

**СТРУКТУРА І ПОСЛІДОВНІСТЬ ФОРМУВАННЯ  
МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ АКТИВІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ  
ДІЯЛЬНОСТІ МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Інновації в сучасній економіці стають основним чинником економічного зростання підприємств. Зокрема, актуальною є проблема активізації інноваційної діяльності для підприємств машинобудівної галузі, що є системоутворюючим елементом національної економіки, принципово важливим для розвитку всіх інших галузей, виробляючи устаткування, машини, прилади, транспортні засоби тощо. Зрештою, інноваційна активність підприємств машинобудування значною мірою визначає інтелектуально-технологічний рівень розвитку держави та її конкурентоспроможність. Це обумовлює актуальність дослідження можливостей формування активізації інноваційної діяльності машинобудівного підприємства.

Ефективне впровадження і використання інновацій дозволяє машинобудівним підприємствам зміцнити свої конкурентні позиції на ринку завдяки поліпшенню якості продукції, підвищенню рівня технічного і технологічного розвитку, а також розширенню інтелектуального капіталу підприємства.

Зазначені аспекти, разом із необхідністю встановлення ролі мотивації у стимулюванні інноваційної активності підприємств та інструментів для здійснення такого стимулювання, визначають актуальність проблематики даної статті.

Проблематика активізації інноваційної діяльності підприємств є об'єктом

дослідження таких визнаних вітчизняних і зарубіжних науковців, як П. Друкер [3], С. Ілляшенко [6], Р. Фатхутдінов [15], К. Шапошников [16] та ін. У науковій літературі також досить широко висвітлено актуальні питання впливу управлінських рішень на інноваційний розвиток підприємств, зокрема в роботах таких зарубіжних авторів, як Р. Нельсон та С. Вінтер [13; 19], Б. Люндвал [18], П. Стонеман та ін. Вказаній і близькій за специфікою формування та застосування інструментарію впливу на розвиток підприємства проблематиці присвячено роботи і вітчизняних учених, зокрема, дослідників Інституту економіки промисловості НАН України Н. Брюховецької [1], І. Булеєва [2], В. Ляшенка [10].

Незважаючи на суттєвий прогрес у формуванні нових теоретико-методологічних рішень щодо даної проблематики, у дослідженні проблем активізації інноваційної діяльності підприємств залишається суттєва потреба в науковому обґрунтуванні конкретних підходів, моделей, механізмів, що можуть бути застосовані на практиці в певній сфері діяльності, галузі національної економіки, що і спонукає до здійснення додаткових досліджень щодо наукового обґрунтування структури і послідовності формування мотиваційного механізму активізації інноваційної діяльності (на прикладі машинобудівних підприємств).

*Метою* статті є характеристика й обґрунтування структури та послідовності формування мотиваційного механізму активізації інноваційної діяльності машинобудівних підприємств.

Інновації та похідні поняття мають нині домінуюче значення в науковій літературі багатьох галузей, стратегіях розвитку і суспільно-господарській практиці. Сутністю цих понять є внесення чогось нового по відношенню до існуючого стану речей, що реалізується в економічному сенсі у створенні нової вартості [7]. Дані категорії вписуються в ряд взаємозалежних визначень, таких як зміна, розвиток, творче мислення, креативність, підприємництво.

Серед літературних джерел, присвячених інноваціям, особливо слід виділити роботу Й. Шумпетера [17], в якій інновація відноситься до: нового товару, нового методу виробництва, нового відкриття ринку, нового здобуття джерела сировини, введення нової організації в промисловості, нового застосування способу продажу або покупок. Й. Шумпетер інновацію відносить до першого застосування винаходу в продукції, чергові застосування на практиці – то «імітація». Зпоміж дослідників можна вирізнити прихильників позиції Й. Шумпетера, які трактують як інновацію лише перше застосування винаходу на практиці, а також дослідників, які поєднують у понятті «інновація» перше і чергове застосування даного винаходу (у літературі цей погляд переважає [6; 9]).

Інновація та інноваційність є взаємозалежними поняттями, при цьому інноваційність – здатність до творення й абсорбування інновації, натомість інновація впливає з інноваційності. Інноваційна діяльність є багаторівневим процесом, що розглядається з рівня співробітника, колективу, організації, галузі, локальних структур, регіональних, державних. Інноваційність, як властивість, може

бути також притаманна продукту або послугі, виражаючи ступінь новизни для клієнтів, суспільства, або визначеному масштабу застосування (локальний, регіональний, державний, світовий).

У сучасних умовах інноваційність сприймається як комплекс явищ і процесів, що створюють ситуацію відкритості та готовності до реагування на зміни, а також упровадження змін у визначеному середовищі (на підприємстві, в інституції, регіоні тощо). Інноваційність, що розуміється таким чином, має характер інноваційного процесу та являє собою передумову механізму активізації інноваційного процесу.

Значення інноваційності як вагомого чинника конкурентної переваги схиляє дослідників і практиків суспільно-господарського життя до пошуку джерел й обумовленостей інноваційної активності людини, колективу, підприємства, регіону. Складність явища інноваційності не полегшує однозначної ідентифікації джерел і обумовленостей інноваційної активності, підтвердженням якої є впровадження (комерціалізація) інновації [11, с. 317-318]. Такі можливості виникають у результаті впливу, що забезпечує створення і розвиток потенціалу організації завдяки розвитку інноваційної діяльності, зокрема, в напрямі розвитку лабораторно-технічної бази, інтелектуального капіталу, а також у площині, що являє собою динамічний інноваційний процес, початком якого є творчий задум, а завершенням – упровадження (комерціалізація) нового інноваційного рішення.

Шукаючи джерела й обумовленості інноваційної активності, варто звернути увагу на те, що інноваційна активність певної інтенсивності та якості не є спонтанною, а потребує не тільки сприятливих умов, але і раціонального стимулювання. Тому слід цілеспрямовано формувати механізми спонукання до інноваційної активності осіб і організацій.

Сучасне підприємство має постійно визначати власні можливості, порівнювати їх із вимогами оточення, формулювати стратегії змін і способи їх реалізації. У сучасному суспільстві, орієнтованому на знання, одним із стратегічних чинників формування конкурентних переваг підприємств стає розвиток людських ресурсів [5, с. 96-97; 6].

Довгострокові конкурентні переваги одержують ті підприємства, які безперервно пристосовуються до змін у цьому динамічному процесі та для яких людський потенціал стає ключовим чинником, що дозволяє створювати тривалі конкурентні переваги підприємства в мінливому ринковому середовищі [4]. Тому машинобудівне підприємство має виявляти

здатність і мотивацію до пошуку й упровадження нових рішень. Основами розуміння обумовленостей інноваційної активності підприємства є:

кумуляція якості та розвитку людського капіталу;  
 організаційні рішення, особливо інноваційна стратегія управління;  
 еластична організаційна структура;  
 система мотивації, орієнтована на стимулювання працівників до інноваційної активності.

Щодо характеристики інноваційної діяльності машинобудівних підприємств України, то дані про динаміку їх інноваційної діяльності наведено в табл. 1 [8; 12].

Таблиця 1

*Динаміка інноваційної активності машинобудівних підприємств України*

Показники	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Кількість інноваційно активних підприємств, од. / % до загальної кількості підприємств галузі	394/ 22,0	360/ 20,2	421/ 23,3	400/ 21,2	406/ 21,1	417/ 22,2	443/ 24,5	426/ 24,7
Кількість підприємств, що впроваджували інновації, од. / % до загальної кількості підприємств галузі	305/ 17,0	339/ 19,0	369/ 20,4	354/ 18,8	358/ 18,6	373/ 19,8	389/ 21,5	366/ 21,2
Кількість підприємств, що реалізовували інноваційну продукцію, од. / % до загальної кількості підприємств галузі	360/ 20,1	326/ 18,3	345/ 19,1	327/ 17,3	323/ 16,8	331/ 17,6	351/ 19,4	317/ 18,3
Обсяг реалізованої інноваційної продукції, млн грн / % до загального обсягу реалізованої продукції галузі	9153,7/ 18,2	8769,7/ 14,8	13386,7/ 15,6	17811,0/ 16,8	9738,3/ 13,0	10780,4/ 10,5	11280,3/ 8,2	13105,2/ 9,1
Обсяг реалізованої інноваційної продукції за межами України, млн грн / % до загального обсягу реалізованої інноваційної продукції галузі	6265,3/ 68,4	3367,0/ 38,4	5623,1/ 42,0	8169,7/ 45,9	6464,1/ 66,4	8054,2/ 74,7	8434,3/ 74,8	10001,9/ 76,3

Як бачимо, даний показник відзначається нестабільністю, особливо слід відзначити деякий спад активності в кризові 2008-2009 рр., після чого відбулося повільне відновлення до докризового рівня та подальше зростання кількості інноваційно активних підприємств (рис. 1),

натомість з 2012 р. простежується динаміка падіння показників.

Щодо обсягів реалізованих підприємствами інноваційних продуктів (рис. 2), то після падіння в 2009 р. їх не вдалося відновити до докризового рівня навіть у національній валюті (незважаючи на падіння в 2008-2009 рр. курсу гривні).



Рис. 1. Динаміка кількості інноваційно активних машинобудівних підприємств у 2005-2012 рр.

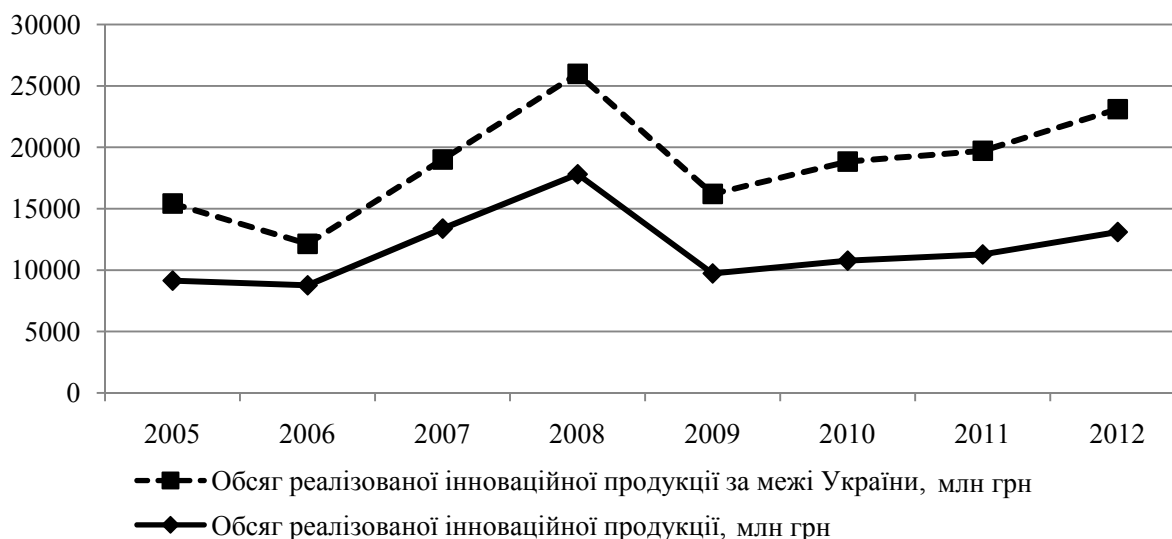


Рис. 2. Динаміка обсягів реалізації інноваційної продукції машинобудівними підприємствами у 2005-2012 рр.

Слід зазначити, що крім загально-економічної кон'юнктури інноваційна активність машинобудівного підприємства залежить від індивідуальних навичок працівників і середовища роботи. Полегшують інновації:

низька спеціалізація роботи на рівні посади;

децентралізація;

проста координація;

можливість прийняття працівником самостійних рішень.

На збільшення активності створення та реалізації інновацій впливають:

чітко визначені мотиви та цілі;

взаємне схвалення працівниками ініціатив;

можливість представлення творчих задумів без страху і побоювань;

налагоджені комунікації;

невисока формалізація роботи;

високий рівень схвалення інноваційних пропозицій;

підтримання творчих мотивацій, креативних задумів;

усвідомлення відповідальності працівників за результати своєї роботи.

Діяльність працівників машинобудівного підприємства значною мірою є неоднорідною. Це стосується, зокрема, роботи конструкторських підрозділів, де необхідно всіляко підтримувати генерування інноваційних пропозицій, або складальних цехів та виробничих підрозділів, де інноваційні ініціативи не повинні перешкоджати виробничому процесу, але цілком доцільні та мають заохочуватись і мотивуватись за умови їх узгодження з технологічними службами.

Отже, реалізовувати потребу стимулювання інноваційної активності працівників машинобудівного підприємства слід через мотиваційний механізм [14], що є сукупністю мотивів як усвідомленого ставлення працівників до власних дій, вчинків, внутрішнього обґрунтування поведінки, стану готовності до певних дій, які формуються під впливом мотивують-

ворюючих впливів, тобто чинників різної природи, під дією яких виникає мотивують-утворюючий вплив.

Важливими складовими елементами досліджуваного механізму мають стати:

стимули – сили, які чинять зовнішній вплив на особу та її поведінку;

цінності (уявлення людини про значення для неї різних явищ, предметів, мети життя, праці, а також про заходи досягнення цілей);

ідеали (одна з форм цінностей), як вища мета, абсолютне поєднання позитивних якостей явищ, предметів, особистостей;

ціннісні орієнтири – усталене ставлення до сукупності матеріальних і духовних благ, цінностей, ідеалів, які спонукають людину до їх досягнення та є орієнтиром у поведінці.

Орієнтирами побудови мотиваційного механізму активізації інноваційної діяльності машинобудівного підприємства є потреба забезпечення:

креативності (генерування нових рішень);

продуктивності (корисності й ефективності);

керованості (щодо ресурсів та запасів, планування діяльності, оцінки дій, стимулювання мотивації).

Вказані орієнтири можуть бути втілені (рівно як і нівельовані) завдяки ефективному (неефективному) використанню людського капіталу. Людський капітал слід розуміти як індикатор суб'єктивного, що охоплює ознаки індивідуальності, особисті компетенції, психологічний капітал, знання, мотивацію та інноваційний характер діяльності, що у сфері організаційних чинників ураховує проінноваційну організаційну культуру, лідерство в організації, практику управління людським капіталом. Інновація на місці роботи є синергетичним ефектом складових людського капіталу та організаційних чинників.

З точки зору практики управління інноваціями на машинобудівному підприємстві виділено суб'єктивні та органі-

заційні чинники, що визначають ступінь активізації інноваційної діяльності машинобудівного підприємства (табл. 2).

Таблиця 2

*Суб'єктивні та організаційні чинники, що визначають ступінь активізації інноваційної діяльності машинобудівного підприємства*

Чинник	Характеристика
<b>1. Суб'єктивні чинники</b>	
1.1. Особисті компетенції	Виражаються проактивністю, впливають на реалізацію творчих ініціатив, активність вирішення проблем. Компетенції управління проявляються у визначенні цілей, самоконтролі та контролі дій, генерації задумів. Стосується особливо творчого процесу, де виконують регульовальну і мотивуючу функцію
1.2. Ознаки індивідуальності	Впливають на інноваційну активність на місці роботи через ефективне співвідношення між виконуваним працівниками функціями (обов'язковість, впорядкованість, планування, прямування до успіху, дотримання зобов'язань, витривалість, творчий підхід, вдумливість), а також взаємодією з іншими людьми (легкість налагодження контактів, здатність керування колективом, довіра, здатність донести власні задуми до оточуючих)
1.3. Психологічний капітал, а також очікувані позитивні результати в роботі	Сприяють інноваційній активності на місці роботи завдяки таким складовим, як переконання у власному потенціалі, оптимізм, надія, психічна витривалість, віра у власні здібності до творчої дії, очікування позитивних підтверджених результатів
<b>2. Організаційні чинники</b>	
2.1. Сприятливе організаційне середовище	Найчастіше виділяють: позицію начальника і співпрацівників, які підтримують дружлюбну атмосферу співпраці; фінансову винагороду; можливість реалізації цікавих завдань; добрі стосунки з начальником; можливість кар'єрного зростання; самостійність; чіткі цілі; свобода комунікації; легкість заяв і реалізації власних задумів, участь у колективній роботі як експертів тощо
2.2. Проінноваційна організаційна культура	Позитивно впливає на інноваційну поведінку через запевнення позитивного міжособистісного обміну і підтримку управлінських ініціатив, а також ринкову орієнтацію, можливість реалізації інноваційних задумів
2.3. Наявність лідерів	Впливає на реалізацію інноваційних дій на місці роботи через здатність оцінки можливостей працівника, використання авторитету і позиції щодо підтримки працівників у реалізації задумів, спостереження за лідером як особою, гідною довіри, готовою допомогти в реалізації інноваційних задумів, справедливою в оцінці та розподілі запасів

Практика управління людським капіталом у руслі мотивації його інноваційної активності створює можливості вдосконалення компетенції та розвитку працівників. З цієї точки зору доцільним

є вивчення мотиваційних аспектів формування механізму активізації інноваційної діяльності, функціонування якого має стратегічний характер, спрямований на регулювання інноваційного розвитку



підприємства. Елементи мотиваційного механізму активізації інноваційного потенціалу підприємства, в якому задіяні суб'єктивні та організаційні чинники, що

визначають ступінь активізації інноваційної діяльності машинобудівного підприємства, та їх взаємодії, відображено на рис. 3.



Рис. 3. Структура мотиваційного механізму активізації інноваційної діяльності машинобудівного підприємства

Основними складовими, які забезпечують дієвість функціонування наведеного мотиваційного механізму, є мотиваційний комплекс діяльності та умови управлінських ситуацій, що виникають у процесі інноваційного розвитку.

Даний механізм на практиці машинобудівного підприємства можна реалізувати через комплекс послідовних дій-стимулів:

1. Задоволення потреб працівників на місці роботи (фізичних, емоційних, духовних) з урахуванням особистісних відмінностей.

2. Активізація креативності з використанням техніки стимулювання творчого мислення.

3. Культивування здатності до творчого мислення через розвиток інтересів, унікальних талантів працівників, підтримку поглиблення ними знань.

4. Затвердження у свідомості працівників роботи, з якою вони себе ідентифікують як такої, що має сенс, шляхом відзначення в місії підприємства, його цілях тощо.

5. Виділення достатнього часу на креативне мислення.

6. Забезпечення можливості відтворення творчих сил (культурно-освітнє, спортивне дозвілля, організація відпочинку тощо).

У розрізі мотиваційного механізму активізації інноваційної діяльності машинобудівного підприємства реалізуються форми стимулювання його інноваційної активності. Цей механізм відображає взаємозв'язки: інструментів і процесів, суб'єктів інноваційної діяльності у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства; нормативних документів, здатних вплинути на роботу механізму; методів коригування механізму при неефективній взаємодії його елементів.

Інноваційна активність машинобудівних підприємств забезпечується через упровадження мотиваційного механізму активізації інноваційної діяльності машинобудівного підприємства за рахунок виявлення існуючих ринкових можливостей інноваційного розвитку, вибору оптимальних варіантів щодо наявного потенціалу конкретного суб'єкта господарської діяльності та зовнішніх умов, визначення цільових сегментів ринку (чи ніш) для реалізації вибраних варіантів або формування нового цільового ринку.

Розробка мотиваційного механізму активізації інноваційної діяльності машинобудівного підприємства та його практична реалізація сприятимуть посиленню інноваційної складової на машинобудівному підприємстві й переходу на інноваційний тип економічного зростання.

Розгляд передумов формування механізму активізації інноваційної діяльності машинобудівного підприємства дозволяє стверджувати, що вона може бути створена на основі застосування інструментів мотивації людських ресурсів до інноваційної діяльності.

Використання мотиваційного механізму активізації інноваційної діяльності машинобудівного підприємства як ефективного інструменту управління розвитком підприємства не тільки дає змогу

підприємству враховувати зміни в оточуючому середовищі, але і сприяє генеруванню змін (техніко-технологічного й організаційно-управлінського характеру) всередині підприємства та забезпечує управління цими змінами з метою підвищення рівня кінцевих результатів діяльності підприємства. За таких умов слід звернути увагу на врахування потреб і можливостей, цінностей та ідеалів персоналу, що має стати фактором підвищення ефективності реалізації завдань мотивації інноваційної активності підприємства в цілому.

Підприємства, які обрали інноваційний або органічний шлях розвитку, з часом зможуть створити і постійно розвивати унікальні конкурентні переваги, що важко відтворюються конкурентами внаслідок того, що інноваційний процес – це комплексний і тривалий процес перетворення інноваційної ідеї на товар, який відбувається під впливом численних зовнішніх і внутрішніх чинників, які в той або інший момент часу можуть стимулювати або гальмувати інноваційний розвиток підприємств.

Перспективи подальших наукових досліджень полягають у розробці ефективних стратегій інноваційного розвитку підприємств з урахуванням усього комплексу чинників, що впливають на інвестиційний процес на конкретному підприємстві, у тому числі серед першочергових чинників мотивації людських ресурсів до продуктивної інноваційної діяльності. Розвиток дослідницьких пошуків у даному напрямі дозволить створити науково-методологічну базу для отримання на практиці максимального ефекту від інноваційної діяльності, довгострокового поліпшення економічного стану машинобудівних підприємств.

## Література

1. Брюховецкая Н.Е. Некоторые аспекты экономического сотрудничества крупного и малого бизнеса в Украине /



Н.Е. Брюховецкая, К.Ю. Егиазарова // Бизнес Информ. – 2011. – №7 (2). – С. 18-20.

2. Булеев И.П. Предприятия и новые организационные структуры в системе социально-экономических отношений общества / И.П. Булеев, Н.Ю. Брюховецкая // Экономика промышленности. – 2009. – № 2. – С. 3-14.

3. Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: пер. с англ. / Питер Ф. Друкер. – М.: Вильямс, 2003. – 258 с.

4. Журавльова І.В. Факторний аналіз цілісності людського капіталу підприємства. Управління в умовах ринкової трансформації економіки України (теорія і практика) / І.В. Журавльова, А.В. Кудлай, Н.С. Панасенко. – Х.: ХІБМ, 2002. – С.65-69.

5. Збаржевецька Л.Д. Інноваційна активність найманих працівників: поняття та особливості / Л.Д. Збаржевецька // Наукові праці КНТУ. Економічні науки. – 2009. – Вип. 16. – Ч.1. – С. 94-98.

6. Ілляшенко С.М. Маркетинг і менеджмент інноваційного розвитку: моногр. / за заг. ред. С.М. Ілляшенка. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2006. – 728 с.

7. Каленіченко Ю.Б. Креативність як основа менеджменту організації / Ю.Б. Каленіченко, Я.І. Смірнова // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – №4. – Т. II. – С. 186-191.

8. Кривов'язюк І.В. Стратегічний аналіз інноваційно активних машинобудівних підприємств / І.В. Кривов'язюк, Р.М. Стрільчук // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2014. – № 3 (27). – С. 66-77.

9. Литвин І.В. Особливості пошуку інноваційних ідей у системі креативного менеджменту / І.В. Литвин // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.7. – С. 360-364.

10. Ляшенко В.И. Механизмы регулирования развития малого предпринимательства в Украине: моногр. / В.И. Ляшенко, Е.Г. Кошелева, А.Ф. Толмачева. – Донецк: Юго-Восток, 2008. – 495 с.

11. Мороз Л.І. Формування стратегії інноваційного розвитку підприємства / Л.І. Мороз, О.Р. Адельшінова // Економічний простір. – 2009. – №22/1. – С. 316-326.

12. Наукова та інноваційна діяльність в Україні: стат. зб. / відп. за випуск І.В. Калачова. – К.: Державна служба статистики України, 2013. – 287 с.

13. Нельсон Р. Эволюционная теория экономических изменений / Р. Нельсон, С. Уинтер. – М.: Дело, 2002. – 536 с.

14. Савченко О.Ф. Мотиваційна природа корпоративних відносин в акціонерному товаристві [Електронний ресурс] / О.Ф. Савченко // Ефективна економіка. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?operation=1&iid=187>

15. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. – СПб.: Питер, 2003. – 315 с.

16. Шапошников К.С. Креативне корпоративне управління: теорія і практика: моногр. / К.С. Шапошников. – Херсон: Вид-во ХДУ, 2010. – 256 с.

17. Шумпетер Й. Теория экономического развития (исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры): пер. с англ. / Й. Шумпетер. – М.: Прогресс, 1982. – 455 с.

18. Lundval B.-A. National Systems of Innovations – Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning / B.-A. Lundval, ed. – London: Pinter Publishers, 1992. – 234 p.

19. Nelson R. National Innovation Systems: A Comparative Study / R. Nelson. – N.Y.: Oxford University Press, 1993. – 524 p.

*Надійшла до редакції 17.01.2015 р.*