі підприємства, могли реалізовувати певні незначні проекти лише для невеликого регіонального офісу цього суб'єкта господарювання.

6. Надання гарантійних зобов'язань. Підсумковим етапом формування і впровадження (або зміни) технологій мотивування персоналу на вітчизняних машинобудівних підприємствах повинно

бути підвищення рівня вмотивованості працівників. Якщо залучений HR-консультант готовий надати гарантійні зобов'язання, що така мета буде досягнута, це буде одним із чинників, який засвідчуватиме його професіоналізм.

7. Готовність взяти участь у тендері. Як свідчить вивчення теорії та практики, у сучасних умовах щораз поширенішим способом обрання консалтингових компаній є конкурс (тендер), який дає змогу з-поміж декількох обрати такого зовнішнього провайдера змін, який найбільше відповідає запитам машинобудівного підприємства у сфері зміни технологій мотивування персоналу і впровадження інноваційних рішень у такому сегменті. Варто зазначити, що завдяки тендеру компанія має змогу оцінити професіоналізм претендентів і зрозуміти, з ким із них можна знайти спільну мову під час вирішення потрібних проблем.

8. Рівень посади представника, що проводить переговори із менеджерами машинобудівного підприємства. Цей критерій показує важливість підприємства машинобудування як потенційного клієнта для HR-консультанта.

9. Розуміння HR-консультантом складності завдання замовника. Ідентифікувати найбільш ефективного зовнішнього провайдера зміни технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств можна також завдяки підходу до вирішення завдань і проблем замовника. Як свідчить вивчення теорії і практики, рівень цього можна виявити вже на етапі перших зустрічей між сторонами й обговорення майбутньої концепції проєкту.

10. Системний підхід до виконання робіт. В умовах динамічності зовнішнього і внутрішнього середовища від HR-консультантів під час реалізації різноманітних проєктів вимагається в першу чергу використовувати системний підхід. Під час зміни технологій мотивування персоналу на машинобудівних підприємствах зовнішні провайдери у межах системного підходу повинні бачити проблему загалом, а не частинами, причому, не відокремлено від інших бізнес-процесів у компанії. Важливість врахування системного підходу до виконання робіт у сфері зміни технологій мотивування персоналу суб'єктів господарювання пояснюється також особливістю системи мотивування машинобудівного підприємства загалом.

11. Ефективність використання інноваційних технологій мотивування на власному підприємстві. Як свідчить вивчення теорії та практики, один із важливих критеріїв вибору зовнішнього провайдера зміни технологій мотивування персоналу

машинобудівних підприємств – наявність у нього власних позитивних результатів у проблемній для підприємства машинобудування сфері.

12. Прозорість та зрозумілість роботи для замовника. З урахуванням важливості об'єкта дослідження у межах реалізації HR-проєкту – технологій мотивування персоналу – такий проєкт повинен реалізовуватись зовнішнім провайдером, будучи зрозумілим і прозорим для машинобудівного підприємства. Це необхідно, щоб уникнути завуальованості як під час реалізації проєкту, так і в умовах виникнення непередбачуваних обставин. При цьому професіоналізм HR-консультанта виявляється серед іншого у тому, що він ділиться з клієнтами своїм досвідом, знаннями, експертизою, методиками, не жаліючи зусиль та часу на тлумачення. На думку автора, проактивність та ініціатива під час співпраці із замовником – важлива якісна характеристика зовнішнього провайдера. Під час зміни технологій мотивування на підприємствах машинобудування важливо враховувати, чи вміє і може HR-консультант вибудовувати із замовником ефективний прямий та зворотний зв'язок. На етапі вибору альтернативи зміни технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств та реалізації такої зміни із залученням зовнішніх провайдерів, як свідчить вивчення теорії та практики, важливо виробити єдиний підхід до проблем та шляхів їхнього вирішення. Важливо чітко встановити, за яку частину проєкту відповідає підприємство машинобудування, а за яку – HR консультант. Доцільно звернути увагу і на те, що ухвалення управлінських рішень на цих двох етапах повинно базуватись у першу чергу на закономірностях, а також реальних кількісних та якісних змінах у сфері технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств, меншою мірою враховуючи випадковості. Слід зауважити, що, на відміну від бізнес-моделей, які найчастіше кардинально змінюються нечасто, технології мотивування персоналу на машинобудівних підприємствах, як свідчить досвід успішних компаній, можуть змінюватись доволі часто. Здебільшого, такі кардинальні зміни характерні за умови архаїчності існуючої системи мотивування на підприємстві. З одного боку, підхід базується на врахуванні минулого стану у мотиваційній сфері підприємства машинобудування; з другого боку, метод передбачає ідентифікації поточного стану справ у технологіях мотивування працівників; із третього боку, у межах методу враховується перспектива, що виявляється як у стратегічному баченні розвитку суб'єкта господарювання, так і в прогнозуванні розвитку середовища його

функціонування. Сильним боком пропонованого методу є те, що рівень його деталізації може бути різним залежно від встановлених цілей, ресурсних обмежень, а також необхідності. Наприклад, може встановлюватись різний рівень глибини аналізу фактичних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств із використанням SWOT-аналізу чи залежно від установленної на виході величини похибки щодо ухвалюваних управлінських рішень.

Варті уваги дослідження науковця Климчук А.О., яка акцентує увагу на бенчмаркінгу персоналу, який передбачає порівняння конкурентних переваг працівників підприємства із провідними підприємствами за низкою показників:

- «пошуку і добору персоналу: коефіцієнт обороту з прийняття кадрів, коефіцієнт плинності кадрів, коефіцієнт стабільності кадрів, коефіцієнт постійності кадрового складу, коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників, коефіцієнт дотримання трудової дисципліни, коефіцієнт загальної трудової мобільності, коефіцієнт внутрішньої мобільності;

- мотивації і стимулювання персоналу: середній річний виробіток на одного працівника, середньоденний виробіток на одного працівника, середньо годинний виробіток на одного працівника, коефіцієнт мотиваційної структури заробітної плати, коефіцієнт вмотивованості працівника, коефіцієнт випередження темпів збільшення продуктивності праці над темпами зростання середньої заробітної плати;

- професійно-кваліфікаційного рівня персоналу: частка працівників, котрі пройшли навчання протягом року, частка працівників, які підвищили кваліфікацію, частка працівників, охоплених системою наставництва / коучингу;

- ефективності оцінки персоналу: частка працівників, котрі регулярно одержують оцінку своєї роботи (оцінка за результатами, атестація, формалізована бесіда з безпосереднім керівником), частка працівників, у відношенні яких була змінена система мотивації (оклад, премії і т.д. від загального числа тих, котрі пройшли оцінку), частка працівників, котрі регулярно одержують оцінку своєї компетентності (атестація, опитування 360, психодіагностичні методики, формалізована бесіда з керівником за компетенціями), частка працівників, що змінили свою посаду за результатами оцінки від загального числа тих працівників, що пройшли оцінку).

Результати бенчмаркінгу спрямовуються на прийняття конкретних рішень у сфері управління персоналом підприємства.

Варто зауважити, що в країнах зарубіжжя здійснення вибору показників порівняння та їх застосування покладено на HR-служби, діяльність котрих здійснює непрямий вплив на результати роботи інших підрозділів підприємства, тому їх важливість та значущість не завжди є очевидною. Варто сказати, що в Україні термін HR-служба або HR-адміністрація ще не набув широкого вжитку на промислових підприємствах, оскільки переважна більшість керівників вважають, що це невиправдані витрати. Разом із тим, якісне проведення оцінки конкурентних переваг персоналу HR-службами дає можливість на прикладі конкретних показників продемонструвати результативність праці персоналу, а також вказати на проблеми, які потребують вирішення» [95, с. 28].

## **6.2. Вітчизняний та зарубіжний досвід використання інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств**

Забезпечення високого рівня мотивування працівників машинобудівних підприємств під час виконання ними своїх посадових обов'язків є одним із найважливіших завдань управління. Для досягнення цього керівники усіх рівнів повинні вміло оперувати різними елементами складної системи мотивування, яка з-поміж іншого охоплює потреби працівників, їхні цінності, матеріальні та нематеріальні стимули, показники і критерії мотивування, особливості побудови базисної та бонусної частин заробітної плати тощо. Складність такого завдання ускладнюється в умовах кризи та посткризового періоду, адже змінюються умови функціонування підприємств і колективів. Криза призводить до зміни мислення та бачення подальшого розвитку, а також суттєво впливає на перерозподіл коштів у напрямку роботи з персоналом, у результаті чого, як правило, коригується матеріальна винагорода працівників, витрати на навчання, впровадження заходів тимблдингового характеру, коригується компенсаційний пакет тощо. Відтак, у сучасних умовах вітчизняним підприємствам машинобудування важливо використовувати такі технології мотивування персоналу, які в умовах обмеженості ресурсів все ж мотивуватимуть персонал до досягнення поставлених перед компанією цілей. Очевидно, що це має здійснюватися на засадах науково обґрунтованих положень та вивчення іноземного досвіду.

За сучасних умов розвитку вітчизняної економіки на промислових підприємствах ключову роль у здійсненні ефективної господарської діяльності приділяють саме знанням, які є основним джерелом отримання соціального та економічного ефектів. Кількість та повноту знань визначають завдяки якості їх носія – персоналу, що формує якісну структуру кадрового складу підприємств. Водночас, забезпечити повноцінне використання технічних досягнень наукового прогресу у практичній діяльності неможливо без відповідного оновлення знань фахівців, підвищення їхнього професійно-кваліфікаційного рівня, створення сприятливих умов для зацікавленості персоналу у високоефективній трудовій діяльності. При цьому серед найбільш значущих чинників досягнення високого рівня конкурентоспроможності вітчизняних підприємств є формування і впровадження сучасних підходів до стимулювання персоналу та мотивації його конкурентних переваг, зокрема за рахунок бенчмаркінгу, що на сьогодні визначається, як один із найбільш актуальних напрямів діяльності будь-якого підприємства [95, с. 22].

У теперішній час професійний розвиток персоналу є одним із найбільш важливих компонентів ефективного функціонування розвитку промислового виробництва. Залежно від того, яким є рівень професійної підготовки працівників та його відповідність потребам розвитку економіки, можливо здійснити зростання продуктивності персоналу, що дозволить досягти збільшення обсягів випуску продукції в цілому забезпечить високу прибутковість машинобудівних підприємств. Водночас заходи, які використовує підприємство для розширення і поглиблення професійних знань, вмінь та навиків колективу мотивують до підвищення командного духу та забезпечують лояльність працівників до підприємства. Разом із тим, для багатьох висококваліфікованих працівників заробітна плата характеризується поступовою втратою своєї стимулюючої функції, що пояснюється тим, що до визначення її розміру не входять фактичні результати діяльності кожного працівника, затрачені зусилля, рівень кваліфікації та професіоналізм. Натомість можливість професійного зростання має більшу значущість, ніж заробітна плата. Досить часто єдиним способом для утримання провідних спеціалістів на підприємстві є лише перспектива отримання додаткових знань, так як від цього залежать можливості їх кар'єрного просування. Незалежно від виду діяльності підприємства, форми власності, масштабів чи країни розташування, необхідність професійного

навчання його персоналу є невід'ємним компонентом його ефективного управління, при чому підвищення його ролі з кожним роком відбувається у геометричній прогресії [94, с. 93].

Досліджуючи питання вітчизняного досвіду використання інноваційних технологій мотивування персоналу варто й зазначити про значну роль у дорадчих служб. Перші сільськогосподарські дорадчі служби у пореформеній Україні виникли переважно за міжнародної технічної допомоги. На той час вітчизняна освіта не готувала професійних дорадників і перевага таких проєктів полягала в тому, що іноземні партнери навчали українців основним принципам та методам дорадництва, які вже пройшли випробування часом та практикою, допомагали побудувати відпрацьовані у їхніх країнах моделі розповсюдження сільськогосподарських знань та технологій. На жаль, після завершення донорських проєктів більшість створених служб припинило або скоротило свою дорадчу діяльність. Це було пов'язано, по-перше, із прогалинами у розумінні зарубіжними партнерами специфічних українських умов та потреб у інформаційно-консультаційній допомозі. По-друге, українські сільськогосподарські виробники ще не готові або не мають змоги сплачувати за інформаційно-консультаційні послуги. По-третє, у більшості регіонів України дорадчі служби з'явилися до того моменту, коли на державному рівні було визнано їх значущість [15, с. 130].

Відтак, підвищення економічної ефективності аграрного сектору є пріоритетним напрямом розвитку України. Збільшення обсягів сільськогосподарського виробництва повинно здійснюватися шляхом переходу на інноваційні технології, модернізації продуктивних сил, впровадження досягнень аграрної науки, підвищення технічної та кадрової забезпеченості галузі, зокрема і галузі машинобудування.

В Україні й досі існує прогалина між науково обґрунтованими технологіями та практичною діяльністю більшості сільськогосподарських виробників. Саме інформаційно-консультаційна система покликана бути провідною ланкою для впровадження теоретичних знань та наукових досягнень у виробництво, а також важливим інструментом здійснення аграрної політики держави. Варто зазначити, що інформаційно-консультаційна діяльність відіграє провідну роль у реалізації державної політики направленої на соціально-економічний та культурний розвиток [15, с. 130].

Тому, забезпечення сталого соціально-економічного розвитку в Україні, що сприятиме наближенню його рівня до країн

Європейського Союзу, пов'язане із вирішенням ряду стратегічних питань, як розбудова сучасної соціально-орієнтованої економіки, відродження національного виробництва, гарантування соціальної захищеності населення. Водночас, ринок праці займає одне із центральних місць у вирішенні даних гострих проблем на практиці, оскільки є невід'ємною складовою ринкової економіки, що забезпечує розподіл та перерозподіл суспільної праці по галузях, видах та формах господарської діяльності, в територіальному просторі, за критерієм максимально ефективного використання трудового потенціалу домогосподарств, підприємств, регіону, країни, та у відповідності із структурою суспільних потреб та форм власності. Ринок праці не може аналізуватися ізольовано від типу економічної системи, тобто сукупності всіх економічних процесів і явищ, що відбуваються у суспільстві на основі діючих майнових відносин та організаційних форм. Ринок праці є похідним від цієї моделі, а його регулятори – органічна складова системи господарювання. Саме тому, економіка України, що знаходиться в процесі приведення у відповідність до вимог та критеріїв вступу до Європейського Союзу, має сформувати адекватний ринок праці, що втілює значною мірою елементи цієї економічної моделі. Проблеми зайнятості населення та розвитку ринку праці в Україні регулярно привертають увагу не тільки експертного середовища, а й політиків та ЗМІ. Адже питання зайнятості населення, заробітної плати та інших аспектів розвитку ринку праці та мотивації персоналу знаходяться у сфері не лише суто економічних, а й соціально-політичних інтересів широкого загалу, у зв'язку з чим часто згадуються у політичних ток-шоу та передвиборчих програмах. Функціонування вітчизняного ринку праці залежить не лише від стану економіки України, а й від попиту та пропозиції робочої сили у Європі та інших країнах світу [22, с. 5].

На теперішній час в економіці України відбуваються глибокі структурні перетворення, пов'язані із політичним та соціально-економічними трансформаціями, що не оминуло і сільське господарство та всі галузі пов'язані з ним, у тому числі й галузь машинобудування. Децентралізація влади, зміни пріоритетів зовнішньоекономічної діяльності, інфляційні процеси, зміни в оподаткуванні та інші чинники здійснюють як прямий, так і опосередкований вплив на сільськогосподарських товаровиробників та сільських жителів. Вони змушені швидко реагувати та пристосовуватись до таких перетворень, аби підтримувати ефективність свого господарювання на належному рівні. Знаходячись



у певній територіальній віддаленості від адміністративних центрів, де приймаються головні управлінські рішення, здійснюються наукові дослідження, розташовані постачальники засобів виробництва та переробні підприємства, вони постійно відчують обмеженість в інформації. Тому питання організації ефективного інформаційно-консультаційного забезпечення сільського господарства, що сприяло б усуненню інформаційного вакууму між сільгоспвиробниками, з одного боку, та науково-дослідними установами, державними органами, споживачами та іншими суб'єктами ринкової інфраструктури, з іншого – є доволі актуальним і для галузі машинобудування [18, с. 36].

Вивчення іноземного досвіду мотивування персоналу машинобудівних підприємств дає змогу стверджувати, що в економічно розвинутих країнах використовується чимало сучасних підходів до формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу. Попри це, як свідчить практика, в Україні такі технології ще не набули достатнього поширення у сфері машинобудування.

Досвід економічно розвинутих країн засвідчує, що основним орієнтиром удосконалення існуючих технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств повинен бути ринок. Відтак, у сферах матеріального і нематеріального мотивування розроблено й успішно використовуються різноманітні інструменти мотивування, приклад деяких з яких наведено у зазначеній нижче табл. 6.2.

Таблиця 6.2.

**Приклади використання окремих технологій мотивування персоналу в іноземному бізнесу**

Назви технологій	Короткий зміст технологій
1	2
<i>Матеріальні технології</i>	
Pay for Performance (плата за виконання)	Використання різноманітних форм оплати праці (а також диференціація її величини) залежно від групових чи індивідуальних відмінностей під виконання посадових обов'язків працівником
Участь у прибутках	Такі технології передбачають отримання працівниками певної частини отриманого підприємством за визначений період часу прибутку підприємства
Участь у власності	Отримання працівниками т. зв. «неживих» грошей у формі акцій або прав на їхню купівлю на безкоштовній основі (або на пільгових засадах) за результатами рішень ради директорів

1	2
Грейдова система оплати праці	Технологія оцінювання посад та оплати праці, що передбачає диференціацію винагороди залежно від цінності посади для підприємства. Така технологія базується на описі посад, визначенні їхньої цінності для підприємства машинобудування, а також передбачає на основі цього побудову грейдів та встановлення міжкваліфікаційних співвідношень (посадових окладів) для кожного грейду
Системи КРІ	Технології мотивування, що передбачають формування кількісно виражених індикаторів для працівника, які дають змогу досягти підприємству стратегічних та тактичних цілей. КРІ можна також трактувати як інструмент вимірювання рівня досяжності поставлених цілей
<i>Нематеріальні технології</i>	
Мотивування вільним часом	Нематеріальна технологія мотивування, що передбачає надання працівникові т. зв. вільного часу у формі скороченого робочого дня, додаткових вихідних днів, можливості виконання завдань поза офісом, гнучкого графіку роботи тощо
Можливості для кар'єрного зростання	Технологія мотивування, що приваблює амбіційних лідерів
Корпоративні конкурси	Технології, що дають змогу виокремити особливі успіх у роботі, а також підвищити продуктивність та ефективність роботи персоналу. Приклади конкурсів: «Кращий новий працівник компанії», «Кращий підрозділ року», «Кращий працівник компанії», «Кращий інноватор», «Краща лінія бізнесу» тощо
<i>Комбіновані технології</i>	
Удосконалення компенсаційного пакету	Технологія матеріального мотивування, що базується на очікуваннях і потребах працівників та може передбачати оплату послуг мобільного зв'язку, харчування, компенсацію проїзду у громадському транспорті, програми корпоративного пенсійного забезпечення, надання кредитів чи різноманітних знижок, оплату навчання членів сім'ї, додаткові витрати на відрядження, підтримку особистих інтересів (спорт, хобі тощо), фінансування санаторно-курортного відпочинку, оплату оренди житла тощо

*Джерело: узагальнено авторами на основі опрацьованої літератури*

Як свідчить огляд й узагальнення літературних джерел, у промислово розвинутих країнах використовується індивідуальний підхід до оплати праці, гнучкі системи заохочення персоналу, а також дієві форми колективного преміювання. Цікавим є твердження С. Богачова [10, с. 8], згідно якого системи мотивування персоналу, що сьогодні використовуються Францією, Німеччиною, США, Японією, Великобританією та іншими економічно розвинутими країнами, сформувались в умовах, що нагадають ті, які зараз

характерні для України (поглиблена криза, значний рівень інфляції, зменшення попиту, падіння ВВП тощо). Це зумовило необхідність кардинального перегляду існуючих підходів до мотивування і впровадження інновацій у цій сфері. Вивчення теорії та практики, зокрема, західного бізнесу, дає змогу зробити висновок про ефективність формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу на підприємствах. Так, у роботі І.О. Криворотька [115, с. 152] зазначено, що, згідно досліджень, завдяки впровадженню типової системи Pay for Performance доходи персоналу зростають у середньому на 3-29 % у той час, як організаційна продуктивність на підприємстві підвищується на 5-49%.

У сукупності сучасних наукових праць як вітчизняних, так і зарубіжних вчених, не у повній мірі досліджений напрям, який з'ясовує логічний зв'язок між мотивацією та стимулюванням персоналу, а також впливу засобів стимулювання на підвищення мотивації у працівників до високопродуктивної трудової діяльності на підприємстві, яка є досить вагомим фактором впливу на кінцеві результати виробництва, отримання прибутків, зростання конкурентних переваг підприємства, що в цілому зумовлює ефективне ведення інноваційної діяльності підприємством. Не дивлячись на те, що як мотивація, так і стимулювання мають спільну мету – підвищення конкурентних переваг, результативності та продуктивності трудової діяльності як окремого працівника, так і підприємства в цілому, існує суттєва різниця між двома категоріями. Виходячи з того, що механізм мотивації та стимулювання персоналу на сучасному підприємстві повинен бути певним чином організованим із дотриманням всіх необхідних принципів, актуальним є дослідження еволюції понять «мотивації» та «стимулювання» із визначенням їх спільних та відмінних рис, що дасть змогу внести певні розуміння та роз'яснення при подальшому дослідженні даних категорій та розробці науково-практичних рекомендацій щодо запровадження ефективного механізму мотивації та стимулювання персоналу на промисловому підприємстві з метою його ефективного управління та підвищення інноваційної діяльності [98, с. 219].

Як свідчить вивчення теорії та практики, використання інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств у іноземних країнах багато в чому залежить від культурної традиції, віросповідань, менталітету тощо. В аналізованому контексті цікавим є досвід японського бізнесу, коли працівники настільки віддані власній компанії, що навіть готові

обмежувати свій вільний час чи період відпустки заради цього. Оця відданість разом із поширеною системою довічного найму фактично і є найбільшим спонукальним мотивом працівників японських машинобудівних підприємств.

Дослідження показало, що система мотивування в Японії базується насамперед на винагороді, що залежить від тривалості трудового стажу. Доволі поширеним у західному бізнесі є використання як інноваційної технології мотивування згаданої вище системи KPI (Key Performance Indicators).

Світова теорія та практика підтверджують, ключові показники ефективності дають змогу краще розуміти, що конкретно слід робити для забезпечення ефективності діяльності підприємства машинобудування.

Проведений аналіз літературних джерел показав, що у великих західних компаніях, де мотиваційні процеси чітко деталізовані і формалізовані, завдяки KPI кожен працівник розуміє, за що і який розмір винагороди він може отримати. У межах KPI кожен працівник має чітко визначені персональні завдання, а також установлені терміни їхнього виконання, завдяки чому компанія має змогу контролювати його діяльність. Серед інших переваг цієї системи варто відзначити такі: зрозумілість критеріїв оцінювання рівня виконання завдань, наочність оцінювання компетенцій, зрозумілість перспектив кар'єрного зростання, підвищення рівня вмотивованості успіху під час навчання, відчуття значимості своєї роботи, а також руху вперед чи руху назад.

Цікавими є результати досліджень Центру маркетингових і соціологічних досліджень Кадрового дому «СуперДжоб», у яких, зокрема, здійснено порівняння компенсаційних пакетів іноземних компаній із компаніями пострадянського простору. Встановлено, що за багатьма видами пільг (наприклад, оплата вартості мобільного зв'язку, навчання тощо) технології мотивування загалом подібні. Попри те, в іноземному бізнесі все ж частіше субсидується харчування співробітників, заняття в спортивних клубах, а також страхування життя.

Проведене вивчення теорії та практики дає змогу зробити висновок про наявність різноманітних проблем в економічно розвинутих країнах у сфері формування та використання інноваційних технологій мотивування персоналу підприємств. Зокрема, як свідчать результати досліджень організації IPSOS (опитано понад 10 працівників польських, німецьких, бельгійських, іспанських, французьких,

італійських, великобританських, шведських та португальських підприємств) [296], 32% працівників у Польщі відчуває зниження рівня мотивування до виконання своїх функціональних обов'язків. Це при тому, що понад половини працівників достатньо високо ангажується у це. Кожен третій респондент ототожнює свою роботу з обов'язком та рутиною. Серед працівників Західної Європи спостерігається зростання напруги й остраху щодо матеріальної винагороди, незадоволеність у сфері індивідуального та професійного розвитку, а також дисбаланс між особистим життям і роботою. Результати цих досліджень свідчать і про те, що сприятливими мотиваційними чинниками на підприємствах економічно розвинутих європейських країн є нормальні стосунки з керівниками, а також позитивний мікроклімат у колективі. Аналітики зауважують, що в Західній Європі інноваційні технології мотивування персоналу впроваджуються і вдосконалюються на самперед у тих країнах, у яких спостерігається завершення кризи (Великобританія, Німеччина, Бельгія, Швеція). Працівники підприємств цих країн більшою мірою позитивно відгукуються про мотиваційні процеси в організаціях, аніж працівники підприємств Південної Європи.

Результати досліджень організації IPSOS [296] свідчать також про такі цікаві факти формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу на підприємствах Західної Європи: високий рівень стресу під час виконання працівниками своїх посадових обов'язків (понад 50% респондентів вказали на це); абсолютна поширеність понаднормової праці (лише 11% респондентів зауважує, що ніколи не працює понаднормово) (разом із тим, кожен п'ятий працівник, що працює понаднормово, є загалом задоволений роботою); витрачання значної кількості робочого часу на вирішення своїх особистих проблем (62% респондентів призналися у цьому); низький рівень бачення перспективи легкого працевлаштування на іншому підприємстві (тільки кожен четвертий дивиться на це оптимістично). Окрім того, у Західній Європі на підприємствах основними чинниками, на які звертають увагу працівники під час зміни місця працевлаштування, є рівень отримуваної винагороди (98%), сприятливе робоче середовище (97%), стабільний фінансовий стан підприємства (97%), а також стабільність працевлаштування (97%). Для працівників також важливими є цікаві завдання і забезпечення балансу між роботою та особистим життям. Цікавим є і те, що у Європі окрім традиційної заробітної плати як елементи матеріальної винагороди найчастіше використовуються подарунки на

свята (67%), премії (62%), часткове фінансування відпусток (61%), а також позики на пільгових умовах (59%). Тільки кожен десятий працівник, як свідчать результати досліджень, не отримує від підприємства жодного іншого елемента матеріальної винагороди, окрім заробітної плати.

Розглядаючи використання інноваційних технологій мотивування персоналу вітчизняних машинобудівних підприємств, зокрема сільськогосподарського призначення, слід констатувати, що у цій сфері, попри застарілість, і надалі в Україні поширене використання фіксованих тарифних ставок та посадових окладів.

Огляд вітчизняної теорії та практики дає змогу зробити висновок проте, що в Україні мотивування персоналу машинобудівних підприємств сільськогосподарського призначення перш за все здійснюється в матеріальній формі. Притому, нематеріальні стимули використовуються нечасто та ще й не системно. Навіть якщо трапляється протилежне, – це найбільш характерне для підприємств сфери харчування та надання послуг.

Слід констатувати, що в Україні машинобудівними підприємствами на низькому рівні використовуються інноваційні технології мотивування, що формують у працівника відчуття задоволеності роботою як такою. Зокрема, лише незначна кількість респондентів (здебільшого керівники) вважають за необхідне забезпечувати одержання задоволення від роботи і відчувати свою значимість на підприємстві.

Проблема полягає в тому, ще в Україні ще донедавна HR-підрозділи у прямому значенні цього слова на підприємствах машинобудування взагалі не створювались, а в організаційній структурі управління за роботу із персоналом відповідав відділ кадрів, функціональні обов'язки якого зводилися до оформлення кадрової документації, ведення трудових книжок, особових листів із обліку кадрів тощо. Досвідом підприємств машинобудування економічно розвинутих країн доведено, що створення HR-підрозділу повинно відбуватися на етапі «запуску» бізнесу, коли суб'єкт господарювання тільки формується. Для керівництва HR-фахівці повинні бути консультантами і партнерами, надавати рекомендації щодо управління персоналом та керувати відповідними процесами.

Із іншого боку, в реаліях вітчизняного машинобудування сільськогосподарського призначення практично не трапляються випадки формування HR-підрозділу одразу з моменту заснування компанії. Як наслідок, на певному етапі її розвитку, коли нарешті

вище керівництво прийняло рішення про доцільність такого кроку, створення і функціонування відділу управління персоналом призводить до кардинальної перебудови управлінських процесів на підприємстві. Взагалі, доцільно підтримати думку К.Б. Козака [102, с. 22], який стверджує, що «у процесі інноваційної перебудови економіки України дещо змінились мотиви, потреби і цінності людини».

Цікавими є результати досліджень, яким виявлено, що 20% працівників на підприємствах абсолютно байдужі до роботи як такої (тобто робота перебуває у думках таких людей далеко не на першому місці) за використання будь-яких технологій мотивування. З іншого боку, наступні 20% персоналу належать до тієї категорії, яка виконує свої посадові обов'язки захоплено (з любові до самої роботи), відтак, технології мотивування, що використовуються, або взагалі не впливають на ефективність виконання функціональних обов'язків, або впливають незначною мірою. І, нарешті, решту 60% працівників автор вважає чутливими до мотивування.

В аналізованому аспекті цікавим є досвід західних компаній, що виходять на вітчизняний ринок чи вже на ньому працюють. Здебільшого, HR-процеси у них чітко формалізовані, у т. ч. й у сфері використання інноваційних технологій мотивування персоналу, а також апробовані міжнародними рамками. Як наслідок, відбувається лише незначна адаптація зазначених стандартів під специфічні вимоги бізнесу, регіону, менталітету, національних особливостей тощо.

Доволі часто на підприємствах використовують власні інноваційні технології мотивування персоналу. Зокрема, нерідко компанії мотивують за індивідуальні й командні досягнення за принципом «кафетерію», коли співробітники мають можливість самостійно сформувавши свій соціальний пакет у межах виділеної на працівника суми коштів (наприклад, обрати тренування у спортивному клубі, оплатити навчання дітей, оформити страховий поліс, оплатити вартість відпочинку тощо). У свою чергу, керівників, часто мотивують шляхом використання т. зв. заохочувальних поїздок (incentive), коли раз чи декілька разів у рік компанії організують конференції ТОП-менеджменту у різних країнах та навіть у різних частинах світу, що дає змогу підвести підсумки діяльності за рік, здійснити обмін важливою інформацією, поглибити комунікаційні зв'язки, а також розробити чи удосконалити стратегію розвитку на найближчий період.

На сьогодні вивчення, аналіз та адаптація до власних вимог та впровадження найбільш ефективних результатів у сферу управління персоналом, зокрема за рахунок технологій бенчмаркінгу, є актуальним напрямом діяльності будь-якого підприємства, метою якого є підвищення конкурентоспроможності як основа управління ним. Назва методу походить від англійських слів «bench» (рівень, висота) та «mark» (відмітка) і визначається, як «опорна відмітка», «відмітка висоти», «еталонне порівняння» тощо. Закінчення «-ing» передбачає постійне застосування процесу порівняння. Поняття «бенчмаркінг» вперше з'явилося у 1972 р. під час проведення оцінювання ефективності діяльності консалтингової групи «PIMS», що здійснювалося Інститутом стратегічного планування Кембриджу, а вже у 1989 р. Р. Кемпом було здійснене концептуальне оформлення підходу. В Японії термін «бенчмаркінг» порівнюють із словосполученням «da ntot su», що перекладається, як «зусилля кращого (лідера) бути ще кращим (лідером)» [95, с. 23]

Низький рівень розвитку інноваційних технологій мотивування персоналу на вітчизняних машинобудівних підприємствах багато в чому спричинений особливостями функціонування радянської економіки того часу. Слід зауважити, що для економіки цього періоду була характерна найчастіше відрядна форма оплати праці, різні моделі госпрозрахунків, здебільшого державна форма власності, централізоване управління, соціалістичне «змагання» тощо. Це по-своєму впливало на вибір дієвих інструментів мотивування. Разом із тим, розпад радянської системи, економічні кризи, зміна форм власності, ринкові умови господарювання та інші чинники зумовили необхідність і доцільність кардинального перегляду дієвості використовуваних технологій мотивування.

Цікавими є результати досліджень кадрової компанії «Навігатор», експерти якої здійснюють порівняння окремих особливостей мотивування персоналу у вітчизняних та західних компаніях. Щодо вітчизняного бізнесу, фахівці зауважують, що мотивування в Україні доволі часто сприймається у двох основних категоріях:

- 1) «норми-перешкоди», які можна проігнорувати;
- 2) «норми-табу» – норми, які обговоренню не підлягають і які порушуються нечасто. Експертами зауважено, що у західних компаніях використовується принцип «будь індивідуальним, однак обов'язково дотримуйся установлених правил». У свою чергу, для вітчизняних реалій пріоритетним є інший принцип: «будь як всі та слідуй за лідером».



Серед інших проблем низького рівня використання інноваційних технологій мотивування персоналу на вітчизняних машинобудівних підприємствах сільськогосподарського призначення слід відзначити:

- низький рівень готовності працівників під час ухвалення управлінських рішень та виконання своїх посадових обов'язків брати на себе відповідальність;
- низький рівень корпоративної культури на підприємствах, наслідком чого є низький рівень ототожнення працівників із компанією загалом та із її цілями, а також відносна відокремленість діяльності працівників різних підрозділів;
- низький рівень розвитку т. зв. мотиваційного поля;
- уніфікованість систем мотивування, у результаті чого недотримується принцип індивідуалізації технологій мотивування персоналу;
- відсутність стратегічного бачення розвитку машинобудівних підприємств сільськогосподарського призначення, що унеможливорює формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу для виконання стратегії та досягнення стратегічних цілей;
- неузгодженість, неформалізованість і суперечливість мотиваційної політики на підприємствах машинобудування сільськогосподарського призначення;
- використання шаблонних як управлінських технологій загалом, так і підходів до мотивування зокрема, що спрямовано найчастіше лише на процеси відтворення та виживання і вельми рідко на розвиток;
- обмеження т. зв. мотиваційного мислення вирішенням проблем за принципом «тут і зараз»;
- низький рівень ефективності комунікаційної політики на підприємствах машинобудування сільськогосподарського призначення, за якої навіть найкращі інноваційні технології мотивування вже з перших етапів їхнього формування чи впровадження зустрічають значний рівень опору з боку працівників тощо.

Аналізуючи сучасний стан машинобудування сільськогосподарського призначення в Україні, можна зробити однозначний висновок про те, що сьогодні керівники машинобудівних підприємств змушені працювати в умовах кризи. Відтак, ці обставини впливають безпосередньо на стан і розвиток інноваційних технологій мотивування персоналу в

сільськогосподарському машинобудуванні. Очевидно, що це все істотно стримує впровадження інноваційних рішень у цій сфері.

Як свідчить практика, в умовах кризи підхід до формування і використання інноваційних технологій мотивування працівників зазнає суттєвих змін. Насамперед, істотно обмежується бюджет HR-заходів. Це відбувається тому, що завдяки такому кроку можна досягти значної економії, адже частка витрат на персонал у структурі витрат середніх та великих компаній із високим рівнем корпоративної культури є чималою. Коли зменшуються доходи машинобудівного підприємства, керівники постають перед важливими дилемами: як розподілити «мотиваційні активи» в умовах кризи так, щоб не втратити важливих для компанії працівників; як зберегти «кістяк» підприємства; як утримати на належному рівні професійний запал підлеглих, коли слід суттєво зменшувати витрати на персонал і т.д. Причому, слід зауважити, що популяризація серед ключового персоналу принципу «матеріальне мотивування – ніщо, нематеріальне мотивування – це основне» далеко не завжди дасть змогу утримати важливих для компанії співробітників, адже задоволення первинних потреб все ж необхідне. Вивчення вітчизняного й іноземного досвіду дає змогу виокремити низку варіантів можливого вибору.

Насамперед, слід наголосити на важливості чіткого усвідомлення керівництвом вітчизняних підприємств машинобудування т. зв. мотиваційних профілів працівників (особливо, в умовах кризи). Маючи детальну інформацію про це, можна підібрати з урахуванням можливостей компанії відповідні мотиватори для кожного конкретного працівника (у т.ч. і ключового). Справа в тому, що не завжди матеріальна винагорода у мотиваційному профілі кожного співробітника (чи ключового співробітника) перебуває на першому місці. В останні роки, зокрема, доволі поширеною серед теоретиків і практиків є методика ідентифікації мотиваційного профіля співробітників В. Герчикова [42, с. 53-62], який виокремив 5 типів мотивацій та навів приклади конкретних мотиваторів для кожного мотиваційного виду. Практикою доведена також популярність методики виявлення мотиваційного профіля Ш. Мартіна та П. Річі [89, с. 36-40]. Таким чином, маючи інформацію про мотиваційні пріоритети працівника, можна варіювати підходи до формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу. Наприклад, навіть якщо підлеглий на перше місце поставив свою потребу високого рівня заробітної плати, а підприємство цього зробити не може через кризу, цю його потребу можна компенсувати

потребами нижчого рівня.

В аналізованому контексті слід наголосити на важливості постійного моніторингу мотиваційних профілів працівників, які, як зазначалось вище, ніколи не є статичними, а динамічно змінюються. Відтак, може трапитись так, що те, що мотивувало найбільше донедавна підлеглого, через деякий час у мотиваційному профілі перебуватиме на значно нижчих рівнях. У цьому важливу роль повинні відігравати як HR-фахівці, так і безпосередньо лінійні менеджери.

В економічно розвинутих країнах пропонують також різні підходи до оптимізації у межах різних технологій мотивування працівників матеріальних витрат на персонал в умовах кризи насамперед із метою утримання ключових працівників. Основними з-поміж них є підходи «performance pay» та «retention bonus» [315, с. 32-49]. Основою першого підходу є принцип стимулювання найкращих працівників. Оскільки підприємства в умовах кризи не мають змоги усім підлеглим підвищувати заробітну плату чи давати премії, відтак, повинні спрямувати передбачені на це кошти на найбільш ефективних працівників.

Використання підходу «retention bonus» передбачає укладення т. зв. неформальної (інколи навіть і формальної) угоди між підприємством та ключовим працівником, згідно із якою компанія зобов'язується виплатити такому підлеглому визначену величину премії за його згоду в умовах кризи залишитись працювати на цій посаді. Як свідчить практика, така премія найчастіше виплачується після завершення узгодженого сторонами терміну.

У своїй роботі [233, с. 23-29] для мотивування працівників в умовах кризи Самоукина Н. пропонує використання системи прихованого додаткового доходу за принципом антикризового «кафетерію». Ідея підходу полягає в тому, що більшість компаній здійснюють закупівлю великих партій меблів, канцтоварів, паперу, оргтехніки, витратних матеріалів, кави, чаю та інших товарів із знижками. Таким чином, як прихований додатковий дохід працівникам пропонується або купляти товари для себе за нижчими цінами, або у межах визначеного бюджету здійснювати покупки від імені підприємства.

Цікавими є результати дослідження, що було проведене групою «Talent Club» та стосувалось еластичності управління працівниками в умовах кризи та їхнього мотивування [323]. В опитуванні взяло участь 115 респондентів, із яких 79% – у віці до 40 (зокрема, 34% –

менеджери сфери продажу, 18% – маркетингу, 15% – HR, 15% – виробництва). 53% респондентів вказало на те, що вони достатньо кваліфіковані для виконання своїх професійних обов'язків. Разом із тим, 16% менеджерів відповіли, що не впевнені у своїй професійності в умовах кризи, у т.ч. щодо використання інноваційних технологій мотивування персоналу. З-поміж найважливіших якостей менеджера, які допоможуть йому управляти персоналом і впроваджувати дієві інноваційні такі технології для досягнення цілей в умовах кризи, респонденти виокремили: гнучкість у підходах до вирішення проблем (65%), вміння управляти людьми (64%), креативність (51%), досвід (51%) та вміння управляти ризиком (45%).

Вивчення іноземної теорії та практики дає нам змогу зробити висновок, що в умовах кризи керівники машинобудівних підприємств сільськогосподарського призначення все ж повинні надавати пріоритет тим технологіям мотивування, які не вимагають значного матеріального забезпечення. Насамперед, за цих умов зростає роль нематеріальних технологій, що базуються на коучингу, плануванні кар'єри, новому досвіді, позитивних відносинах із керівництвом, гнучкому графіку роботи тощо. Взагалі слід зауважити, що акцентування увагу в процесі формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу тільки на інструменти матеріального характеру в економічно розвинутих країнах вже давно втратило свою пріоритетність (навіть в умовах нормального стану економіки чи сприятливого фінансово-економічного стану підприємства). Очевидно, що причини цього є різноманітними. Як приклад однієї із них – стосується молоді, яку за оцінками практиків найбільше мотивує не матеріальна складова, а можливість реалізації своїх власних цілей та забезпечення оптимального співвідношення між особистим і професійним розвитком.

В аналізованому контексті доцільно згадати про результати досліджень Д.Р. Катценбаха, який довів, що зміни у системі формування і використання інноваційних технологій мотивування на підприємствах в умовах кризи кардинально нічим не відрізняються від інших видів організаційних змін [312]. Цей же автор рекомендує, щоб саме у складний час пізнавати емоційну сторону працівника (а не тільки оперувати матеріальними параметрами чи чітко формалізованими підходами до управління, як це найчастіше відбувається, коли виникають проблеми). Окрім того, науковцем актуалізується необхідність в умовах кризи використання

неформальних управлінських підходів до підтримки формальних інструментів управління.

Розглядаючи особливості використання інноваційних технологій мотивування персоналу в умовах сьогодення, доцільно наголосити на особливій важливості у цьому процесі на машинобудівних підприємствах керівника-лідера. На нашу думку найважливішою характеристикою лідера в умовах кризи є здатність формування візії майбутнього успіху. У свою чергу зазначаємо, що в умовах кризи працівники як ніколи потребують впевненості в тому, що керівництво має план дій. Ми вважаємо, що навіть якщо дійсно необхідно приймати непопулярні рішення, їх слід озвучити працівникам; це значно краще, аніж невизначеність. При цьому, через відсутність достовірної інформації з боку керівництва про реальну ситуацію на підприємстві та майбутні перспективи, персонал обговорюватиме слухи і по-різному трактуватиме те, що відбувається, а це найімовірніше призведе до формування несприятливого соціально-психологічного клімату в колективі та дестабілізації роботи.

Стратегічне управління персоналом, будучи базисом стратегічного управління підприємством, забезпечує, будь-які процеси, пов'язані із формуванням та ефективним використанням трудового потенціалу – підбір і формування необхідних категорій персоналу, навчання персоналу, підвищення його кваліфікації, розвиток персоналу, атестація персоналу, забезпечення гідних умов праці персоналу, соціальне забезпечення персоналу тощо [97, с. 70].

Водночас, із метою подолання опору змінам при розробці та реалізації стратегії управління персоналом пропонується формувати систему стимулювання персоналу підприємства у здійсненні активної трудової діяльності, при чому тривала дія такої системи зумовлює відповідні мотиваційні преференції. При правильній взаємодії стратегії управління підприємством і стратегії управління персоналом відбувається взаємообумовленість елементів загального процесу формування довгострокової стратегії розвитку промислового підприємства із врахуванням впливу факторів зовнішнього середовища [97, с. 71].

Дослідження стратегічного управління розвитком персоналу спрямоване на вирішення наступних завдань: підвищення професійного рівня персоналу та формування його ціннісних орієнтацій, а також зміна уявлень вищого керівництва щодо ролі кадрової політики в умовах випереджального, тобто стратегічно орієнтованого, управління розвитком працівників. Саме тому, вибір

оптимального підходу до стратегічного управління розвитком персоналу здатен забезпечити: залучення висококваліфікованого персоналу із творчими та креативними здібностями; швидке реагування, адаптивність, лояльність та мобільність персоналу; готовність працівників відповідати за делегованими повноваженнями, прагнення до постійного професійного зростання, самовдосконалення та саморозвитку; розвитку трудового й інноваційного потенціалів, а також здатності співробітників до створення партнерських відносин із клієнтами, соціальної відповідальності, підтримки ділової етики, трудової дисципліни та корпоративної культури, що на сьогодні є джерелом отримання підприємством високих прибутків [96, с. 99].

Крім того, реалізація стратегічного управління розвитком персоналу на підприємстві повинна підкріплюватись такими загальними функціями, як планування, прогнозування, організації, координації, регулювання, мотивації, контролю й аналізу. Водночас, на початковому етапі реалізації стратегічного управління розвитком персоналу домінують функції прогнозування та планування, застосування яких є доцільним при вивченні умов, в яких підприємство здійснює свою господарську діяльність, дослідженні стану та динаміки зовнішнього середовища, виявлення можливих ризиків та загроз, що забезпечує своєчасне корегування виявлених відхилень та на цій основі розробляються стратегічні плани. Інші функції управління (організації, координації, регулювання, мотивації, контролю, аналізу) можливо реалізувати у повній мірі при реалізації стратегії на завершальному етапі процесу стратегічного управління. Зауважимо, що для сучасних промислових підприємств наразі актуальним питанням є ефективне використання відповідних механізмів стимулювання персоналу в контексті забезпечення результативного стратегічного управління розвитком персоналу, які передбачають не лише інвестування у професійне навчання з метою підвищення компетенцій та кваліфікаційного рівня працівників, але й реалізацію заходів щодо забезпечення своїх підлеглих гідними умовами праці, зменшення випадків травматизму на виробництві та профілактики захворюваності, стимулювання працівників до розвитку творчості, креативності, інноваційності та раціоналізаторства, забезпечення можливості повноцінного відпочинку [96, с. 101].

Як свідчить практика, однією з найпоширеніших потреб працівників різних рівнів – є потреба вільного часу. Відтак, згідно іноземного досвіду однією із можливих рекомендацій для керівників вітчизняних машинобудівних підприємств сільськогосподарського

призначення у сфері формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу в умовах сьогодення може бути розроблення більш гнучкого графіку роботи, за якого підлеглі матимуть більше часу, який можуть витрати або для особистих потреб, або для додаткового заробітку за межами компанії.

Інший інструмент нематеріальних інноваційних технологій мотивування персоналу в умовах кризи – формування у працівників задоволення за виконану роботу. Як доведено теорією та практикою, особа, котра любить свою роботу, найчастіше є більш мотивованою, аніж той, хто виконує свої професійні завдання виключно з обов'язку. Окрім того, істотним нематеріальним мотиватором для працівника може бути визнання результатів його праці з боку керівника. Формами такого визнання можуть бути відзнака (особливо публічна) за успішне виконання завдань, подяка за хороші результати у складний для компанії час, за інноваційні ідеї, видання буклетів про компанію із розміщенням фото найкращих працівників тощо.

Одним із важливих нематеріальних чинників мотивування персоналу в умовах кризи є залучення підлеглих до процесів впровадження організаційних змін. У такому випадку вони відчують себе відповідальними за діяльність компанії та готові разом із керівництвом розподіляти таку відповідальність у складний для бізнесу час кризи.

Загалом слід зауважити, що щораз більше керівників вітчизняних машинобудівних підприємств, в тому числі сільськогосподарського призначення, починає усвідомлювати важливість піклування про свій персонал не тільки як про працівників, а в першу чергу як про людей, особистостей, індивідуумів. Відтак, як в умовах кризи, так і в умовах некризового періоду HR-політика персоніфікується, а також виявляється оптимальний баланс між професійним, приватним та особистим розвитком кожного окремого працівника.

### **6.3. Компетентність та ключові показники ефективності HR-підрозділу з формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу**

Соціально-економічний прогрес в Україні має базуватись, насамперед, на розвитку та ефективному використанні людського капіталу, а також посиленні його інноваційної активності. Також не менш актуальним є питання поглиблення визначення сутності трудового потенціалу в сільській місцевості, проблем його розвитку, використання та вдосконалення механізму функціонування ринку праці та виявлення впливу рівня життя населення сіл на трудовий потенціал держави. В умовах останньої світової фінансової кризи питання сутності трудового потенціалу, проблем його формування та використання, а також удосконалення механізму функціонування ринку праці набуло надзвичайної актуальності як у світі загалом, так і в Україні зокрема. На цьому етапі поглиблюються негативні тенденції розвитку вітчизняного трудового потенціалу, зокрема продовжує звужуватись демографічна база відтворення трудового потенціалу внаслідок зниження народжуваності, підвищення смертності, скорочення середньої тривалості життя, погіршення статевовікової структури, загального старіння населення. Ці фактори спричинені здебільшого фінансовою, екологічною кризою, а також військово-політичним конфліктом на сході України, анексію Криму, загостренням проблеми міграції, зокрема трудової. Нині вади у сфері трудового потенціалу негативно позначаються на макроекономічних показниках та на загальній соціально-економічній ситуації в нашій державі. Без підвищення кількісних і якісних показників трудового потенціалу Україна не зможе успішно конкурувати з іншими країнами [23, с. 70].

Результати вищенаведеного дають змогу зробити висновок про необхідність формування і використання таких технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств сільськогосподарського призначення, 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.

У будь-якому випадку перед більшістю вітчизняних машинобудівних підприємств постає важливе завдання кардинальної



зміни чи просто удосконалення технологій мотивування персоналу. Сьогодні важливо формувати дієвий компенсаційний пакет, який поєднуватиме у собі різні складові матеріального і нематеріального мотивування. Завдання керівників підприємств машинобудування у сучасних умовах – побудувати таку систему мотивування, яка дасть змогу сформувати імідж хорошого роботодавця, забезпечити злагоджену роботу персоналу, утримати найбільш цінних працівників та досягти високого рівня їхнього задоволення від затрачених зусиль, часу і здоров'я.

Разом із тим, як свідчить вивчення теорії та практики, дієві інноваційні технології мотивування, що відповідають інтересам та очікуванням працівників машинобудівних підприємств, дають змогу також здійснити оптимізації витрат на персонал та гнучко використовуючи різноманітні інструменти мотивування. З іншого боку, ефективна система мотивування персоналу дає змогу обирати йому те, що у конкретний момент часу є найбільшою цінністю для нього.

У зв'язку з цим, підприємство в якості матеріального грошового стимулювання персоналу повинно використовувати:

- преміювання персоналу за: основні результати господарської діяльності; виконання особливо важливих виробничих завдань; заохочення переможців трудової конкуренції; реалізацію творчих ідей, ініціатив та укладання вигідних контрактів; розробку та впровадження нових положень, інструкцій, інновацій; зниження втрат від браку чи кількості претензій до продукції з боку служби технічного контролю, споживачів; особисте клейма; економію конкретних видів сировини, матеріалів, паливно-енергетичних ресурсів, інструментів, запчастин тощо; заохочення наставників на виробництві; преміювання за високий професіоналізм у виконанні своїх обов'язків; досягнення ефективності кінцевих результатів діяльності; додаткові винагороди, разові:

- доплати за інтенсивність, складність і напруженість в роботі, стаж та професійні компетенції;
- надбавки за додаткову відповідальність;
- корпоративний пакет матеріальних виплат: дивіденди за акціями, участь у розподілі прибутків.

До матеріального негрошового стимулювання, яке пропонується використовувати підприємству, віднесемо:

- компенсації, які передбачають соціальне гарантування: медичне обслуговування, страхування, оплата лікарняних;

- компенсації, пов'язані із забезпеченням умов життя: оплата харчування, покриття транспортних витрат, повна чи часткова компенсація путівок, одноразові виплати у зв'язку із народженням дитини, ювілеї;
- оплата навчання та інвестування у розвиток працівника;
- вкладення у покращення організації та умов праці, створення умов для відпочинку, додаткова відпустка.

Крім того, не варто забувати і про нематеріальні методи стимулювання персоналу, до яких нами пропонується віднести:

- творчі: надання можливості для самореалізації та самовдосконалення, розвиток творчої активності;
- соціально-психологічні: кар'єрне зростання, участь у прийнятті рішень, надання почесних нагород, присвоєння звань, висловлювання подяки, визнання авторитету;
- організаційно-виробничі: безпека трудової діяльності, покращення умов праці, збагачення трудової діяльності, програми підвищення якості роботи;
- адміністративні: гнучкий та зручний графік роботи, збільшення відпустки, введення дисциплінарної відповідальності працівника за виконання трудових обов'язків та правил трудової діяльності;
- інформаційні: забезпеченість необхідною інформацією працівників, які відчують в ній потребу [125, с. 52].

Заробітна плата відіграє важливу роль при формуванні системи стимулювання праці та її мотивації у персоналу підприємства. Проте, положення про оплату праці, що діють на підприємствах, здебільшого регламентують мінімальний рівень заробітної плати, встановлений Законом України «Про державний бюджет», що, за нашими переконаннями, є негативним фактором, оскільки за таких обставин відсутнім є заохочення персоналу до праці. Крім того, за розміром заробітної плати Україна суттєво відстає від розвинених країн світу. Тож вважаємо доцільним на промислових підприємствах в якості методів стимулювання персоналу використовувати систему грошових та негрошових стимулів, до яких відносять преміювання, доплати, надбавки, корпоративний пакет матеріальних виплат, різноманітні компенсації, інвестування у розвиток персоналу тощо, що є однією із важливих форм економічної мотивації персоналу. Разом із тим, пропонуємо використовувати методи нематеріального стимулювання (творчі, соціально-психологічні, організаційно-виробничі, адміністративні та інформаційні), які сприяють мотивації та активізації трудової діяльності персоналу на підприємстві. Таким

чином, завдяки належному стимулюванню персоналу, підприємство фактично збільшує продуктивність виробництва у майбутньому за умови, що понесені витрати на виплату премій, доплат, надбавок, різноманітних виплат тощо будуть меншими, ніж прибуток, отриманий у результаті підвищення продуктивності мотивованих працівників [125, с. 53].

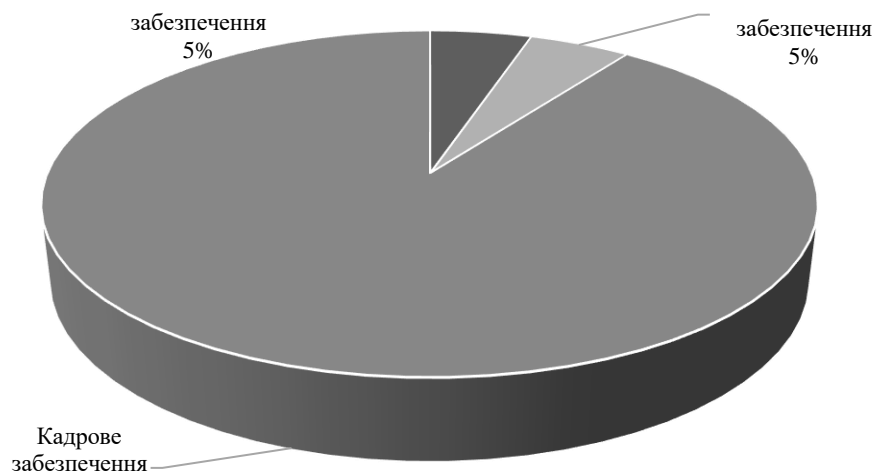
Слід звернути увагу і на те, що дієва система мотивування персоналу машинобудівних підприємств сільськогосподарського призначення сприятиме також розвитку корпоративної культури, що в умовах сьогодення для сфери вітчизняного машинобудування вельми актуально. Це пояснюється тим, що використання інноваційних технологій мотивування сприяє формуванню нової ментальності мислення на машинобудівному підприємстві й руйнує стереотипи поведінки радянської епохи. З іншого боку, це сприяє саморозвитку та самореалізації працівників, а також формує у колективі відчуття турботи керівної підсистеми про керовану.

Впровадження інноваційних технологій мотивування на вітчизняних підприємствах машинобудування сільськогосподарського призначення також сприятиме підвищенню їхнього іміджу як роботодавців. Завдяки цьому зростатиме до них інтерес із боку висококваліфікованих фахівців та менеджерів ТОП-рівня.

Важливо звернути увагу на те, що будь-яка зміна системи мотивування на машинобудівному підприємстві сільськогосподарського призначення (навіть незначна) – складне завдання, адже пов'язане конкретно із працівниками. Тим більше, коли мова йде про впровадження інноваційних технологій мотивування. Як свідчить вивчення теорії та 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 сільськогосподарського призначення 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 має місце деструктив й негативні наслідки замість очікуваного удосконалення системи мотивування.

Таким чином, формування і використання на машинобудівних підприємствах інноваційних технологій мотивування персоналу залежить у першу чергу від відповідного кадрового забезпечення та його компетентності. Очевидно, що не слід ігнорувати й інші види такого забезпечення, зокрема науково-методичне, фінансове, організаційне, матеріально-технічне, інформаційне, правове тощо. Попри те, саме кадрове забезпечення є визначальною ланкою на етапі зміни системи мотивування (коли говоримо про таку зміну власними силами підприємства машинобудування сільськогосподарського призначення без залучення зовнішніх провайдерів усіх зазначених таких процесів) суб'єкта господарювання.

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. 6.17.)



**Рис. 6.17. Ключові види забезпечення під час формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу**

*Джерело: сформовано авторами за результатами експертного опитування*

Це ще раз підтверджує вищенаведена теза про визначальну важливість саме кваліфікованого персоналу під час формування і використання інноваційних технологій мотивування, у т.ч. на машинобудівних підприємствах. Разом із тим, жоден із опитаних HR-фахівців на перше місце не поставив фінансового, правового, інформаційного та матеріально-технічного забезпечення.

Фахівці HR-підрозділу машинобудівних підприємств сільськогосподарського призначення повинні вміти комплексно

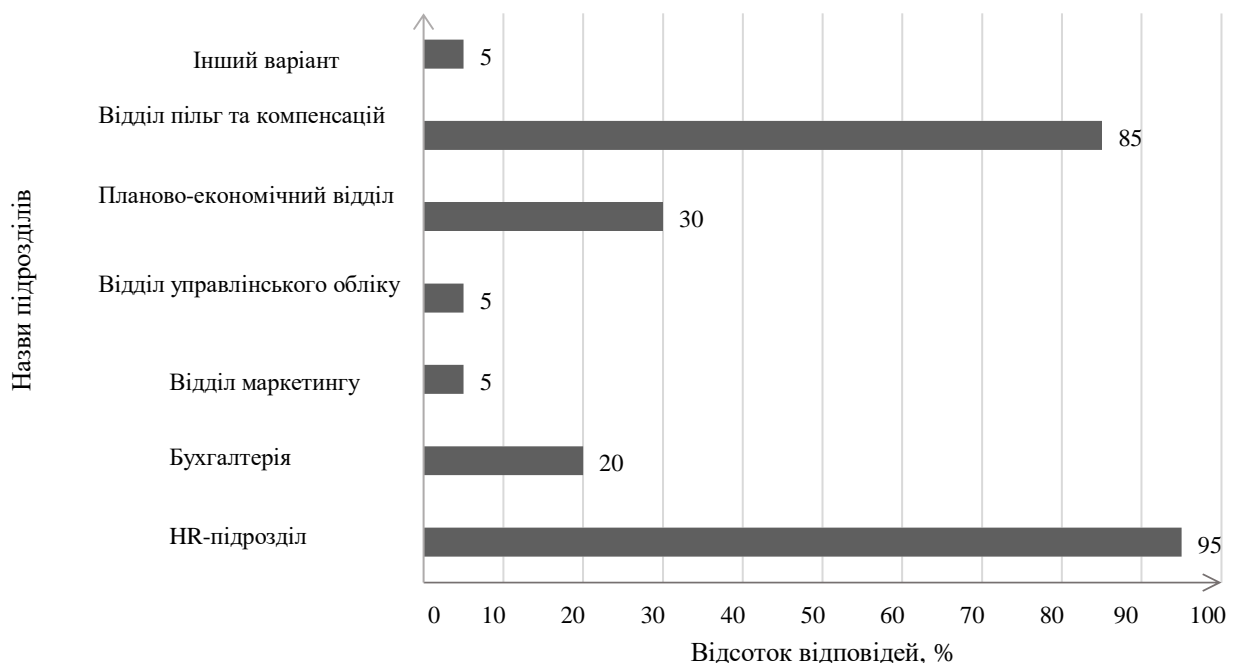
діагностувати організацію та розуміти специфіку ведення бізнесу. Як свідчить вивчення теорії та практики, відповідні навички потрібні й у сфері опитування персоналу та використання відповідного інструментарію. HR-фахівці мають вміти також виявляти найбільш проблемні сфери мотивування персоналу на підприємстві 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 керівникам 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).

Таким чином, за результатами вищенаведеного доцільно зробити висновок про необхідність використання як основного критерію діагностики спроможності машинобудівних підприємств сільськогосподарського призначення можливості формувати і впроваджувати власними силами інноваційні технології мотивування – рівня компетентності HR-підрозділу у мотиваційній сфері (тобто у сфері формування та використання інноваційних технологій мотивування персоналу). З позиції автора Иляшенко Л.К. [80, с. 15-16] компетентність – це «стійка здатність до діяльності із знанням справи, яке 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 та часу; відчуття відповідальності за досягнуті результати; здатність навчатись на помилках і вносити корективи у процесі досягнення цілей». У роботі Л.М. Маєвської [131, с. 303] визначено, що «у зміст компетентності включається рівень базової і спеціальної освіти, стаж роботи, уміння акумулювати широкий життєвий та професійний досвід, знання можливих наслідків конкретного способу впливу на особистість». Н.Н. Нечаев [156, с. 17] зазначає, що компетентність – це «досконале знання своєї справи, сутності виконуваної роботи, складних зв'язків, явищ і процесів, можливих способів та засобів досягнення окреслених цілей». У словникових виданнях вказано, що поняття

«компетентність» походить від прикметника «компетентний», тобто «знаючий, обізнаний, авторитетний в певній галузі. Ми вважаємо, що 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 цій сфері». При цьому, варто зазначити і враховувати компетентність 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 та використання інноваційних технологій мотивування.

Отже, завдання фактично полягає в діагностуванні рівня компетентності HR-підрозділу (чи інших підрозділів машинобудівного підприємства, що відповідають за роботу з персоналом) у мотиваційній сфері, у т.ч. у сфері формування та використання інноваційних технологій мотивування персоналу (рис. 6.18).



**Рис. 6.18. Підрозділи машинобудівних підприємств, що повинні відповідати за впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу**

*Джерело: узагальнено авторами на основі опрацьованої літератури*

При цьому слід зауважити, що в межах зазначеного вище опитування з'ясувалось також думка провідних HR-фахівців компаній із розвинутою системою управління персоналом щодо ідентифікації підрозділів підприємств, які, на їхню думку, повинні відповідати за впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу.

Результати засвідчили, що такими підрозділами здебільшого повинні бути HR-відділ та відділ пільг і компенсацій. Причому, як свідчить вивчення теорії та 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 підприємства.

Проблема полягає в тому, що нерідко на вітчизняних машинобудівних підприємствах сільськогосподарського призначення інноваційні технології мотивування персоналу впроваджуються лише як «виклик моди» або, як ще частіше трапляється, як «рятівне коло», щоб хоча б трохи підвищити мотивацію персоналу за несприятливих зовнішніх умов й складних управлінських проблем. Відтак, існуючим фахівцям підприємств машинобудування (бухгалтери, HR-фахівці тощо) доволі часто дають завдання зробити те, у чому вони не компетентні. Відтак, нерідко робота у цій сфері ведеться, а очікуваного результату немає.

За результатами огляду й узагальнення літературних джерел, а також вивчення практики функціонування вітчизняних підприємств і власних досліджень компетентність HR-підрозділу з формування та використання інноваційних технологій мотивування персоналу доцільно оцінювати на основі діагностики низки індикаторів професійної й особистісної компетентності працівників цього підрозділу суб'єкта господарювання, що представлені у табл. 6.3.

Слід звернути увагу і на те, що незалежно від обраного методу діагностування компетентностей HR-підрозділу необхідно ідентифікувати й охарактеризувати ключові з них. Це – відправна точка усього такого процесу. Очевидно, що увагу слід звертати в першу чергу на ті компетентності, які будуть потрібні працівнику у процесі формування та використання інноваційних технологій мотивування персоналу.

Вибір зазначених індикаторів не випадковий та дає змогу охопити не тільки ймовірні передумови успішності впровадження

інноваційних технологій мотивування персоналу, а й врахувати при цьому конкретні результати реалізації подібних проєктів на конкретних підприємствах машинобудування.

Таблиця 6.3.

**Основні індикатори діагностики професійної й особистісної компетентності HR-підрозділу з формування та використання інноваційних технологій мотивування персоналу**

Ідентифікатори індикаторів	Назви індикаторів
$I_1$	Наявність практичного досвіду впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу на цьому або іншому підприємстві
$I_2$	Грунтова обізнаність із інноваційними технологіями мотивування персоналу
$I_3$	Системний підхід до виконання посадових обов'язків, уміння визначати пріоритети
$I_4$	Організаторські здібності, використання інноваційних технологій управління
$I_5$	Уміння вирішувати конфлікти
$I_6$	Почуття особистої відповідальності за виконання функціональних обов'язків
$I_7$	Уміння формувати і забезпечувати у команді та колективі сприятливий соціально-психологічний клімат
$I_8$	Авторитетність, повага з боку клієнтів, підлеглих та партнерів
$I_9$	Високий мотиваційний рівень
$I_{10}$	Орієнтування на результат
$I_{11}$	Задоволеність працівників змістом і характером роботи
$I_{12}$	Забезпечення в компанії можливості професійного та особистісного розвитку
$I_{13}$	Ототожнення працівників із місією, візією, цілями та брендом компанії
$I_{14}$	Рівень плинності кадрів у порівнянні із середньогалузевими значеннями

*Джерело: запропоновано авторами*

Наведені у табл. 6.3 індикатори діагностики професійної й особистісної компетентності HR-підрозділу у мотиваційній сфері не є виключними й у випадку необхідності можуть бути змінені. При цьому слід пам'ятати обґрунтовану в літературі тезу про необхідність формування індикаторів діагностики економічних явищ за принципом Парето, тобто у мінімальній кількості, які б водночас максимально відображали вплив на досліджуване явище усіх чинників. Діагностика наведених у табл. 6.3 індикаторів не вимагатиме значних часових та фінансових витрат, а також забезпечить отримання необхідних результатів, зручних для тлумачення. При цьому достатньо буде використовувати співбесіду, опитування та метод аналізу документації. Окрім того, що також важливо, використовуватимуться



цілком вимірні критерії, які не будуть перевантажені зайвою інформацією.

Для діагностики компетентності HR-підрозділу у мотиваційній сфері за означеними параметрами рекомендується використання булевої функції, яка, як відомо, може набувати двох значень – 0 і 1, що, відповідно, означає «хибність» та «істина» або «ні» чи «так». У нашому випадку 1 означитиме відповідність фактичних індикаторів нормативно-критеріальним значенням, а 0 – навпаки. Відтак, максимально можлива кількість набраних балів із урахуванням наведених у табл. 6.3 індикаторів становитиме 14. Очевидно, що за необхідності підхід до оцінювання зазначених індикаторів може бути й іншим (наприклад, використовуватись різноманітні шкали). Разом із тим, слід зауважити, що оцінювання із допомогою булевої функції доволі часто використовується в управлінні персоналом, про що свідчать, зокрема, результати досліджень О. Глушко [43].

Використання зазначеного підходу дає змогу усім зацікавленим суб'єктам ідентифікувати для себе реальну компетентність HR-фахівців із формування та використання інноваційних технологій мотивування персоналу. Якщо вона наявна – тоді з високим рівнем ймовірності можна стверджувати про можливість власними силами забезпечувати успішність цих процесів.

Розглядаючи наведені у табл. 6.3 індикатори  $I_1$ - $I_{10}$ , слід наголосити, що вони в першу чергу повинні ідентифікуватись по керівнику HR-підрозділу і меншою мірою по його підлеглих. У свою чергу індикатори  $I_{11}$ - $I_{14}$  повинні братись до уваги лише в тому випадку, якщо відповідальність за формування мотиваційної політики машинобудівного підприємства є прямим функціональним обов'язком HR-підрозділу. Це пояснюється вищенаведеним обґрунтуванням того, що саме ця ланка організаційної структури управління на підприємствах машинобудування повинна відповідати за впровадження інноваційних технологій мотивування. Окрім того, вихідні індикатори повинні діагностуватись за т. зв. критерієм абсолютної більшості. Це пояснюється тим, що на будь-якому машинобудівному підприємстві практично неможливо досягти такого стану мотиваційної сфери, коли усі без виключення працівники будуть задоволеними представленими характеристиками  $I_{11}$ - $I_{14}$ . Відтак, слід орієнтуватись на абсолютну більшість. Методичним інструментом при цьому може бути відома в економічній теорії кількісно-лінгвістична шкала Харінгтона [48, с. 90; 157, с. 277], яка, зокрема, у роботі О.В. Нечипорука розглядається як «універсальний і

придатний безрозмірний критерій для вирішення важливих завдань теорії і практики» [157, с. 277]. Таким чином, враховуючи середні значення кількісних інтервалів, що розглядаються у межах шкали Харінгтона, якщо аналізований індикатор діагностики професійної й особистісної компетентності з-поміж I<sub>11</sub>-I<sub>14</sub> HR-підрозділу у мотиваційній сфері на машинобудівному підприємстві відповідає лінгвістичній шкалі Харінгтона «відмінно» (від 80% до 100% працівників), тоді його доцільно трактувати як сприятливий, і навпаки. Очевидно, що це не є абсолютно виключне правило і, за необхідності, діапазони можуть змінюватись.

В аналізованому контексті важливо наголосити на важливості установавання коефіцієнтів вагомості для кожного із наведених у табл. 6.4 індикаторів діагностики професійної й особистісної компетентності HR- підрозділу з формування та використання інноваційних технологій мотивування персоналу.

Таблиця 6.4

**Матриця вагомості індикаторів діагностики професійної й особистісної компетентності HR-підрозділу з формування та використання інноваційних технологій мотивування персоналу\***

Інди- катори	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	Сукупна частота переваг за стрічками	Сукупна частота переваг за стовпцями	Сукупна частота переваг	Вагомість складових
1	■	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13	-	13	0,15
2		■	2	4	4	2	7	2	2	10	11	12	13	14	4	-	4	0,05
3			■	4	5	6	3	8	9	10	11	12	13	14	1	-	1	0,01
4				■	4	4	7	8	9	10	11	12	13	14	2	2	4	0,05
5					■	6	7	5	9	10	11	12	13	14	1	1	2	0,02
6						■	7	8	9	10	11	12	13	14	-	2	2	0,02
7							■	7	9	7	11	12	13	14	2	4	6	0,07
8								■	9	10	11	12	13	14	-	3	3	0,03
9									■	10	12	13	14	14	-	6	6	0,07
10										■	10	10	10	14	3	7	10	0,11
11											■	11	11	14	2	7	9	0,10
12												■	12	14	1	7	8	0,09
13													■	14	-	7	7	0,08
14														■	-	12	12	0,14
азом															-	-	87	1

\* у матриці представлена усереднена інформація за результатами експертного опитування щодо індикаторів, назви яких відповідають назвам індикаторів табл. 6.3.

*Джерело: сформовано за результатами експертного опитування*

Це пояснюється різним рівнем їхньої пріоритетності у досягненні поставлених цілей. Разом із тим, як свідчить вивчення теорії та практики, найпоширенішим із-поміж них є все ж експертний метод. Зокрема, можливим є використання наведеного у літературних джерелах методу попарних порівнянь [138].

Для ідентифікації зазначених коефіцієнтів вагомості індикаторів діагностики професійної й особистісної компетентності HR-підрозділу з формування та використання інноваційних технологій мотивування персоналу одне із запитань щодо цього було адресоване згаданим вище фахівцям підприємств із високим рівнем розвитку систем мотивування. Одержані результати представлено у табл. 6.4.

Практичне застосування вищенаведеної технології здійснено на базі ДП «Новатор» – машинобудівного підприємства, що входить до структури концерну «Укроборонпром» та виготовляє різноманітну радіоелектронну апаратуру із використанням сучасного програмного забезпечення, приладів точної механіки, мікроелектроніки, радіолокаційної техніки та іншого обладнання. Одержані результати представлені у табл. 6.5.

Слід також зауважити, що представлені у табл. 6.5 результати діагностики професійної й особистісної компетентності відділу управління персоналом ДП «Новатор» із формування та використання інноваційних технологій мотивування персоналу одержані за результатами експертного опитування 24 посадових осіб підприємства, у т.ч. усього ТОП-менеджменту, працівників відділу управління персоналом, низки керівників управлінського рівня управління, а також окремих представників технічного рівня управління.

Відтак, стало можливим розрахувати усереднені значення. У склад робочої кореспондентської групи для забезпечення вищого рівня об'єктивності результатів опитування також входили HR-фахівці ПАТ «Концерн Галнафтогаз», Філії ПАТПБК «Славутич» «Львівська пивоварня», ТОВ «Перша приватна броварня», ТОВ «Нестле Україна» (ТМ «Світоч»), ТЗОВ «Леоні Ваерінг Системс УА ГмБХ» та ПАТ «Кредобанк».

Таким чином, одержані результати дали змогу розрахувати за інтегральний рівень професійної й особистісної компетентності відділу управління персоналом ДП «Новатор» із формування та використання інноваційних технологій мотивування персоналу, що становить 0,29. Подібну діагностику проведено також і для ще низки інших вітчизняних машинобудівних підприємств.

Таблиця 6.5.

**Основні індикатори діагностики професійної й особистісної компетентності відділу управління персоналом ДП «Новатор» з формування та використання інноваційних технологій мотивування персоналу**

Індикатори	Ідентифікатори індикаторів	Коефіцієнти вагомості індикаторів	Ідентифікування фактичних значень індикаторів критеріальним	
			1 – відповідає критеріям	0 – не відповідає критеріям
Наявність досвіду інноваційних мотивування персоналу на цьому або іншому підприємстві практичного впровадження технологій	$I_1$	0,15	-	0
Грунтова обізнаність із інноваційними технологіями мотивування персоналу	$I_2$	0,05	-	0
Системний підхід до виконання посадових обов'язків, уміння визначати пріоритети	$I_3$	0,01	1	-
Організаторські здібності, використання інноваційних технологій управління	$I_4$	0,05	-	0
Уміння вирішувати конфлікти	$I_5$	0,02	1	-
Почуття особистої відповідальності за виконання функціональних обов'язків	$I_6$	0,02	1	-
Уміння формувати і забезпечувати у команді і колективі сприятливий соціально-психологічний клімат	$I_7$	0,07	1	-
Авторитетність, повага з боку клієнтів, підлеглих та партнерів	$I_8$	0,03	1	-
Високий мотиваційний рівень	$I_9$	0,07	-	0
Орієнтація на результат	$I_{10}$	0,11	-	0
Задоволеність працівників змістом і характером роботи	$I_{11}$	0,10	-	0
Забезпечення в компанії можливості професійного та особистісного розвитку	$I_{12}$	0,09	-	0
Ототожнення працівників із місією, візією, цілями та брендом компанії	$I_{13}$	0,08	-	0
Рівень плинності кадрів у порівнянні із середньогалузевими значеннями	$I_{14}$	0,14	1	-

*Джерело: розраховано авторами*

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 із формування та використання інноваційних технологій мотивування персоналу, після якої доцільно здійснювати такі процеси 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 з формування та використання інноваційних технологій мотивування персоналу?». Експерти-респонденти 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. Одержані за результатами опитування значення наведені у табл. 6.6.

Для виявлення погодженості думок експертів у сфері визначення межі, після якої можна стверджувати про високий рівень професійної й особистісної компетентності HR-підрозділу підприємств із формування та використання інноваційних технологій мотивування персоналу, обчислимо коефіцієнт конкордації за формулою [106; 273].

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

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 із формування та використання інноваційних технологій мотивування персоналу.

Ринкові умови господарювання, глобалізаційні процеси та інші обставини зумовлюють необхідність кардинальної зміни системи мотивування персоналу переважної більшості вітчизняних машинобудівних підприємств.

За умови недосягнення такої межі з високим рівнем ймовірності можна стверджувати про неуспішність впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу на підприємствах машинобудування власними силами.

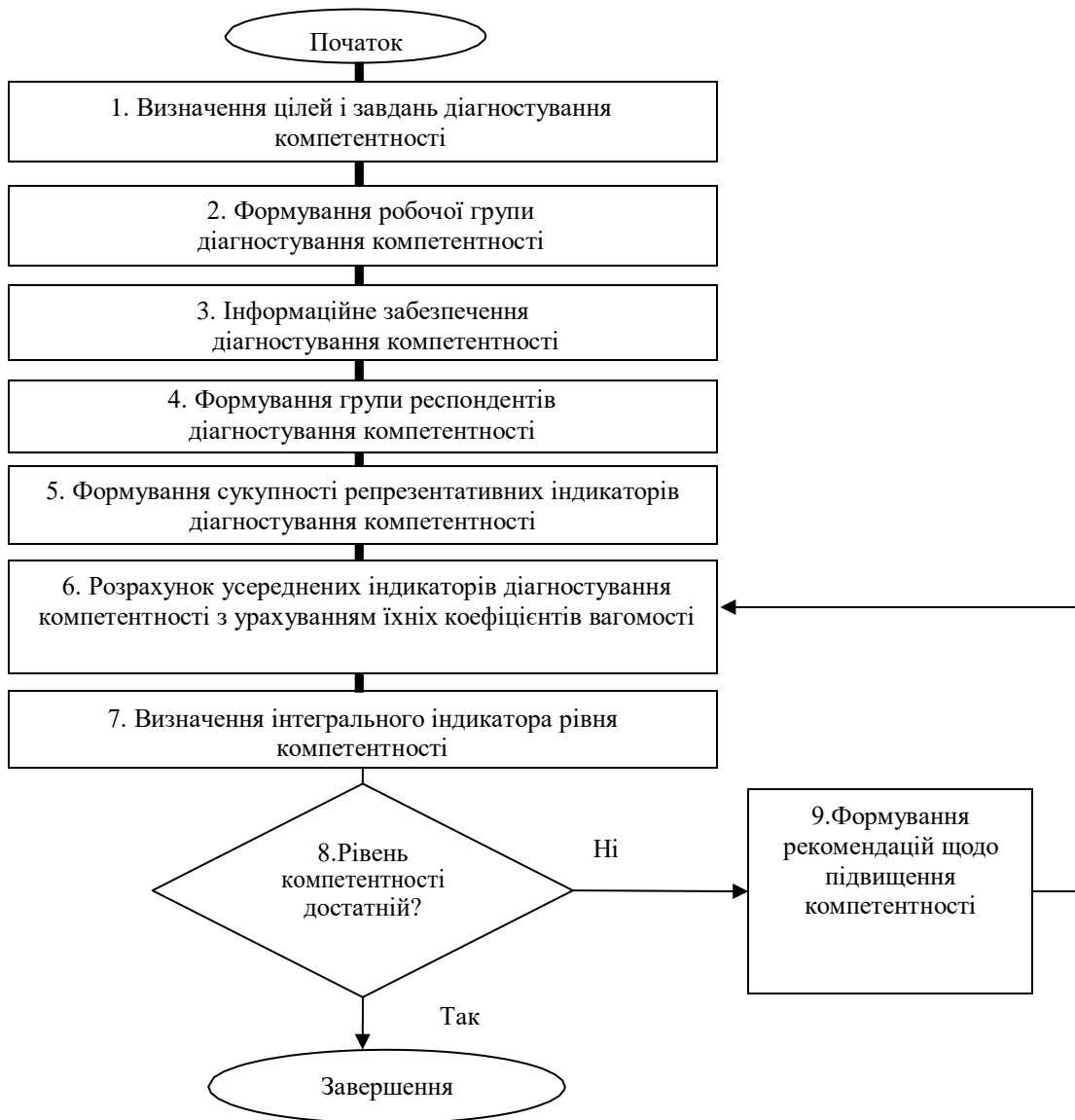
Таблиця 6.6

**Результати опитування респондентів щодо межі, після якої можна стверджувати про високий рівень професійної й особистісної компетентності HR-підрозділу підприємств із формування та використання інноваційних технологій мотивування персоналу**

Респонденти	Значення межі за 100-бальною шкалою									
	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95
1	2	3	4	5		7	8	9	10	11
1	10	9	8	7		5	4	1	2	3
2	10	9	7	8		6	4	2	1	3
3	9	10	8	7		5	3	1	2	4
4	10	9	7	8		6	3	1	2	4
5	10	9	8	7		5	4	2	1	3
6	10	9	8	7		5	3	1	2	4
7	10	9	7	8		5	4	1	2	3
8	10	9	8	7		6	3	1	2	4
9	10	9	7	8		4	1	2	2	3
10	9	10	8	7		1	4	2	2	3
11	10	9	8	7		5	4	2	1	3
12	10	9	7	8		6	4	1	2	3
13	10	9	8	7		5	3	2	1	4
14	10	9	8	6		5	4	1	2	3
15	9	10	8	7		5	3	1	2	4
16	10	9	8	7		6	4	1	2	3
17	10	9	7	8		5	3	2	1	4
18	9	10	8	7		6	4	1	2	3
19	10	9	7	8		5	4	1	2	3
20	10	9	8	7		6	3	1	2	4
Сума рангів	196	184	153	146	12	02	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	1,84	1616,04	6756,84	5505,64	1697,44

*Джерело: розраховано авторами*

Узагальнену послідовність діагностування компетентності HR-підрозділу з формування та використання інноваційних технологій мотивування персоналу представлено на рис. 6.19.



**Рис. 6.19. Узагальнена послідовність діагностування компетентності HR- підрозділу з формування та використання інноваційних технологій мотивування персоналу**

*Джерело: розроблено авторами*

За цих умов керівники повинні розглядати чотири 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.

Узагальнюючи, слід зауважити, що запропонований метод діагностики компетентності HR-підрозділу з формування та використання інноваційних технологій мотивування персоналу – доволі простий у застосуванні та є важливим інструментом управління для керівників і власників вітчизняних підприємств машинобудування під час ухвалення управлінських рішень у мотиваційній сфері.

Сьогодні важливо не просто впроваджувати інноваційні технології мотивування персоналу у машинобудуванні, а роботи це так, щоб працівники були дійсно мотивованими досягати стратегічні та тактичні цілі, а також реалізувати місію, візію і стратегію. Попри те, як свідчить вітчизняний досвід, на практиці здебільшого цього не здійснюється. Як приклад, вивчення теорії і практики дає змогу зробити висновок про те, що доволі часто на вітчизняних підприємствах машинобудування інноваційні технології мотивування персоналу (як, зрештою, і будь-які інші сучасні технології управління) впроваджують через причину моди. Відтак, одне із пріоритетних завдань HR-фахівців полягає у доведенні перед ТОП-менеджментом необхідності та доцільності їхнього впровадження. Доцільно наголосити на тому, що не завжди високий рівень компетентності департаменту управління персоналом є достатньою підставою для успішних нововведень у сфері мотивування персоналу. Як свідчить практика, часто навіть кваліфіковані HR-фахівці із професійною біографією та значною кількістю успішно реалізованих мотиваційних проєктів не завжди витримують натиск із боку керівництва підприємства машинобудування та окремих формальних чи неформальних груп.

Нерідко трапляється і так, що на вітчизняних підприємствах машинобудування прямолінійно впроваджуються т. зв. імпортні технології мотивування персоналу. При цьому, слушною можна вважати думку А. Новикової [161, с. 49], яка стверджує про недоцільність та помилковість повного перенесення складних мотиваційних технологій (хай навіть і дієвих у всесвітньо відомих корпораціях) на реалії вітчизняного машинобудування. Попри те, автор наголошує на важливості вивчення передового досвіду у цій сфері та виявлення можливості адаптування таких технологій до умов вітчизняної практики.

Таким чином, 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. Це можна пояснити, зокрема, і тим, що впровадження більшості інноваційних технологій мотивування персоналу – це доволі тривалий процес, який ще й до того стосується кожного окремого працівника. Відтак, згадана вище відокремленість може призвести до даремних витрат різних ресурсів, неефективних управлінських рішень та ще й погіршення соціально-психологічного клімату в колективі, наслідком якого є доволі часто підвищення рівня плинності персоналу.

На жаль, слід констатувати, що чимало вітчизняних машинобудівних підприємств або взагалі не мають стратегій свого розвитку, або, що найчастіше, такі стратегії не відповідають реаліям сьогодення. Особливо актуальною ця проблема є в період змін, коли умови функціонування змінюються, а стратегія залишається попередньою. Слід зауважити, що неважливо, якою буде оця стратегія – антикризовою, стратегією розвитку, скорочення тощо – у будь-якому випадку досягти її можна буде за умови, коли працівники будуть належним чином мотивовані. Практикою доведено, що в умовах кризи одне із першочергових завдань – мобілізації усіх наявних ресурсів, і насамперед – людських. За будь-якої стратегії важливість мотивування персоналу на машинобудівних підприємствах є беззаперечною, тим більше в умовах кризи.

З-поміж управлінських технологій, що допомагають формувати стратегію функціонування і розвитку, як свідчить досвід економічно успішних підприємств машинобудування, здебільшого ці суб'єкти господарювання використовують збалансовану систему показників. Зокрема, як визначено вченими, Balanced Score Cards використовують 20% провідних компаній світу, а окремі елементи системи застосовують у своїй діяльності 98% підприємств Німеччини, 83% – Великобританії та 72% – Італії. Як відомо з теорії управління, система збалансованих показників дає змогу доволі дієво трансформувати місію та стратегію організації у набір оперативних цілей та показників.

Разом із тим, не менш важливе завдання – установлення ключових показників ефективності (KPI) HR- підрозділу у сфері формування та використання інноваційних технологій мотивування

персоналу з урахуванням стратегічного бачення розвитку машинобудівного підприємства. Слід зауважити, що навіть якщо в межах зазначених управлінських технологій і розглядалися різноманітні KPI, то, здебільшого, з позиції формування критеріїв та оцінювання результативності діяльності персоналу. Побудова ж зазначеної моделі встановлення ключових показників HR-підрозділу у сфері формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу дає змогу фактично здійснити стратегічне планування заходів, які повинен зробити такий підрозділ із урахуванням стратегічних карт цілей машинобудівного підприємства у сфері мотивування персоналу у розрізі системи збалансованих показників (фінансів, клієнтів і продуктів, процесів та персоналу і ресурсів).

Практикою управління персоналом на успішних машинобудівних підприємствах доведено, що не тільки компанія повинна мати стратегічне бачення розвитку, але й HR-підрозділ повинен мислити стратегічно. Зокрема, варто зазначити, що стратегічне мислення являє собою ключову компетенцію HR-директора. Відтак, ця теза є важливою і під час формування та використання інноваційних технологій мотивування персоналу: щоб забезпечити ефективність цих процесів, слід діяти як стратег і бути для керівництва машинобудівного підприємства стратегічним партнером, а не лише виконавцем, що відповідає за тактичні результати. Відтак, саме збалансована система показників є тією управлінською технологією, яка допомагатиме HR-підрозділу мислити і діяти стратегічно, у т.ч. і під час формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу. Впровадити такі технології мотивування, які допоможуть досягти стратегії машинобудівного підприємства – це одне із основних завдань HR-фахівців. Завдяки стратегічному мисленню HR-підрозділ не тільки матиме змогу здійснювати планування інноваційних технологій мотивування персоналу на машинобудівних підприємствах, але й планувати свої дії у цій сфері, а також встановлювати відповідні KPI й оцінювати успішність їхнього досягнення.

Очевидно, що першочерговим кроком на шляху дієвого встановлення ключових показників ефективності HR-підрозділу у сфері формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу зі стратегічної позиції має бути наявність стратегії діяльності машинобудівного підприємства та чітке розуміння її змісту. Першочерговим завданням у межах моделі

установлення ключових показників ефективності HR-підрозділу з формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу (рис. 6.20) повинно бути створення робочої групи у формі тимчасового комітету.



**Рис. 6.20. Модель установлення ключових показників ефективності HR- підрозділу з формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу**

*Джерело: розроблено авторами*

Таким чином, має бути сформована команда, яка реалізовуватиме усі подальші етапи. У її склад, як свідчить досвід успішних підприємств, повинні входити не тільки представники керівництва машинобудівних підприємств (які здебільшого відповідають за стратегічний розвиток компанії), але й фахівці управлінського та навіть і технічного рівнів управління.

Очевидно, що робоча команда повинна обов'язково включати також директора з персоналу чи іншого керівника відповідного підрозділу. Взагалі, слід наголосити на важливості колективності під час установаження ключових показників ефективності HR-підрозділу з формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу на підприємствах машинобудування сільськогосподарського призначення.

Разом із тим, на цьому етапі слід також визначитись і сформуванню плану роботи, встановити терміни, а також визначити відповідальних виконавців окремих робіт. Як свідчить практика, оптимальною робочою групою можна вважати групу у кількості 8-10 осіб. Однак, очевидно, що ця кількість може варіюватись залежно від різних чинників, насамперед, залежно від величини машинобудівного підприємства. Також слід зауважити про необхідність обрання чи призначення керівника проєкту з-поміж учасників тимчасового комітету, який управлятиме усіма видами робіт в його межах. Він, зокрема, вестиме усю необхідну документацію, забезпечуватиме прямий і зворотний зв'язок між членами групи, контролюватиме хід виконання окремих робіт тощо.

Як свідчить досвід реалізації подібних проєктів, нерідко трапляється і так, що в межах проєкту окремо призначають і керівника, й адміністратора. Тоді вищенаведені функції розподіляться між ними. Незалежно від того, який підхід обраний, важливо, щоб т. зв. керівник проєкту мислив аналітично і системно, мав лідерські якості, умів управляти дискусією, а також мав належний рівень необхідних знань та навичок.

На першому етапі важливо також встановити цілі проєкту установаження ключових показників ефективності HR-підрозділу з формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу. Очевидно, що основною такою ціллю буде встановлення цих КРІ. Попри те, спектр очікуваних цілей може бути значно ширшим, наприклад, формування механізму стратегічного контролінгу за досягненням КРІ HR-підрозділу чи механізму збереження ключових співробітників машинобудівного підприємства.

Завдяки установленим цілям проєкту члени робочої групи і керівництво підприємства машинобудування знатимуть, яких результатів слід досягти, а також навколо цього зосереджуватимуть свою роботу. Як зазначалось вище, перший етап моделі установлення ключових показників ефективності HR-підрозділу з формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу повинен включати також розроблення плану роботи, встановлення термінів виконання окремих робіт, а також визначення відповідальних виконавців за кожною стадією. Важливе завдання цього етапу – визначення періодичності збирання членів робочої групи та й взагалі оптимізації цього процесу. Варто зауважити, що у подібних проєктних роботах доволі складно ущільнити графік роботи через значну зайнятість керівників різних рівнів. Разом із тим, доволі тривалі паузи між зустрічами, на думку, фахівця, призводять до втрати енергії та до розтягування термінів проєкту.

Наступний етап пропонованої моделі установлення ключових показників ефективності HR-підрозділу з формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу – це формування усього необхідного інформаційного масиву для реалізації подальших етапів. Важливо, щоб у розпорядженні робочої групи була якісна, повна та достовірна формалізована інформація. Від цього багато в чому буде залежати обґрунтованість й актуальність сформованих висновків за результатами реалізації проєкту та прийняття відповідних управлінських рішень.

Специфіка реалізації цього етапу пов'язана також із тим, що ключові показники ефективності HR-підрозділу з формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу повинні мати стратегічний вираз, тобто орієнтуватись на стратегічну перспективу. Відтак, необхідне в тому числі й інформаційне забезпечення не тільки про сьогодення чи найближче майбутнє, але й інформація про майбутні в часовому інтервалі умови функціонування машинобудівного підприємства. Як свідчить досвід успішних компаній, а також огляд й узагальнення опрацьованих літературних джерел понад 70% успіху реалізації будь-яких проєктів залежить у першу чергу від оперативної та достовірної інформації.

Інформаційне забезпечення у межах пропонованої моделі установлення ключових показників ефективності HR-підрозділу з формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу повинне включати інформацію про внутрішнє та зовнішнє середовище функціонування машинобудівного підприємства, у тому

числі про його візію, стратегію, місію, цілі, технологію виробництва, нові напрями діяльності тощо. Не менш важливо обирати ефективні й відповідні методи та прийоми узагальнення вхідного інформаційного масиву, а також управління інформаційними потоками. Слід також визначитись із джерелами одержання інформації, а також критеріями оцінювання її достовірності та доступності. Усю наявну інформацію слід систематизувати, а також представити у зручній для опрацювання формі. Вона, як відомо, може бути платною і безплатною, вторинною і первинною, фактичною та плановою тощо.

Інший етап пропонованої моделі установалення ключових показників ефективності HR-підрозділу з формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу – це вивчення й структуризація візії, стратегії, місії та цілей. Робочій групі слід з'ясувати не просто факт наявності стратегічного бачення розвитку машинобудівного підприємства, але і його актуальність, зрозумілість усім працівникам на кожному рівні управління, відповідність вимогам часу. Стратегія підприємства машинобудування має бути успішною та ефективною, реалістичною, а також гнучкою. Стратегічні цілі повинні каскадуватись до рівня конкретних виконавців у межах керованої підсистеми. Тільки тоді, коли стратегічне бачення розвитку машинобудівного підприємства наявне й відповідає згаданим вище критеріям, можна говорити про можливість установалення дієвих ключових показників ефективності HR- підрозділу з формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу. За інших умов продовжувати формувати зазначені КРІ просто недоцільно.

Як свідчить огляд й узагальнення літературних джерел, необхідними основними передумовами впровадження ефективної моделі установалення ключових показників ефективності HR-підрозділу з формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу є наявність на підприємстві машинобудування дієвої системи бухгалтерсько-управлінського обліку, контролінгу, науково-методичного, кадрового, інформаційного, фінансового, матеріально-технічного та організаційного забезпечення, необхідних компетенцій членів робочої групи, а також ефективної системи їхнього мотивування.

На цьому етапі також, якщо цього немає, слід розглянути стратегічні цілі машинобудівного підприємства у розрізі проєкцій збалансованої системи показників, тобто фінансів, ринку, бізнес-процесів та потенціалу, а також сформулювати карту стратегії. Це

допоможе на наступних етапах впровадження моделі установавання ключових показників ефективності HR-підрозділу з формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу. Як відомо, проєкція «Фінанси» містить найбільш важливі фінансові цілі, що є важливими для акціонерів. Приклади таких – підвищення прибутковості бізнесу машинобудівного підприємства, зниження адміністративних витрат, підвищення оборотності активів, зниження витрат на усунення браку тощо. Проєкція «Ринок» відображає цілі щодо підвищення рівня задоволеності та лояльності клієнтів, збільшення обсягів реалізації сільськогосподарської машинобудівної продукції, частки ринку, кількості клієнтів тощо. Більш детально ця проєкція може містити інформацію щодо формування позитивного образу підприємства машинобудування сільськогосподарського призначення на ринку, налагодження довгострокових відносин із субпідрядниками, розроблення нового маркетингового плану на засадах використання інструментів маркетингового позиціонування, формування інтернет-порталу, зменшення кількості рекламаций, входження у структуру асоціації, формування збалансованого портфелю клієнтів, диверсифікація інструментів цінової політики залежно від сегменту діяльності компанії, підвищення у рейтингу на 8 позицій тощо.

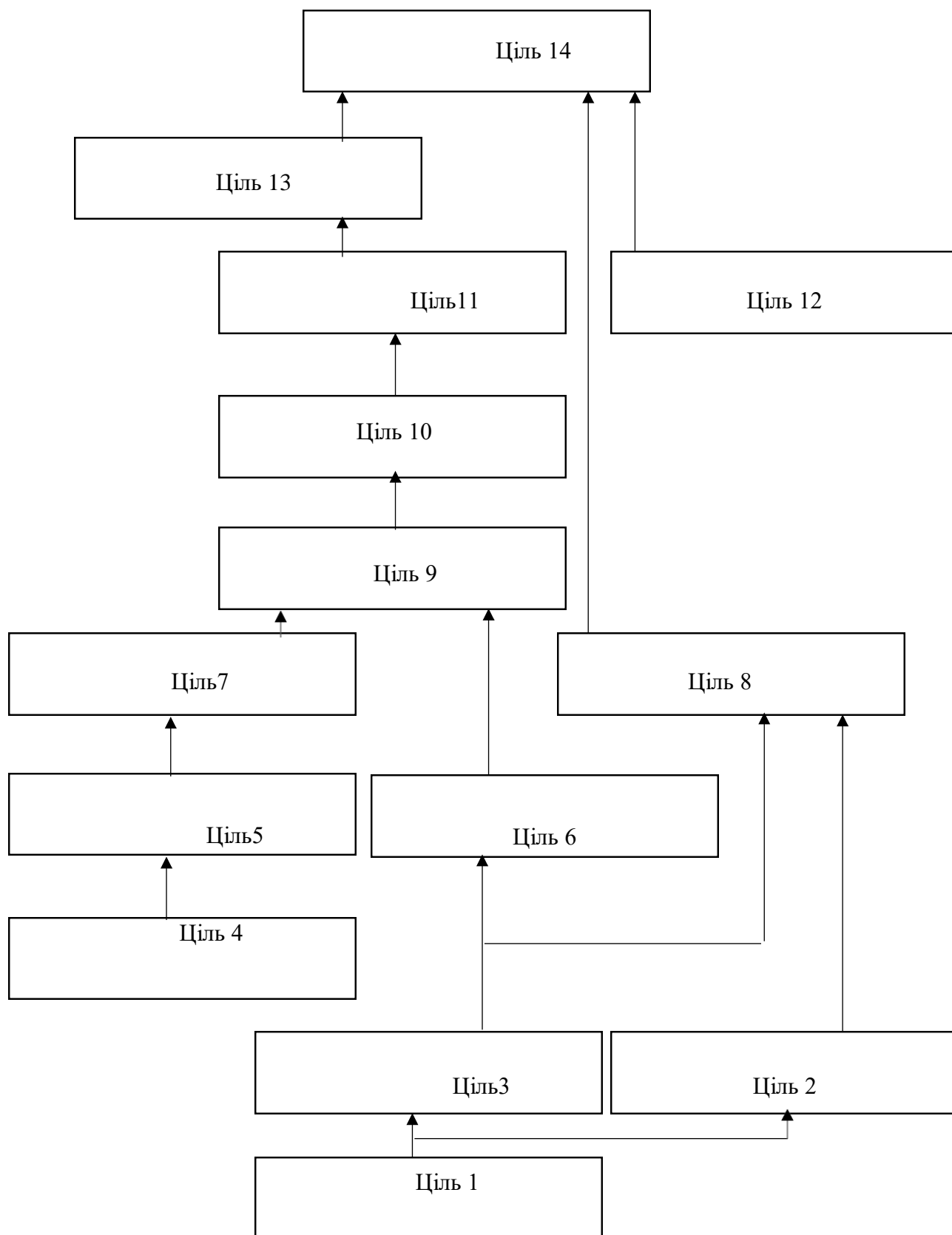
Проєкція «Бізнес-процеси» включає цілі, що стосуються удосконалення технологій машинобудівних підприємств у широкому розумінні. Приклади цього – впровадження інструментарію управління ризиками, підвищення ефективності маркетингових комунікацій, скорочення термінів підготовки тендерних матеріалів, впровадження нових СГП тощо. Остання проєкція – «Потенціал» – включає набір цілей щодо розвитку ключових ресурсів машинобудівного підприємства, насамперед, персоналу, інформаційних технологій, методичного забезпечення тощо. Більш детально ця група цілей може включати підвищення професійного рівня окремих груп керівників, формування системи професійного навчання і наставництва, впровадження інтегрованих методик оцінювання персоналу, побудова мотивованої команди співробітників тощо.

Наявність стратегічного бачення розвитку машинобудівного підприємства сільськогосподарського призначення дає змогу на наступному етапі сформувати стратегічні цілі цього суб'єкта господарювання у сфері мотивування персоналу у розрізі системи збалансованих показників. Як свідчить огляд й узагальнення

літературних джерел, а також вивчення практики функціонування вітчизняних та іноземних компаній, найбільш доцільно на цьому етапі використовувати метод мозкового штурму для членів робочої групи, який дасть змогу генерувати зазначені стратегічні цілі. Ми вважаємо, що «мозковий штурм» – це «оперативний метод вирішення проблем на основі стимулювання творчої активності». Він дає змогу генерувати кожним членом команди ідеї різної цінності і важливості, які потім спільно обговорюються та виявляються пріоритетні. Сильним боком зазначеного підходу є те, що кожен учасник робочої групи (який фактично є експертом у своїй сфері), у т.ч. й HR-директор чи інші фахівці цього підрозділу, має змогу зі своєї позиції генерувати стратегічні цілі машинобудівного підприємства у сфері мотивування персоналу. На нашу думку кількість «продукованих» цілей – це ще один індикатор актуальності обраної стратегії підприємством машинобудування та єдиного бачення у компанії стратегічних перетворень. Цю думку автор підтверджує тим, що у випадку належного обговорення стратегії машинобудівного підприємства ті ж самі посадові особи (або їхня частина) не будуть мати значних розбіжностей думок щодо стратегічних цілей у сфері мотивування персоналу, відтак, не витрачатиметься час і зусилля не постійні та виснажливі дебати за цією проблематикою. Як наслідок – за результатами «мозкового штурму» буде сформований широкий набір стратегічних цілей машинобудівного підприємства у сфері мотивування персоналу залежно від проєкцій системи збалансованих показників. У подальшому шляхом обговорення та критичного аналізу з-поміж усіх виокремлених стратегічних цілей робоча група повинна обрати визначальні та відсіяти ті, що не відповідають визначеним вимогам. Причому, важливо, щоб фахівці розглянули кожен, виокремлену на попередніх етапах, ціль. Приклади таких цілей: підвищення прибутковості HR-підрозділу, впровадження KPI, ранжування посад за допомогою грейдів, визнання HR-підрозділу бізнес-партнером інших підрозділів, впровадження збалансованого соціального пакету, підвищення рівня лояльності на підприємстві, мінімізація компресії заробітної плати тощо. Як свідчить огляд й узагальнення літературних джерел, стратегічні цілі у сфері мотивування персоналу машинобудівних підприємств сільськогосподарського призначення повинні відповідати загальним вимогам до цілей, зокрема: бути чіткими, конкретними, вимірювальними, пріоритетними для підприємства, неконфліктними



між собою, реалістичними, досяжними, визначеними у часі та просторі тощо.



**Рис. 6.21. Приклад форми карти стратегічних цілей машинобудівних підприємств у сфері мотивування персоналу**  
*Джерело: розроблено авторами*

Як слушно зауважує А. Дудін [62, с. 8], якщо горизонт планування машинобудівного підприємства містить орієнтири на декілька років вперед, то накопичення й використання ресурсів здійснюється з урахуванням стратегічних цілей компанії. Якщо ж цього немає – ресурси підприємства витрачаються хаотично й варіативно, нерідко в інтересах окремих суб'єктів. Ідентифікація зазначених цілей дає змогу чітко визначити результати, яких прагне досягти підприємство машинобудування. Разом із тим доцільно звернути увагу на те, що цілі у сфері мотивування персоналу машинобудівних підприємств не повинні бути такими, що вже досягнуті, а також такими, на досягнення яких ніхто не працюватиме (рис. 6.21).

Як свідчить огляд й узагальнення літературних джерел, ідентифікація стратегічних цілей у сфері мотивування персоналу машинобудівних підприємств є важливим, проте не останнім етапом формування і впровадження технологій такого мотивування. В аналізованому аспекті слід звернути увагу на динамічності цього процесу, адже підприємство машинобудування функціонує в динамічному середовищі, ще передбачає можливість змін чинників як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Відтак, за необхідності, слід вносити коригування як безпосередньо у параметри цілей у сфері мотивування персоналу машинобудівних підприємств, так і способів їхнього досягнення. Вищенаведені кроки дають змогу також у перспективі обрати як поточні, так й оперативні цілі у сфері мотивування персоналу підприємств машинобудування. Обговорення генерованих робочою групою цілей повинно дати змогу, з урахуванням думки А. Кочнева [113], виокремити чотири їхні групи:

- а) цілі, які є стратегічно орієнтованими;
- б) цілі, що не містять вірних ініціатив;
- в) цілі, що належать до категорії завдань;
- г) цілі, що забезпечують досягнення стратегічних цілей.

Очевидно, що для установлення ключових показників ефективності HR-підрозділу з формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу слід брати до уваги першу, третю і четверту групи цілей, акцентуючи все ж увагу на стратегічному блоці.

Вивчення теорії і практики дає змогу зробити висновок про доцільність документування різних етапів установлення ключових показників ефективності HR-підрозділу з формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу. Це ж слід зробити і на етапі установлення цілей у сфері такого мотивування. Важливо

чітко вказати назву цілі, дати їй коротку характеристику, а також встановити відповідальних за її досягнення суб'єктів, які здійснюватимуть контроль. За результатами ідентифікації стратегічних цілей у сфері мотивування персоналу слід на наступному етапі сформувавши карту таких цілей.

Така карта стратегічних цілей машинобудівних підприємств дасть змогу наочно представити реалізацію стратегії компанії, адже ілюструє зв'язок між стратегічними мотиваційними цілями, відтак, виконує в першу чергу комунікаційну функцію.

Як свідчить досвід успішних підприємств, розробляти карту стратегічних цілей у сфері мотивування персоналу підприємств машинобудування слід усією робочою групою та разом будувати зв'язки між цілями. Тільки тоді вона буде дійсно дієвим управлінським інструментом, зрозумілим працівникам, акціонерам, власникам, ТОП-менеджменту та партнерам машинобудівного підприємства. Разом з тим, виконання цього етапу дає змогу перейти до двох наступних, які тісно між собою пов'язані, – установаження ключових показників HR-підрозділу у сфері формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу та визначення їхніх цільових значень.

Як відомо, у сучасних умовах ведення бізнесу КРІ (ключові показники ефективності) вважаються дієвим інструментом оцінювання ефективності діяльності як машинобудівного підприємства загалом, так і відділу чи працівника зокрема. Як свідчить огляд й узагальнення літературних джерел, встановлення КРІ для працівників HR-підрозділів – тематика не нова. Попри це, дослідження показали, що здебільшого ці показники стосуються виконання бюджету персоналу (використовуються 84,5% підприємств), зменшення плинності персоналу (83,3%), а також якісного його укомплектування і дотримання вимог щодо кадрового діловодства (86,9%). Разом із тим, проблема установаження ключових показників ефективності HR-підрозділу з формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу, яка, на відміну від існуючих розробок, враховує стратегічні карти цілей машинобудівного підприємства у сфері мотивування персоналу, розглядається лише фрагментарно. Очевидно, що такі ключові показники потрібні, адже допоможуть керівництву підприємства машинобудування виробити стратегію і тактику поведінки HR-підрозділу, що гармонійно доповнюватиме стратегію розвитку організації. Цей крок дасть змогу планувати і втілювати у життя конкретні заходи для підрозділу з управління персоналом у сфері

мотивування. Зазначений підхід забезпечить можливість моніторингу таких ключових параметрів, а також виявлення вузьких місць у сфері впровадження заходів щодо удосконалення мотивування.

Зрозуміло, що для кожного машинобудівного підприємства перелік ключових показників ефективності HR-підрозділу з формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу може бути абсолютно різним, адже абсолютно різним може бути стратегічне бачення розвитку компанії її керівництвом і, відповідно, завдання у сфері мотивування.

Як свідчить вивчення теорії і практики, перелік можливих КРІ для працівників HR-підрозділу машинобудівних підприємств може бути різноманітним і стосуватись різних сфер мотивування персоналу, зокрема:

1) прискорення термінів виконання замовлення підрозділів на виявлення можливості підвищення заробітної плати. Завдяки цьому, з одного боку, рівень задоволеності замовників (тобто посадових осіб чи підрозділів загалом) буде вищим, а з іншого, – оперативніше ухвалюватимуться управлінські рішення. Можливий індикатор: середній час опрацювання замовлення;

2) підвищення кваліфікації співробітників у сфері мотивування персоналу. Важливо ідентифікувати, хто повинен підвищувати свою кваліфікацію. Можливий індикатор: витрати на навчання персоналу, зростання прибутку, кількість раціоналізаторських пропозицій;

3) розвиток принципів командної роботи. Ця ціль передбачає колегіальне вирішення проблем, розвиток тимблдингових заходів, активізація діяльності неформальних груп тощо. Можливий індикатор: індекс задоволеності співробітників;

4) удосконалення системи управлінського обліку мотивування на підприємстві. Ця ціль може передбачати реалізацію низки важливих завдань, зокрема: підвищення рівня автоматизування цієї системи, розроблення додаткових форм управлінської звітності щодо мотивування тощо. Можливий індикатор: бальна оцінка за визначеною шкалою у розрізі встановлених критеріїв (наприклад, рівень автоматизування, оперативність, можливість отримання необхідної інформації одночасно за декількома параметрами тощо);

5) підвищення мотиваційної привабливості машинобудівного підприємства у бізнес-середовищі. Як свідчить вивчення теорії і практики, в умовах значного дефіциту фахівців окремих професій на ринку праці підприємства змушені докладати чимало зусиль та ресурсів для пошуку такої категорії працівників. У свою чергу, останні доволі часто орієнтуються саме на привабливість технологій

мотивування персоналу, що використовуються у компанії. Відтак, щоб машинобудівне підприємство було мотиваційно привабливим як в абсолютному вимірі, так і у бізнес-середовищі у порівнянні із конкурентами, воно повинно удосконалювати свої технології мотивування. Можливі індикатори: індикатор мотиваційної привабливості (може вимірюватись, наприклад, часткою працівників, що під час обрання машинобудівного підприємства як свого роботодавця першочергово орієнтувались на привабливість технологій мотивування) чи рівень заробітної плати на рівні певної кількості відсотків до середньо ринкової.

Приклади інших можливих ключових показників ефективності HR- підрозділу з формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу на машинобудівних підприємствах – рівень зрілості мотиваційних процесів у організації, рівень формалізації технологій мотивування та ін. Узагальнена інформація про зазначені КРІ представлена у табл. 6.7.

Разом із тим, слід докладати зусиль для того, щоб завдяки сформованим КРІ HR-підрозділу можна було максимально можливо підготувати середовище для досягнення визначених стратегічних цілей суб'єкта господарювання у мотиваційній сфері.

Розглядаючи проблему установалення ключових показників ефективності HR-підрозділу з формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу, варто погодитись із твердженням, що не усі HR-функції можна описати конкретними показниками. Відтак, слушною можна вважати думку А.Ф. Кочнева [114], які наголошують на тому, що у таких випадках можуть використовуватись як кількісні, так і якісні показники, адже розвиток певних економічних явищ не може бути описаний виключно кількісно (та й, зрештою, немає необхідності цього робити).

Слід наголосити і на тому, що кожен із таких КРІ разом із своїм цільовим значенням повинен бути детально обговорений членами робочої групи. Як свідчить вивчення теорії та практики, показники ефективності повинні бути досяжними, а також не надто деталізованими. Також, що особливо важливо, – обрані КРІ повинні бути достатньо конкретними, щоб працівники HR-підрозділу розуміли, як досягати їхніх значень. Таким чином, сукупність усіх КРІ повинна бути такою, щоб за результатами поетапного їхнього досягнення можна було досягнути встановлених цілей машинобудівних підприємств у сфері мотивування персоналу і завдяки цьому досягти стратегічного бачення розвитку суб'єкта господарювання загалом.

**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 середньо ринковим значенням ( $P_{відп}$ ), частк. од.	$P_{відп} = \frac{Z_p}{Z_{ринк}}$ <p>де <math>Z_p</math> – фактична середня величина заробітної плати працівника на посаді за звітний період, грн;  <math>Z_{ринк}</math> – середньо ринкова 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 формалізації 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 КРІ, 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

Продовження табл.6.7

1	2
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.;</p> <p><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;</p> <p><math>\Phi_{план}</math> – закладена у бюджеті підприємства величина фонду оплати праці на плановий період, тис. грн</p>
Індекс співвідношення базової та бонусної частини заробітної плати ( $I_{сп}$ ), частк. од.	$I_{сп} = \frac{Z_{баз}}{Z_{бон}}$ <p>де <math>Z_{баз}</math> – середнє значення базової частини заробітної плати у розрахунку на одного працівника, грн;</p> <p><math>Z_{бон}</math> – середнє значення бонусної частини заробітної плати у розрахунку на одного працівника, грн</p>
Рівень ефективності формування набору компенсаційного пакету на підприємстві ( $P_{кп}$ ), частк. од.	$P_{кп} = \frac{Z}{Z_{заг}}$ <p>де <math>Z</math> – кількість працівників, що вважають достатнім набір компенсаційного пакету (в анкеті зазначили «так»), ос.;</p> <p><math>Z_{заг}</math> – загальна кількість працівників на підприємстві, ос.</p>
Частка працівників, що проходять анкетування на предмет задоволеності існуючими технологіями мотивування ( $Ч_{зад}$ ), частк. од.	$Ч_{зад} = \frac{Z_{анк}}{Z_{заг}}$ <p>де <math>Z_{анк}</math> – кількість працівників, що анкетуються за визначений період на предмет задоволеності існуючими технологіями мотивування, ос.;</p> <p><math>Z_{заг}</math> – загальна кількість працівників на підприємстві, ос.</p>

*Джерело: запропоновано авторами*

На цьому етапі також важливо вірно ухвалити рішення про те, які КРІ для HR-підрозділу слід включити, а які виключити із переліку. Приклади цільових значень ключових показників ефективності HR-підрозділу з формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу можуть бути різними. Наприклад, якщо установлений КРІ-індикатор мотиваційної привабливості (який, як зазначалось вище, може вимірюватись часткою працівників, що під час обрання машинобудівного підприємства як свого роботодавця першочергово орієнтувались на привабливість технологій мотивування) і його фактичне значення на певну дату становить 12%, то очікуване значення такого КРІ через певний проміжок часу

(зокрема, рік) може бути встановлене у розмірі 23%. Подібним чином повинні бути встановлені цільові значення інших ключових показників ефективності. Окрім того, як свідчить практика, такі ключові значення повинні бути документально оформлені на підприємстві машинобудування і містити, зокрема, розгорнуту їхню характеристику. За умови впровадження таких КРІ, які до цього часу ще не визначались, доцільно здійснити визначення їхнього базового («вихідного») значення.

Як свідчить вивчення теорії та практики, під час визначення цільових значень ключових показників ефективності HR-підрозділу з формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу може також використовуватись бенчмаркінг, який, як відомо, є «мистецтвом виявлення того, у чому інші мають найкращий досвід, з метою вивчення, вдосконалення і застосування цього у власній діяльності» [108]. Також бенчмаркінг може застосовуватись для встановлення базових значень пропонованих КРІ.

Одне із важливих завдань етапу визначення цільових значень ключових показників ефективності HR-підрозділу з формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу – не тільки встановити таке цільове значення, а здійснити його розподіл у часовому вимірі. Це також повинно бути предметом обговорення членами робочої групи і встановлення найбільш реальних часових інтервалів. При цьому, можливим є також врахування результатів використання різних методів прогнозування, у т.ч. кореляційно-регресійного аналізу.

Робочі зустрічі із працівниками HR-підрозділу щодо обговорення пропонованих КРІ мають на меті, з одного боку, виявити їхні проблемні боки з метою обговорення та усунення, а з іншого – довести до відома безпосередніх виконавців (тобто HR-підрозділу) сутність і зміст пропонованих показників ефективності. Лише після цього такі КРІ повинні бути затвердженими і втілюватись у діяльності підприємства машинобудування. Зрозуміло, що це може бути здійснено лише шляхом реалізації відповідних стратегічних заходів, які також повинні бути визначеними та затвердженими.

У цих процесах слід зважати на думку А. Кочнева та І. Фастова [114], які звертають увагу на те, що будь-які цілі – первинні, а показники – вторинні. Відтак, автори наголошують, що навіть за умови встановлення найкращих КРІ та ефективної системи моніторингу рівня їхнього досягнення підсумковий результат не буде ефективним, якщо стратегічні цілі у сфері мотивування персоналу



машинобудівних підприємств визначені невірно і не відповідають стратегічному баченню розвитку.

Слід зауважити, що як цільові значення ключових показників ефективності HR-підрозділу з формування і використання інноваційних технологій мотивування, так і стратегічні заходи їхнього досягнення повинні бути розробленими на період встановлених стратегічних цілей у сфері мотивування персоналу.

Для зручності з практичного досвіду наведені етапи доцільно також структурувати у форм і календарного плану (табл. 6.8.) із зазначенням назв заходів, тривалості їхньої реалізації, а також відповідальних осіб. Це виступатиме інструментом управлінського обліку й забезпечить можливість здійснення ефективного поточного контролю.

*Таблиця 6.8*

**Приклад рекомендованої форми календарного плану  
установлення ключових показників ефективності HR-підрозділу  
з формування і використання інноваційних технологій  
мотивування персоналу**

№ п/п	Заходи	Тривалість реалізації	Залучені працівники
1	Створення робочої групи у формі тимчасового комітету	...	...
2	Формування інформаційного масиву	...	...
...	...	...	...

*Джерело: запропоновано авторами*

Перевагою пропонованої моделі установлення ключових показників ефективності HR-підрозділу з формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу є її стратегічна орієнтації, а також врахування стратегічного позиціонування машинобудівного підприємства. Наведена модель дає змогу забезпечити зв'язок між конкретними діями на машинобудівних підприємствах.

Ефективно реалізувавши кожну складову та процес управлінського супроводу формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств сільськогосподарського призначення, можна підвищити рівень вмотивованості персоналу і тим самим застосувати невикористані можливості підвищення ефективності діяльності суб'єкта господарювання, закладені у працівниках.

#### **6.4. Управлінський супровід формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств сільськогосподарського призначення**

В умовах сьогодення проблеми формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу на вітчизняних машинобудівних підприємствах сільськогосподарського призначення є і залишатимуться актуальними. Особливо важливим це завдання є за умови європейської інтеграції України, коли вже у найближчій перспективі можна бути очікувати поступового відкриття національних кордонів та збільшення у вітчизняній економіці іноземного інвестиційного капіталу. Як свідчить досвід підприємств економічно розвинутих країн, добір і використання дієвих технологій мотивування працівників позитивно впливає на збільшення продуктивності праці у компанії, а також забезпечує підвищення рівня їхньої лояльності до підприємства, зменшуючи таким чином плинність персоналу. Окрім того, доволі часто інноваційні технології мотивування є передумовою і стимулом підвищення кваліфікації працівниками, що, безперечно, позитивно впливає на покращення рівня конкурентоспроможності машинобудівного підприємства сільськогосподарського призначення на ринку.

Таким чином, вищенаведене актуалізує необхідність управлінського супроводу формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств сільськогосподарського призначення, адже ефективність цих процесів загалом визначатиметься багато в чому від ефективності виконання кожного етапу, належного ресурсного забезпечення, рівня кваліфікації персоналу, уміння вірно оцінювати як індивідуальний внесок працівника, так і діагностувати ефекти діяльності компанії тощо.

Технічною і технологічною основою високо розвинутого агропромислового комплексу, стержнем товарного виробництва якісних продуктів харчування і переробної промисловості є машинні технології, фактично сучасна механізація сільського господарства, автоматизація його виробничих процесів, новітні високотехнологічні (в тому числі біотехнологічні) системи і комплекси машин та устаткування.

У теперішній час, сучасні трансформаційні процеси в розвитку сільської економіки вимагають переходу на інноваційні технології, що пов'язано з формуванням і відтворенням людського потенціалу сільських територій. Це, в свою чергу, вимагає нових підходів до оцінки економічної ефективності кадрового потенціалу села та створення необхідних умов для його відтворення [85, с. 8].

Категорія «людський капітал» має довготерміновий період формування і входить органічною частиною в сферу економічних досліджень економічної науки. Її поява – це закономірний процес розвитку як економічної теорії, так і вимог практики господарювання в ринковій економіці. Справа в тому, що якісні характеристики та кваліфікація працівників почали суттєво впливати на економічне зростання, забезпечуючи його розширене відтворення. Соціальний прогрес, у свою чергу, спровокував підвищення ефективності виробництва саме за рахунок людини, спричинивши бурхливий розвиток науки, освіти, охорони здоров'я та інших сфер життя, пов'язаних із людиною. В підсумку, саме прогресивні соціально-економічні зміни в суспільстві зумовили виникнення і формування наукової теорії людського капіталу. Сутність даної теорії полягає у врахуванні залежності індивідуальних доходів, прибутків підприємств, суспільства в цілому від знань, навичок, професіоналізму, фізичної сили і здоров'я людини. Іншими словами, людина, що інвестує одержання певного освітнього рівня, власну професійну підготовку, підвищення кваліфікації, покращення здоров'я – фактично формує свій особистий людський капітал і тим самим, із часом, забезпечує як власний, так і суспільний дохід [85, с. 9].

Кадровий потенціал сучасного сільського господарства країни в основному формується за рахунок оновлення трудових ресурсів із місцевого населення переважно молодого, працездатного віку. Раніше зародження і набуття навичок до вибору майбутньої професії формувалось у сільських школярів на уроках виробничого навчання у школах та під час літніх канікул, коли переважна більшість юнаків мала змогу допомагати батькам працюючи (активно спостерігаючи за працею батьків) у полі, на комбайні або за кермом трактора, чи працюючи на інших простих сільськогосподарських знаряддях. Згодом, при досягненні зрілості, чисельний загальний юнаків сільської місцевості дружньо заповнював навчальні кабінети і машинні двори професійно-технічних училищ, технікумів із механізації сільського

господарства, аудиторії і навчально-наукові лабораторії вишів аграрного профілю. Після навчання майже всі вони повертались у село, тобто були потім безпосередньо задіяні у сфері матеріального виробництва сільськогосподарської продукції. Професійно-технічні училища і особливо технікуми раніше уміло і ґрунтовно готували для села так званій «середній клас», на якому міцно тримався кадровий потенціал усього сільськогосподарського виробництва. Підготовка кадрів з механізації сільського господарства для країни донедавна була добре відпрацьованим, навіть відмінно налагодженим і чітко працюючим механізмом [85, с. 5].

Наприклад, підготовка майбутніх інженерів-дослідників, конструкторів і випробувачів сільськогосподарської техніки, яка здійснюється зараз на існуючих і нещодавно створених факультетах конструювання аграрних університетів, на нашу думку, також не відповідає сучасним вимогам сьогодення, оскільки тут студенти також мають обмежені курси навчання фундаментальних дисциплін на 1-2 курсах, навчальні плани в основному дублюють програми підготовки звичайних інженерів-механіків, майбутні фахівці у переважній більшості позбавлені практичного навчання за фахом на машинобудівних заводах, у конструкторських бюро, на машиновипробувальних станціях. Зараз їх підготовка мало що нагадує підготовку в минулому аналогічних фахівців у колишніх політехнічних інститутах на факультетах тракторного та сільськогосподарського машинобудування і механіко-машинобудівних факультетах, де, до речі, в цілому фундаментальне навчання продовжувалось протягом усього навчання, тобто всі п'ять років. Для здійснення ґрунтовної підготовки інженерів-конструкторів у багатьох вишах, які здійснюють зараз підготовку вказаних спеціалістів, у більшості випадків, немає відповідних профільних, спеціалізованих механіко-машинобудівних кафедр – технології сільськогосподарського машинобудування, проектування та конструювання сільськогосподарської техніки, металообробних станків та станків-автоматів, лазерної техніки і фізико-технічних технологій, зварювання, дизайну тощо. Крім того, відсутність відповідних умов та фінансування на здійснення практичної підготовки майбутніх фахівців, яка раніше здійснювалась шляхом проходження численних навчальних та виробничих практик (на машинобудівних заводах, районних сільгосптехніках, ремонтних майстернях, великих тваринницьких комплексах, птахофабриках, а

також у звичайних колективних господарствах) зараз зведена до мінімуму. А помічена в останні роки тенденція «примусового банкрутства» учбових господарств і дослідних станцій, що належать аграрним вишам, і «переведення» їх в іншу власність, взагалі позбавляє студентів факультетів механізації сільського господарства навіть побачити працюючий у полі трактор, не те, що самим бути за його кермом і виконувати якийсь механізований технологічний процес. Поширена у минулі роки серед студентів факультетів механізації сільського господарства аграрних вузів щорічна робота на цілинних землях, яка була міцною школою трудового дорослішання майбутніх інженерів-механіків сільськогосподарського виробництва, зараз також на жаль відсутня. А тому, в державі фактично взагалі майже відсутні умови для ґрунтовної практичної підготовки майбутніх фахівців сільського господарства (в тому числі і інженерів-механіків), які б мали не тільки міцне університетське навчання, але й умови для надбання навичок його конкретного вмілого застосування і реалізації. Широко розповсюджена зараз практика направлення на навчання або стажування за кордон у провідні аграрні країни і відомі аграрні університети найбільш обдарованих студентів факультетів механізації сільського господарства теж ніяк не вирішує проблем поповнення сільського господарства країни інженерними кадрами високої кваліфікації, оскільки переважна більшість таких «стажерів» взагалі в Україну не повертається. Короткострокові ж (до півроку, або на рік) направлення на роботу у західні країни наших студентів для ручного збирання там капусти, салату, суниці тощо взагалі ніякого відношення до підготовки справжніх інженерних кадрів для вітчизняного сільськогосподарського виробництва не мають. Навіть і в цьому випадку студенти, потрапивши за кордон, інтенсивно шукають можливість взагалі додому не повертатись [85, с. 8].

Таким чином, підсумовуючи вище сказане, першочерговими негайними заходами, на нашу думку, які потрібно зробити з підготовки висококваліфікованих кадрів у даній галузі сільського господарства, є наступне. По-перше, в освітянському просторі при підготовці бакалаврів повністю відновити викладання фундаментальних дисциплін на 1-2 курсах інженерних факультетів аграрних університетів у обсягах, які були 20-25 років тому. По-друге, знайти умови і забезпечити ґрунтовне практичне навчання студентів інженерних факультетів в учгоспах і господарствах, які належать саме аграрним університетам. Забезпечити, за рахунок

державної підтримки, ці господарства найсучаснішими зразками сільськогосподарської техніки, для її ґрунтового вивчення майбутніми інженерами під час безпосереднього виконання технологічних процесів. Підготовку інженерів конструкторів сільськогосподарської техніки проводити за обсягами навчання не нижчими, ніж ті, які були у колишніх політехнічних інститутах на відповідних факультетах. На державному рівні забезпечити умови (перш за все матеріально-фінансові), за якими значна частина випускників інженерних факультетів аграрних університетів буде залучатись безпосередньо у сферу матеріального виробництва. Необхідно відмовитись, навіть на державному рівні, від помилкового ствердження про те, що нібито для різних форм господарювання сучасного сільського господарства країни на селі потрібні тільки інженери-технологи. Хто ж тоді буде успішно готувати, налагоджувати, регулювати, обслуговувати та й ремонтувати найсучаснішу вже зараз складну і комп'ютеризовану сільськогосподарську техніку та енергетичні засоби безпосередньо у процесі їх роботи, в полі, під час щозмінного технічного сервісу, хто буде розраховувати і комплектувати машино-тракторні агрегати для конкретних умов виробництва, хто буде проектувати, розраховувати і забезпечувати працездатність механізованих процесів, машин і механізмів у тваринництві – так звані інженери-технологи? Ні! Це прямі обов'язки і безпосередні задачі саме інженерів-механіків сільськогосподарського виробництва. І їх підготовку необхідно проводити в країні на дуже високому, фундаментальному рівні. Підготовку інженерів-конструкторів та інженерів-дослідників здійснювати за поглибленими навчальними програмами, заздалегідь передбачивши вивчення студентами базових фундаментальних дисциплін протягом усього періоду навчання. Це стосується вищої математики, комп'ютерних технологій, фізики, теоретичної механіки, теорії механізмів та машин, механіки матеріалів та конструкцій, матеріалознавства тощо. Рівно як і відшукати такі можливості, за якими студенти бакалаврату та магістратури повинні вивчати іноземні мови протягом усього періоду навчання. Передбачити проведення навчальних практик та не менш ніж піврічного стажування в наукових лабораторіях НДІ та на підприємствах (фірмах), які виробляють сільськогосподарську техніку в Україні та за кордоном [85, с. 13].

Вдосконалення існуючих технологій мотивування персоналу на підприємствах сільськогосподарського машинобудування чи впровадження нових є складним процесом, адже вимагає різновекторної поглибленої діагностування існуючих рішень у цій сфері та виявлення їхньої ефективності з метою впровадження таких новацій, які сприятимуть досягненню стратегічних цілей та забезпечуватимуть стратегічні конкурентні переваги машинобудівних підприємств сільськогосподарського призначення як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Ефективно реалізувавши кожен етап та процес управлінського супроводу формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств сільськогосподарського призначення, можна підвищити рівень вмотивованості персоналу і тим самим застосувати невикористані можливості підвищення ефективності діяльності суб'єкта господарювання, закладені у працівниках. Взагалі слід зауважити, що процес ефективного функціонування інноваційних технологій мотивування персоналу на машинобудівних підприємствах передбачає зв'язок із постійними пошуками напрямів вдосконалення таких технологій. Як відомо з теорії та практики, будь-яка система (у т.ч. система мотивування працівників) не може бути завершеною та ідеальною протягом тривалого періоду часу внаслідок виключно природних змін внутрішніх та зовнішніх умов функціонування.

Відтак, запропонована модель управлінського супроводу формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств сільськогосподарського призначення дасть змогу забезпечити постійний моніторинг за кожною складовою та етапом цих процесів. Тим самим, можна очікувати високого рівня ефективності отриманих результатів. За результатами досліджень встановлено, що до 25% усіх управлінських рішень ще до їхнього ухвалення можна оцінювати як неефективні і тим самим уникнути витрат управлінської праці на їхнє розроблення й ухвалення. Причиною такої значної частки браку в управлінській діяльності, на думку автора, є якраз вкрай неефективна система прийняття рішень в організаціях. Відтак, модель управлінського супроводу формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств має важливе теоретико-практичне значення в управлінській діяльності цих суб'єктів господарювання. Поняття управлінського супроводу

підтримки ухвалення управлінських рішень використовується у науковій літературі. Управлінський супровід ми трактуємо як «сукупність певним чином скоординованих у часі та просторі ресурсозабезпечених комплексних управлінських впливів з оптимізації та підвищення ефективності здійснення й управління певними процесами».

У межах управлінського супроводу формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств слід вирішувати низку узагальнених взаємопов'язаних проблем:

- 1) збирання, узагальнення, опрацювання та аналітичне оброблення інформації;
- 2) обрання альтернатив з-поміж існуючих із використанням різних методів. Усі ці процеси супроводжуються як об'єктивними, так і суб'єктивними складовими.

Об'єктивна складова включає насамперед ухвалення різних управлінських рішень із використанням науково обґрунтованих алгоритмів, процедур, методів, методик, критеріїв, показників тощо. Разом із тим, більшою чи меншою мірою в межах управлінського супроводу формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу на підприємствах машинобудування виконання кожного етапу відповідних робіт залежить від суб'єктів ухвалення відповідних рішень, їхнього досвіду, інтуїції, знань, вмінь, навиків, компетентності тощо. Так чи інакше, обрання альтернатив з-поміж існуючих у межах зазначеного управлінського супроводу буде більш дієвим, якщо базуватиметься на ефективній системі інформаційно-аналітичного забезпечення ухвалення відповідних управлінських рішень у мотиваційній сфері машинобудівних підприємств. Таким чином, модель управлінського супроводу формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу на засадах виокремлення складових та структурування етапів цих процесів дасть змогу конкретизувати необхідне інформаційне забезпечення та джерела його одержання, а також забезпечити системність дій у цьому напрямку. Враховуючи результати досліджень вчених слід наголосити, що у межах зазначеного управлінського супроводу важливо не просто будувати систему необхідної управлінської інформації щодо технологій мотивування персоналу, а, насамперед, систему аналітичного забезпечення ухвалення відповідних управлінських рішень.



Керуючись результатами досліджень, слід зазначити, що за різними оцінками до 50% часу під час такого ухвалення витрачається на пошук необхідної аналітичної інформації. Таким чином, наявність моделі управлінського супроводу формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу дає змогу суттєво спростити виконувани завдання щодо пошуку і підбору інформації, забезпечити її структурованість, підвищити рівень методологічного забезпечення у цьому напрямку, забезпечити причинно-наслідкові зв'язки залежно від рівнів моделі, ідентифікувати можливі зони витрат, що в результаті покращить інформаційно-аналітичне забезпечення ухвалення управлінських рішень. Доцільно наголосити увагу на тому, що поняття управлінського супроводу формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств нетотожне поняттю мотиваційного механізму, яке набуло доволі значного поширення у працях вітчизняних та зарубіжних науковців. Водночас, мотиваційний механізм є важливою складовою менеджменту підприємств і повинен, зокрема, включати як елементи, так і напрямки управлінського впливу, що виокремлюються залежно від встановлених завдань та цілей. У літературі доведено, що такий механізм базується на системі стимулів і мотивів, здійснюється у певній послідовності, включає керівну та керовану підсистеми. Разом із тим, основна відмінність моделі управлінського супроводу формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу сільськогосподарських машинобудівних підприємств від мотиваційного механізму полягає у призначенні. Призначення мотиваційного механізму загалом – сформувати вихідну структуру мотивування у той час, як мета моделі управлінського супроводу – з управлінської позиції сформувати систему ухвалення відповідних управлінських рішень. Узагальнення теорії та практики дає змогу зробити висновок про те, що як формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств сільськогосподарського призначення, так і управлінський супровід цього можна фактично можна трактувати як бізнес-процес, який у літературі трактується як певна послідовність дій (підпроцесів), спрямована на отримання потрібного результату, важливого для організації. Таким чином, результатом зазначеного управлінського супроводу згідно процесного підходу має бути фактично те, заради чого такий процес здійснюється, тобто, як

зазначалось вище, мова йде про виокремлення складових та структурування етапів цих процесів, що дає змогу конкретизувати необхідне інформаційне забезпечення та джерела його одержання, а також забезпечити системність дій у напрямку формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу. Усе це повинно знаходитись на виході бізнес-процесу управлінського супроводу. На вході ж цього процесу знаходяться різноманітні ресурси, що необхідні як для його реалізації, так і для отримання результатів. Важливою передумовою дієвості формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств сільськогосподарського призначення є командна робота усіх залучених до цих процесів суб'єктів. Особливість цього полягає в тому, такі технології розробляються у тому числі і для їхніх розробників. Управлінський супровід формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств сільськогосподарського призначення буде ефективним за умови правильного організування робіт, чіткої спрямованості інформаційних потоків, а також забезпечення дієвого прямого і зворотного зв'язку. При цьому, важливо наголосити на важливості не тільки формування чіткого алгоритму усіх необхідних робіт у межах такого управлінського супроводу, але і його дотримання. Запропонована модель управлінського супроводу формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств наведена на рис. 6.22.

Розглядаючи під етап призначення керівника проєкту та формування проєктної групи у межах складової інформаційно-аналітичного забезпечення моделі управлінського супроводу формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств, доцільно наголосити на важливості чіткої ідентифікації зон функціональної відповідальності кожного працівника такої групи (як, зрештою, і зон виконання відповідних робіт). Повинна бути забезпечена узгодженість дій керівників різних ланок управління, у тому числі і на основі корпоративних стандартів підприємства (якщо такі наявні).

Слід пам'ятати доведену у літературі тезу про те, що результативність будь-якого проєкту багато в чому визначається рівнем компетентності й особистісними якостями керівника: якщо вони наявні – це вже одна із важливих передумов дієвості

сформованих і впроваджених інноваційних технологій мотивування персоналу.

СКЛАДОВІ	Інформаційно-аналітичне забезпечення формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу	Інформаційно-аналітичне забезпечення формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу				
		Призначення керівника проєкту та формування проєктної групи	Ресурсне забезпечення	Обґрунтування управлінської концепції	Діагностика існуючої системи мотивування	Діагностика системи менеджменту загалом
	Аналізування інноваційних технологій мотивування персоналу	Аналізування інноваційних технологій мотивування персоналу				
		Визначення цілей формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу	Аналізування технологій мотивування персоналу успішних компаній та інших машинобудівних підприємств	Опис, та аналізування організаційної структури управління	Вивчення потреб працівників	
	Відбір та формування інноваційних технологій мотивування персоналу	Відбір та формування інноваційних технологій мотивування персоналу				
		Визначення попереднього змістового наповнення технологій мотивування	Тестування інноваційних технологій мотивування	Внесення коректив в пропонувані інноваційні технології мотивування		
	Впровадження інноваційних технологій персоналу та оперативне управління ними	Впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу та оперативне управління ними				
		Побудова системи підтримуючих структур і процесів	Формування та впровадження системи регламентів і документів	Впровадження інноваційних технологій мотивування	Оцінювання ефективності впровадження інноваційних технологій мотивування	

**Рис. 6.22. Модель управлінського супроводу формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств сільськогосподарського призначення**

*Джерело: розроблено авторами*

Серед визначальних компетентностей керівника проєкту формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств слід виокремити загальновідомі професійно-ділові, адміністративно-організаційні, соціально-психологічні та моральні [120, с. 13-14]. Разом з тим, слід пам'ятати про те, що будь-яка зміна системи мотивування у компанії

– це процес із підвищеним рівнем відповідальності, адже безпосередньо стосується кожного працівника як керуючої, так і керованої підсистем управління.

Відтак, важливо, щоб керівник проєкту чітко уявляв, яких результатів слід досягти (тобто був орієнтований на результат). Ця особа також повинна бути авторитетом серед працівників та уміти налагоджувати контакти із керівниками різних рівнів управління під час проведення консультацій щодо обрання альтернативних варіантів технологій мотивування персоналу. Не менш важливе завдання як перед керівником, так і перед командою проєкту – наявність ґрунтовних знань щодо машинобудівного підприємства загалом, його організаційної структури управління та кожного його бізнес-процесу (постачання, управління персоналом, виробництво, збут, фінансування, бухгалтерський облік тощо). У склад команди проєкту можуть бути залучені HR-фахівці, бухгалтери, фінансисти, аналітики тощо. Разом із тим, слід уникати надмірної кількості учасників проєкту, що ускладнюватиме взаємодію.

Слушною можна вважати думку С. Пархоменка [188, с. 58], який наголошує на особливостях HR-проєктного менеджменту. Автор, зокрема, зазначає, що реалізація більшості HR-проєктів, на відміну, наприклад, від IT-проєктів, пов'язана із тим, що керівники перших проєктів не завжди мають можливість давати прямі вказівки іншим учасникам проєкту, які, зокрема, або в організаційній структурі машинобудівного підприємства можуть знаходитись вище, або на тому ж рівні перебувати у прямому підпорядкуванні інших менеджерів. Як наслідок, необхідна для формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу інформація з великим рівнем ймовірності може надходити замовникам або із затримкою, або лише надана формально, або отримана після настирливих прохань. Вирішити таку потенційну проблему можна шляхом наділення керівництвом машинобудівного підприємства керівника проєкту та членів робочої групи достатнім рівнем повноважень для виконання кожного етапу робіт. Про це повинні бути поінформовані не лише безпосередні виконавці, але й усі інші залучені у проєкт прямо чи опосередковано суб'єкти. У випадку виникнення будь-яких труднощів у зазначеній сфері замовники проєкту (правління, власники, генеральний директор тощо) повинні бути відкритими для оперативного реагування та впливу на «порушників».

Не менш важливе завдання цього під етапу – розмежування зон відповідальності працівників проєктної групи під час формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу на машинобудівних підприємствах. Кожен із таких працівників повинен розуміти рівень своєї відповідальності, підпорядкування, встановлені терміни виконання окремих робіт, свою інформаційну залежність від інших, а також інформаційну залежність інших від себе.

Як керівник, так і команда проєкту формування та впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств повинні бути достатньо мотивованими для виконання відповідних робіт. Як наслідок, вже на початку управлінського супроводу усіх цих процесів слід вирішувати проблему вибору дієвих мотиваційних технологій щодо такої категорії персоналу. Причому, на думку Я. Буденної [25, с. 67], під час підготовки й організування важливих HR-проєктів у компаніях доцільно враховувати також, за можливості, нематеріальні інструменти мотивування, які, на думку автора, повинні «сформувати у колективі таку атмосферу, за якої кожен учасник буде викладатися на повну». До таких інструментів, як приклад, практик відноситься: прагнення прийняти виклик, долати труднощі, набути нових знань та досвіду тощо; доцільно також, за можливості, кожен проміжний етап управлінського супроводу відзначати, піднімаючи тим самим моральний дух та підвищуючи вмотивованість.

На підетапі призначення керівника проєкту та формування проєктної групи слід також розробити план усіх необхідних робіт із визначенням термінів, розробити усю необхідну нормативну базу (накази, регламенти, положення, стандарти тощо), а також передбачити можливість та необхідність проведення періодичного аудиту проведеного.

Ефективність як управлінського супроводу формування та впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств, так і дієвості отриманого результату визначається багато в чому достатністю необхідного ресурсного забезпечення. Якщо таких ресурсів буде недостатньо, з високим рівнем ймовірності можна буде очікувати негативних результатів. І керівники підприємства машинобудування сільськогосподарського призначення загалом, і керівники проєкту формування і впровадження інноваційних технологій мотивування зокрема повинні розуміти, які ресурси і в якій кількості будуть потрібними. Під час

планування таких ресурсів слід враховувати також не тільки загальну потребу у них, але і їхній розподіл у часовому інтервалі.

Змістовне наповнення ресурсного забезпечення формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств сільськогосподарського призначення може бути різноманітним і, зокрема, включати фінансову складову (кошториси витрат на виконання окремих робіт, грошові кошти тощо), інформаційну складову (інформація для виконання кожного етапу робіт), матеріально-технічну складову (оргтехніка, програмне забезпечення, канцелярські товари тощо), науково-методичну складову (спеціалізована література з HR-менеджменту, доступ до різних веб-ресурсів тощо) та ін. Із поміж різних видів зазначеного вище ресурсного забезпечення окремо слід наголосити на важливості використання як загальновідомого, так і спеціалізованого програмного забезпечення, з допомогою якого можна вирішувати завдання формування цілісної бази документування, побудови графіків, схем, алгоритмів, створення баз даних, автоматизування проєктних розрахунків тощо. Очевидно, що автоматизування як процесу загалом, так і окремих його операцій дає змогу підвищити рівень його ефективності, а також здійснити стандартизування окремих робіт. Як свідчить вивчення теорії і практики, сьогодні на ринку HR-програмного забезпечення наявне різноманітне програмне забезпечення та програмні модулі проєктного характеру, зокрема, IBM Web Sphere Business Modeler, Business Studio, ARIS Express та ін.

Завдання автоматизування, з одного боку, ускладнюється, а з іншого – спрощується за умови використання на машинобудівному підприємстві інтегрованих систем ERP. Спрощення полягає в тому, що з їхньою допомогою можна швидко отримати чимало потрібної у межах моделі управлінського супроводу формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу інформації, а також управляти відповідними процесами. Окрім того, у бізнес-середовищі може вже бути досвід інтегрування інноваційних технологій мотивування персоналу в існуючі ERP системи, що може бути успішно використано суб'єктом господарювання. Разом із тим, якщо цього немає (або інформація про це відсутня), може виникнути також і проблема необхідності інтегрування таких технологій в ERP системи, що може виявитись складно або взагалі не під силу фахівцям машинобудівного підприємства і слід буде залучати фахівців ззовні; це може призвести до виникнення додаткових витрат,

які слід також враховувати.

Для ефективного виконання цього етапу процесу управлінського супроводу формування та впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств можна використовувати поширені у теорії і практиці проєктного управління таблиці потреб у ресурсах залежно від етапів управлінського супроводу, ресурсні гістограми (тобто графіки, де по горизонталі вказують календарні терміни робіт, а по вертикалі – щоденну або щотижневу кількісну потребу у кожному виді ресурсів), таблиці наявних ресурсів, таблиці відповідності фактичних ресурсів підприємства машинобудування плановим (ідентифікація їхнього дефіциту чи надлишку), графіки постачання ресурсів тощо. Також важливе завдання цього етапу – визначатись із постачальниками відповідних ресурсів і умовами їхнього залучення. Очевидно, що успіх виконання цього етапу та використання дійсно практичних інструментів у межах моделі управлінського супроводу визначається багато в чому наявністю досвіду і структурованістю етапів проєктного менеджменту на підприємстві машинобудування загалом. Разом із тим, слід пам'ятати, що ототожнювати ресурсне забезпечення проєктного менеджменту із ресурсним забезпеченням HR-проєктів по усіх позиціях однозначно не можна, адже HR-проєкти є здебільшого унікальнішими, більш специфічними та трудомісткими, а також складнішими з позиції управління.

Важливою ланкою моделі управлінського супроводу формування та впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств сільськогосподарського призначення є ланка формування концепції цих робіт. При цьому, слід наголосити, що на цьому етапі мова не йде про формування концепції таких інноваційних технологій, а лише про концепцію управлінських робіт. Варто погодитись із думкою С. Пархоменка [188, с. 58], який зауважує, що концепція HR-проєкту у вітчизняному бізнесі доволі часто трактується не як ідея для обговорення, оцінювання та обґрунтування, а як конкретне завдання для виконання, нав'яне керівникові діловою періодикою, семінарами, колегами, бізнес-партнерами, консультантами тощо. Наслідком цього, як наголошує автор, є робота над проєктом, який уже з самого початку свого втілення приречений на невдачу через його невідповідність існуючим обставинам, очікуваним результатам, витратам, повноваженням, компетентностям тощо. Як свідчить вивчення теорії та практики,

сьогодні обґрунтовано й охарактеризовано дійсно чимало цікавих ідей у сфері формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу на підприємствах машинобудування. Разом із тим, у межах концепції слід чітко зрозуміти усім суб'єктам (власникам, топ-менеджменту, HR-підрозділу, керівнику проєкту, проєктній групі тощо) достатність відповідного ресурсного забезпечення, професійних компетентностей проєктної команди, приблизні часові інтервали, очікуваний ефект тощо під час формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу. Іншими словами – керівники і власники повинні усвідомлювати і довести до відома проєктної групи, що вони бачать на виході процесу, а члени групи мають упевнитись, що вони дійсно знають, що і як робити. Для досягнення підсумкового успіху важливо забезпечити збалансованість між фактичними можливостями проєкту та очікуваннями на його виході. На цьому під етапі важливо також спробувати колективно критично обговорити ідеї, що плануються розглядати.

Обґрунтування управлінської концепції формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств сільськогосподарського призначення повинно передбачати також установлення чітких меж майбутнього проєкту: що конкретно буде робитись, якими мають бути очікувані результати? Інші цілі, нові ідеї, які не потрапили у перший проєкт – це вже повинна бути вихідна інформаційна база наступних проєктів.

Встановлюючи терміни у межах моделі управлінського супроводу формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств, слід брати до уваги також норми вітчизняного законодавства. Наприклад, із високим рівнем ймовірності можна стверджувати, що зміни мотиваційних систем у компаніях належать до категорії зміни істотних умов праці. Відтак, згідно трудового законодавства, впровадити зміни у технологіях мотивування можна тільки після попередження працівників про це не пізніше встановленого у нормативних актах терміну.

На наступному під етапі формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств у межах відповідної моделі управлінського супроводу доцільно здійснити діагностику існуючої системи мотивування у компанії, щоб одержати цілісну картину фактичного стану справ у аналізованій сфері. Важливо розуміти, які матеріальні і нематеріальні



стимули фактично використовуються, на якому рівні оптимізований процес розподілу фінансових ресурсів у мотиваційній сфері компанії, наскільки працівники задоволені тим рівнем матеріальної винагороди, яку отримують, чи створені умови для підтримки ініціативи співробітників, наскільки пристосовані фактичні технології мотивування до потреб працівників тощо.

Із цим попереднім під етапом формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств сільськогосподарського призначення у межах відповідної моделі управлінського супроводу пов'язаний також наступний – діагностика системи менеджменту компанії загалом. Якість та ефективність впроваджених таких технологій буде багато в чому залежати від фази розвитку підприємства машинобудування загалом, від його стратегічних і тактичних цілей, від рівня налагодженості та структурованості бізнес-процесів, від відкритості персоналу на зміни і він інших чинників. Діагностуючи систему менеджменту машинобудівних підприємств сільськогосподарського призначення, слід також з'ясувати, наскільки у компанії вдається об'єднати зусилля працівників для досягнення корпоративних цілей (і чи взагалі такі цілі наявні, а якщо так, то чи зрозумілі працівникам), на якому рівні персонал залучений у процес управління, наскільки формалізовані бізнес-процеси тощо. Теорією і практикою доведено, що інноваційні технології мотивування персоналу напряду залежать від таких елементів системи менеджменту підприємств машинобудування, як стратегія компанії, корпоративні цінності, рівень корпоративної культури, політика управління персоналом, система оцінювання працівників тощо.

Узагальнюючи етап інформаційно-аналітичного забезпечення формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу (передпроектна стадія), доцільно наголосити на особливій його важливості. Ця стадія повинна реалізовуватись особливо ретельно, адже, як свідчить практика, більшість подібних проєктів стають неефективними через те, що виконавець (у нашому випадку – проєктна група) не до кінця розуміє, що саме потрібно замовникам (правлінню, топ-менеджменту, власникам тощо), які цілі та завдання вони ставлять. Проблема, на думку автора, ще більше ускладнюється в умовах, коли замовники самі чітко не усвідомлюють, що саме їм потрібно, постійно змінюючи вимоги і побажання уже під час наступних стадій. Варто зазначити, що якщо перспективна ідея не

може бути об'єктивно оціненою у зв'язку із тим, що у будь-кого із зацікавлених суб'єктів немає достатніх знань і досвіду, у жодному випадку не слід починати виконання проєкту із зауваженням «перед виконанням відправити HR-менеджера на відповідний семінар». Тоді семінар дійсно потрібний, однак в першу чергу для того, щоб оцінити реалістичність проєкту формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу і тим самим, можливо, зупинити його ще на етапі, коли значні кошти не потрачені разом із витратами часу і робочої сили.

Визначення цілей формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу є важливим етапом у моделі управлінського супроводу цих процесів. Як свідчить практика HR-менеджменту, доволі часто різні HR-проєкти стають неефективними саме через відсутність конкретних кінцевих цілей, яких слід досягти за визначений період часу. Неефективність виконання цієї ланки може призвести до зайвих витрат у першу чергу робочого часу працівників та топ-менеджерів, набуття негативного досвіду командної роботи (що впливатиме на подальші спільні проєкти машинобудівного підприємства), погіршення соціально-психологічного клімату в колективі, втрати довіри до HR-підрозділу як зі сторони керівництва суб'єкта господарювання, так і з боку працівників керованої підсистеми підприємства, та до інших негативних наслідків (у нашому випадку ще й до підвищення рівня демотивації персоналу).

Невірна постановка цілей може знизити ефективність усієї системи управління на підприємствах машинобудування.

Як свідчить вивчення теорії і практики, перелік цілей формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу на підприємствах машинобудування може бути різноманітним. До таких цілей віднесено: підвищення привабливості суб'єкта господарювання як роботодавця на ринку, покращення його іміджу, розвиток корпоративної культури, утримання співробітників, приведення поточної діяльності працівників у відповідність до цілей розвитку підприємства, оптимізації витрат на персонал, покращення рівня вмотивованості працівників тощо. Таким чином, враховуючи вище наведене, в одному випадку інноваційні технології мотивування персоналу на підприємствах машинобудування сільськогосподарського призначення можуть формуватися і впроваджуватись для залучення висококваліфікованих фахівців і топ-

менеджерів, в іншому – для покращення рівня мотивування у напрямку досягнення стратегії і цілей, у ще іншому – для забезпечення гнучкості та можливості вибору працівниками інструментів мотивування залежно від їхніх потреб, а також для формування у колективі відчуття турботи керуючої підсистеми про керовану. Очевидно, що наведений перелік цілей може доповнюватись. Слід звернути увагу і на те, що обрані цілі формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу на підприємствах машинобудування впливають на подальший перебіг усіх наступних етапів цього процесу.

Наступний під етап формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу на підприємствах машинобудування – аналізування технологій мотивування працівників успішних компаній та інших машинобудівних підприємств. На цьому під етапі важливо вивчити чужий досвід, який багато в чому може бути корисним. Чимало компаній із іноземним капіталом успішно впроваджують інновації у мотивуванні своїх співробітників і результатами цього діляться з бізнес-середовищем у формі інтерв'ю, публікацій у спеціалізованих виданнях, виступів на конференціях, семінарах тощо. На цьому підетапі можна також виявити випадки існування подібних проблем у мотиваційній сфері на інших підприємствах, а також ознайомитись із шляхом їхнього вирішення. І взагалі, під час впровадження будь-яких змін у технологіях мотивування, як свідчить вивчення теорії та практики, слід пам'ятати про важливість і необхідність аналізування тенденцій бізнес-середовища. Неврахування цього може призвести до підвищення рівня плинності персоналу. Ґрунтовність аналізування технологій мотивування працівників успішних компаній та інших машинобудівних підприємств, як свідчить вивчення теорії і практики, визначається низкою чинників, зокрема, обмеженістю часового інтервалу, можливостями робочої групи, ресурсним забезпеченням тощо.

Опис, формалізація та аналіз організаційної структури управління є наступним етапом формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу на підприємствах машинобудування сільськогосподарського призначення. Необхідність введення цього підетапу обумовлена багато в чому специфікою організаційних структур управління на вітчизняних машинобудівних підприємствах. Така специфіка виявляється, наприклад, не тільки у

відмінності у назвах підрозділів, їхній наявності чи відсутності, але й у особливостях побудови лінійних і функціональних зав'язків між різними підрозділами та рівнями управління. Окрім того, на одних і тих же посадах на різних машинобудівних підприємствах можуть виконуватись абсолютно інші завдання. Формалізація та аналіз організаційної структури управління підприємств машинобудування сільськогосподарського призначення дає змогу виокремити однорідні за певними параметрами групи персоналу, що у перспективі може допомогти, наприклад, під час установлення ключових показників ефективності, формування грейдів або встановлення базової чи бонусної частини заробітної плати. Під час виконання цього підетапу важливо провести ретельне аналізування змісту роботи по кожній посаді. Слід зрозуміти зони відповідальності кожної такої посади, рівень робочих взаємин, відповідальності, умови праці, основні вимоги, що висуваються до неї, цінність посади для компанії тощо. Також необхідно провести порівняння фактичної роботи, що виконується на тій чи іншій посаді, із плановою роботою, що передбачена посадовими інструкціями. На багатьох підприємствах використовуються типові посадові інструкції, які мають небагато спільного із завданнями, що фактично виконуються.

Відтак, виконуючи цей підетап у моделі управлінського супроводу, слід більшою мірою орієнтуватись на використання методів спостереження, прямого систематичного аналізу змісту роботи, а також аналізу інформації, отриманої безпосередньо від працівників і їхніх керівників. Формалізація та аналіз організаційної структури управління машинобудівних підприємств сільськогосподарського призначення може також передбачати здійснення типології посад за різними ознаками, як от за рівнями управління, за цінністю посад для компанії, за рівнем необхідної кваліфікації, за важливістю для топ-менеджменту тощо. Це важливо з огляду на те, що найчастіше як матеріальне, так і нематеріальне мотивування працівників залежить все ж від посади, яку вони займають. Наприклад, чим вищий ранг посади, тим вищий рівень компенсаційного пакету працівник може отримати. Перед визначенням попереднього змістового наповнення пропонованих технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств проєктною групою слід здійснити діагностику існуючих потреб працівників. Це особливо важливий етап з огляду на те, що такі технології будуть дієвими в першу чергу тоді, коли дійсно

цікавитимуть співробітників і задовольнятимуть їхні потреби. На цьому підетапі важливо одержати інформацію щодо визначальних чинників впливу на вмотивованість працівників на підприємстві машинобудування, пріоритетності очікуваних інструментів мотивування такими працівниками, найбільш значущих демотиваційних чинників впливу на виконання ними своїх посадових обов'язків тощо, не тільки встановлюючи факти, а в першу чергу виявляючи закономірності. Причому, дослідження слід проводити також у розрізі віку, статі, посади працівників, їхнього стажу роботи на підприємстві тощо. Вивчення теорії та практики дає змогу стверджувати, що найдоцільнішим методом при цьому повинно бути опитування. Разом із тим, не слід ігнорувати інших можливих методів, зокрема, спостереження, аналізу документації, порівняння тощо. Можна погодитись із тезою про необхідність окремого аналізування потреб персоналу головного і регіонального офісів машинобудівного підприємства (якщо такі наявні). Також рекомендуємо у випадку невеликої чисельності персоналу суб'єкта господарювання здійснювати опитування з максимальним врахуванням особистісних вподобань працівників, використовуючи максимально при цьому саме відкриті запитання. Як наслідок, наприклад, можна буде прийти до висновку, що той чи інший набір елементів компенсаційного пакету на підприємстві машинобудування для керівників середньої ланки є нормою і як такого додаткового мотиваційного впливу на них не матиме, або навпаки. При цьому для одного працівника подяка за ефективну роботу від керівника компанії у присутності всього колективу – джерело гордості та ентузіазму на найближчі півроку, а для іншого – важливіше отримати кілька днів додаткової відпустки; когось більше мотивує гнучкий графік роботи, а когось – оплата додаткового навчання. Відтак, щоб підвищити рівень вмотивованості на підприємстві машинобудування, слід знайти підхід до кожного співробітника (наприклад, за принципом «кафетерію»).

Визначення попереднього змістового наповнення технологій мотивування є наступним важливим підетапом у моделі управлінського супроводу формування і впровадження таких технологій. Маючи уже цілісну інформацію, зібрану на попередніх етапах, доцільно визначитись з тим, якими мають бути такі технології за характером впливу, рівнем новизни, об'єктом впливу, масштабом змін існуючої на підприємстві системи мотивування, рівнем

індивідуалізації, спрямуванням, характером цілей, рівнем формалізації, джерелом походження тощо. Спектр завдань, який вирішується на цьому етапі, може бути різноманітним: яким чином встановити величину базової та бонусної частини заробітної плати залежно від категорій працівників, які ще елементи включити у компенсаційний пакет, що впровадити з метою мотивування персоналу на досягнення цілей підприємства, яким чином обрати необхідні ключові показники ефективності, яким чином нараховувати бонуси та відсотки тощо. Зокрема, у сфері використання компенсаційного пакету (якщо такий передбачається), доцільно підготувати перелік 15-20 позицій складових такого пакету, «по сильних» для підприємства машинобудування на цьому етапі його розвитку (наприклад, додаткові виплати на відрядження, оплата вартості харчування, надання мобільного телефону, абонемент у спортивний клуб, вивчення за рахунок компанії іноземних мов тощо). На цьому підетапі важливо не тільки визначити попереднє змістове наповнення технологій мотивування, але й здійснити економічне обґрунтування нововведень у тісній співпраці із фінансовою службою. Ми вважаємо, якщо принципи розрахунку винагороди можуть бути віднесені до компетенції менеджера з персоналу, то величина винагороди повинна обов'язково погоджуватись із фінансовим директором. Як свідчить вивчення теорії та практики, пропонувані технології мотивування персоналу повинні бути такими, які гармоніюють як із фінансовими можливостями машинобудівного підприємства сільськогосподарського призначення, так і з внеском того чи іншого працівника у досягнення результатів діяльності компанії. Якщо цього не зробити і вже після впровадження технологій мотивування вносити корективи, наприклад, шляхом зменшення величини бонусів окремим працівникам, це може викликати суттєвий демотиваційний ефект. Тестування інноваційних технологій мотивування є наступним важливим підетапом процесу формування і впровадження таких технологій. Основне його призначення – виявити «вузькі місця», що потребують усунення. Одним із поширених методів тестування таких технологій може, зокрема, бути метод «прихованого» впровадження, коли працівники продовжують одержувати винагороду як і раніше, однак паралельно менеджери здійснюють розрахунки із використанням нової технології (принцип «рахуємо по-новому, платимо по-старому»).

Сучасний стан фінансового забезпечення сільського

господарства України свідчить про необхідність активізації інвестиційних процесів і підвищення ефективності вкладення коштів [322, с. 176]. Для України аграрний сектор є провідною галуззю національної економіки, а тому особливо актуальними є питання оцінювання потенціалу поліпшення показників діяльності й необхідності інвестування для вирішення виробничих завдань. Використання комплексних підходів дозволяє знаходити відповіді на актуальні питання виробничого характеру та формувати рекомендації щодо поліпшення діяльності суб'єктів господарювання. Одним із таких підходів є бенчмаркінг, застосування якого дозволяє здійснювати пошук оптимального рішення на підставі досягнутого рівня ефективності кращих суб'єктів. Перевага бенчмаркінгу полягає в тому, що він дає змогу знаходити найкращі технології, використовувати передовий досвід з урахуванням усіх можливих варіантів функціонування суб'єктів господарювання. Бенчмаркінг побудований на основі реалізації практичних заходів з підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання шляхом застосування граничних методів дослідження. Актуальність проблеми оцінювання ефективності діяльності зумовлена тим, що нині недостатньо розрахунку традиційних показників у динаміці, оскільки, як свідчить практика, співвідношення планового й базового показників не дає змоги, крім статистичного результату, виявити економічні закономірності та залежності, а також резерви [322, с. 178].

У літературі обґрунтовано, що такий підхід дає змогу виявити серйозні помилки ще на етапі формування інноваційних технологій мотивування персоналу, а також встановити переваги пропонованих рішень. Розглядаючи у межах моделі управлінського супроводу формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств ланку побудови системи підтримуючих структур та процесів, варто наголосити на важливості при цьому саме системного підходу. Він також є важливим і на етапі формування та впровадження системи регламентів і документів. Обидва ці підетапи мають на меті усунення можливості суб'єктивних оцінок працівників, а також встановлення чітких формальних правил поведінки, якими описуватимуться інноваційні технології мотивування.

В аналізованому аспекті важливо, щоб такі технології використовувались у максимально передбачуваному середовищі, у

якому чітко видно усі інформаційні потоки, а також визначені та документовані усі структури, процеси та документація. Глибина виконання підетапу побудови підтримуючих структур та процесів у першу чергу визначається складністю пропонованих інноваційних технологій мотивування персоналу. Наприклад, якщо величина заробітної плати у результаті запропонованих змін залежатиме від досягнутих ключових показників ефективності, важливо визначити, хто на машинобудівному підприємстві здійснюватиме моніторинг досягнення встановлених КРІ (як і, зрештою, хто такі КРІ встановлюватиме і через які етапи) – чи існуючий підрозділ, чи новостворений; якщо у компанії впроваджується компенсаційний пакет – хто управлятиме ним, і т.д. Нерідко впроваджені інноваційні технології мотивування персоналу на підприємствах машинобудування сільськогосподарського призначення можуть стати причиною кардинальної зміни організаційної структури управління суб'єкта господарювання. Так чи інакше, з великим рівнем ймовірності можна стверджувати, що зміни в технологіях мотивування персоналу призведуть до змін оперативного управління на машинобудівних підприємствах, змін системи оцінювання персоналу, його атестації, змін у корпоративній культурі, у системі планування тощо. Впровадження системи регламентів і документів як підетап формування та впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу на підприємствах машинобудування потрібний для обґрунтованого у попередніх частинах роботи формалізування таких технологій. Наступний підетап у межах моделі управлінського супроводу формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу на підприємствах машинобудування передбачає безпосереднє впровадження таких технологій. Як свідчить вивчення теорії і практики, впровадження будь-яких HR-систем здебільшого є значно складнішим завданням, аніж процес їхнього розроблення. Важливо проводити широку роз'яснювальну роботу із працівниками щодо нововведень, відповідати на їхні запитання, розвіювавши тим самим побоювання, страхи та мінімізуючи опір змінам із їхнього боку. Працівники повинні розуміти сутність змін і їхні наслідки, а також знати, що їм слід зробити для того, щоб отримати той чи інший рівень винагороди. Форми такої роз'яснювальної роботи можуть бути різноманітними, а саме: проведення відкритих зустрічей із усім колективом або з працівниками різних відділів, проведення корпоративних навчальних



семінарів, проведення особистих зустрічей із тими працівниками, хто цього найбільше потребує (наприклад, найбільше сумнівається, чинить найбільший опір тощо), публікування змін у корпоративній періодиці підприємства тощо. У результаті цього працівник повинен також чітко розуміти можливості інноваційних технологій мотивування персоналу, у першу чергу для задоволення своїх потреб та для досягнення цілей підприємств машинобудування і здобуття ними стійких конкурентних позицій. Очевидно, що важливою передумовою ефективного впровадження інноваційних технологій мотивування на вітчизняних підприємствах машинобудування сільськогосподарського призначення є наявність у них розвиненої системи внутрішніх комунікацій. Під час впровадження будь-яких нових HR-систем важливо враховувати готовність та інформованість колективу. Це особливо важливо, коли мова йде про такі важливі для кожного працівника сфери, як розмір винагороди та оцінювання ефективності його діяльності. Практика управління персоналом стверджує, що до активних дій у напрямку впровадження нових HR-систем слід приступати тільки тоді, коли співробітники не просто знають про майбутні зміни, а зацікавились ними. Відтак, автор пропонує один із варіантів впровадження – створити умови, щоб обидві системи – стара і нова (у нашому випадку – старі і нові технології мотивування) певний час функціонували паралельно, що допоможе, з одного боку, працівникам самостійно здійснити порівняння рівнів винагороди, розрахованих із використанням різних методик, а з іншого – керівникам компанії – здійснити власне аналізування ефективності змін. На цьому підетапі, як свідчить вивчення теорії та практики, ключову роль повинен відігравати вже не керівник проєкту разом із своєю робочою групою, а основний керівник машинобудівного підприємства (правління, генеральний директор тощо). Недотримання цього, як свідчить вивчення теорії та практики, нерідко стає причиною неефективності впроваджених інноваційних технологій мотивування. З боку вищого керівництва підприємства машинобудування сільськогосподарського призначення повинна бути управлінсько-адміністративна підтримка впровадження, щоб такі технології (навіть і дійсно ефективні) не залишились лише хорошим проєктом. Така управлінсько-адміністративна підтримка повинна бути наявною не лише на етапі безпосереднього впровадження технологій, але і на усіх попередніх етапах. Слушно зауважує С. Пархоменко [188, с. 60], акцентуючи

увагу на важливості планування і формування плану впровадження будь-яких HR-рішень (якими і є інноваційні технології мотивування). Причому, на думку автора, таке планування повинно здійснюватися ще на початкових етапах проєкту, а вже згодом коригуватися залежно від складності пропонованих проєктних рішень. Формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу на вітчизняних машинобудівних підприємствах сільськогосподарського призначення повинно закінчуватись оцінюванням ефективності таких заходів. Слід розуміти дієвість чи недієвість змін, які відбулися. Керівники мають знати, як вплинули впроваджені технології на рівень вмотивованості працівників, а також на підвищення рівня їхньої ефективності. Фактично на цьому підетапі варто дати відповідь на запитання: чи досягнуто в результаті реалізації проєкту поставлених цілей. Очевидно, що впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу на вітчизняних машинобудівних підприємствах сільськогосподарського призначення не повинно закінчуватись виключно оцінюванням ефективності таких заходів. Зрозуміло, що такі технології слід постійно удосконалювати, актуалізувати та доробляти у зв'язку із зміною середовища функціонування. Наведена модель управлінського супроводу формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств враховує три категорії відносин:

- 1) відносини передавальної функції (функціональні завдання, які виконуються на кожному етапі);
- 2) відносини межі контролю (межі, коли за перебіг того чи іншого етапу відповідає той чи інший суб'єкт);
- 3) відносини «вхід-вихід» (ідентифікація того, що має бути на вході у систему, а що на виході). Практичне значення запропонованої моделі полягає також у можливості структурування усього необхідного інформаційного забезпечення у ході виконання робіт.

Таким чином, запропонована модель управлінського супроводу формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств дає змогу сформувати «дерево» усіх необхідних процесів, здійснити планування робіт, а також інформує зацікавлених суб'єктів про увесь спектр необхідних дій у цьому напрямку. Завдяки зазначеним положенням створюються передумови для установаження критеріїв ефективності кожного етапу в межах моделі, оцінювання такої ефективності, розмежування зон

відповідальності, сіткового планування, виокремлення основних та другорядних робіт, а також ідентифікація зон, що потребують найбільшої уваги. Аналіз 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.

1. За результатами проведеного дослідження встановлено, що формування і використання на машинобудівних підприємствах сільськогосподарського призначення інноваційних технологій мотивування персоналу залежить у першу чергу від відповідного кадрового забезпечення. Такі висновки зроблено також за результатами опитування HR-фахівців підприємств Львівщини із високим рівнем розвитку систем мотивування. Разом з тим, доведено, що тільки факт наявності HR-підрозділу чи відділу кадрів на машинобудівному підприємстві не гарантує успішності ухвалення дієвих управлінських рішень у цій сфері. Встановлено, що визначальний чинник цього – компетентність. Відтак, удосконалено метод діагностики компетентності HR-підрозділу з формування та використання інноваційних технологій мотивування персоналу, який базується на розрахунку сукупності репрезентативних індикаторів компетентності та дає змогу ухвалювати управлінські рішення щодо вибору суб'єктів формування і впровадження таких технологій на машинобудівних підприємствах.

2. Наведено перелік й охарактеризовано змістове наповнення сукупності репрезентативних індикаторів діагностики компетентності HR-підрозділу з формування та використання інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств. У перелік таких індикаторів включено такі: 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; орієнтація на результат; задоволеність працівників змістом і характером роботи; забезпечення в компанії можливості професійного та особистісного розвитку; ототожнення працівників із місією, візією, цілями та брендом компанії; рівень плинності кадрів у порівнянні із середньогалузевими значеннями.

3. Встановлено, що ефективність процесів формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств визначається багато в чому ефективністю виконання кожного етапу, належного ресурсного забезпечення, рівня кваліфікації персоналу, вміння вірно оцінювати як індивідуальний внесок працівника, так і діагностувати ефекти діяльності компанії тощо. Відтак, розроблено модель управлінського супроводу формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств сільськогосподарського призначення на засадах виокремлення складових (інформаційно-аналітичне забезпечення, аналізування, відбір і формування, впровадження та оперативне управління) та структурування етапів цих процесів, що дає змогу здійснити планування робіт, установити критерії ефективності кожного етапу та підетапу, конкретизувати необхідне інформаційне забезпечення і джерела його одержання, а також забезпечити системність дій у цьому напрямку.

4. Доведено, що важливе завдання сьогодення – впроваджувати такі інноваційні технології мотивування персоналу, які будуть корелювати із стратегічними цілями машинобудівних підприємств сільськогосподарського призначення. Виявлено, що навіть найкращі мотиваційні інструменти не забезпечать одержання очікуваного ефекту, якщо впроваджуватимуться окремо від стратегічних планів розвитку суб'єктів господарювання. Також встановлено, що й HR-підрозділ підприємства машинобудування сільськогосподарського призначення повинен мислити стратегічно. Відтак, запропоновано модель установаження ключових показників ефективності HR-підрозділу з формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу, яка враховує стратегічні карти цілей машинобудівного підприємства у сфері мотивування персоналу з урахуванням стратегічного бачення розвитку суб'єкта господарювання загалом. Наведено приклади можливих KPI для працівників HR-підрозділу підприємств машинобудування сільськогосподарського призначення.

## ВИСНОВКИ

Доведено, що формування мотивації економічної діяльності здійснюється через використання виробничих ресурсів та співвідношення потреб підприємства до можливостей досягти необхідний прибуток. Це дозволяє виокремити мотивацію економічної діяльності підприємств із мотивації найманих працівників, діяльності підприємців, як мотивацію задоволення потреб у достатності доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) підприємства вимогам середовища функціонування, причому якщо для найманих працівників мотивація є набором мотивів та стимулів, то для підприємця, мотивація є мотивом і стимулом.

Виявлено, що підприємство знаходиться у центрі процесу створення ресурсів у потребах підприємця, персоналу, суспільства та держави. Запропоновано теоретичну парадигму економічної діяльності підприємств, виходячи з необхідності створення ресурсів через мотиваційну гнучкість у вигляді взаємозв'язку між положеннями неокласичної та інституційної теорій. Такій підхід дозволяє виявити обмеженість підприємства у виробничих ресурсах, однак також виявляються мотивуючі аспекти розвитку виробництва у вигляді людського капіталу, розвитку науково-технічного прогресу, що дозволяє робити висновки про особливий вид гнучкості – мотиваційну гнучкість, як процес створення, вдосконалення та розвитку виробничого ресурсу внаслідок мотивації підприємця та найманих працівників.

Обґрунтовано значення інституційних теорій, як положень, що відкривають нескінченість формування ресурсів у підходах до створення мотиваційної гнучкості. Нескінченість пов'язана з визначенням «неявний ресурс», відповідно «неявна мотивація». Термін «неявність» показує неможливість визначити ефективність даного ресурсу чи потреби за допомогою виробничої функції, однак цей ресурс завжди присутній у процесі мотивації економічної діяльності. Такими ресурсами виділені ресурси повноти, використання, підвищення, заміності, що у подальшому перетворюються на інші ресурси (наприклад, ресурс чесності, контролю, довіри, фальсифікацій і т.д.) залежно від системи мотивації на підприємстві.

Встановлено, що мотивація економічної діяльності машинобудівних підприємств сільськогосподарського призначення є результатом взаємодії мотивації життя (існування) підприємств та мотивації формального функціонування підприємств. Обґрунтування взаємодії можливе згідно підходів до розробки Положення про мотивацію економічної діяльності підприємств, де виділено види мотивації: прибутку підприємств у мотивації персоналу, персоналу поза мотивації прибутку підприємств, прибутку підприємств через недопущення перевитрат, коригування показників діяльності підприємств в умовах збитковості, початкового руйнування підприємств, обмеженого руйнування підприємств, повного руйнування підприємств.

Виявлено можливість розглядати мотивацію життя (існування) підприємств як мотивацію держави, підприємця та найманих працівників. Запропоновано мотивацію найманих працівників використовувати як найбільш ефективний чинник оцінювання мотивації існування підприємства, оскільки підприємець та держава відображаються як елементи мотиваційної гнучкості – через створення ресурсів виходячи з підходів інституційних теорій.

Запропонована базова контролінгова модель, ґрунтована на етапах розроблення та створення механізму функціональної вмотивованості. Структуризація визначених етапів: встановлення місця контролінгу в структурі управління підприємством та співвідношення з цілями та завданнями управління, визначення його теоретичного базису, координації структурних підрозділів, використання інструментів та методів, конкретизує контролінгову діяльність, забезпечуючи взаємодію фахівців економічних та інших підрозділів і служб координаційними інструментами в управлінні машинобудівними підприємствами сільськогосподарського призначення.

Внутрішньо-управлінський мотиваційний аспект на машинобудівних підприємствах сільськогосподарського призначення є доволі важливим фактором забезпечення практичної дієвості контролінгової діяльності, оскільки вагомим чинником впливу на розвиток підприємств галузі є відсутність кваліфікованих фахівців, нестача відповідних знань в працюючого управлінського потенціалу. Важливість цього аспекту

підсилюється тим, що спеціалісти, які повинні брати участь в контролінговій діяльності мають мати комплекс знань з обліку, аналізу, аудиту, менеджменту, маркетингу, та застосування методів планування.

Мотиваційну складову впровадження контролінгової діяльності, пропонується оцінювати із застосуванням системи ключових показників. Аргументовано, що значення показника буде ефективним за умови правильно визначеної стратегії компанії, розроблення дерева цілей, правильного ранжування показників ефективності та визначення ваги кожного з них. У дослідженні вказано на важливість постійного перегляду динаміки ключових показників із урахуванням змін, які відбуваються на машинобудівному підприємстві сільськогосподарського призначення. Позитивний ефект від впровадження системи ключових показників у контролінговій діяльності обумовлений підвищенням загальної його ефективності, оскільки у кожного працівника встановлюється зв'язок між своїми конкретними обов'язками і оперативними та стратегічними цілями підприємств вітчизняного сільськогосподарського машинобудування.

З урахуванням багатоетапності процесу розробки та впровадження нових різновидів технологій, техніки та продукції, запропоновано концепцію організування цього процесу, яка ґрунтується на засадах введення поняття «ланцюжок проєктних дій». При цьому під цією дією пропонується тлумачити відносно відокремлений етап процесу розроблення й впровадження певного проєкту, який має чітко визначений масив вихідних ресурсів (зокрема, інформаційних), необхідних для його здійснення, і характеризується певним чітко формалізованим результатом його виконання. Тоді синхронізована в часі і просторі послідовність проєктних дій являтиме собою їх ланцюжок.

Сформований портфель інжинірингових проєктів господарюючого суб'єкта повинен забезпечувати найбільш високий рівень економічної ефективності його діяльності, який можна досягти внаслідок реалізації комплексу відповідних заходів із підвищення техніко-організаційного рівня цього суб'єкта. При цьому головними напрямками оптимізації портфелю інжинірингових проєктів на підприємстві потрібно визнати: вибір найкращого способу реалізації здійснення заходу з підвищення техніко-організаційного рівня господарюючого суб'єкта (для

прикладу, вибір найкращого технологічного процесу); встановлення переліку тих інжинірингових проєктів підприємства, які повинні в кінцевому рахунку увійти в остаточний їх портфель; визначення найкращого способу виконання інжинірингових робіт (власними силами підприємства, із залученням ним спеціалізованої інжинірингової фірми чи певної комбінації двох вище перелічених способів, коли окремі види інжинірингових робіт виконується самим підприємством, а інші – сторонніми особами); визначення оптимальної тривалості проведення інжинірингових робіт, а також раціонального обсягу необхідних витрат на таке проведення; визначення оптимального масштабу кожного з потенційних заходів з підвищення техніко-організаційного господарюючого суб'єкта (для прикладу, встановлення оптимального натурального обсягу виготовлення підприємством нової або покращеної продукції).

Формування парку сільськогосподарської техніки в аграрному секторі економіки безпосередньо залежить від економічної ситуації, що складається на ринку, яка характеризується рівнем попиту і пропозиції, ринковою активністю як виробників сільськогосподарської техніки, дилерів, так і її споживачів. Тому для оптимального вибору постачальника сільськогосподарської техніки або комплексних технологій запропоновано класифікацію суб'єктів ринку – дилерів, враховуючи їхні специфічні особливості: по території діяльності, формуванню капіталу, спеціалізації, типу техніки тощо. Класифікація передбачає розширення класифікаційних ознак.

Суть і трансформація державної підтримки вітчизняного сільськогосподарського машинобудування та аграрного виробництва як чинник регулювання вітчизняного ринку сільськогосподарської техніки вказує на те, що державна політика в напрямку фінансування заходів, спрямованих на техніко-технологічне оновлення сільськогосподарських підприємств не виважена, формується за залишковим принципом і не може повною мірою сприяти виконанню поставлених завдань. Державні програми практично не фінансуються, мають нерегулярний характер. Тому необхідно впорядкувати нормативні акти, що регулюють фінансування програм, збільшити його обсяг, а також посилити контроль за їх виконанням.

Програма компенсації вартості вітчизняної техніки



спрямована на розвиток сільськогосподарського машинобудування в Україні, тому всі заходи щодо її удосконалення сприяють збільшенню попиту на техніку не лише через здешевлення її вартості, а й через підвищення конкурентоспроможності через впровадження у виробництво інноваційних технологій. Розроблені рекомендації з удосконалення програми часткової компенсації вартості придбання сільськогосподарської техніки й обладнання вітчизняного виробництва передбачають нові концептуальні підходи до функціонування програми через зміну суб'єкта фінансування, авансування коштів на виконання програми, спрямування частини прибутку від реалізації сільськогосподарської техніки на інноваційний розвиток галузі сільськогосподарського машинобудування, встановлення граничної вартості техніки, на яку поширюється дія програми.

Розвиток інфраструктури ринку сільськогосподарської техніки необхідно спрямувати на оптимізацію логістичних операцій в ланцюгу «виробник – дистриб'ютор – дилер – кінцевий споживач». Вплив вартості перевезень на ціноутворення іноземної техніки більш вагомий ніж при внутрішніх перевезеннях. Тарифи на перевезення за межами України значно відрізняються від внутрішніх у бік зростання. Транспортні витрати на переміщення іноземної техніки набагато вищі в абсолютному виразі через порівняно вищі тарифи та у багатьох випадках більші відстані. Але через значно більшу вартість іноземної техніки питома вага транспортних витрат нижча або аналогічна у ціні техніки. Розрахунки транспортування різних видів техніки вказують на досить велику питому вагу транспортних витрат у ціні техніки для кінцевого споживача. Тому оптимізація логістичних потоків, що полягає у зменшенні кількості перевантажень у процесі транспортування та максимальне завантаження транспортних засобів дозволять ефективно впливати на її попит через надання додаткових знижок при скороченні транспортних витрат. Враховуючи значимість своєчасності постачання матеріально-технічних ресурсів для виробничого процесу в рослинництві й важливість реалізації рослинницької продукції в оптимальні строки, визначальним чинником є результативність галузі, системність її логістичного забезпечення, що полягає у наявності відповідного транспортного і складського господарства й у

комплексності, безперервності, багатоваріантності, швидкості і вчасності здійснення логістичних операцій. Для оптимізації логістичного забезпечення принципово враховувати «фактор часу», що дає змогу запобігати втратам у виробництві продукції та сприяти максимізації доходу від її реалізації.

Встановлено, що формування і використання на машинобудівних підприємствах сільськогосподарського призначення інноваційних технологій мотивування персоналу залежить в першу чергу від відповідного кадрового забезпечення. Такі висновки зроблено також за результатами опитування HR-фахівців підприємств із високим рівнем розвитку систем мотивування. Разом з тим, доведено, що тільки факт наявності HR-підрозділу чи відділу кадрів на машинобудівному підприємстві не гарантує успішності ухвалення дієвих управлінських рішень у цій сфері. Встановлено, що визначальний чинник цього – компетентність. Відтак, удосконалено метод діагностики компетентності HR-підрозділу з формування та використання інноваційних технологій мотивування персоналу, який базується на розрахунку сукупності репрезентативних індикаторів компетентності та дає змогу ухвалювати управлінські рішення щодо вибору суб'єктів формування і впровадження таких технологій на машинобудівних підприємствах.

Наведено перелік й охарактеризовано змістове наповнення сукупності репрезентативних індикаторів діагностики компетентності HR-підрозділу з формування та використання інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств. У перелік таких індикаторів включено такі: 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; орієнтація на результат; задоволеність працівників змістом і характером

роботи; забезпечення в компанії можливості професійного та особистісного розвитку; ототожнення працівників із місією, цілями та брендом компанії; рівень плинності кадрів у порівнянні із середньогалузевими значеннями.

Доведено, що важливе завдання сьогодення – впроваджувати такі інноваційні технології мотивування персоналу, які будуть корелювати із стратегічними цілями машинобудівних підприємств. Виявлено, що навіть найкращі мотиваційні інструменти не забезпечать одержання очікуваного ефекту, якщо впроваджуватимуться окремо від стратегічних планів розвитку суб'єктів господарювання. Також встановлено, що й HR-підрозділ підприємства машинобудування повинен мислити стратегічно. Відтак, запропоновано модель установаження ключових показників ефективності HR-підрозділу з формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу, яка враховує стратегічні карти цілей машинобудівного підприємства у сфері мотивування персоналу з урахуванням стратегічного бачення розвитку суб'єкта господарювання загалом. Наведено приклади можливих KPI для працівників HR-підрозділу підприємств машинобудування.

Встановлено, що ефективність процесів формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств визначається багато в чому ефективністю виконання кожного етапу, належного ресурсного забезпечення, рівня кваліфікації персоналу, вміння вірно оцінювати як індивідуальний внесок працівника, так і діагностувати ефекти діяльності компанії тощо. Відтак, розроблено модель управлінського супроводу формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств сільськогосподарського призначення на засадах виокремлення складових (інформаційно-аналітичне забезпечення, аналізування, відбір і формування, впровадження та оперативне управління) та структурування етапів цих процесів, що дає змогу здійснити планування робіт, установити критерії ефективності кожного етапу та підетапу, конкретизувати необхідне інформаційне забезпечення і джерела його одержання, а також забезпечити системність дій у цьому напрямку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Академічний тлумачний словник української мови: в 11 т. АН УРСР. Інститут мовознавства; за ред. І. К. Білодіда. К.: Наукова думка, 1970-1980. Т. 4. 810 с.
2. Алексеев С.Б. Механізм формування та вибору стратегічних цілей торговельної мережі на підставі аналізу її зовнішнього стратегічного потенціалу. *Механізм регулювання економіки*. 2014. № 2. С. 88-95.
3. Алчян А., Демсец Г. Производство, стоимость информации и экономическая организация. *Вехи экономической мысли. Том 5: Теория отраслевых рынков*. Санкт-Петербург: Экономическая школа, 2003. С. 280-317.
4. Андрійчук В.Г. Зубець М.В., Юрчишин В.В. Сучасна аграрна політика: проблемні аспекти. К. : Аграрна наука. 2005. 140 с.
5. Андрійчук Ю.А. Проблеми державного регулювання інноваційної діяльності в Україні. *Вісник національного університету «Львівська політехніка»*. 2013. № 776. С. 340–347.
6. Анісімова О.М., Шикова Л.В. Swot-аналіз підприємства як метод забезпечення розробки ефективної стратегії управління. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2011. №1 (1). С. 24-30.
7. Анохин М.Г., Павлютенкова М.Ю. Информационно-коммуникационные технологии в политике. *Вестн. Рос. ун-та дружбы народов. Сер.: Политология*. 1999. №1. С. 40–52.
8. Беккер Гэри С. Человеческое поведение: экономический подход; пер. с англ. М.: ГУ ВШЭ, 2003. 671 с.
9. Бильмович П. Обзоры заработных плат: как сделать правильный выбор. *Менеджер по персоналу*. 2005. № 2. С. 17-20.
10. Богачев С.В., Тарасевич Е.В. Система мотивации труда в Украине: мировой опыт, проблемы, перспективы. *Экономика и управление*. 2012. №4. С. 8-15.
11. Боднар В.Д. Мотивація як чинник підвищення ефективності управління. *Наукові записки. Серія «Культура і соціальні комунікації»*. 2009. № 1. С. 255-261.

12. Бондаренко Е. Создание «мотивационного поля»: с чего начать? *Менеджер по персоналу*. 2007. № 12. С. 50-53.
13. Борона дискова АГ в Україні. Prom.ua: веб-сайт. URL: <https://prom.ua/Borona-diskovaya-ag.html> (дата звернення: 09.10.2020).
14. Брояка А.А. Аналіз основних макроекономічних індикаторів соціально-економічного розвитку України. *Проблеми економіки*. 2018. № 1. С. 42-48.
15. Брояка А. А. Організація моніторингу інформаційно-консультаційної діяльності в сільському господарстві : монографія. Вінниця: ПП «Едельвейс і К» 2011. 280 с.
16. Брояка А.А. Адаптація зовнішньоторговельної діяльності аграрних підприємств до сучасних економічних умов. *Економіка. Фінанси Право*. 2016. №. 4/2. С. 14-20.
17. Брояка А.А. Вплив соціально-економічних чинників на формування споживчого попиту. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2019. № 6. С. 27-38.
18. Брояка А.А. Концептуальні засади організації ефективного інформаційно-консультаційного забезпечення сільського господарства. *Агросвіт*. 2016. № 21. С. 36-42.
19. Брояка А.А. Оцінка кадрового забезпечення сільськогосподарського дорадництва. *Збірник наукових праць ВНАУ. Серія «Сільськогосподарські науки»*. Вінниця. 2011. № 12 (52). С. 130-133.
20. Брояка А.А. Перспективи розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств АПК. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2020. № 1. С. 146-159.
21. Брояка А.А. Стратегії формування та управління капіталом підприємства Євроінтеграційна перспектива та інвестиційний потенціал економіки: теорія та практика: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Одеса, 14 березня 2020 р.) / відп. за випуск д.е.н., проф. С.О. Якубовський. Одеса : ОНУ імені І. І. Мечникова, 2020. С. 28-34.
22. Брояка А.А., Лукіяненко Р.О. Тенденції розвитку ринку праці України в сучасних умовах. *Економіка. Фінанси Право*. 2019. №. 2/2. С. 4-9.

23. Брояка А.А., Ясінська Б.О. Науково-теоретичні засади розвитку людського капіталу в сільській місцевості. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 42. С. 69-76. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/42-2020>
24. Брун Манфред Гиперконкуренция: характерные особенности, движущие силы и управление. *Менеджмент и маркетинг*. 1998. № 3. URL: [http://vasilieva.narod.ru/ptpu/20\\_3\\_98.htm](http://vasilieva.narod.ru/ptpu/20_3_98.htm)
25. Буденная Я. Описание HR-процессов. *Менеджер по персоналу*. 2013/1. №4. С. 64-84.
26. Булкина Н.В. Сущность стимулирования трудовой деятельности персонала. *Вестник Университета (Государственный университет управления)*. 2012. № 7. С. 151-154.
27. Буренніков Ю.Ю., Ярмоленко В.О., Гринчук Т.П. Аспекти результативності інвестиційного забезпечення діяльності сільськогосподарських підприємств. *Бізнес Інформ*. 2017. № 1. С. 108-115.
28. Буряник Н.О. Значення та перспективи використання фінансового лізингу в Україні. Стратегічні орієнтири : веб-сайт. URL: <http://libfor.com/index.php?newsid=2943> (дата звернення: 26.10.2020).
29. Бутенко Н.В. Особливості маркетингових досліджень на промисловому ринку. *Вісник Академії праці і соціальних відносин Федерації професійних спілок України*. 2010. № 2 (54). С. 56-62.
30. Веснин В.Р. Менеджмент: [учебн.]. 3-е изд., перераб. и доп. М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. 504 с.
31. Виханский О.С. Менеджмент: [учебн.]. 4-е изд., перераб. и доп. М.: Экономистъ, 2005. 669 с.
32. Вінницька Європейська стратегія. Звіт команди Гройсмана – Моргунова [відп. особа О.М. Чернега]. За замовленням кандидата на посаду Вінницького міського голови Моргунова С.А. Вінниця: ТОВ «Консоль», 2015. 15 с.
33. Вінницятрансприлад. URL: <http://www.vtransprib.com>.
34. Вінтюк Ю. Обґрунтована класифікація мотивів: труднощі створення та шляхи їхнього подолання. *Вісник Львівського університету. Серія «Філософські науки»*. 2008. Вип. 11. С. 278-287.

35. Водянка Л.Д., Підгірна В.С., Сироїжко К.В. Зарубіжний досвід державного регулювання інноваційної діяльності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 9. С. 77–82.
36. Волкова О.І., Денисенка М.П. Інноваційний розвиток промисловості України. К.: КНТ, 2006. 648 с.
37. Воротіна Л.І. Методологічні питання функціонування підприємств сектору малого бізнесу. *Збірник наукових праць «Теоретичні та прикладні питання економіки»*. 2011. № 24. С. 183-190.
38. Всесвітній словник української мови URL: <http://uk.worldwidedictionary.org/мотивація>.
39. Гайсин Э.И. Политико-коммуникативные технологии: понятие и сущность. *Ученые записки Казанского университета*. 2011. Том 15, кн. 5. С. 143-149.
40. Гамезо М.В., Домашенко И.А. Атлас по психологии: [информ.-метод. пособие к курсу «Психология человека»]. 2.изд., доп. и испр. М.: Изд-во Рос. пед. агентства, 1998. 272 с.
41. Гацура В.Я. Мотиваційне управління малими підприємствами АПК: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01; Ін-т аграр. економіки УААН. К., 2002. 20 с.
42. Герчиков В.И. Типологическая концепция трудовой мотивации. Часть 1. *Мотивация и оплата труда*. 2005. №2. С. 53-62.
43. Глушко О. HR-аудит в компании. *Менеджер по персоналу*. 2008. №12. С. 8-13.
44. Гончарук І.В., Браніцький Ю. Ю., Томашук І. В. Основні аспекти ефективного формування і використання ресурсного потенціалу у сільськогосподарських підприємствах (на прикладі Уладово-Люлинецької ДСС ІБК і ЦБ НААН України). *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2017. № 10. С. 54-68.
45. Гончарук І.В., Іщенко Я.П., Стригун І.В. Організаційні аспекти облікового забезпечення управління в інтегрованих науково-виробничих структурах (на прикладі Інституту біоенергетичних культур і цукрових буряків Національної академії аграрних наук України). *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2017. № 9. С. 33-45.

46. Гончарук І.В., Старосуд В.І., Мулик Т.О. Фінансові результати сільськогосподарських підприємств: механізм формування та аналітична оцінка (на прикладі Ялтушківської дослідно-селекційної станції ІБК і ЦБ НААН України). *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. № 3. С. 18-34.
47. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз: навч. посіб. К.: Алерта. 2006. 404с.
48. Городиська Н.А. Метод оцінювання потенціалу інжинірингової діяльності машинобудівних підприємств. *Вісник Одеського національного університету. Серія «Економіка»*. 2013. Т. 18. №3/1. С. 88-92.
49. Гринишин М. Потребность, мотив, мотивация, мотивирование: прояснение понятий  
URL:<http://www.trn.ua/articles/5992/>.
50. Гринько Т.В. Проблеми формування концепції інноваційного розвитку промисловості України. *Економіка промисловості*. 2013. № 3 (63). С. 163-169
51. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: підручник Львів: БаК, 2001. 624 с.
52. Гунько В.І. Підвищення ролі держави у мотивації працівників до ефективної реалізації інтелектуального потенціалу. *Збірник наукових праць ЧДТУ*. 2013. № 33. (1). С. 82-88.
53. Данкевич Є.М. Інноваційна складова діяльності інтегрованих структур в галузі рослинництва. URL:  
[http://ir.znau.edu.ua/bitstream/123456789/1888/1/Dankevych\\_Y\\_Innovative\\_component](http://ir.znau.edu.ua/bitstream/123456789/1888/1/Dankevych_Y_Innovative_component).
54. Демченко М.Т., Поважний С.Ф., Цибровський Г.Г. Системи технологій: навч. посібник. Донецьк: ДонДАУ, 2001. 314 с.
55. Дем'яненко М.Я. Проблемні питання державної політики фінансової підтримки сільського господарства. *Економіка АПК*. 2011. № 7. С. 67-72.
56. Десять критериев выбора внешнего консультанта. URL:  
<http://www.iplm.ru/konsalting-i-konsultanti/desyat-kriteriev-vibora-vneshnego-konsultanta>.
57. Дибб С., Симкин Л. Практическое руководство по сегментированию рынка: цели, анализ, стратегии [пер. с англ. С. Жильцова]. СПб.: Питер, 2002. 390 с.



58. Дмитренко Г.А., Шарапатова Е.А., Максименко Т.М. Мотивация и оценка персонала: учебн. пособие. К.: МАУП, 2002. 248 с.
59. Доповідь «Про стан навколишнього природного середовища у Вінницької області». URL: <http://www.menr.gov.ua>
60. Дорошенко Н. Теория справедливости. *Власть денег*. 2013. №39. С.4-9.
61. Дудар Т.Г., Дудар В.Т. Формування ринку конкурентоспроможної агропродовольчої продукції: теорія, методика, перспективи: монографія. Тернопіль: Економічна думка, 2009. 246 с.
62. Дудин А. Постановка целей и система планирования в компании. *Профессия Директор*. 2013. № 3. С. 6-11.
63. Дудко П.Д. Системы технологий: учебн. пособие, 2-е изд., перераб. и доп. Харьков: ООО «Издательство «Бурун Книга», 2003. 336 с.
64. Дюк А.А. Соціально-економічна результативність сільськогосподарського підприємництва: регіональний аспект оцінки. *Вчені записки Таврій. нац. ун-ту ім. В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*. 2020. Т. 31 (70). № 3. Ч. 1. С. 135-142.
65. Завьялова Н.Б., Головина А.Н. Методология и методы научных исследований в экономике и менеджменте : пособие для вузов. Москва Екатеринбург: 2014. 282 с.
66. Егоршин А.П. Управление персоналом: учебн. для вузов, 3-е изд. Новгород: НИМБ, 2001. 720 с.
67. Економічна енциклопедія: у 3 т. Редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. Київ: Вид. центр «Академія», 2000. 2001. Т 2. 848 с.
68. Економічна енциклопедія: у трьох томах. Відп. ред. С.В. Мочерний. К.: Видавничий центр «Академія». Т.3. 2002. 864 с.
69. Есиповский И.Э. Совершенствование организации работ по внедрению техники и технологий двойного применения в условиях рынка: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 20.01.07 «Военная экономика». М., 1996. 24 с.
70. Жалило Б. Как построить компенсационный пакет. *Справочник кадровика*. 2003. №3. С. 45-51.

71. Жежуха В.Й. Поняття інноваційності технологічних процесів машинобудівних підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку»*. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка». 2009. № 657. С. 380-388.
72. Жежуха В.Й. Технологічний процес та технологія як об'єкти установа рівня інноваційності на машинобудівних підприємствах: спільне та відмінне. I Міжнародна науково-практична конференція [«Економіка та фінанси в умовах глобалізації: досвід, тенденції та перспективи розвитку»], (Макіївка, 22-24 квітня 2009 р.). Макіївка: Макіївський економ.-гуманітарний ін-т, 2009. Т.2: Секція 3. Економічні проблеми сталого розвитку підприємств. 2009. С. 115-118.
73. Загородній А.Г., Вознюк Г.Л. Фінансово-економічний словник. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка». 2005. 714 с.
74. Зайдель Х., Теммен Р. Основы учения об экономике. пер. с нем. Москва: «Дело ЛТД», 1994. 400 с.
75. Захарчук О.В. Проблеми матеріально-технічного забезпечення сільськогосподарських підприємств України. *Економіка АПК*. 2014. № 7. С. 92 -99.
76. Зозульов О.В., Писаренко Н.Л. Ринкове позиціонування: з чого починається створення успішних брендів. К.: Знання-Прес, 2004. 199 с.
77. Иванова Т.Ю., Приходько В.И. Теория организации: учебное издание. С.-Пб.: ООО «Типография Правда 1906». 2004. 268.
78. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы: учебн. пособие. СПб: Изд-во «Питер», 2000. 512 с.
79. Ильин Е.П. Мотивы человека: теория и методы изучения: учебн. пособие. К.: Выща школа, 1998. 292 с.
80. Иляшенко Л.К., Мешкова Л.М. Понятийное поле компетентностного подхода: компетентность, компетенции, математическая компетентность, профессиональная компетентность. *Глобальный научный потенциал*. 2014. № 3 (36). С. 15-19.

81. Іванишин В.В. Організаційно-економічні засади відтворення і ефективного використання технічного потенціалу аграрного виробництва: монографія. Київ : ННЦ ІАЕ, 2011. 350 с.
82. Кабанов А. Мотивация и стимулирование персонала: взаимосвязь понятий. *Кадровик*. 2008. № 6. С. 4-6.
83. Каверин С.Б. Мотивация труда: монография. М.: Изд- во «Институт психологии РАН», 1998. 224 с.
84. Калетнік Г.М. Перспективи підвищення енергетичної автономії підприємств АПК в рамках виконання енергетичної стратегії України. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2019. № 4. С. 90-98.
85. Калетнік Г.М., Адамчук В.В., Булгаков В. М. Стан та основні перспективи підготовки висококваліфікованих інженерних та наукових кадрів в галузі агроінженерії. *Техніка, енергетика, транспорт АПК*. 2017. № 1 (96). С. 5-15.
86. Калетнік Г.М., Гончарук І.В., Ємчик Т.В., Лутковська С.М. аграрна політика та земельні відносини: підручник. Вінниця. 2020. 307 с.
87. Калетнік Г.М., Мазур А.Г. Науково-теоретичні засади формування та розвитку людського капіталу в сільських територіях. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2016. № 10. С. 7-25.
88. Кальченко А.Г. Логістика: підручник. Київ : КНЕУ, 2003. 284 с.
89. Караваев В.А. Управление позитивной мотивацией сотрудников организации. *Современная экономика: проблемы, тенденции, перспективы*. 2011. № 5. С. 36-48.
90. Карташов В.Н. Юридическая техника, тактика, стратегия и технология (к вопросу о соотношении). *Проблемы юридической техники*. 2000. № 5. С. 22.
91. Квасова О.П. Розвиток венчурного банківського інвестування в Україні. *Наукові праці НДФІ*. 2014. № 1 (66). С. 106-115.
92. Киричука О.В., Роменця В.А. Основи психології: підручн. К.: Либідь, 1996. 632 с.
93. Клименко В.В. Венчурне фінансування інноваційного розвитку: світовий досвід і Україна. URL: <http://jrnl.nau.edu.ua/index.php/IMV/article/viewFile/2875/2864>

94. Климчук А.О. Вплив професійного розвитку на мотивацію та стимулювання персоналу машинобудівних підприємств. *European journal of economics and management*. 2018. № 4 (1). С. 93-98.
95. Климчук А.О. Особливості використання бенчмаркінгу у мотивації конкурентних переваг персоналу. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. № 1. С. 21-32.
96. Климчук А.О. Стратегічне управління розвитком персоналу промислового підприємства. *Вісн. Хмельниц. нац. ун-ту. Серія: Економічні науки*. 2019. № 3. С. 99-103.
97. Климчук А.О., Левицька І.В. Формування стратегії управління персоналом в системі ефективного управління підприємством. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2019. № 7-8. С. 68-74
98. Климчук А.О., Михайлов А.М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищення інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 218-234.
99. Князевич А.О., Крайчук О.В. Механізми управління інноваційним розвитком: монографія. Рівне: Видавець О. Зень. 2011. 131 с.
100. Ковалев В.И. К проблемам мотивов. *Психологический журнал*. 1981. Т.2, № 1. С. 29-44.
101. Ковальчук С.В. Роль маркетингових досліджень у забезпеченні ефективної роботи підприємств легкої промисловості. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 6. С. 42-51.
102. Козак К.Б. Мотиваційна політика підприємства як фактор його конкурентоспроможності. *Економіка харчової промисловості*. 2013. № 1 (17). С. 21-24.
103. Козлова К.Г., Державна підтримка розвитку сільського господарства. *Актуальні проблеми розвитку управлінських систем: досвід, тенденції*. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/conf/2012-1/doc/2/03.pdf> (дата звернення: 22.09.2020).
104. Козлова А.І. Етапи формування стратегій інноваційного розвитку в країнах ЄС. *Бізнес-інформ*. 2013. № 4. С. 82–85.

105. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник. К.: КНЕУ, 2002. 337 с.
106. Коробова М.В., Горіцина І.А. Теорія економічного аналізу. URL: <http://4%5B1%5D.pdf>.
107. Коротков Е.М. Концепція російського менеджменту: учебн. пособ. 2-е узд., перераб. и доп. М.: Издательско-консалтинговое предприятие «ДеКА», 2004. 896 с.
108. Корсикова Н.Н., Соколова Л.С. Использование бенчмаркинга как инструмента повышения конкурентоспособности предприятий винодельческой отрасли. *Економіка харчової промисловості*. 2012. № 2 (14). С. 43-46.
109. Косік А. Ф., Гронтковська Г.Е. Мікроекономіка: навч. посіб. Київ: Центр навч. л-ри, 2004. 416 с.
110. Котельбан С.В. Сутність, методи та інструменти державного регулювання інноваційної діяльності. *Економіка та держава*. 2017. № 4. С. 115–118.
111. Коуз Р. Фирма, рынок и право (Пер. с англ.). М.: Новое издательство. 2007. 224 с.
112. Кочешкова І.М., Трушкіна Н.В. Тенденції розвитку венчурного інвестування в Україні. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 2(44). С. 129-135.
113. Кочнев А.Ф. Разработка сбалансированной системы показателей: шаг за шагом (Часть 1). URL: [http://www.iteam.ru/publications/strategy/section\\_27/article\\_3958/](http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_27/article_3958/).
114. Кочнев А.Ф., Фастов И.С. Разработка сбалансированной системы показателей: шаг за шагом (Часть 2). URL: [http://iteam.ru/publications/strategy/section\\_27/article\\_3959](http://iteam.ru/publications/strategy/section_27/article_3959).
115. Криворотько І.О. Дослідження зарубіжного досвіду мотивації персоналу для використання в українських умовах. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2013. №2 (71). С. 151- 154.
116. Крикавський Є. В., Чухрай Н. І., Чернописька Н. В. Логістика: компендіум і практикум. Навч. посіб. Київ: Кондор. 2009. 338 с.
117. Кісілюк Е.М., Савченко А.В., Процюк О.В. Кримінальне право. Загальна частина: мультимед. навч. посібн. URL: [http://www.naiuu.kiev.ua/books/mnp\\_krum\\_pravo\\_zag/Files/Lekc/T9/T9\\_P8.html](http://www.naiuu.kiev.ua/books/mnp_krum_pravo_zag/Files/Lekc/T9/T9_P8.html)

118. Ксьонжик І.В., Нікітіна Р.Є. Мотивація праці бухгалтерів як чинники підвищення ефективності облікового процесу в бюджетних установах. *Облік і фінанси*. 2013. № 3 (61). С. 131-135.
119. Кужда Т.І. Обґрунтування методу соціально-економічного оцінювання інноваційного розвитку машинобудівних підприємств. *Економічний простір*. 2008. № 9. С. 156-161.
120. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: [підручник]. К.: «Академвидав». 2003. 416 с.
121. Кузьмін О.Є., Жежуха В.Й. Категорії «технологія» та «технологічний процес» в системі інноваційної діяльності машинобудівних підприємств. *Економічний простір: збірник наукових праць*. Дніпропетровськ: ПДАБА. 2009. № 27. С. 188-194.
122. Кузьмін О.Є., Князь О.В., Марчук Л.В. Оцінювання та регулювання інноваційної діяльності в умовах трансформацій машинобудівних підприємств: монографія. Львів: Видавництво ПП «Вежа і Ко». 2009. 172 с.
123. Кутрань К.В. Фактори впливу на розвиток венчурного інвестування в Україні. *Ефективна економіка*. 2009. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>
124. Лактионова А.А. Особенности проявления гибкости в процессе развития экономических систем. *Економіка і організація управління*. 2010. № 8. С. 3-14.
125. Левицька І. В., Климчук А.О. Аналіз заробітної плати у підвищенні мотивації та стимулюванні персоналу підприємства. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. № 4. С. 46-57.
126. Летенко В.А. Экономика машиностроительной промышленности: учебн. пособие. М.: «Машиностроение», 1968. 320 с.
127. Литягин А.А. Оптимизация базовой оплаты труда (окладов). За матеріалами конференції «Оптимізація оплати персоналу». URL: <http://www.emcon.ru/420-222.html>.
128. Лихолобов Є.А. Використання технологій управління персоналом у формуванні організаційної поведінки на промисловому підприємстві: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.04. Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. Луганськ, 2010. 21 с.

129. Лоханова Н.О. Інформаційне забезпечення системи управління економічною стійкістю підприємств. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Серія: Економічні науки*. 2005. № 7. Ч. II. С. 163-170.
130. Лупенко Ю.О., Пугачов М.І., Захарчук О.В., Могилова М.М. Перспективи та можливі ризики розвитку сільського господарства України у 2017 році: науково-аналітичний прогноз. Київ: ННЦ ІАЕ, 2017. 32 с.
131. Маєвська Л.М. Особливості формування етнокультурної компетентності майбутнього педагога в контексті глобалізаційних зрушень. *Гуманітарний вісник ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди»*. Науково-теоретичний збірник. 2006. С. 303-309.
132. Малік М.Й. Державне регулювання аграрного сектора економіки в дослідженнях вітчизняних вчених. *Економіка АПК*. 2009. № 10. С. 153-158.
133. Малініна Н.М., Причепя І.В. Проблеми та перспективи державного регулювання інноваційного розвитку вітчизняних підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 12. С. 53–58.
134. Мартино Дж. Технологическое прогнозирование: учебн. пособ.. Пер. с англ. М.: Прогресс, 1977. 342 с.
135. Маслоу А. Мотивация и личность. С.-Пб.: Питер, 2008. 352 с.
136. Матюшкин В. Мотивация потребления и мотивирование потребителя. *Реклама и жизнь*. 2003. №1. С. 13-15.
137. Мельник Л.Г., Вовк О.М., Гайтина Н.М., Рибалка М.В. Удосконалення методів мотивації працівників на підприємствах України з урахуванням міжнародного досвіду. *Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка»*. 2012. № 4. С. 55-63.
138. Мельник О.Г. Системи діагностики діяльності машинобудівних підприємств: полікритеріальна концепція та інструментарій: монографія. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2010. 344 с.
139. Мельник В.І., Погріщук Г.Б., Погріщук О.Б. Інноваційні зміни в економіці в контексті еволюційних зрушень. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2016. №2 (48). С. 200–207.

140. Милгром П., Робертс Дж. Экономика, организация и менеджмент: в 2-х т. пер. с англ. И.И. Елисейевой, В.Л. Тамбовцева. СПб.: Экономическая школа. 2004, Т.1. 468 с.
141. Милгром П. Робертс Дж. Экономика, организация и менеджмент: в 2-х т. пер. с англ. И.И. Елисейевой, В.Л. Тамбовцева. СПб.: Экономическая школа. 2004, Т.2. 422 с.
142. Миронов А.Н. К вопросу о понятии и элементах юридической технологии. *Юридическая техника*. 2007. №1. С. 44- 47.
143. Митракова В.Д. Дилерская система агротехсервиса за рубежом. *Техника и оборудование для села*. 1999. №8. №9. С. 19–24.
144. Моголова М.М. Основні засоби сільськогосподарських підприємств: стан, оцінка, відтворення: монографія. Київ : ННЦ ІАЕ, 2016. 404 с.
145. Мороз Л.А. Чухрай Н.І. Маркетинг: [підручник]. За редакцією Л.А. Мороз. 3-є вид., без змін. Львів: Національний університет «Львівська політехніка» (Інформаційно-видавничий центр «ІНТЕЛЕКТ+» Інституту післядипломної освіти), «Інтелект-Захід», 2005. 244 с.
146. Мошенський С.З., Перегуда В.В. Проблеми на шляху розвитку венчурного інвестування в Україні. *Вісник ЖДТУ*. 2007. № 2 (40). С. 252-264.
147. Навроцький Я.Ф. Інтеграційні перспективи розвитку матеріально- технічної бази аграрного сектору економіки. Сучасні проблеми та перспективи міжнародної інтеграції аграрного сектору економіки України: зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф. та П'ятнадцятих річних зборів Всеукраїнського конгресу вчених економістів-аграрників (м. Київ, 14 травня 2015 р.). Київ : ННЦ ІАЕ, 2015. С. 407-412.
148. Навроцький Я. Ф. Державна підтримка, як чинник регулювання вітчизняного ринку сільськогосподарської техніки в Україні. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2017. № 3. С. 338-346
149. Навроцький Я.Ф. Теоретичне обґрунтування поняття ринку сільськогосподарської техніки. Сучасні технології аграрного виробництва: Збірник тез доповідей II-ї Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 9-10 листопада 2016 р.). Київ: НУБІП, 2016. С. 26-28.



150. Навроцький Я.Ф. Теоретичні та практичні засади формування ринку сільськогосподарської техніки. *Економіка АПК*. 2016. № 10. С. 47-52.
151. Навроцький Я.Ф. Місце кредиту в джерелах формування оборотних засобів сільськогосподарських підприємств. *Економіка АПК*. 1998. № 5. С. 42-45.
152. Найт Ф.Х. Риск, неопределенность и прибыль (Пер. с англ.). М.: Дело, 2003. 360 с.
153. Направления субсидирования финансирования для сельскохозяйственных предприятий в Германии. Германо-Российский аграрно-политический диалог: веб сайт. URL: [http://agrardialog.ru/files/prints/napravleniya\\_subsidirovaniya\\_finansirovaniya\\_dlya\\_selskohozyaystvennih\\_predpriyatiy\\_v\\_germanii.pdf](http://agrardialog.ru/files/prints/napravleniya_subsidirovaniya_finansirovaniya_dlya_selskohozyaystvennih_predpriyatiy_v_germanii.pdf) (дата звернення: 21.10.2020).
154. Науменко І.В. Економічна сутність та зміст матеріально-технічного забезпечення сільськогосподарського виробництва. *АгроІнКом*. 2013. № 10. С. 53–57.
155. Немов Р.С. Психология: учебн. для студ. высш. пед. учеб. заведений: В 3 кн. 4-е изд. М.: Владос: ИМПЭ, 2001. 288 с.
156. Нечаев Н.Н., Резницкая Г.И. Формирование коммуникативной компетенции как условие становления профессионального сознания специалиста. *Вестник УРАО*. 2002. №1. С. 13-21.
157. Нечипорук О.В. Методика рейтингової оцінки інвестиційної привабливості промислових підприємств. *Коммунальное хозяйство городов. Научно-технический сборник*. 2007. № 75. С. 275-284.
158. Никитин А.В. О понятии «технология лоббирования юридических решений». *Юридическая техника*. 2015. № 9. С. 511- 514.
159. Никульчев Е.В., Ильин С.Ю., Емельянов С.В. Управление маркетинговыми исследованиями. *Экономика и предпринимательство*. 2014. № 6. С. 754-756.
160. Новая политика поддержки Минагропрода: компенсация стоимости украинской сельхозтехники. Agroportal: веб-сайт. URL: <http://agroportal.ua/views/blogs/novaya-politika-podderzhki-minagroproda-1-kompensatsiya-stoimosti-ukrainskoi-selkhoztekhniki/> (дата звернення: 14.09.2020).

161. Новикова А. Вся правда о мотивации. *Менеджер по персоналу*. 2006. №10. С. 48-57.
162. Новые трактора российского производства. Tehnorussia.su: веб-сайт. URL: <http://tehnorussia.su/obzory/389-novye-traktora-rossijskogo-proizvodstva> (дата звернення 07.09.2020).
163. Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики. М.: Фонд экономической книги «НАЧАЛА», 1997. 188 с.
164. Обзор мирового опыта предоставления государственной поддержки сельского хозяйства. Москва: Евразийская экономическая комиссия. Департамент агропромышленной политики. 2016. 63с.
165. Одинцова М.И. Институциональная экономика. М.: ГУ-ВШЭ, 2007. 386с.
166. Ожегов С.И. Словарь русского языка. Под ред. Н.Ю.Шведовой. М.: Советская энциклопедия, 1973. 846с.
167. Ожегов С.И., Шведова Н.Ю. Толковый словарь русского языка: 80000 слов и фразеологических выражений. Российская академия наук. Институт русского языка им. В.В. Виноградова. 4-е изд. М.: Азбуковник, 1999. 944 с.
168. Осовська Г.В., Копитова І.В. Основи менеджменту. Практикум: навч. посібн. К.: Кондор, 2005. 581 с.
169. Остапенко Т.М. Формування матеріально-технічного забезпечення сільськогосподарських підприємств : автореф. дис. на здобуття наук ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04. Луганськ, 2008. 20 с.
170. Остапчук М.В., Рибак А.І. Система технологій (за видами діяльності): навч. посібн.. К.: ЦУЛ, 2003. 888 с.
171. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua) .
172. Офіційний сайт Компанії АМАСО. URL: <http://amaco.int.com/> (дата звернення: 13.08.2015).
173. Офіційний сайт Компанії АБА «Астра». URL: <http://www.astra-group.com.ua/> (дата звернення: 24.08.2020).
174. Офіційний сайт Групи компаній «Техноторг». URL: <http://www.technotorg.com/> (дата звернення: 16.05.2020).
175. Офіційний сайт Волинської фондової компанії. URL: <http://vfc.com.ua/uk> (дата звернення: 27.11.2020).

176. Офіційний сайт Компанії «Ерідон». URL: <https://www.eridon.ua/> (дата звернення: 14.10.2020).
177. Павленко О.М. Нові перспективи розвитку галузі сільгоспмашинобудування в Україні. LB.ua: веб-сайт. URL: [http://blogs.lb.ua/opavlenko/325938\\_novi\\_perspektivi\\_rozvitku\\_galuzi.html](http://blogs.lb.ua/opavlenko/325938_novi_perspektivi_rozvitku_galuzi.html) (дата звернення: 18.03.2020).
178. Паламаренко Я.В. Основи побудови стратегії інноваційного розвитку галузі спиртової промисловості України. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 19. URL: <http://global-national.in.ua/issue-19-2017>
179. Паламаренко Я. В. Адитивна модель оцінювання рівня стратегічного розвитку підприємств спиртової промисловості на основі методики PESTEL-FAMIL(Y)-аналізу. *Економіка та суспільство*. 2017. № 13. С. 265-270.
180. Паламаренко Я. В. Заходи щодо підвищення економічної ефективності діяльності підприємств спиртової галузі України в контексті сьогодення. *Ефективна економіка*. 2016. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>
181. Паламаренко Я. В. Основи побудови стратегії інноваційного розвитку галузі спиртової промисловості України. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 19. С. 88-94.
182. Паламаренко Я. В. Особливості системи управління підприємствами спиртової промисловості України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 19. С. 65-70.
183. Паламаренко Я.В. Венчурне інвестування як орієнтир інноваційного розвитку підприємств АПК України. *Інфраструктура ринку*. 2018 р. № 23. С. 40-68.
184. Паламаренко Я.В. Волошенко Н.Н., Лукомська Я.І. Переваги та недоліки фінансового планування у аграрних підприємствах України. *Регіональна бізнес-економіка та управління*. 2019. № 2 (62). С. 98-104.
185. Паламаренко Я.В. Концептуальні засади формування стратегії інноваційного розвитку підприємств АПК України. *Інфраструктура ринку*. 2019 р. № 29. С. 91-100
186. Паламаренко Я.В. Концептуальні положення державного регулювання інноваційних процесів. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 4. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1625> код 24741

187. Паламаренко Я.В. Сучасні підходи до оцінювання рівня стратегічного розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 5 URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/5\\_2020/82](http://www.economy.nayka.com.ua/5_2020/82)
188. Пархоменко С. Почему проваливаются HR-проекты. *Управление персоналом*. 2006. №16. С. 56-61.
189. Пересунько В.І. Розвиток технологій управління персоналом промислового підприємства на демократичних засадах: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.04. Східноукр. нац. ун-т. ім. В. Даля. Луганськ., 2010. 21 с.
190. Петров В.Н. Методология формирования рынка сельскохозяйственной техники. *Сб. науч. трудов Вятской ГСХА*. Киров: ФГБОУ ВПО, Вятская ГСХА, 2015. С. 198-201.
191. Пигу А. Экономическая теория благосостояния. М.: Прогресс, 1985. Т.1. 511с.
192. Письменна М.С. Системний підхід до мотивації управлінського персоналу. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. № 9. С. 375-383.
193. Півень О., Ламанова О. Формализация HR-процессов: Менеджер по персоналу. URL: <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1231>.
194. Плыгунова И. Формализация бизнес-процессов как HR-инструмент. *Менеджер по персоналу*. 2009. № 5. С. 23-29.
195. Поліщук О.Т., Поліщук О.А. Моделювання системи розвитку венчурної індустрії на основі світового досвіду. *Вісник ЖДТУ*. 2017. №4(82). С. 103-110.
196. Полозова А.Н., Горковенко Е.В. Процессы мотивации и стимулирования труда: взаимосвязи и природа отличий. URL: <http://www.lerc.ru/?part=bulletin&art=15&page=15>.
197. Полянский Н. Мотивация персонала на промышленных предприятиях. *Менеджер по персоналу*. 2007. № 2. С. 4-9.
198. Пономаренко В.С., Кизим М.О., Тищенко О. М. Інновації: проблеми науки та практики: монографія. Х: ФОП Александрова К.М.; ІНЖЕК, 2008. 232 с.
199. Пономарьова Ю.В. Логістика: навч. посіб. Вид. 2-ге., перероб. і допов. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 328 с.

200. Портер М. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. Пер. з англ. А. Олійника та Р. Скіпальського. Київ: Основи, 2000. 410 с.
201. Потеряхин А. Справедливість как принцип мотивации персонала. *Справочник кадровика*. 2005. № 4. С. 18-23.
202. Потрібне вдосконалення програми здешевлення сільгосптехніки вітчизняного виробництва на 2018-й. AgroPolit веб-сайт. URL: <https://agropolit.com/news/6104-potribne-udoskonalennya-programi-zdeshevlennya-silgosptehniki-vitchiznyanogo-virobnitstva-na-2018> (дата звернення: 12.10.2020).
203. Пришляк Н.В., Паламаренко Я.В., Березюк С.В. Стратегічне управління інноваційним розвитком взаємопов'язаних галузей з виробництва біопалива. Вінниця: ТОВ «Друк», 2020. 404 с.
204. Про інноваційну діяльність. Закон України від 05.12.2012 р. № 40-15. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/40-15>
205. Про державну підтримку сільського господарства України. Закон від 24.06.2004 № 1877-IV. База даних «Законодавство України» ВР України. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1877-15> (дата звернення: 18.10.2020).
206. Про затвердження Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для здійснення фінансової підтримки суб'єктів господарювання агропромислового комплексу через механізм здешевлення кредитів та компенсації лізингових платежів: Постанова КМУ від 11.08.2010 №794. База даних «Законодавство України». ВР України. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/794-2010-%D0%BF> (дата звернення: 15.02.2020).
207. Про затвердження Державної цільової програми реалізації технічної політики в агропромисловому комплексі: Постанова КМУ від 30.05.2007 № 785. База даних «Законодавство України». ВР України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/785-2007-%D0%BF> (дата звернення: 17.02.202-).
208. Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 30 травня 2007 р. N 785: Постанова КМУ від 31.10.2011 № 1140. База даних «Законодавство України». ВР України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1140-2011-%D0%BF> (дата звернення: 17.02.2020).

209. Про порядок використання коштів державного бюджету, що спрямовуються на придбання вітчизняної техніки і обладнання для агропромислового комплексу на умовах фінансового лізингу та заходи за операціями фінансового лізингу: Постанова КМУ від від 10.12.2003 № 1904. База даних «Законодавство України». ВР України. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1904-2003-%D0%BF> (дата звернення: 18.02.2020).
210. Про затвердження Порядку використання коштів Державного бюджету України, що спрямовуються на часткову компенсацію вартості складної сільськогосподарської техніки вітчизняного виробництва: Наказ Міністерства аграрної політики та Міністерства фінансів України від 27.02.2002 № 61/139. База даних «Законодавство України». ВР України. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/z0243-02> (дата звернення: 18.03.2020).
211. Про основні напрями технічного забезпечення агропромислового комплексу: Постанова КМУ від 18.09.1997 № 1030. База даних «Законодавство України». ВР України. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1030-97-%D0%BF> (дата звернення: 18.03.2020).
212. Про затвердження Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для часткової компенсації вартості складної сільськогосподарської техніки вітчизняного виробництва: Постанова КМУ від 28.07.2010 № 647. База даних «Законодавство України». ВР України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/647-2010-%D0%BF> (дата звернення: 06.04.2020).
213. Про затвердження Положення про комісію з питань визначення переліку і граничних цін на техніку та обладнання вітчизняного виробництва для агропромислового комплексу, закупівля якої фінансується за рахунок коштів державного бюджету: Наказ Міністерства Аграрної політики та продовольства України від 21.06. 2012 № 369. База даних «Законодавство України». ВР України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z1056-12> (дата звернення: 08.04.2020).

214. Про затвердження Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для часткової компенсації вартості сільськогосподарської техніки та обладнання вітчизняного виробництва : Постанова КМУ від 01.03.2017 № 130. База даних «Законодавство України». ВР України. URL: [http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/130\\_2017%D0%BF?test=XX7MfygCSgkyOP4IZiburk51HI4Ls80msh8Ie6](http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/130_2017%D0%BF?test=XX7MfygCSgkyOP4IZiburk51HI4Ls80msh8Ie6) (дата звернення: 21.03.2020).
215. Про затвердження Порядку визначення ступеня локалізації виробництва підприємствами вітчизняного машинобудування для агропромислового комплексу вітчизняної техніки і обладнання для агропромислового комплексу та встановлення показників ступеня локалізації виробництва тракторів та інших самохідних енергетичних засобів сільськогосподарського призначення, спеціальних автомобілів сільськогосподарського призначення, самохідних та причіпних комбайнів : Постанова КМУ від 27.05.2013 № 369. База даних «Законодавство України». ВР України. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/369-2013-%D0%BF> (дата звернення: 26.03.2020).
216. Про заходи щодо розвитку ринку вітчизняної техніки для агропромислового комплексу та збільшення обсягів її виробництва: Указ президента України від 3.11.2001 №1039/2001. База даних «Законодавство України». ВР України. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1039/2001> (дата звернення: 12.07.2020)
217. Про фінансовий лізинг. Закон від 16.01.2004 (нова редакція) № 723/97. ВР. База даних «Законодавство України». ВР України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/723/97-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 22.10.2020).
218. Про систему інженерно-технічного забезпечення агропромислового комплексу України: Закон від 05.10.2006 № 229-V. База даних «Законодавство України». ВР України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/229-16/page> (дата звернення: 06.04.2020).
219. Проблеми кон'юнктурних досліджень ринків товарів та послуг в Україні монографія. Під науковим керівництвом д.е.н., професора А.І. Ковальова. Одеса: Атлант, 2010. 266 с.
220. Програма компенсації вартості сільгосптехніки майже не працює. ННЦ «Інститут аграрної економіки»: веб-сайт. URL: <http://iae.org.ua/presscentre/archnews/2116-prohrama-kompensatsiyi-vartosti-silhosptekhniky-mayzhe-ne-pratsyuye-yaroslav-navrotskyu.html> (дата звернення: 10.10.2020).

221. Процик І.С. Мотивування керівників в системі управління підприємством: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». Львів: Національний університет «Львівська політехніка», 2007. 205 с.
222. Психологія. Словарь. Под общ. ред. А.В. Петровского, М.Г. Ярошевского. М.: Политиздат, 1990. 494 с.
223. Публічний електронний словник української мови. URL: <http://ukrlit.org/slovnyk/%D0%BC%D0%BE%D1%82%D0%B8%D0%B2>.
224. Рене Декарт. Правила для руководства ума. Знание-сила: веб-сайт. URL: [http://znaniya-sila.narod.ru/library/pdf\\_00/dec\\_01.pdf](http://znaniya-sila.narod.ru/library/pdf_00/dec_01.pdf) (дата звернення: 11.08.2020)
225. Ринок сільськогосподарської техніки: проблеми становлення В.П. Яковенко та ін.; за ред. Г.М. Підлісецького. Київ : ННЦ ІАЕ, 2005. 220 с.
226. Рішення Вінницької обласної ради «Про Стратегію регіонального розвитку Вінницької області на період до 2015 року» від 01.06.2007 № 291 URL: <http://www.vin.gov.ua>
227. Руденко О.О. Поняття та види організаційних технологій в системі управління органами прокуратури України. *Часопис Київського університету права*. 2013. № 4. С. 148-151
228. Руденко В.В. Венчурне інвестування як фактор активізації інноваційної діяльності. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. № 4 (51). С. 131-138.
229. Саблук П.Т. Аграрна реформа в Україні (здобутки, проблеми і шляхи їх вирішення). *Економіка АПК*. 2009. № 12. С. 3-13.
230. Саблук П.Т. Формування та функціонування ринку агропромислової продукції : практ. посіб. Київ: ІАЕ, 2000. 556 с.
231. Савицький Е.Е. Інноваційні технології в аграрній сфері: сутність, класифікація та українські реалії. *Економіка АПК*. 2014. № 2. С. 110-115.
232. Саймон Г. Национальность как процесс и продукт мышления. *THESIS*. 1993. № 3. С. 16-38.



233. Самоукина Н. Нематериальная мотивация персонала в условиях кризиса. *Мотивация и оплата труда*. 2009. №1. С. 23-29.
234. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. *Менеджмент персонала*: учеб. пособ. М.: Зевс, 1997. 480 с.
235. Сахно А.А. Мотиваційна гнучкість у функціонуванні підприємств. *Науково-виробничий журнал «Держава та регіони»*. Серія: Економіка та підприємництво. 2013. № 5. С. 88-91.
236. Сахно А.А. Мотиваційна гнучкість підприємств в умовах інноваційної діяльності. *Галицький економічний вісник: науковий журнал*. 2013. № 4 (43). С. 79-85.
237. Сахно А.А. Коригування позицій у мотивації машинобудівних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія «Економічні науки». 2015. № 4. Т.1. С. 16-20.
238. Сахно А.А. Положення про мотивацію прибутком економічної діяльності машинобудівних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія «Економічні науки». 2015. № 6. С. 221-226.
239. Сахно А.А. Моделювання мотиваційної норми прибутковості машинобудівних підприємств. *Вісник Одеського національного університету*. Серія «Економіка». 2015. № 6. Том 20. С. 120-124.
240. Сахно А.А., Салькова І.Ю. Мотивація економічної діяльності підприємств сільськогосподарського машинобудування: монографія. Вінниця : ТОВ «Твори», 2020. 308 с.
241. Сахно А.А. Мотивація економічної діяльності машинобудівних підприємств: монографія. Вінниця : ТОВ «Нілан-ЛТД», 2017. 440 с.
242. Сенишин О.С. Методологія соціально-економічного прогнозування як організаційно-управлінської системи *Вісник Одеського національного університету*. Економіка. 2013. Т 18. № 1. С. 198-206.
243. Скидан О.В. Формування економічної стійкості аграрного підприємства. *Ефективна економіка*. 2014. №5. URL: [www.economy.nayka.com.ua](http://www.economy.nayka.com.ua)

244. Скоцик В.Є. Організаційно-економічний механізм формування та функціонування ринку сільськогосподарської техніки України: дис. д-ра економ. наук: 08.00.03. Білоцерк. нац. аграрн. ун-т. Біла Церква, 2017. 455 с.
245. Соловей Д. Ю, Білоусько Я.К. Аналіз кон'юнктури ринку сільськогосподарської техніки в Україні. *Економіка АПК*. 2014. № 1. С. 40-44.
246. Соснина Т.Н. Понятие «технология»: объективные и субъективные основания его терминологического статуса. *Вестник Самарского государственного аэрокосмического университета*. 2010. №1 (21). С. 262-270.
247. Статистичний щорічник Вінниччини за 2010 рік. За ред. С. Ігнатова. Головне управління статистики у Вінницькій області. Вінниця: ГУСВО, 2011. 619 с.
248. Статистичний щорічник Вінниччини за 2011 рік. За ред. С. Ігнатова. Головне управління статистики у Вінницькій області. Вінниця: ГУСВО, 2012. 624 с.
249. Стеценко Т. Нематериальная мотивация. *Менеджер по персоналу*. 2013. № 1. С. 8-10.
250. Сток Дж.Р., Ламберт Д.М. Стратегическое управление логистикой. Пер. с 4-го англ. изд. Москва : ИНФРА-М, 2005, XXXII, 797 с.
251. Стратегия развития сельскохозяйственного машиностроения России на период до 2030 года (VII. Принципы государственной политики для достижения целей Стратегии): Распоряжение Правительства Российской Федерации от 7.07.2017 № 1455-р. Government.ru. Веб-сайт. URL: <http://static.government.ru/media/files/Ba4B6YDTiuOitleLkDQ05MCbz4WrfZjA.pdf> (дата звернення 16.10.2020).
252. Сычева Я.Н., Моисеева М.С. Понятие и сущность современных банковских технологий. Тезисы конференции [«Современные проблемы и тенденции развития ипотечного рынка»], (Тамбов, 23 марта 2015 г.). Тамбов: Тамбовская региональная общественная организация «Общество содействия образованию и просвещению «Бизнес – Наука – Общество». 2015. С. 162-173.

253. Сюсюкина И.Е. Понятие об инновационных образовательных технологиях. *Проблемы и перспективы развития образования в России*. 2011. № 8. С. 56-61.
254. Терентьев Ю.В., Бакаева В. Позиционирование торговых марок. *Маркетинг*. 2007. № 4. С. 50-58.
255. Термінологічний словник. URL: [http://finmonitoring.in.ua/wp-content/uploads/2018/12/terminologic\\_hnij\\_slovnik\\_finmonitoring.pdf](http://finmonitoring.in.ua/wp-content/uploads/2018/12/terminologic_hnij_slovnik_finmonitoring.pdf)
256. Тироль Ж. Рынки и рыночная власть: теория и организация промышленности (под редакцией В.М. Гальперина и Л.С. Тарасевича). С.-Пб.: Экономическая школа, 1996. 745 с.
257. Тлумачний словник української мови. URL: <https://uktdic.appspot.com/?q=мотивація>.
258. Товмасян В.Р. Проблеми розвитку венчурного інвестування в Україні. *Економіка та держава*. 2015. № 2. С. 152-156.
259. Томашевський О.М., Цегелик Г.Г., Вітер М.Б., Дубук В.І. Інформаційні технології та моделювання бізнес-процесів: навч. посібн. К.: Видавництво «Центр учбової літератури». 2012. 296 с.
260. Топчєєва Ю.В. Мотивація працівників як засіб забезпечення та зміцнення трудової дисципліни. *Форум права*. 2012. № 4. С. 908-912.
261. Траут Дж. Райс Е. Позиционирование. Битва за узнаваемость. Пер. с англ. С. Жильцова. СПб.: Питер, 2004. 256 с.
262. Траут Дж. Нове позиціонування. СПб.: Пітер. 2007. 192 с.
263. Туякбаева А.Е., Полутова М.А. Предпринимательская мотивация как частный случай трудовой мотивации. *Вестник ЧитГУ*. 2012. №6 (85). С. 70-75.
264. Тюріна Н.М., Гой І.В., Бабій І.В. Логістика: навч. посіб. Київ: «Центр учбової літератури», 2015. 392 с.
265. Удовиченко В.П. Зарубіжний досвід венчурного інвестування інвестиційно-інноваційної моделі розвитку аграрної економіки. *Український журнал прикладної економіки*. 2016. Том 1. № 2. С. 115-123.
266. Уильямсон Оливер И. Поведенческие предпосылки современного экономического анализа. *THESIS*. 1993. № 3. С. 39-49.

267. Украина: производители сельхозтехники – на грани выживания. Машиностроение Украины: веб-сайт. URL: <http://ukrmach.dp.ua/2015/01/02/ukraina-proizvoditeli-selxoztexniki-na-grani-vyzhivaniya.html> (дата звернення: 24.09.2020).
268. Українські аграрії забезпечені основними видами сільськогосподарської техніки на 50% – експерти. Інформаційне агентство УНІАН: веб-сайт. URL: <https://economics.unian.ua/agro/1788491-ukrajinski-agrariji-zabezpecheni-osnovnimi-vidami-silskogospodarskoji-tehniki-na-50-eksperti.html> (дата звернення: 27.02.2020).
269. Ухачевич Я.П., Пашко О.А. Інновації як вирішальний чинник забезпечення конкурентоспроможності вітчизняного машинобудування на світовому ринку. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України: Збірник науково-технічних праць*. Львів: НЛТУ України. 2009. № 6. С. 227-242.
270. Федоров Л.С, Шуйская А.В., Савари Т.И. Логистика в капиталистических странах. Москва: ЦНИИТЭИМС. 1990. Вып. 2., 20 с.
271. Федотов А.В. Развитие рынка техники в сельском хозяйстве (теория и практика): автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра економічних наук. Москва: 2005. 44 с.
272. Федулова Л.І. Тенденції розвитку національних інноваційних систем: уроки для України. *Актуальні проблеми економіки*. 2015 № 4 (166). С. 94-104.
273. Фещур Р.В., Барвінський А.Ф., Кічор В.П. Статистика: теоретичні засади і прикладні аспекти: навч. посібник. 2-ге вид. оновлене і доповнене. Львів: «Інтелект-Захід», 2003. 576 с.
274. Хайруллин И.Г. Информационно-аналитическая поддержка управленческих решений. *Вестник Казанского государственного финансово-экономического института*. 2011. № 2 (23). С. 63-67.
275. Харрод Р. Теория экономической динамики. Пер. с англ. В. Е. Маневича. Под ред. В. Г. Гребенникова. М.: ЦЭМИ, 2008. 210 с.
276. Хикс Дж. Стоимость и капитал. Пер. с англ. / общ. ред. и вст. стр. Р. М. Энтова). М.: Прогресс, 1988. 191 с.

277. Хоменко І.М. Формування мотиваційного механізму управління персоналом машинобудівних підприємств. *Економічний часопис – XXI*. 2013. №7-8 (2). С. 39-42.
278. Хоружа К.В. Стратегічне управління як передумова ефективного розвитку аграрних підприємств. *Наук. вісн. Луган. нац. аграр. ун-ту. Сер. Економічні науки*. Луганськ: Елтон-2, 2011. № 32. С. 280-285.
279. Хэй Д., Моррис Д. Теория организации промышленности: в 2 т. Пер. с англ. Под. Ред. А.Г. Слуцкого. СПб.: Экономическая школа, 1999. Т.2. 592 с.
280. Четвертаков С.А. Реконструкция теории Маслоу: монография. С.-Пб.: Алетейа, 2011. 576 с.
281. Шаманська О.І., Паламаренко Я.В. Дослідження ефективності функціонування спиртової промисловості України. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2017. № 1. С. 19-27.
282. Шаманська О.І., Паламаренко Я.В. Сучасні підходи до оцінювання ефективності діяльності підприємств спиртової промисловості України. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2016. № 8. С. 35-45.
283. Шкуліпа Л.В. Застосування Swot-аналізу для оцінки доцільності проведення реструктуризації на залізничному транспорті України. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Випуск 1 (48). С. 168-175.
284. Шляхта О.М. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного менеджменту підприємства. *Економічний простір*. 2012. № 68. С. 301-309.
285. Шмиголь Н.М. Система управління мотивацією працівників як інструмент формування доходів підприємства. *Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво*. 2011. Вип. 3. С. 175-179.
286. Шпак Н.О. Основи комунікаційного менеджменту промислових підприємств: монографія. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2011. 328 с.
287. Шпекторенко І. Особливості використання класифікації потреб Д. Мак-Клеланда в роботі з кадрами публічної служби. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2013. № 1 (16). С. 160-169

288. Шпекторенко І.В. Теорія мотивації Ф. Герцберга у контексті структури професійної мобільності персоналу. *Університетські наукові записки*. 2012. № 3 (43). С. 454-459.
289. Шпикуляк О.Г. Інституції у розвитку та регулюванні аграрного ринку: монографія. К. : ННЦ ІАЕ, 2010. 74 с.
290. Як трансформується український АПК. Тиждень-ua: веб-сайт. URL: <http://tyzhden.ua/Economics/197525> (дата звернення: 14.09.2020).
291. Ярмак М.Р. Концептуальні положення управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2016. № 6. С. 96-103.
292. Andrii Sakhno, Iryna Salkova, Antonina Broyaka, Nataliia Priamukhina. Methodology for the Impact Assessment of the Digital Economy on Agriculture Development. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, Volume-8, Issue 3C, November 2019. P. 160-164.
293. Andrii Sakhno, Iryna Salkova, Antonina Broyaka, Nataliia Priamukhina. A Methodological Analysis for the Impact Assessment of the Digitalisation of Economy on Agricultural Growth. *International Journal of Advanced Science and Technology*. 2020. 29(8s). P. 242-249.
294. Arrow K. The economic implications of learning by doing. *Review of Economic Studies*. 1962. Volume 29, № 80. P. 155-173.
295. Aveni R. Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering. New York: The Free Press, 1994. 57. p.
296. Barometr Pracownika – motywacja i zaangażowanie zatrudnionych w Polsce i Europie Zachodniej. URL: <http://ccifp.pl/barometr-pracownika-edenred-ipsos/>
297. Beier F. J., Rutkovski K. Logistyka. Warszawa: SGH, 1995
298. Berle Adolf A., Gardiner C. Means The Modern Corporation and Private Property. N.Y., 1934. p. 47, 220, 221, 231, 233.
299. Broyaka A., Khaietska O. Unemployment as a major socio-economic problem of society development. *Polish Journal of Science*. 2020. № 27. Vol. 2. P. 57-67.

300. Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (BMELV): Rahmenplander Gemeinschaftsaufgabe «Verbesserung der Agrarstruktur und des Küstenschutzes» für den Zeitraum 2013-2016. URL: <http://www.bmelv.de/SharedDocs/Downloads/Landwirtschaft/Foerderung/Rahmenplan2013-2016.pdf?blob=publicationFile> (дата звернення: 22.10.2020).
301. Busher J., Tyndall G. Logistics Excellence. *Manag. Accoun.* 1987. Vol 8, P. 32-39.
302. Grossman Sanford J., and Hart Oliver D. The costs and benefits of ownership: A theory of vertical and lateral integration. *Journal of Political Economy*. 1986. № 94 (4). P. 691-719.
303. Hart O. The Theory of Contracts. Cambridge: Cambridge University Press: Advances in Economic Theory, Fifth World Congress, Truman Bewley ed. 1987. P. 71-155.
304. Hart Oliver D., Moore John Incomplete Contracts and Renegotiation. *Econometrica*. 1988. Vol. 56, № 4. P. 755-785.
305. Heskett, J.L. Logistics: essential to strategy. *Harvard Business Review*, 1977. Nov./ Dec. P. 85-96,
306. Holmström B.R. Moral Hazard and Observability. *Bell Journal of Economics*, 10(1), 1979. P. 74-91.
307. Holmström B.R., Milgrom P. Multitask Principal-Agent Analyses: Incentive Contracts, Asset Ownership, and Job Design. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 7, 1991. P. 24-52.
308. Holmström B., Tirole J., Schmalensee R., Robert D.. The Theory of the Firm Willig. Amsterdam, North-Holland: Handbook of Industrial Organization. 1989. Vol. 1. P. 58-67.
309. Holmstrom Bengt, Jean Tirole. Transfer Pricing and Organizational Form. *Journal of Law, Economics and Organization*. 1991. № 7 (2). P. 201-208.
310. Holmström B.R.. Moral Hazard and Observability. *Bell Journal of Economics*, 1979. № 10 (1). P. 74-91.
311. Holmström B.R. Managerial Incentive Problems: A Dynamic Perspective. *Review of Economic Studies*, 66(1), Jan. 1999. P. 169-182.
312. Katzenbach Jon R. The Myth of the Top Management Team / Jon R. Katzenbach. *Harvard Business Review*. 1997. November. P. 23-37.
313. Koziół L. Trychotomy of motivating factors in the workplace: Concept outline. *Research papers collection*. 2011. Vol. 19. iss. 2/2011. P. 45-54.
314. Leibenstein H. Allocative Efficiency and X- Efficiency. *The American Economic Review* 1966. 56. P. 392-415.

315. Lemieux T. Performance Pay and Wage Inequality. *The Quarterly Journal of Economics*. 2009. № 124 (1). P. 32-49.
316. Mankiw N., Romer D., Weil D. A Contribution to the Empirics of Economic Growth. *The Quarterly Journal of Economics*. May, 1992. Vol. 107. № 2. P. 407-437.
317. Rahmenplan der Gemeinschaftsaufgabe «Verbesserung der Agrarstruktur und des Küstenschutzes» für den Zeitraum 2012-2015. URL: [http://www.bmel-statistik.de/fileadmin/user\\_upload/monatsberichte/GAB-0002000-2012.pdf](http://www.bmel-statistik.de/fileadmin/user_upload/monatsberichte/GAB-0002000-2012.pdf) (дата звернення: 22.10.2020).
318. Sakhno A., Hryvkivska O., Salkova I., Kucher L. Evaluation of the Efficiency of Enterprises by the Method of Analysis of Functioning Environment. *Journal of Environmental Management and Tourism*. Vol 10 No 3 (2019): JEMT Volume X Issue 3 (35) Summer 2019. P. 499-507.
319. Sakhno A., Polishchuk N., Salkova I., Kucher A. Impact of Credit and Investment Resources on the Productivity of Agricultural Sector. *European Journal of Sustainable Development*. 2019. № 8. (2). P. 335-345.
320. Sakhno A., Salkova I., Polishchuk N., Kucher L., Stashko I. Efficiency of managing liabilities of enterprises of different types of economic activities. *European Journal of Sustainable Development*. 2020. № 9. (1). P. 423-431.
321. Sakhno A., Polishchuk N., Salkova I., Kucher L., Kudyrko O. Mortgage lending system of agricultural enterprises of Ukraine. *Revista ESPACIOS*. Vol. 41 (15). 2020. P. 7-19.
322. Salkova I.Yu., Broyaka A.A., Polishchuk N.V., Kucher A.V. Cost effectiveness and attracting investments in crop sector. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2020. Vol 1. P. 176-186.
323. Solow Robert M. Policy for Full Employment. *Industrial Relations. A journal of Economy and Society*. October, 1962. Volume 2, Issue 1. P. 1-14.
324. Solow Robert M. The Economics of the Resources or the Resources of Economics. *The American Economic Review. Papers and Proceedings of the Eighty-sixth Annual Meeting of the American Economic Association*. May, 1974. Volume 64, Issue 2, pp. 1-14.
325. Terminology in Logistics: ANNEX Dictionary. European Logistics Association, 1994. 237 p.
326. The official site of «Talent Club London», available at: <http://www.talentclublondon.com> (Accessed 05 December 2019).
327. UA-region. info: Найкращі актуальні бази даних по підприємствах України. URL:<http://www.ua-region.com.ua>



# Додатки

### Характеристика виробничих функцій

Назва функції	Модель	Параметри функції	Характеристика функції
Кобба-Дугласа	$y = a * x_1^\alpha * x_2^\beta,$ <p>де <math>x_1, x_2</math> – фактори виробництва (витрат праці <math>x_1</math> та капіталу <math>x_2</math>);  <math>a</math> – технологічний коефіцієнт;  <math>\alpha</math> – коефіцієнт еластичності праці;  <math>\beta</math> – коефіцієнт еластичності капіталу.</p>	$m = \alpha + \beta \geq 0$ 1) $0 \leq m < 1$ 2) $m = 1$ 3) $m > 1$	<p>Умова функції – область невід’ємних значень суми коефіцієнтів еластичності.</p> 1) Падіння обсягу виробництва; 2) Екстенсивне виробництво; 3) Інтенсивне виробництво.
CES – функція	$y = a(b_1 x_1^{-\rho} + \dots + b_n x_n^{-\rho})^{-m/\rho}$	$\sigma = \sigma_{ij} = 1/(1 + \rho)$ 1) $\rho \rightarrow 0$ 2) $\rho = -1$ ; 3) $\rho \rightarrow +\infty$	<p>Основна властивість функції – постійна еластичність заміщення.</p> 1) $\sigma = 0$ ; 2) Виробнича функція буде мати лінійні ізокванти; 3) Виробнича функція Леонтьєва.
Леонтьєва	$y = A \min\{ x_1 / c_1, \dots, x_m / c_m \}$	$c_i \geq 0$	<p>Питомі витрати <math>i</math>-го фактору, тобто кількість витрат <math>i</math>-го фактору, необхідна для виробництва продукції.</p>
Лінійна	$y = a_0 + a_1 x_1 + \dots + a_n x_n = a_0 + \sum_{n=1}^n a_i x_i$	$a_i \geq 0$	<p>Маргінальний продукт <math>i</math>-го фактору. Виражає лінійну залежність об’єму випуску продукції від витрат.</p>

Джерело: узагальнено та складено авторами на підставі опрацьованих літературних джерел

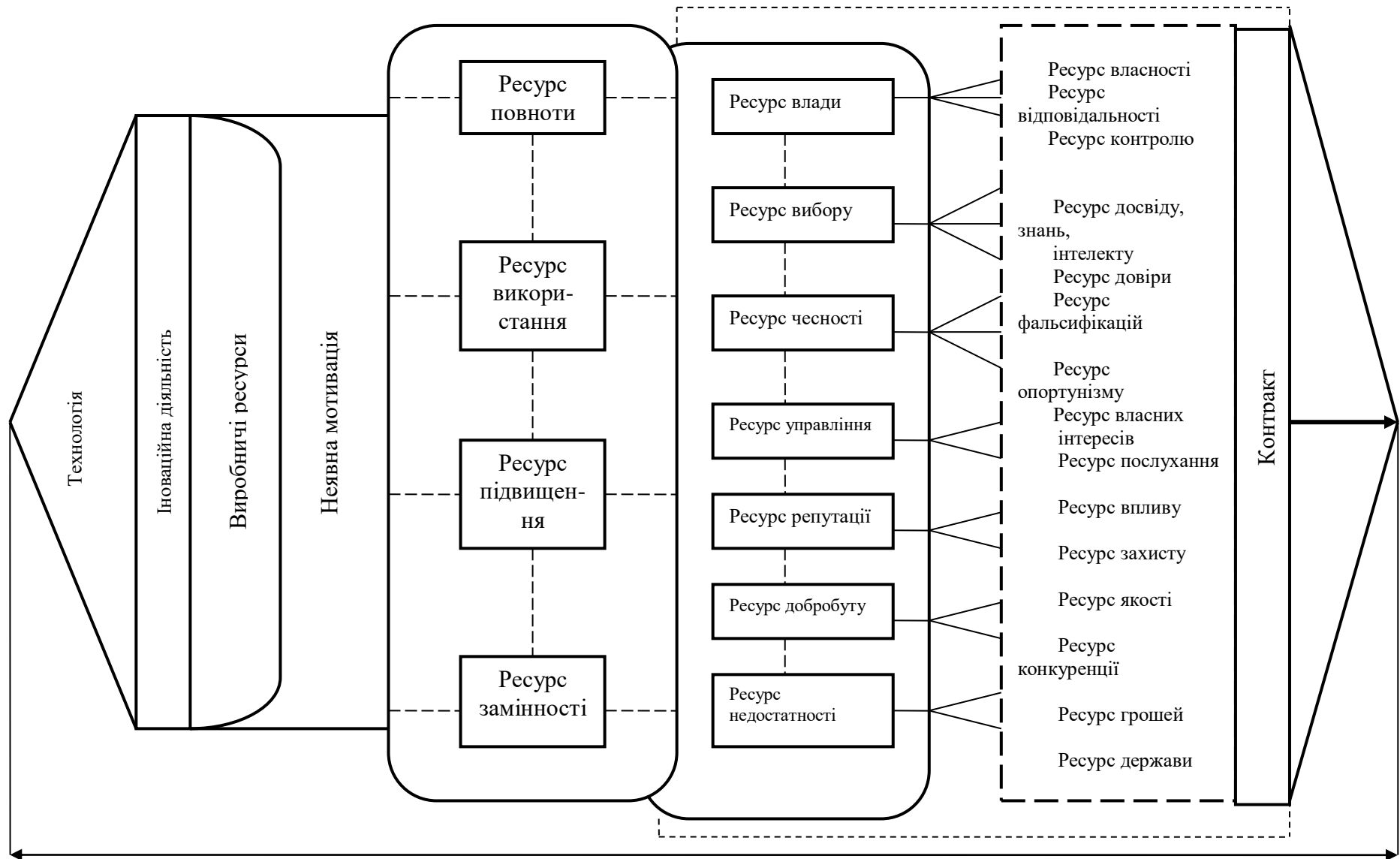


Рис. Б.1.1. Мотиваційна гнучкість діяльності підприємств

Джерело: власна розробка авторів

**Мотивація економічної діяльності машинобудуванням  
інших видів по підприємствах Вінницької області**

№	Діяльність у машинобудуванні	Кількість видів	Діяльність у інших видах	Кількість видів
1	Виробництво інших машин та устаткування для сільського та лісового господарства	81	Металургійне виробництво та виробництво готових металевих виробів	61
2	Виробництво контрольно-вимірювальних приладів	43	Операції з нерухомим майном	42
3	Виробництво машин та устаткування для перероблення сільгосппродуктів	30	Будівництво	25
4	Виробництво електронно-обчислювальних машин та іншого устаткування для оброблення інформації	30	Інші види оптової торгівлі	23
5	Виробництво іншого електричного устаткування, не віднесеного до інших групувань	29	Діяльність наземного транспорту	18
6	Виробництво електророзподільної та контрольної апаратури	28	Рослинництво	13
7	Виробництво електродвигунів, генераторів і трансформаторів	21	Оптова торгівля машинами та устаткуванням	13
8	Виробництво насосів, компресорів та гідравлічних систем	17	Роздрібна торгівля у спеціалізованих магазинах непродовольчими товарами	12
9	Виробництво інших машин та устаткування загального призначення	16	Діяльність у сфері інформатизації	11
10	Виробництво передавальної апаратури	16	Дослідження і розробки	11
11	Виробництво медичної техніки, включаючи хірургічне устаткування, та ортопедичних пристосувань	10	Виробництво харчових продуктів, напоїв	10
12	Виробництво машин та устаткування спеціального призначення, не віднесеного до інших групувань	10	Оптова торгівля несільськогосподарськими проміжними продуктами	10
13	Виробництво тракторів для сільського та лісового господарства	8	Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах	10
14	Виробництво апаратури для приймання, запису та відтворення звуку і зображення	8	Діяльність готелів та ресторанів	10

Продовження табл. 4.1

15	Виробництво електричних побутових приладів	7	Надання послуг у рослинництві і тваринництві; облаштування ландшафту	9
16	Виробництво вузлів, деталей та приладдя для автомобілів та їх двигунів	7	Оптова торгівля непродовольчими споживчими товарами	9
17	Виробництво електричного устаткування для двигунів і транспортних засобів	6	Діяльність у сферах права, бухгалтерського обліку, інжинірингу; надання послуг	9
18	Виробництво підйимально-транспортного устаткування	6	Оброблення деревини та виробництво виробів з деревини, крім меблів	7
19	Виробництво інших верстатів	6	Інші галузі промисловості	6
20	Виробництво електричних ламп та освітлювального устаткування	6	Виробництво та розподілення електроенергії, газу, пари та гарячої води	6
21	Виробництво автомобілів	6	Оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами	6
22	Виробництво верстатів	6	Ремонт побутових виробів та предметів особистого вжитку	6
23	Виробництво інших транспортних засобів, не віднесених до інших груп	5	Освіта	6
24	Виробництво ізолюваного проводу та кабелю	5	Виробництво гумових та пластмасових виробів	5
25	Виробництво промислового холодильного та вентиляційного устаткування	5	Торгівля автомобільними деталями та приладдям	5
26	Виробництво підшипників, зубчастих передач, елементів механічних передач та приводів	5	Технічне обслуговування та ремонт автомобілів	5
27	Виробництво двигунів та турбін	5	Роздрібна торгівля поза магазинами	5
28	Виробництво печей та пічних пальників	3	Тваринництво	4
29	Виробництво залізничного рухомого складу	3	Целюлозно-паперове виробництво; видавнича діяльність	4
30	Виробництво літальних апаратів, включаючи космічні	2	Посередництво в оптовій торгівлі	4
31	Виробництво оптичних приладів та фотографічного устаткування	2	Оптова торгівля сільськогосподарською сировиною та живими тваринами	4
32	Виробництво автомобільних кузовів, причепів та напівпричепів	2	Оренда машин та устаткування; прокат побутових виробів і предметів особистого вжитку	4

33	Виробництво електро- та радіокомпонентів	2	Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	4
34	Виробництво офісного устаткування	2	Інші галузі добувної промисловості	3
35	Виробництво машин та устаткування для виготовлення текстильних, швейних, хутряних та шкіряних виробів	2	Виробництво іншої неметалевої мінеральної продукції	3
36	Виробництво машин та устаткування для добувної промисловості й будівництва	2	Роздрібна торгівля в спеціалізованих магазинах фармацевтичними, медичними, косметичними та парфумерними товарами	3
37	Виробництво верстатів для оброблення металу	2	Діяльність пошти та зв'язку	3
38	Виробництво кранів і клапанів	2	Функціонування інфраструктури наземного транспорту	3
39	Виробництво машин та устаткування для металургії	1	Державне управління	3
40	Виробництво зброї та боєприпасів	1	Діяльність у сфері культури та спорту, відпочинку та розваг	3
41	Виробництво машин та устаткування для виробництва паперу та картону	1	Надання індивідуальних послуг	2
42	Виробництво неелектричних побутових приладів	1	Додаткові транспортні послуги та допоміжні операції	2
43	Проектування та монтаж систем керування технологічними процесами	1	Хімічне виробництво	2
44	Виробництво годинників	1	Виробництво шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів	2
45	Виробництво мотоциклів	0	Змішане сільське господарство	1
46	Виробництво велосипедів	0	Рибальство; надання послуг у рибальстві	1
47	Виробництво інвалідних колясок	0	Текстильне виробництво	1
48	Будування та ремонт суден	0	Виробництво одягу; виробництво хутра та виробів з хутра	1
49	Будування та ремонт спортивно-прогулянкових суден	0	Санітарні послуги, прибирання сміття та знищення відходів	1
50	Виробництво гальванічних елементів	0	Фінансова діяльність	0

*Джерело: узагальнено та складено авторами на підставі опрацьованих літературних джерел*

Таблиця В.4.2

## Мотивація зв'язку по вертикалі та горизонталі

Номер виду діяльності	Мотивація зв'язку по вертикалі		Коефіцієнт мотивації зв'язку по горизонталі, %
	у машинобудуванні, одиниць	у інших видах діяльності, одиниць	
1	38	19	132,8
2	13	17	102,4
3	0	2	120,0
4	1	5	130,4
5	1	5	161,1
6	7	0	215,4
7	4	1	161,5
8	1	1	141,7
9	0	0	145,4
10	6	1	145,4
11	0	0	100,0
12	2	0	100,0
13	0	0	80,0
14	1	1	80,0
15	0	0	77,8
16	1	0	77,8
17	0	2	66,7
18	0	1	85,7
19	0	0	100,0
20	0	0	100,0
21	0	0	100,0
22	1	0	100,0
23	0	1	83,3
24	0	0	100,0
25	0	0	100,0
26	0	0	100,0
27	2	1	100,0
28	0	0	75,0
29	1	0	75,0
30	0	0	50,0
31	0	0	50,0
32	0	0	50,0
33	0	1	50,0
34	0	0	66,7
35	0	0	66,7
36	0	0	66,7
37	0	0	66,7
38	1	0	66,7
39	0	0	33,3
40	0	1	33,3
41	0	0	50,0
42	0	0	50,0
43	0	0	50,0
44	1	1	50,0

*Продовження табл. В.4.2*

Номер виду діяльності	Мотивація зв'язку по вертикалі		Коефіцієнт мотивації зв'язку по горизонталі, %
	у машинобудуванні, одиниць	у інших видах діяльності, одиниць	
45	0	0	0
46	0	0	0
47	0	0	0
48	0	0	0
49	0	1	0
50			-

*Джерело: побудовано авторами на основі таблиці В.4.1*



**АНКЕТА**

*Шановний респонденте!*

*Просимо Вас взяти участь в опитуванні, цільовою аудиторією якого є працівники машинобудівних підприємств м. Вінниці та Вінницької області. Опитування призначене для дослідження існуючих технологій мотивування персоналу у вітчизняному машинобудуванні. Отримана інформація буде використана в навчально-наукових, методичних і прикладних цілях.*

*Заповнюючи анкету, уважно прочитайте запитання та варіанти відповідей на них. Зробіть відмітку навпроти варіанта, що збігається з Вашою точкою зору, або ж опишіть свою думку там, де це обумовлено.*

**1. Чи, на Вашу думку, впливає на продуктивність праці стиль управління Вашого безпосереднього керівника?**

- так;
- ні;
- складно відповісти.

**2. Чи Ви задоволені стилем управління, який використовується на Вашому підприємстві?**

- задоволений;
- швидше задоволений, аніж ні;
- ставлюсь нейтрально;
- швидше незадоволений, аніж так;
- незадоволений.

**3. Чи впливає мотивування на якість та ефективність виконання Вами своїх функціональних обов'язків?**

- так;
- ні;
- складно відповісти.

**4. Чи, на Вашу думку, на підприємстві керівниками діагностуються фактичні технології мотивування персоналу щодо їхньої ефективності?**

- так;
- ні;
- складно відповісти.

**5. Чи, на Вашу думку, на підприємстві керівниками вивчаються напрямки вдосконалення фактичних технологій мотивування персоналу і можливість впровадження інноваційних рішень у цій сфері?**

- так;
- ні;
- складно відповісти.

**6. Чи фактичні технології мотивування, що використовуються на підприємстві, дають змогу задовільнити Ваші потреби?**

- так;
- ні;
- складно відповісти.

**7. Які з нижченаведених чинників найбільше впливають на Вашу мотивованість до виконання посадових обов'язків? (оберіть щонайбільше 5 чинників)**

- можливість розвитку;
- гнучкий графік роботи;
- подарунки;
- накази, розпорядження, усні вказівки, регламенти, норми та посадові інструкції;
- емоційне задоволення;
- похвала з боку керівництва;
- відчуття безпеки;
- премії;
- аванс;
- бонуси;
- базова матеріальна винагорода (заробітна плата);
- участь у прибутках;
- сприятливі взаємовідносини в колективі;

- самостійність у прийнятті рішень;
- повага з боку керівництва;
- сприятливі умови праці;
- змістове наповнення щоденної праці;
- залучення до управління підприємством;
- належний рівень мотивування;
- стабільність працевлаштування;
- сфера діяльності;
- колективна праця;
- знання, досвід та компетентності працівників.

**8. Чи Ви задоволені рівнем своєї матеріальної винагороди (заробітна плата, бонуси, премії, надбавки, доплати тощо), яку отримуєте на підприємстві?**

- так;
- ні;
- складно відповісти.

**9. Який з-поміж наведених чинників є визначальним на Вашому підприємстві, що впливає на рівень отримуваної Вами матеріальної винагороди? (оберіть 1 чинник)**

- отримані результати;
- якість виконання робіт;
- внесок у розвиток підприємства;
- ставлення керівника до підлеглого;
- збіг обставин;
- складно відповісти.

**10. Чи Ви вважаєте ефективними технології мотивування персоналу, що використовуються на Вашому підприємстві?**

- так;
- ні;
- складно відповісти.

**11. Які з-поміж нижченаведених інструментів мотивування Ви хотіли б отримувати на своєму підприємстві? (оберіть щонайбільше 5 інструментів)**

- мовні тренінги;
- професійні тренінги;
- тренінги за власним бажанням;
- медичне страхування;
- оплата навчання;
- додаткові дні відпустки;
- страхування;
- оренда житла;
- оплата комунальних послуг;
- оплата туристичних пугівок;
- харчування за рахунок підприємства;
- приватні пенсійні програми;
- доставка до/з місця роботи;
- оплата спортзалу;
- пільгові кредити від підприємства;
- знижки в обраних магазинах;
- знижки в обраних закладах громадського харчування;
- оплата навчання дітей;
- придбання квитків у кінотеатри, театри, на спортивні події, концерти тощо;
- талони на паливо для автомобіля;
- знижки на продукцію підприємства;
- фітнес-центр на території офісу;
- дитячий садок на території підприємства;
- оплата вартості мобільного зв'язку.

**12. Які з нижченаведених інструментів мотивування використовуються на Вашому підприємстві?**

Інструменти	ТАК	НІ
Службовий автомобіль		
Медичне страхування		
Система авансів		
Високий рівень стандартів умов праці (зручний офіс, сучасне технічне забезпечення тощо)		
Ненормований і вільний робочий графік		
Групові зустрічі та тимблдінгові заходи		
Публічно доступний рейтинг найкращих працівників		
Престижність займаної посади		
Існування партнерських відносин у колективі щодо підлеглих та керівників		
Публічне визнання в колективі здобутків керівниками і колегами		
Зацікавленість керівництва позаробочим життям працівників		
Можливість ділитися досвідом і знаннями з іншими		
Чітко визначені професійні цілі та завдання		
Можливість професійного розвитку на підприємстві згідно з очікуваннями працівників		
Різноманітність завдань та посадових обов'язків		
Індивідуально сформований перелік посадових обов'язків		
Підвищення кваліфікації шляхом участі у тренінгах, семінарах тощо		
Можливість впливу на напрямки розвитку підприємства		
Стабільність працевлаштування		
Відчуття фінансової стабільності		
Стабільний та різноманітний соціальний пакет		
Винагорода на підставі реальних результатів		
Місячна премія		
Квартальна премія		
Річна премія		
Матеріальна винагорода як найкращому працівнику за певними параметрами		
Матеріальна винагорода за виконання поставленого завдання		
Надбавка за стаж		
Участь у прибутках підприємства		
Тільки базовий посадовий оклад		

**13. Який із нижченаведених чинників найбільше демотивує Вас до виконання своїх посадових обов'язків? (оберіть щонайбільше 3 чинники)**

- рівень винагороди;
- нестача різних видів забезпечення (технічне, інформаційне, кадрове тощо);
- низький рівень/відсутність можливостей для навчання і професійного розвитку;
- низький рівень організування на підприємств, неструктурованість робіт, хаос;
- несприятлива атмосфера;
- неефективна система комунікацій на підприємстві між відділами, працівниками тощо;
- низький рівень підтримки з боку колег та керівництва;
- несправедливість у трактуванні працівників;
- монотонність робочого дня.

**14. Чи, на Вашу думку, Ви достатньо мотивовані з боку свого безпосереднього керівника до виконання своїх функціональних обов'язків?**

- так;
- ні;
- складно відповісти.

**15. Чи, на Вашу думку, Ви достатньо мотивовані з боку підприємства до виконання своїх функціональних обов'язків?**

- так;
- ні;
- складно відповісти.

**16. Чи, на Вашу думку, система мотивування на підприємстві є для Вас зрозумілою?**

- однозначно так;
- швидше так, аніж ні;
- складно відповісти;
- швидше ні, аніж так;
- однозначно ні.

**17. Які з нижченаведених чинників є визначальними для Вас щодо зміни місця Вашого працевлаштування? (оберіть щонайбільше 2 чинники)**

- вищий рівень винагороди;
- можливість реалізувати себе у нових напрямках діяльності;
- обмежена можливість розвитку на існуючій посаді/на існуючому підприємстві;
- низький рівень оцінки з боку керівництва;
- складність узгодження особистого та професійного розвитку.

**18. Ваш стаж роботи на цьому підприємстві?**

- до 1 року;
- 1-3 роки;
- 3-5 років;
- понад 5 років.

**19. Ваш вік? (будь ласка, вкажіть повну кількість років) .....**

**20. Ваша стать?**

- чоловіча;
- жіноча.

**21. Ваша посада.....**

**22. Ваша освіта (будь-ласка, вкажіть рівень освіти (повна вища, неповна вища, середня спеціальна, середня) та напрям (економічна, технічна тощо))?.....**

**23. Вкажіть назву Вашого підприємства.....**

**24. До якої з категорій належить Ваше підприємство?**

- великі підприємства (понад 1000 осіб);
- середні підприємства (від 51 до 999 осіб);
- малі підприємства (до 50 осіб).

**25. Вкажіть основні види діяльності Вашого підприємства:**

.....  
.....  
.....

*Дякуємо за участь в опитуванні!*

**АНКЕТА**

Шановний респонденте!

Просимо Вас взяти участь в опитуванні, цільовою аудиторією якого є працівники HR-підрозділів провідних підприємств м. Вінниці та Вінницької області. Опитування призначене для дослідження формування та функціонування інноваційних технологій мотивування персоналу в Україні. Отримана інформація буде використана в навчально-наукових, методичних і прикладних цілях.

Заповнюючи анкету, уважно прочитайте запитання та варіанти відповідей на них. Поставте відмітку навпроти варіанта, що збігається з Вашою точкою зору, або ж допишіть свою думку там, де це обумовлено.

**1. Чи інновації та інноваційна діяльність визначені як пріоритетні напрямки розвитку Вашого підприємства?**

- так;
- ні.

**2. Який вид забезпечення відіграє визначальну роль під час впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу? (оберіть 1 варіант)**

- науково-методичне забезпечення;
- фінансове забезпечення;
- матеріально-технічне забезпечення;
- організаційне забезпечення;
- правове забезпечення;
- інформаційне забезпечення;
- кадрове забезпечення.

**3. Які підрозділи підприємства, на Вашу думку, повинні відповідати за впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу? (оберіть щонайбільше 3 варіанти)**

- HR-підрозділ;
- бухгалтерія;
- відділ маркетингу;
- відділ управлінського обліку;
- відділ планово-економічний відділ;
- відділ пільг та компенсацій;
- інший варіант (вказіть, який) .....

**4. Оцініть шляхом попарних порівнянь важливість індикаторів діагностики професійної й особистісної компетентності HR-підрозділу у мотиваційній сфері.**

Інди-катори	<i>l</i> <sub>1</sub>	<i>l</i> <sub>2</sub>	<i>l</i> <sub>3</sub>	<i>l</i> <sub>4</sub>	<i>l</i> <sub>5</sub>	<i>l</i> <sub>6</sub>	<i>l</i> <sub>7</sub>	<i>l</i> <sub>8</sub>	<i>l</i> <sub>9</sub>	<i>l</i> <sub>10</sub>	<i>l</i> <sub>11</sub>	<i>l</i> <sub>12</sub>	<i>l</i> <sub>13</sub>	<i>l</i> <sub>14</sub>
<i>l</i> <sub>1</sub>		<i>l</i> <sub>2</sub>	<i>l</i> <sub>1</sub>	<i>l</i> <sub>1</sub>	<i>l</i> <sub>1</sub>	<i>l</i> <sub>1</sub>	<i>l</i> <sub>1</sub>	<i>l</i> <sub>1</sub>	<i>l</i> <sub>1</sub>	<i>l</i> <sub>1</sub>	<i>l</i> <sub>1</sub>	<i>l</i> <sub>1</sub>	<i>l</i> <sub>1</sub>	<i>l</i> <sub>1</sub>
<i>l</i> <sub>2</sub>	—		<i>l</i> <sub>2</sub>	<i>l</i> <sub>4</sub>	<i>l</i> <sub>4</sub>	<i>l</i> <sub>2</sub>	<i>l</i> <sub>7</sub>	<i>l</i> <sub>2</sub>	<i>l</i> <sub>2</sub>	<i>l</i> <sub>10</sub>	<i>l</i> <sub>11</sub>	<i>l</i> <sub>12</sub>	<i>l</i> <sub>13</sub>	<i>l</i> <sub>14</sub>
<i>l</i> <sub>3</sub>	—	—		<i>l</i> <sub>4</sub>	<i>l</i> <sub>5</sub>	<i>l</i> <sub>6</sub>	<i>l</i> <sub>3</sub>	<i>l</i> <sub>8</sub>	<i>l</i> <sub>9</sub>	<i>l</i> <sub>10</sub>	<i>l</i> <sub>11</sub>	<i>l</i> <sub>12</sub>	<i>l</i> <sub>13</sub>	<i>l</i> <sub>14</sub>
<i>l</i> <sub>4</sub>	—	—	—		<i>l</i> <sub>4</sub>	<i>l</i> <sub>4</sub>	<i>l</i> <sub>7</sub>	<i>l</i> <sub>8</sub>	<i>l</i> <sub>9</sub>	<i>l</i> <sub>10</sub>	<i>l</i> <sub>11</sub>	<i>l</i> <sub>12</sub>	<i>l</i> <sub>13</sub>	<i>l</i> <sub>14</sub>
<i>l</i> <sub>5</sub>	—	—	—	—		<i>l</i> <sub>6</sub>	<i>l</i> <sub>7</sub>	<i>l</i> <sub>5</sub>	<i>l</i> <sub>9</sub>	<i>l</i> <sub>10</sub>	<i>l</i> <sub>11</sub>	<i>l</i> <sub>12</sub>	<i>l</i> <sub>13</sub>	<i>l</i> <sub>14</sub>
<i>l</i> <sub>6</sub>	—	—	—	—	—		<i>l</i> <sub>7</sub>	<i>l</i> <sub>8</sub>	<i>l</i> <sub>9</sub>	<i>l</i> <sub>10</sub>	<i>l</i> <sub>11</sub>	<i>l</i> <sub>12</sub>	<i>l</i> <sub>13</sub>	<i>l</i> <sub>14</sub>
<i>l</i> <sub>7</sub>	—	—	—	—	—	—		<i>l</i> <sub>7</sub>	<i>l</i> <sub>9</sub>	<i>l</i> <sub>7</sub>	<i>l</i> <sub>11</sub>	<i>l</i> <sub>12</sub>	<i>l</i> <sub>13</sub>	<i>l</i> <sub>14</sub>
<i>l</i> <sub>8</sub>	—	—	—	—	—	—	—		<i>l</i> <sub>9</sub>	<i>l</i> <sub>10</sub>	<i>l</i> <sub>11</sub>	<i>l</i> <sub>12</sub>	<i>l</i> <sub>13</sub>	<i>l</i> <sub>14</sub>
<i>l</i> <sub>9</sub>	—	—	—	—	—	—	—	—		<i>l</i> <sub>10</sub>	<i>l</i> <sub>12</sub>	<i>l</i> <sub>13</sub>	<i>l</i> <sub>14</sub>	<i>l</i> <sub>14</sub>
<i>l</i> <sub>10</sub>	—	—	—	—	—	—	—	—	—		<i>l</i> <sub>10</sub>	<i>l</i> <sub>10</sub>	<i>l</i> <sub>10</sub>	<i>l</i> <sub>14</sub>
<i>l</i> <sub>11</sub>	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—		<i>l</i> <sub>11</sub>	<i>l</i> <sub>11</sub>	<i>l</i> <sub>14</sub>
<i>l</i> <sub>12</sub>	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—		<i>l</i> <sub>12</sub>	<i>l</i> <sub>14</sub>
<i>l</i> <sub>13</sub>	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—		<i>l</i> <sub>14</sub>
<i>l</i> <sub>14</sub>	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	
Разом	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—

Індикатори:

1. Наявність практичного досвіду впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу на цьому або іншому підприємстві (*I1*).
2. Ґрунтовна обізнаність із інноваційними технологіями мотивування персоналу (*I2*).
3. Системний підхід до виконання посадових обов'язків, уміння визначати пріоритети (*I3*).
4. Організаторські здібності, використання інноваційних технологій управління (*I4*).
5. Уміння вирішувати конфлікти (*I5*).
6. Почуття особистої відповідальності за виконання функціональних обов'язків (*I6*).
7. Уміння формувати і забезпечувати у команді та колективі сприятливий соціально-психологічний клімат (*I7*).
8. Авторитетність, повага з боку клієнтів, підлеглих та партнерів (*I8*).
9. Високий мотиваційний рівень (*I9*).
10. Орієнтація на результат (*I10*).
11. Задоволеність працівників змістом і характером роботи (*I11*).
12. Забезпечення в компанії можливості професійного та особистісного розвитку (*I12*).
13. Ототожнення працівників із місією, візією, цілями та брендом компанії (*I13*).
14. Рівень плинності кадрів у порівнянні із середньогалузевими значеннями (*I14*).

**5. 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?** (присвойте кожному варіанту межі ранг від 1 до 10, причому ранг 1 означає, що вказана межа є максимально об'єктивним значенням із Вашої точки зору, і навпаки)

Значення межі за 100-бальною шкалою									
50	55	60	65	70	75	80	85	90	95

**6. Представником якого рівня у компанії Ви вважаєтесь?**

- інституційного вищого рівня управління (президент компанії, віце-президенти, директор та заступники директора);
- управлінського середнього рівня управління (начальники служб, відділів);
- технічного нижчого рівня управління (начальники дільниць, бригадири).

**7. Ваш стаж роботи на керівній посаді?**

- до 1 року;
- 1-3 роки;
- 3-5 років;
- понад 5 років.

**8. Ваш вік? (будь-ласка, вкажіть повну кількість років) .....**

**9. Ваша стать?**

- чоловіча;
- жіноча.

**10. Ваша посада.....**

**11. Ваша освіта (будь-ласка, вкажіть рівень освіти (повна вища, неповна вища, середня спеціальна, середня) та напрям (економічна, технічна тощо))?.....**

**12. Вкажіть назву Вашого підприємства.....**

**26. До якої з категорій належить Ваше підприємство?**

- великі підприємства (понад 1000 осіб);
- середні підприємства (від 51 до 999 осіб);
- малі підприємства (до 50 осіб).

**27. Вкажіть основні види діяльності Вашого підприємства:**

.....  
...  
.....

**Дякуємо за участь в опитуванні!**

# ІНФОРМАЦІЯ ПРО АВТОРІВ



## **САХНО Андрій Анатолійович**

д.е.н., професор кафедри економіки  
Вінницького національного аграрного університету

**Біографічні дані:** У 1997 р. закінчив Вінницький державний технічний університет та отримав кваліфікацію «Економіст. Менеджер виробництва». З 2018 р. д.е.н. за спеціальністю «Економіка та управління підприємствами».

Вчене звання професора отримав 16 грудня 2019 року. З лютого 2020 року професор кафедри економіки ВНАУ.

**Науковий напрямок:** ефективність діяльності промислових підприємств.

**Основні наукові та навчально-методичні публікації:** За період наукової діяльності опубліковано 66 праць, у тому числі: 2 монографії, 1 навчальний посібник з грифом МОН, 5 статей, що індексуються у наукометричних базах Scopus та Web of Science. Пройшов післядипломне закордонне стажування «Проектний підхід в діяльності сучасного закладу освіти: вплив співпраці з бізнесом на розвиток економіки» (Польща – Словаччина – Угорщина) у січні – березні 2019 року.

**Читає дисципліни:** «Підприємництво», «Планування діяльності підприємств», «Біржовий ринок».





## **БРОЯКА Антоніна Анатоліївна**

к.е.н., доцент кафедри економіки  
Вінницького національного аграрного університету

**Біографічні дані:** У 1998 році закінчила Вінницький державний сільськогосподарський інститут за спеціальністю «Аграрний менеджмент» за кваліфікацією «Економіст-організатор сільськогосподарського виробництва» (диплом спеціаліста з відзнакою), а у 1999 році здобула освітній ступінь магістра з менеджменту за спеціальністю «Менеджмент організацій».

У 2000 році з відзнакою завершила навчання у Міжнародному інституті менеджменту та маркетингу в агробізнесі Варшавського аграрного університету, Польща, та одержала міжнародний ступінь М.В.А. (Master of Business Administration).

**2008-2011 рр.** – навчання в аспірантурі ННЦ «Інститут аграрної економіки» УААН України. **30.03.2011 р.** отримала диплом кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.03 «Економіка та управління національним господарством». **16.05.2018 р.** присвоєно вчене звання доцента кафедри економіки.

З **1.09.1998 р.** по теперішній час здійснювала науково-педагогічну діяльність у Вінницькому національному аграрному університеті на посадах асистента, старшого викладача, доцента, заступника декана з наукової роботи та декана факультету економіки та підприємництва.

**Навчально-наукові стажування:** в ННВК «Всеукраїнський науково-навчальний консорціум» Інститут продовольства НААН України (2018 р.), в Університеті «Проф. Д-р Асен Златаров» – Бургас (Болгарія) за напрямком «Економіка» (2018 р.), в Університеті штату Канзас, США по програмі підвищення кваліфікації викладачів «Junior Faculty Development Program / Fulbright» (2004-2005 рр.), у Міністерстві сільського господарства США та Університеті штату Пенсільванія, США по програмі підвищення кваліфікації викладачів економічних дисциплін «Faculty Exchange Program» (2001 р.). Систематично приймає участь у міжнародних та всеукраїнських конференціях.

**Наукові інтереси:** Мікроекономічні та макроекономічні проблеми сучасності, стратегічне управління національним господарством, принципи розвитку агропромислового сектору економіки України, продовольча безпека, організація інформаційно-консультаційного забезпечення сільського господарства, сучасні тенденції зовнішньоекономічної діяльності України.

**Основні наукові та навчально-методичні публікації:** Є автором 123 публікацій, з них 66 наукових та 57 навчально-методичного характеру, у тому числі 32 наукові праці, опублікованих у вітчизняних фахових виданнях (з них більше 10 публікацій у міжнародних рецензованих фахових виданнях, 2 публікації у періодичних виданнях, які включені до наукометричної бази Scopus та 1 – Web of Science). Також є автором 1 одноосібної монографії та співавтором 5 колективних монографій.

**Читає дисципліни:** «Мікроекономіка», «Макроекономіка», «Економічна теорія», «Політекономія», «Сучасні економічні теорії», «Економіка підприємств».



## ПАЛАМАРЕНКО Яна Вікторівна

к.е.н., старший викладач кафедри економіки  
Вінницького національного аграрного університету  
Старший науковий співробітник, виконавець  
державної тематики «Розробка новітньої концепції  
використання відходів сільського господарства для  
забезпечення енергетичної автономії аграрних  
підприємств»

**Біографічні дані:** У 2013 р. закінчила магістратуру  
Вінницького національного аграрного університету за  
спеціальністю «Менеджмент організацій». У грудні  
2016 р. закінчила навчання в аспірантурі  
Вінницького національного аграрного університету.  
З 2018 р. кандидат економічних наук за спеціальністю  
08.00.03 «Економіка та управління національним  
господарством».

**Науковий напрямок:** Стратегія інноваційного розвитку пріоритетних галузей  
аграрного виробництва.

**Основні навчально-методичні та наукові публікації:** Понад 60 публікацій, з  
них 35 – наукового та 27 – навчально-методичного характеру. Є співавтором 2 х  
колективних монографій. Має 30 робіт у фахових виданнях.

**Навчально-наукові стажування:** у Зимовій школі АПД 2020 з аграрної  
політики в Науково-методичному центрі вищої та фахової передвищої освіти,  
м. Київ (2020 р.), в ННВК «Всеукраїнський науково-навчальний консорціум»  
Уладово-Люлінецькій дослідно-селекційній станції Інституту біоенергетичних  
культур і цукрових буряків НААН України (2019 р.).

Підвищення кваліфікації та стажування за кордоном м. Варшава,  
Польща (2018 р.), м. Пряшев, Словаччина (2016 р.).

Систематично приймає участь у Міжнародних та Всеукраїнських конкурсах та  
стартапах, молодіжних форумах, конференціях.

**Читає дисципліни:** «Стратегічне управління підприємством», «Стратегічне  
планування діяльності підприємства», «Економіка підприємства»,  
«Національна економіка», «Економіка торговельного підприємства»,  
«Організація торгівлі», «Організація зовнішньої торгівлі».



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ВІННИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**САХНО** Андрій Анатолійович  
**БРОЯКА** Антоніна Анатоліївна  
**ПАЛАМАРЕНКО** Яна Вікторівна

**ЕКОНОМІЧНА МОТИВАЦІЯ ВИРОБНИЦТВА  
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ТЕХНІКИ У ПОТРЕБАХ  
ПІДПРИЄМСТВ МАШИНОБУДУВАННЯ**

**Монографія**

Підписано до друку  
Формат 60 x 84/16.

Друк цифровий. Гарнітура. Time New Roman.  
Умовних друкованих аркушів 26,7 Наклад 300 прим.  
Зам. № 132 від 25.12.2020 р.

Видавець ТОВ «Друк»

Реєстраційне свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до  
Державного реєстру видавців серія ДК № 5909 від 18.09.2017 р.  
Віддруковано згідно з оригіналу макету замовника в ТОВ «Друк»  
м. Вінниця, вул. 600-річчя, 25, 21027.