



*Карпенко В.Л.,  
Хмельницький національний  
університет*

## ПРИНЦИПИ І МЕТОДОЛОГІЯ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

У сучасних умовах економічний розвиток будь-якої країни може здійснюватися лише на інноваційних засадах. Інноваційні чинники економічного зростання пов'язані з безперервним оновленням продукції і технології її виготовлення, з вдосконаленням системи управління виробництвом і збутом, стають найголовнішими. Інноваційний підхід дає змогу підприємствам не тільки орієнтуватися на існуючі потреби ринку, а навіть впливати на їх формування. Проте це вимагає від них активної інноваційної діяльності, пошуку чи створення таких інноваційних продуктів, які можуть забезпечити їм тривалі чи (та) суттєві конкурентні переваги. Однак в Україні інноваційна активність підприємств є недостатньою, незважаючи на прийняття великої кількості програм підтримки інноваційного розвитку – як на рівні держави, так і на рівні регіонів. Це вимагає вдосконалення методології досліджень мотиваційного механізму інноваційної діяльності, пошуку тієї методологічної бази, використання якої дало б змогу дослідити глибинні причини низької інноваційної активності вітчизняних підприємств, визначити способи і інструменти її активізації.

Дослідженням причин низької інноваційної активності вітчизняних підприємств займаються багато науковців. Основні висновки, зроблені ними, можна розділити на дві частини. З одного боку – відсутність дієвої підтримки інноваційної діяльності з боку держави, низький рівень фінансування науково-технічної діяльності і виїзд за кордон кваліфікованих фахівців, на що вказують, зокрема Г. Андрощук<sup>1</sup>, В. Крупка<sup>2</sup>, О. Редькін і Т. Кублікова<sup>3</sup>, В. Дорофійенко і В. Колосюк<sup>4</sup>. З іншого боку – відсутність ефективного механізму управління інноваційною діяльністю на рівні підприємств, що спричинило втрату ними здатності створювати інновації. Проблема створення такого механізму займаються, зокрема В. Гринев<sup>5</sup>, С. Ілляшенко<sup>6</sup>, В. Ломакін<sup>7</sup>, Л. Федулова<sup>8</sup> та інші. Проблема мотивації інноваційної діяльності розглядається ними здебільшого у контексті внутрішнього управління. Разом з тим, видається доцільним розглянути дану проблему дещо ширше, врахувавши, що будь який мотиваційний процес буде ефективним, якщо він міститиме елементи підсилення через зовнішні постійно діючі впливи (стимули), що забезпечуватиме перебіг керованого процесу у режимі автокаталізу. Такий підхід до формування мотиваційного механізму інноваційної діяльності потребує урахування принципів системності і комплексності.

<sup>1</sup> Андрощук Г. Государственная инновационная политика // Бизнесинформ. – 1997. – №1. – С.37-40.

<sup>2</sup> Крупка М.І. Фінансово-кредитний механізм інноваційного розвитку економіки України. – Львів: Видавничий центр львівського національного університету ім. І.Франка, 2001. – 608 с.

<sup>3</sup> Редькін О.С., Кублікова Т.Б. Основні важелі інноваційного зростання країн з перехідною економікою // Вісник Технологічного університету Поділля, 2003. – № 2. – Т. 1 Економічні науки. – Ч. 1. – С. 99-102.

<sup>4</sup> Дорофійенко В.В., Колосюк В.П. Инновационный менеджмент и научно-техническая деятельность: Учебное пособие. – Донецк, 2001. – 409с.

<sup>5</sup> Гринев В. Ф. Инновационный менеджмент: Учебное пособие. – К.: МАУП, 2000. – 148с.

<sup>6</sup> Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи: Навч. посібник.- Суми: ВТД «Університетська книга», 2003.- 204с.

<sup>7</sup> Ломакін В. В. Управление инновационным развитием субъектов хозяйствования // Наукові праці МАУП, 2002, вип. 3, с. 68-72.

<sup>8</sup> Федулова Л. Інноваційний менеджмент в Україні: проблеми та шляхи формування // Економіст. - 2002.- №2.- С.52-54.



Дотримання принципу системності забезпечує структурування досліджуваної проблеми. При цьому визначаються цілі її вирішення, встановлюються взаємозв'язки і залежності елементів проблем, а також чинники та умови, що впливають на їхнє вирішення. Так, вирішення проблеми формування ефективного мотиваційного механізму інноваційної діяльності залежить від глибини дослідження умов і чинників, що впливають на інноваційну активність економічних агентів і визначення можливостей цілеспрямованого впливу на них з боку суб'єкта управління (яким може бути як держава, так і менеджмент підприємств) з метою її підвищення.

В основі принципу комплексності – дослідження проблеми у її взаємозв'язку з іншими. При цьому використовуються методи дослідження різних галузей знань, що також вивчають ці проблеми. Такий інтегрований підхід є необхідною умовою вирішення проблем, з якими стикаються соціотехнічні системи, якою є організація (підприємство). На думку автора, дослідження мотиваційного механізму інноваційної діяльності має спиратися на методологію теорії систем, неоінституціональної економічної теорії, соціальної психології. Це дасть змогу визначити елементи мотиваційного механізму інноваційної діяльності підприємства як складної, багаторівневої та багатоцільової соціотехнічної системи, що активно взаємодіє із зовнішнім середовищем, і розробити рекомендації щодо їх вдосконалення з метою підвищення гнучкості, мобільності і, в кінцевому підсумку, конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.

Мотивація (від лат. “*movere*” – штовхати, приводити в дію) – це процес спонування себе або інших до діяльності, спрямованої на досягнення поставлених цілей – особистих чи загальноорганізаційних<sup>9</sup>. У основі мотиваційного процесу лежить прагнення суб'єкта задовольнити певні потреби, на що вказували багато дослідників, серед яких слід особливо виділити науковців школи біхевіоризму (А. Маслоу, М. Туган-Барановський, Ф. Герцберг, Д. МакКлеланд, К. Альдерфер та інші)<sup>10</sup>. Більшість сучасних дослідників мотиваційних процесів також відносять до мотивації все те, що спонукає до певних дій. Узагальнивши їх думки, упорядники психологічного словника А. Петровський та М. Ярошевський визначили мотив як “спонування до діяльності, пов'язане із задоволенням потреб суб'єкта, усвідомлювана причина, що лежить в основі вибору дій і вчинків особистості”<sup>11</sup>.

Таким чином, в основі мотиваційного процесу лежить актуалізована потреба людини, яка спонукає її до певних дій, в результаті яких, на думку людини, потреба може бути задоволена. Як правило, в межах організації такі дії спрямовуються менеджментом у напрямку досягнення організаційних цілей. Це досягається завдяки застосуванню стимулів.

У науковій літературі термін “стимул” вживається паралельно із терміном “мотив” і досить часто у тому ж контексті. Проте між ними є істотна різниця – якщо мотив є внутрішньою спонукальною причиною, що обумовлює дії і вчинки суб'єкта, то стимул більше асоціюється із втручанням зовнішніх сил (чинників) у вибір суб'єктом управління певного типу поведінки. Разом з тим мотивація як процес спонування до діяльності, може включати як мотиви, так і стимули. Тому варто прийняти таке визначення мотивації, яке зроблено О. Віханським: “Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину до діяльності, задають межі і форми діяльності, і спрямовують цю діяльність на досягнення певних цілей”<sup>12</sup>. А з огляду на предмет дослідження, яким є інноваційна діяльність підприємств, можна

<sup>9</sup> Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Д. Основы менеджмента. – Пер. с англ.– М.: Дело, 1992. – С. 360

<sup>10</sup> Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Д. Основы менеджмента. – Пер. с англ.– М.: Дело, 1992. – С. 366-376

<sup>11</sup> Психология. Словарь. / По общей ред. А.В. Петровского, М.Г. Ярошевского. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Политиздат, 1980. – С. 219

<sup>12</sup> Віханський О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник, 3-е изд. – Гардарика, 1998. – С. 133



сказати, що мотивація інноваційної діяльності є сукупністю внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають суб'єктів ринку до її здійснення, задають межі і форми її організації, і спрямовують цю діяльність на досягнення цілей розвитку.

Методологічною базою дослідження процесів мотивації інноваційної діяльності має бути, на думку автора, неоінституціональна економічна теорія. Її висновки щодо важливості формування досконалого інституційного середовища, яке б характеризувалося відповідністю формальних і неформальних складових, можуть бути застосовані і для економічних процесів, пов'язаних з інноваційною діяльністю. Те, що на сьогодні в Україні не існує ефективного механізму їх мотивації, великою мірою може бути пояснено тим, що більшість рекомендацій опираються на висновки неокласичної теорії, яка пропонує для вирішення проблем економічного зростання змінювати сфери і напрямки розміщення обмежених ресурсів, виділяючи серед них пріоритетні. Теоретично це здається досить простим. І, хоча неокласики не визначають інструменти перерозподілу ресурсів, практично для цього стали використовувати регулюючі дії держави, яка визначає пріоритетні напрямки розвитку науки та техніки і виділяє необхідні для цього ресурси. Такий варіант інноваційної політики виходить з наявності науково-технічних та соціально-економічних проблем і передбачає для їх вирішення розробку різних державних програм чи інших прямих форм державної участі у регулюванні інноваційних процесів.

Однак у підприємницькій практиці досить часто виникає необхідність у швидкій розробці і впровадженні нової техніки чи технології, на що держава не може і не має впливати. А оскільки загальний економічний розвиток складається із результатів економічної діяльності окремих підприємницьких структур, то їх незацікавленість у залученні інновацій нівелює зусилля держави щодо їх активізації. І ці перешкоди, які криються великою мірою у сфері мотивації, не можуть бути усунені прямим адмініструванням. Необхідно створити систему стимулів, які б не опиралися на встановлення пріоритетів і зовнішнє примушування, а формували відповідну систему внутрішніх мотивів економічних агентів до інноваційного пошуку. Це мають бути не стимули для розвитку окремих галузей, нехай навіть і найбільш важливих (хоч у окремих випадках не виключено й це), а загальноекономічні стимули для всіх.

На думку автора, використання методології неоінституціональної теорії буде більш ефективним, якщо його доповнити деякими положеннями теорії систем. Так, теорія систем стверджує, що управління певними процесами у системі буде характеризуватися позитивною динамікою, якщо матиме місце зворотний зв'язок між керуючою дією і отриманими результатами. Наявність такого зв'язку може виконувати функції каталізатора, підсилювача керуючої дії у разі, якщо вона сприяє зростанню стійкості системи або ж ослаблювача, якщо система втрачає стійкість, реагуючи на керуючу дію позитивно. Отже, при формуванні мотиваційного механізму інноваційної діяльності необхідно передбачити елементи зворотного зв'язку, які забезпечуватимуть підсилення внутрішніх мотивів зовнішніми стимулами. В умовах ринкової економіки стимулами, що забезпечують вигідність інноваційної діяльності для підприємств повинні бути інструменти як з боку попиту на інновації, так і з боку пропозиції. Їх використання державою має носити переважно опосередкований характер, формуючи відповідне інституційне середовище, якому економічно вигіднішою для власників бізнесу буде поведінка, спрямована на здобуття підприємством тривалих конкурентних переваг завдяки використанню сучасних технологій, створенню наукомістких інноваційних продуктів, оскільки це суттєво збільшуватиме їх підприємницький дохід не тільки нині, а і у майбутньому.

Досліджуючи питання вмотивованості економічних агентів до інноваційної діяльності, необхідно звернути увагу на те, що ефективність інноваційної діяльності залежить не лише від



мотиваційних преференцій вищого менеджменту підприємств. Хоча рішення про створення чи залучення інновацій у діяльність підприємства приймаються його вищим менеджментом, однак реалізація інновацій здійснюється за участю менеджерів усіх рівнів, а також і рядових робітників. Їх готовність до інноваційної діяльності і здатність виконувати нові види робіт впливає як на терміни реалізації інновацій, так і на їх конкурентоспроможність, обумовлюючи в кінцевому підсумку економічну вигідність інновацій. Крім того, налаштованість працівників підприємства на постійне вдосконалення своєї роботи, тобто на впровадження поліпшувачих новацій, дає змогу продовжити життєвий цикл базисних інновацій, що також підвищує віддачу від них.

Для визначення точок прикладення зусиль і акцентів у стимулюванні інноваційної діяльності на всіх рівнях управління можна скористатися моделлю здійснення організаційних змін, запропонованою Л. Грейнером<sup>13</sup>. Вона відображає взаємопов'язаність дій вищого керівництва, спрямованих на вирішення проблеми, обумовленої змінами у зовнішньому середовищі, із наступними кроками середньої та низової ланок менеджменту у напрямку реалізації задуманого. Її адаптація з урахуванням завдань дослідження дає змогу зрозуміти мотиваційний механізм інноваційної діяльності підприємства. Для цього охарактеризуємо її етапи з врахуванням завдань дослідження.

Етап 1. Тиск і спонукання до дій. Під впливом змін у зовнішньому середовищі організація (підприємство) втрачає можливості отримувати доходи, які задовольняють її власників, що слугуватиме причиною відповідного зниження доходів топ-менеджера або навіть його звільнення. Усвідомлюючи це, він прагне усунути проблему – знайти шляхи підвищення рівня доходності. В умовах досконалої конкуренції це здебільшого вимагає впровадження новацій. Це можливо за умов, коли законодавчо-правове поле, яке є елементом середовища господарювання, не окреслює більш вигідних засобів підвищення ефективності, ніж ті, що лежать у сфері інноваційної діяльності. Таким чином, першим кроком на шляху інноваційного розвитку має стати чітке усвідомлення керівників компанії, що зростання їх доходів знаходиться у прямій залежності від ефективності діяльності керованого ними підприємства, що в свою чергу залежить від його здатності створювати та реалізовувати інновації.

Етап 2. Діагностика та усвідомлення проблеми. Усвідомлення того, що ситуація не може бути змінена на краще без активного втручання і ліквідації виниклої проблеми примушує керівників підприємства віднайти тих, хто зможе це зробити, поставивши точний діагноз причинам, що обумовили проблему і визначивши шляхи їх усунення. Не завжди це можна здійснити силами працівників підприємства. Інколи проблема настільки складна, що вимагає залучення сторонніх консультантів, які спеціалізуються на таких послугах. Це можуть бути консалтингові та інжинірингові фірми, дослідницькі лабораторії тощо. Вони збирають та аналізують інформацію, що стосується проблеми. Для вірного її діагностування важливо отримати доступ до усіх джерел інформації, що мають пряме чи дотичне відношення до проблеми, а отже, вони братимуть участь у майбутніх організаційних змінах. За умов залучення зовнішніх консультантів це може спричинити додаткові труднощі, пов'язані з можливим витоком інформації. Це обмежує можливості їх залучення і вимагає підвищеної уваги вищого менеджменту до розвитку аналітичних та творчих здібностей власних працівників, стимулювання їх саморозвитку.

Етап 3. Знаходження нового рішення та зобов'язання щодо його виконання. Всебічний аналіз причин виникнення проблеми дає змогу дослідникам окреслити поле інноваційного

<sup>13</sup> Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Д. Основы менеджмента. – Пер. с англ.– М.: Дело, 1992. – С. 533-538



пошуку, спрямованого на визначення способів її вирішення. В результаті, як правило, створюється інноваційний продукт, реалізація якого може забезпечити підвищення ефективності функціонування підприємства. Проте для цього необхідно заручитися згодою (підтримкою) на впровадження інновації тих, кого безпосередньо стосуватимуться організаційні зміни і хто безпосередньо відповідатиме за їх здійснення. Це забезпечується наділенням виконавців повноваженнями щодо використання ресурсів, встановленням відповідальності за досягнення запланованих результатів. Уже на цьому етапі необхідно продумати стимули, що визначатимуть розмір винагороди відповідальних за здійснення організаційних змін і усвідомити їх значимість для виконавців. Для середньої ланки менеджменту (яка здебільшого і задіяна на цьому етапі) стимули можуть лежати не тільки у матеріальній площині, а й стосуватися кар'єрних перспектив, визнання тощо.

Етап 4. Експеримент і оцінювання результатів. Умови реалізації інновацій містять ризики, які полягають не тільки у неприйнятті новинки споживачами, але і у неготовності працівників підприємства змінювати усталені способи виконання роботи, нездатності деяких із них опанувати нові види діяльності самотужки. Для виявлення факторів ризику неприйняття інновації доцільно провести експеримент, оцінка результатів якого допоможе скоригувати плани та умови реалізації організаційних змін.

Етап 5. Мотивування і згода. Тут необхідно мотивувати усіх учасників організаційних змін для того, щоб підтвердити їх впевненість у вигідності інновації не лише для підприємства загалом, але і для кожного з працівників зокрема. Як правило, це менеджери середньої ланки, специфіка роботи яких вимагає розробки ефективних стандартних процедур виконання роботи у нових умовах діяльності. Контроль за дотриманням цих процедур потім покладається на нижчий рівень менеджменту. Зацікавленість менеджерів обох груп у досягненні найкращих кінцевих результатів посилює їх мотивацію до проведення інноваційних змін. Тим самим створюються умови для пошуку нових рішень, спрямованих на подальше вдосконалення роботи. Саме на цьому етапі розробляється мотиваційний механізм інноваційної діяльності підприємства, який охоплює сукупність стимулів і мотивів менеджерів всіх рівнів управління.

Розуміння важливості активної участі у інноваційному процесі всіх працівників підприємства розширює рамки цього дослідження, спрямовуючи його не лише на вивчення чинників, що впливають на інноваційну активність підприємств як суб'єктів ринку (що проявляється у мотиваційних преференціях вищого менеджменту), а й тих чинників, що визначають ставлення до інноваційної діяльності на всіх рівнях управління. Якщо перші великою мірою залежать від обґрунтованої з точки зору економічної динаміки системи формальних інституцій, відображених у нормативно-правових актах, що стосуються регламентування різних сторін підприємницької діяльності, в тому числі й інноваційної, то другі – є результатом зусиль вищого менеджменту з формування внутрішнього мотиваційного середовища, яке заохочує такі норми поведінки персоналу фірми, що відповідають завданням її розвитку. Як справедливо зауважує В. Стадник, “активний інноваційний пошук підприємств буде мати місце лише за певних умов. По-перше, зовнішнє середовище повинно містити стимули (найперше, економічного порядку), які б робили вигідним впровадження новачій для підприємств. По-друге, внутрішнє середовище фірми через такий його елемент як організаційна культура, має також включати систему стимулів, яка б спрямовувала діяльність працівників на активне сприйняття інновацій”<sup>14</sup>.

<sup>14</sup> Стадник В.В. Стимули як складова інноваційної політики підприємства // Вісник Технологічного університету Поділля, 2002. – № 2. – С.139-144.



З метою подолання опору змінам автор рекомендує формувати систему стимулів для заохочення активної участі усіх працівників підприємства у здійсненні інноваційної діяльності, тривала дія яких могла б створити у них відповідні мотиваційні преференції.

Такий підхід є методологічно виправданим, але потребує деякого уточнення. Воно полягає в тому, що стимулювання вищого менеджменту до інноваційної діяльності має здійснюватися за результатами інноваційних змін, які позитивно впливатимуть на ринкові позиції підприємства, а отже, підвищуватимуть його ринкову вартість. Тому як стимул можуть бути використані пакети акцій керованих менеджерами підприємств, які продаватимуться їм на пільгових умовах, що є звичною практикою у країнах з розвинутою ринковою економікою.

Що ж стосується менеджерів середніх та нижчих рівнів, то система стимулювання їх участі у інноваційній діяльності має бути прив'язана до проміжних результатів реалізації інноваційного проекту, для чого, на нашу думку, найкраще скористатися методикою Balanced ScoreCard (BSC), яка являє собою систему комплексного врахування жорстких (фінансових) та м'яких (нефінансових) показників, що відображають процес реалізації стратегії підприємства і дають змогу ефективно ним керувати. Вона, за оцінками багатьох науковців<sup>15</sup> [13; 14], сьогодні є найефективнішим інструментом стратегічного управління, який може бути використаний і для завдань створення ефективного механізму стимулювання інноваційної діяльності. Завдяки підходу, який використовується при побудові системи збалансованих показників, можна чітко сформулювати критеріальну базу заохочень усіх учасників реалізації інноваційного проекту, вказуючи напрямки прикладання зусиль, які винагороджуються і закладаючи цим основу для визначення розміру винагород у разі, якщо будуть отримані конкретні позитивні результати. Тим самим встановлюються зрозумілі і чіткі причинно-наслідкові зв'язки між результатами діяльності працівників усіх структурних ланок і їх винагородою.

Тривале використання BSC у практиці управління підприємством дозволяє включити і іншу складову мотиваційного механізму – мотиви, які проявлятимуться у прагненні працівників до професійного зростання і розвитку, оскільки це даватиме їм змогу збільшити свій внесок у інноваційну діяльність і отримати вищу матеріальну винагороду. В кінцевому підсумку це забезпечить формування певних стереотипів поведінки, притаманних інноваційно активному економічному агенту. Такі стереотипи можуть стати складовою організаційної культури підприємства і виконувати роль заміників контролю у системі стимулювання інноваційної діяльності персоналу підприємства.

Таким чином, на основі викладеного у матеріалі, можна зробити такі висновки:

1. Інтенсивність інноваційних процесів в сучасних умовах обумовлюється чинниками ендогенного характеру, сукупність яких формує стимули і мотиви, що спонукають суб'єктів ринку до створення та впровадження новачій. В їх основі лежить мотивація підприємницьких структур до отримання вищих, ніж конкуренти, доходів, що можливе лише за умов пропонування ними ринку кращих за конкурентів способів задоволення суспільних потреб. Це вимагає від них активної інноваційної діяльності, спрямованої на залучення чи створення таких інноваційних продуктів, які можуть забезпечити їм конкурентні переваги. Мотивація до інноваційної діяльності буде тим сильнішою, чим очевиднішим буде зв'язок між інноваційною активністю суб'єкта ринку і отриманими результатами.

2. Згідно з теорією систем управління певними процесами буде характеризуватися

<sup>15</sup> Нивен П. Р. Сбалансированная система показателей – шаг за шагом: Максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов: / Пер. с англ.- Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2002. – 328с.; <http://education.kulichki.net/bsc/>



позитивною динамікою, якщо матиме місце зворотний зв'язок між керуючою дією і отриманими результатами, який ґрунтуватиметься на підсиленні внутрішніх мотивів зовнішніми стимулами. Щодо інноваційної діяльності, то в умовах ринкової економіки такими стимулами повинні бути інструменти як з боку попиту, так і з боку пропозиції. Їх використання державою має носити переважно опосередкований характер, формуючи відповідне інституційне середовище, за якого економічно вигіднішою для власників бізнесу буде поведінка, спрямована на здобуття підприємством тривалих конкурентних переваг завдяки інноваційній діяльності.

3. Створення інновації є складною справою, яка потребує не тільки належного матеріально-технічного оснащення, а і високої кваліфікації учасників інноваційного процесу, їх здатності до креативного мислення, їх розуміння особливостей споживчого попиту, для задоволення якого розробляється новий продукт. Інноваційна діяльність підприємств передбачає залучення у процес розробки та впровадження новації багатьох учасників – від вищого менеджменту, який приймає рішення про реалізацію інноваційного проекту – до робітників, які безпосередньо виконують необхідні роботи, пов'язані з упровадженням нового продукту. Механізм управління інноваційними процесами на підприємстві має включати стимули для всіх його учасників, конкретизовані відповідно до їх завдань. Продумана система стимулів забезпечить формування певних стереотипів поведінки працівників, що стануть складовими організаційної культури, яка в свою чергу підсилюватиме дію стимулів. Це сприятиме ефективному використанню і розвитку інтелектуального потенціалу працівників підприємства, активізуватиме їх участь у інноваційних процесах.

*Стаття рекомендована до друку кафедрою менеджменту  
Хмельницького державного університету  
(протокол № 2 від 1 листопада 2004 року)*

