

**ВІННИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Сахно Андрій Анатолійович**

**Салькова Ірина Юріївна**

**МОТИВАЦІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ  
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО МАШИНОБУДУВАННЯ**

*Монографія*

Вінниця – 2020

УДК 338.45:621:63

С 22

*Рекомендовано до друку Вченою радою Вінницького Національного аграрного університету  
(протокол № 11 від «28» квітня 2020 року)*

**Рецензенти:**

**Кропивко М.Ф.**, доктор економічних наук, професор, академік НААН України;

**Гривківська О.В.**, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки, екології та практичного підприємництва ПВНЗ «Європейський університет»;

**Бондаренко В.М.**, доктор економічних наук, професор, декан обліково-фінансового факультету Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ.

С 22

Сахно Андрій Анатолійович, Салькова Ірина Юріївна

Мотивація економічної діяльності підприємств

сільськогосподарського машинобудування. Вінниця :

ТОВ «Твори», 2020. 308 с.

ISBN 978-966-949-436-8

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.

ISBN 978-966-949-436-8

УДК 338.45:621:63

© Сахно Андрій Анатолійович, Салькова Ірина Юріївна, 2020

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>5</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ СІЛЬСЬКО-ГОСПОДАРСЬКОГО МАШИНОБУДУВАННЯ .....</b>	<b>10</b>
1.1. Використання категорій «мотивація» та «мотив» у формуванні економічної діяльності підприємств.....	10
1.2. Мотиваційні теорії у побудові конструкцій економічної сутності підприємництва.....	23
1.3. Мотивація економічної діяльності підприємств у системі гіперконкуренції.....	56
<b>РОЗДІЛ 2. МЕТОДИКА ДІАГНОСТИКИ МОТИВАЦІЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО МАШИНОБУДУВАННЯ.....</b>	<b>86</b>
2.1. Застосування концепцій ефективності мотивації у галузі машинобудування.....	86
2.2. Мотивація у виробництві машин і устаткування для сільського та лісового господарства .....	102
2.3. Обґрунтування позицій підприємств сільськогосподарського машинобудування у формуванні мотивації економічної діяльності .....	131
<b>РОЗДІЛ 3. КОНЦЕПЦІЯ МОТИВАЦІЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО МАШИНО-БУДУВАННЯ .....</b>	<b>151</b>
3.1. Положення про мотивацію економічної діяльності машинобудівних підприємств.....	151
3.2. Формування мотивації економічної діяльності машинобудівних підприємств.....	166
3.3. Особливості використання методу аналізу середовища функціонування для мотивування позицій машинобудівних підприємств .....	191

<b>РОЗДІЛ 4. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МОТИВАЦІЇ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ДЛЯ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ ....</b>	<b>201</b>
4.1. Метод аналізу середовища функціонування у пошуку ефективних позицій для машинобудівних підприємств.....	201
4.2. Стратегія посилення мотивації підприємств сільськогосподарського машинобудування через досягнення їх економічної безпеки .....	217
4.3. Перспективи розвитку сільського господарства та машинобудівних видів економічної діяльності в умовах цифрової економіки .....	234
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>245</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>251</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>280</b>

## ВСТУП

Ефективна економічна діяльність підприємств є головною запорукою успішного функціонування національної економіки України. За останні роки спостерігається спроба знайти найбільш оптимальні моделі її розвитку, причому головна увага зосереджується на знаходженні тих галузей, що дозволять підвищити конкурентоспроможність вітчизняної продукції. Водночас сучасний підхід до визначення місії промислових підприємств відрізняється від тих уявлень, які панували ще за часів, коли Україна отримувала незалежність.

Теперішні вимоги до створення сучасних підприємств полягають у залученні інноваційних технологій, вкладенні коштів у людський капітал та досягненні мобільності на ринку. Як наслідок, для економічної діяльності підприємств, поруч з конкурентоспроможністю, важливим чинником їх розвитку є мотивація.

Головна роль у побудові мотиваційних теорій, на основі яких була сформована база для визначення всебічних аспектів мотивації належить відомим закордонним дослідникам у галузі психології та економіки, як А. Шопенгауер, А. Маслоу, К. Альдерфер, Ф. Тейлор, Ф. Герцберг, Д. Макклелланд, Д. Макгрегор, В. Оучі, Л. Портер, Е. Лоулер, В. Врум, С. Адамс, Х. Хекхаузен та ін. Побудова та обґрунтування концепції мотивації економічної діяльності машинобудівних підприємств у середовищі функціонування здійснювалися на основі праць таких дослідників, як Р. Д'Авені, А. Пігу, Р. Коуз, А. Берлі, Г. Мінз, А. Алчян, Г. Демсец, Г. Саймон, О. Уільямсон, П. Мільгром, О. Харт, С. Гроссман, Ж. Тіроль, Дж. Мур, Д. Норт, М. Брун, І. Ансофф, М. Портер, Гері С. Беккер, Д. Канеман, Х. Лейбенстайн, М. Фаррелл та ін. Значна увага вітчизняних авторів та авторів колишнього СРСР, як А. Бадьїн, В. Бакаєва, В. Буряк, Н. Бутенко, С. Гаркавенко, М. Герасимова, В. Герасимчук, Т. Гірченко, О. Гривківська, Е. Громова, С. Денисов, О. Дубовик, О. Зозульов, О. Кендюхов, Б. Кримська, Н. Куденко,

Л. Несен, В. Несен, Н. Писаренко, Т. Примак, О. Ратушняк, Е. Ромат, В. Тамберг, Ю. Терентьев, Р. Фатхутдінов, С. Хамініч, В. Ценев була приділена особливостям позиціонування товару, що дозволило сформулювати авторський підхід щодо позиціонування підприємств. Крім того, за останнє десятиліття спостерігається значна увага вітчизняних дослідників до використання методу аналізу середовища функціонування у різних сферах національної економіки, серед яких можна виділити праці вчених, як А. Алексєєв, Т. Бугаєвский, Н. Буркина, Л. Гальчинський, С. Іванов, С. Іванов, В. Коваленко, О. Лисянська, О. Макарич, І. Морозова, М. Наумова, І. Нечаєва, О. Николук, Д. Проскуріна, С. Хайлук, О. Чвертко, А. Шпак, та ін.

Мотивація економічної діяльності підприємства пов'язана з мотивацією найманих працівників та підприємця. Водночас – це мотивація у вигляді впливу на види економічної діяльності інших підприємств внаслідок використання виробничих ресурсів відносно виробленої продукції, причому найбільш важливими чинниками відображення цієї мотивації є ефективність, прибуток, витрати на оплату праці найманих працівників, додання збитковості, недопущення перевитрат, руйнування. Таким чином, мотивація економічної діяльності підприємств засновується на потребах розвитку ефективного середовища, функціонування якого сприятиме створенню умов для розвитку тих видів, що є найбільш доцільними для існуючих умов.

Підприємства машинобудівного комплексу відіграють значну роль у економіці України. Протягом декількох десятиліть продукція машинобудування забезпечувала потреби багатьох як вітчизняних галузей, так і іноземних партнерів, оскільки у період індустріального розвитку саме українські міста були потужними центрами, у яких зосереджувалися великі машинобудівні підприємства та підприємства військово-промислового комплексу. На тепер, мотивація економічної діяльності машинобудівних підприємств формується через існування гіперконкуренції, що впливає на здатність суб'єктів господарювання відповідати вимогам інноваційного розвитку або перетворюватися на ресурс та зникати разом з неефективними

видами економічної діяльності. У подальшому, постане питання щодо здатності видів економічної діяльності відповідати потребам національної економіки, що вимагатиме від держави чітких відповідей стосовно пріоритетів для конкретних галузей. Здатність мотивувати економічну діяльність підприємств через забезпечення розвитку та посилення їх життєздатності є основою формування принципово нового підходу щодо майбутнього машинобудування.

У процесі дослідження головна увага приділяється не стільки значенню машинобудівних підприємств у національній економіці, скільки видам економічної діяльності у машинобудівних підприємствах середовища функціонування з врахуванням потреб сільського господарства. Мотивація видів економічної діяльності підприємств сільськогосподарського машинобудування пов'язана з чинником досягнення ефективності у середовищі функціонування, причому рівень ефективності, як окремий показник, є значенням переваги у просторі потреб сільськогосподарського машинобудування регіону. Враховуючи, що сутність діяльності підприємця полягає у отриманні прибутку, то критерієм ефективності у середовищі функціонування є мотивація економічної діяльності підприємства прибутком, з огляду на що вирішення проблем мотивування економічної діяльності машинобудівних підприємств у монографії пропонується за наступною систематизацією важливих питань наукового дослідження.

У першому розділі розкриваються теоретико-методологічні засади мотивації економічної діяльності підприємств. Розкрито сутність мотивації як категорії, що стосується не тільки потреб людини, а й держави та підприємства. Мотиваційні теорії використано, як основу для побудови конструкцій підприємницької діяльності. Окрема увага приділена мотивації економічної діяльності у контексті ролі підприємця як людини та як підприємства. У цьому розділі проведено обґрунтування мотиваційної гнучкості як явища, що формує відносини у процесі економічної діяльності, створюючи ресурси з метою нескінченного розвитку підприємства та забезпечення ефективного використання його потенціалу. Зважаючи на значення ролі інноваційних

технологій у машинобудуванні, у цьому ж розділі виокремлено значення мотиваційного механізму забезпечення діяльності підприємств через систему гіперконкуренції.

У другому розділі монографії систематизовано напрацювання з проблем дослідження детермінантів мотивації економічної діяльності машинобудівних підприємств. Обґрунтовано застосування концепцій ефективності у мотивації машинобудівних підприємств, зокрема X-ефективності та розподільної ефективності. Виявлено сучасні тенденції формування мотивації у виробництві машин і устаткування для сільського та лісового господарства. Запропоновано підходи щодо обґрунтування позицій сільськогосподарських машинобудівних підприємств через використання маркетингових концепцій з позиціонування товарів на ринку у формуванні економічної діяльності.

Третій розділ присвячено концепції мотивації економічної діяльності машинобудівних підприємств. Розроблене Положення про мотивацію економічної діяльності підприємств, де виділено сім рівнів 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. Обґрунтовано перспективи розвитку мотивації економічної діяльності машинобудівних підприємств у контексті реалізації державних інтересів, стратегії розвитку галузі та окремих підприємств. Аргументовано використання методу аналізу середовища функціонування, як найбільш зручного інструменту для пояснення особливостей позиціонування підприємств відносно лінії технічної ефективності.

Четвертий розділ присвячено забезпеченню мотивації ефективного функціонування для машинобудівних підприємств. Проведене коригування лінії технічної ефективності шляхом формування позицій прибуткових підприємств, що дозволяє виявити критерії їх вмотивованості та



невмотивованості. Використано підхід щодо обґрунтування можливості посилення мотивації підприємств сільськогосподарського машинобудування через розробку заходів з забезпечення економічної безпеки у вигляді реалізації їх інтересів, подаланні загроз та мобілізації ресурсів (відповідно потреба у збільшенні доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), небезпека у зростанні поточних та довгострокових зобов'язань, використання найманих працівників та основних засобів) як стратегії знаходження більш привабливих позицій у середовищі функціонування. Визначені перспективи розвитку сільського господарства та машинобудівних видів економічної діяльності в умовах цифрової економіки виходячи з взаємозв'язку між їх позиціями у середовищі функціонування та необхідністю підвищення ефективності виробництва комп'ютерів, електронного та оптичного устаткування як основи впливу на види економічної діяльності у сільському господарстві.

Представлені у монографії теоретико-методологічні положення доповнюються фактичними матеріалами щодо функціонування як окремих видів економічної діяльності, так і машинобудування загалом по Україні та Вінницької області. Крім того, використано матеріали (фінансові звітності) щодо діяльності 20 машинобудівних підприємств Вінницької області.

Маємо надію, що представлене читачам 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. Використання категорій «мотивація» та «мотив» у формуванні економічної діяльності підприємств

Розвиток економічних відносин вимагає створення єдиного комплексу мотивації підприємства як структури, що забезпечує взаємодію між людьми та впливає на матеріальні відносини у сфері виробництва товарів та послуг. Питання мотивації мають важливе значення у будь-якій галузі національної економіки, а причини її виникнення завжди є предметом вивчення як у економіці, так і у інших науках: психології, соціології, філософії, культурології тощо.

Багато дослідників у різних галузях науки давали власні визначення мотивації, що наголошують на специфіці їх діяльності, а тому мотивація як поняття у економіці вміщує в себе висновки, що багатогранно відображають принципи функціонування окремих галузей та напрямів діяльності підприємств, особливостей відносин щодо факторів виробництва та характеристик окремих груп людей. Наразі в Україні питанням, що пов'язані з мотивацією, присвячено багато дисертацій, посібників, монографій, статей, де автори дають власну інтерпретацію таким визначенням, як мотивація, види мотивацій, мотив і т.д.

Уперше визначення «мотивація» ввів у науковий обіг А. Шопенгауер у статті «Чотири принципи достатньої причини» [197, с. 232], що у подальшому спричинило активне використання цього терміну дослідниками психологічних аспектів поведінки людини. Враховуючи активний розвиток економічних відносин у період кінця XIX – початку XX століття, питання мотивації в цей час активно розглядаються у сферах підприємницької діяльності. Оскільки

відносини з питань підприємництва – це суспільні відносини з приводу отримання економічної вигоди, то можна вважати, що психологічний аспект мотивації відображає економічну природу діяльності людей.

Економічна діяльність підприємства в умовах конкурентної боротьби формується шляхом ефективного використання ресурсів, а тому значення мотивації полягає у тому, що вона, по-перше, може створювати ресурс, а по-друге, – відображатися на ресурсі. Як наслідок, мотивацію необхідно розглядати, як чинник впливу на поведінку людини при існуванні мотивів підприємця чи найманих працівників.

Сучасні трактування мотивації як явища суспільного розвитку найбільш чітко відображені у вітчизняних енциклопедичних довідниках, виходячи з психологічних аспектів економічної діяльності, де мотивація – комплекс внутрішніх чинників, які зумовлюють і спрямовують діяльність людини, колективу, окремої соціальної групи або суспільства на досягнення усвідомленої мети [58]:

– мотивація підприємництва – комплекс мотивів (зовнішніх і внутрішніх) та механізм їх використання, що спонукають підприємця до активної діяльності з метою досягнення певної мети;

– мотивація трудова – усвідомлене і цілеспрямоване спонукання працівника до праці через постійний вплив на його потреби, інтереси та цілі (її видами є матеріальна, моральна, адміністративна мотивації). Трудову мотивацію також можна вважати творчим процесом, який забезпечує цілеспрямовану дію людини з перетворенням її енергії в матеріальний або інтелектуальний продукт з орієнтацією на досягнення особистих цілей і стратегічних цілей акціонерних товариств [152, с. 98].

Російський дослідник І.П. Пономарьов розглядає питання мотивації не через категорію витрат, оплати праці чи жалювання, а з точки зору зусиль, що були докладені для досягнення певної мети. Тому він досліджує такі категорії, як «праця» та «робота». Враховуючи, що чимало дослідників їх ототожнюють, наступні аргументи свідчать про те, що ці категорії не ідентичні: «робота» – це

об'єктивно вимірні дії / поведінка, спрямовані на досягнення поставленої цілі; поняття «праця» пов'язано з суб'єктивними судженнями з приводу витрати зусиль, що здійснює індивід у тому чи іншому напрямі [111, с. 15].

Якщо мова йде про спонукання, спрямування, потреби, інтереси, цілі для наведених аспектів, то постає питання про більш вузьке розуміння мотивації – мотиви. Мотивом є те, що спонукає людину до діяльності (активності) й заради чого ця діяльність здійснюється; в економічній теорії психологічна категорія «мотив» означає комплекс явищ, які спонукають людину (працівника і власника) до господарської діяльності [58]:

– мотив моральний – внутрішня рушійна сила, внутрішнє спонукання людини до моральності, моральної поведінки;

– мотив соціальний – усвідомлене людиною спонукання до діяльності, що ґрунтується на системі соціальних відносин.

У менеджменті мотивація розглядається, як один з головних чинників успіху підприємства, його розвитку та вдосконалення працівників. Мотивація персоналу – це прагнення працівників задовольнити власні потреби через трудову діяльність [151, с. 60]. Мотивація менеджера полягає у зацікавленні працівників через використання чинників влади та лідерства [190, с. 70-90]. Для зацікавлення найманих працівників використовують мотиви та стимули. Важливо розрізняти стимулюючі та мотиваційні механізми поведінки працівників і адміністрації підприємств, усвідомлювати важливість їх взаємодії і взаємозбагачення [151, с. 64].

Ключовим чинником будь-якої діяльності індивіда у економічному середовищі є потреба. При усьому різноманітті визначень поняття «потреба» через поняття про дискомфорт та нестачу ми вважаємо, що саме ця категорія дозволяє характеризувати сукупність суб'єктів економічних відносин з точки зору їх нерівності відносно можливостей, умов та докладених зусиль у досягненні поставленої цілі. У такому випадку посилюється значення мотиву, як складової мотивації, через поняття стимулу до економічної діяльності.

Ми вважаємо, що поняття «стимул» та «мотив» хоча і є спорідненими, проте відрізняються один від одного, оскільки кожна особа по-різному усвідомлює мотив до праці у силу власних особливостей щодо рівня реалізації потреб. Термін «стимул» означає спонукання до дії, спонукальну причину. Отже, маємо всі підстави припускати, що в основі цих спонукальних дій закладено зовнішні чинники (матеріальні, моральні). Отже, під стимулом розуміємо зовнішні спонукання, які мають цільову спрямованість. Мотив – це теж спонукання до дії, але в основі його може бути як стимул (винагорода, підвищення по службі, адміністративна ухвала – наказ, розпорядження), так і особисті причини (почуття обов'язку, відповідальність, страх, благородство, прагнення до самовираження). Стимул перетворюється на мотив лише тоді, коли він усвідомлений людиною, сприйнятий нею [117, с. 64].

Вітчизняні дослідники, розглядаючи мотиви, як правило намагаються використати досвід закордонних фахівців та формують різноманітні варіації ієрархії потреб. Наприклад, О. К. Слінкова виділяє раціоналістичні мотиви, соціальні мотиви, мотиви самоактуалізації [150]. Можна також визначати мотиви у вигляді мотивів збагачення, мотивів стабільності, мотивів розвитку [112].

Мотиви і стимули до праці виходять із соціальної, економічної, організаційної та психологічної природи праці, що дозволяє виділити наступні їх види [101, с. 211-212]:

- матеріальні (коли праця є життєвою необхідністю, оскільки забезпечує працівникові одержання необхідних життєвих благ);
- соціальні (коли праця є чинником формування певного соціального становища працівника в суспільстві: людина, яка добре і високопродуктивно працює, не залишається без уваги, отримуючи нові можливості для поліпшення свого становища);
- духовні (коли праця дозволяє людині реалізувати свій інтелектуальний потенціал і одержати від нього задоволення, а разом з тим сприяє її духовному розвитку).

Сильним мотиватором для працівника згідно досліджень І.П. Пономарьова [111] є ціль, яку він встановлює для себе. Ця думка підкріплюється у контексті визначення понять «інтерес» та «мотив» таких вчених, як Ю. В. Тихонравов [173] та С. Б. Каверін [68]. Звуженим трактуванням мотиву є розуміння того, «заради чого здійснюються дії» [111, с. 31]. Таким чином, спеціалісти з менеджменту персоналу повинні розумітися не стільки в термінах стимулювання, скільки в термінах мотивування діяльності співробітників. Тільки у випадку створення повноцінної системи мотивації персонал компанії (на всіх рівнях її структури) буде зацікавлений у досягненні корпоративних цілей [195, с. 84].

Слід зазначити, що поняття «мотиватор» також може асоціюватися не стільки з метою, яку необхідно досягнути, скільки з особою, яка генерує мотивацію. Ми вже відзначали, що підприємець є джерелом мотивації, оскільки від нього залежать матеріальні блага підлеглих. В. Н. Парсяк вважає, що держава є мотиватором підприємницької діяльності [108, с. 112], оскільки вона створює умови для єднання та інтеграції малих підприємств.

Можна також зазначити, що мотиваторами використання трудового потенціалу є [109, с. 342]:

- матеріальні мотиватори;
- професійні мотиватори;
- особистісні мотиватори;
- психофізіологічні мотиватори.

Ми вважаємо, що мотиватори можуть бути виражені у різних аспектах відносин, як і поняття про мотивацію, тому необхідно підкреслювати наявну ціль, для досягнення якої здійснюється стимулювання. Розуміючи під формою стимулювання спосіб об'єктивного існування і вираження змісту праці, що передбачає активну взаємодію стимулів, які можуть взаємозбагачуватись, підпорядковуватись, доповнюватись, переходити і обумовлювати один одного, виокремимо таку їх послідовність: натуральні – грошові – моральні – соціальні

– організаційні – розвиток виробничої демократії (участь в управлінні) – творчі [106, с. 56].

Враховуючи мотиви кожного працівника у реалізації певних потреб, формується і його мотивація. Так, залежно від спрямованості діяльності людини на задоволення певних груп потреб, можна навести наступні типи мотивації працівника: орієнтація на оплату праці і матеріальне винагородження, орієнтація на фізичні умови праці, орієнтація на структурування, орієнтація на соціальні контакти, орієнтація на взаємовідносини, прагнення визнання, прагнення досягнень, прагнення влади і впливу, орієнтація на різноманітність та зміни, прагнення креативності, орієнтація на самовдосконалення, орієнтація на цікаву і корисну роботу [97, с. 200].

Враховуючи положення економічної теорії, Г.М. Захарчин відзначає, що «...теоретико-методологічною основою концептуальних підходів є поширені в економічній теорії концепції, які відображають певні аспекти мотивації, і які є підґрунтям для створення концепції мотивування персоналу, зокрема: концепція добробуту, концепція людини, концепція стадій економічного розвитку, концепція соціального обміну» [62, с. 164]. Він також зазначає, що «... концепція мотивування персоналу повинна відображати не тільки закономірності світобудови й розвитку суспільства та сучасні виклики, що впливають на розвиток мотивації, але й містити важливі вимоги до змісту, форми й методів стимулювання, забезпечуючи оптимальне співвідношення теорії й практики. У цьому плані важливими є принципи, покладені в основу концепції, до яких зарахуємо: винагороду, фундаментальність, системність, об'єктивність, прозорість, гнучкість, єдність глобального й локального, суспільного й особистого у мотиваційній орієнтації людини, організаційної культури, природовідповідності (врахування багатогранної та цілісної природи людини), поєднання диференціації та індивідуалізації, динамічності» [62, с. 167].

З точки зору психології, мотивація – сукупність мотивів, доказів для обґрунтування чогось, спонука до діяльності; мотивування, а мотив – спонукальна причина дій і вчинків людини [172]. З цього приводу Є. П. Ільїн розглядає проблеми мотивів і мотивації з визначення основних складових. У цьому контексті значне місце було приділено поняттю «потреба». Знаходимо трактування поняття потреби у В. С. Магуна (1983 р.), який зазначає: «... у психології поняття «потреба» не виправдано звужено і настала необхідність «позавідомчого» підходу до різноманітних її феноменів». У зв'язку з цим він вважає, що економічна традиція, що об'єднує попередні і кінцеві потреби (блага) у межах загального ряду є більш конструктивною, ніж психологічна. «Економічний» підхід дозволить зрозуміти механізми взаємодії власних потреб індивіда з потребами інших людей і соціальних систем [66].

Є. П. Ільїн проводить дослідження мотивації у двох напрямках [66]: мотивації як структури, що складається з різних мотивів, та мотивації як динамічного явища у вигляді процесу чи функціонуючого механізму. Таким чином, спочатку виникає мотив, а вже потім мотивація, як процес його реалізації. На думку вченого, мотивація регулює діяльність через застосування мотивів.

Н. Ц. Бадмаєва зазначає, що «мотивація як рушійна сила поведінки та діяльності людини, безумовно, займає провідне місце у структурі особистості, пронизуючи всі її структурні утворення: направленість, характер, емоції, схильності, психічні процеси і т.д. Мотивація – це необхідна умова для розгортання актуальної розумової діяльності з розв'язку задач, але вона може бути різною» [32, с. 90]. Автор, досліджуючи розумові здібності учнів, поділяє їх на дві групи: є ті, хто розв'язує задачу заради похвали, а є такі, хто займається цим заради подолання труднощів.

Пояснення поведінки окремого індивіда у Х. Хекхаузена дозволяє визначити, що «...поведінка спрямовується очікуванням, оцінкою передбачуваних результатів своїх дій та їх більш віддалених наслідків. Значимість, яку суб'єкт при цьому приписує наслідкам, визначається наявними



йому ціннісними диспозиціями, які частіше за все позначають словом «мотиви». На думку автора, «мотив» у цьому випадку включає такі поняття, як потреба, потяг, схильність, прагнення тощо. Підкреслюється, що у різних людей можливі різні ієрархії мотивів, оскільки мотив не можна виміряти, а тому від понять «мотив» та «мотивація» краще відмовитись, використовуючи «системи особистісних конструктів» [186].

Використання психології у економіці дає можливість зрозуміти головну умову існування ринкового середовища – використовувати право вибору людини як найвищого прояву її незалежності. Однак, слід зазначити, що використання у сучасному менеджменті напрацювань психологів покращує сприйняття людиною інформації, проте наявні дослідження не достатньо досконалі на даний час, оскільки фізіологія – порівняно молода наука, в якій системні експерименти, присвячені вивченню біологічних механізмів мотивації, почали здійснюватись нещодавно [59, с. 272]. Крім того, проблема вивчення мотивації лише з психологічного аспекту не дає можливості чітко визначити, що ж спрямовує людину до діяльності. Однак дослідження поведінки особистості у процесі активності подає певні загальні трактування мотивації діяльності суб'єкта і спонукають до постановки нових прагматичних моделей [59, с. 273].

Слід зазначити, що крім психології, у межах якої ми розглядаємо економічні оцінки мотиву, необхідно виходити з багатогранності поняття «мотив», оскільки це визначення може використовуватися для багатьох видів суспільної діяльності, як мистецтво, література, музика, право, молекулярна біологія. Однак, тільки у психології існує пов'язаність між стимулом та мотивом як категоріями спонукання людини до певних дій. Таким чином, можна зробити висновок, що поняття «мотивація» може бути застосоване також тільки для психології, оскільки вона характеризує спонукання у межах процесу, динаміки та змін через альтернативи прийняття рішень окремою особою незалежно від сфер діяльності.

Визначення найбільш важливого типу мотивації працівників є головним завданням для керівника, а тому для цього використовують різноманітні методи аналізу. Зокрема, шляхом кореляційно-регресійного аналізу мотивації працівників планово-фінансового відділу на основі показника граничної ефективності вдалося встановити, що найефективнішим методом мотивації є висока заробітна плата та наявність роботи з великою кількістю пільг [196, с. 178]. Для оцінки мотиваційного потенціалу також використовують інтегральний показник шляхом групування коефіцієнтів за наступними критеріями оцінювання: матеріальних стимулів працівників підприємства, моральних стимулів працівників, стимулів професійно-кваліфікаційного росту працівників підприємства, взаємостосунків і психологічного клімату в колективі, соціального благоустрою і соціального забезпечення працівників підприємства [84, с. 205-208].

Враховуючи значення матеріальної зацікавленості, проводяться дослідження окремо матеріальної мотивації, соціальних процесів та економічних процесів [44, с. 15-16], при чому у інформаційному просторі дослідження визначаються конкретні показники у відносних одиницях виміру, що дозволяє використати експертне опитування та економіко-математичні методи, в тому числі регресійно-кореляційний аналіз.

Закордонні вчені, вивчаючи доходи населення, визначають потребу у заробітку, як окрему складову мотивації. Наприклад, німецькі дослідники Р. Нірмайер та М. Зайфферт взагалі вважають, що теза «ніщо не мотивує краще за гроші» є помилкою, оскільки працівники швидко звикнуть до високих зарплат [105, с. 12].

Значний вклад у розвиток трудових відносин вніс К. Маркс, який наголошував на протиріччі між працею і капіталом. Таким чином, можна стверджувати, що два головні чинники існування підприємства – це праця та капітал. Крім того, він вважав, що людина працює заради задоволення потреб, при чому в процесі задоволення будуть з'являтися нові потреби. Цим було підкреслено природну сутність людини – праця дозволяє виділяти людину з

світу тварин, а тому, все, що створюється руками, можна виміряти за допомогою вкладеної праці.

Коли розглядається мотивація праці, то мова йде про мотивацію людини, яка працює на підприємстві. У випадку із капіталом, на нашу думку, розгляд мотивації можливий, якщо досліджується мотивація підприємства або підприємництва. Капітал підприємства та мотивація працівників і підприємця є основою мотивації підприємства.

Проблема полягає у тому, що мотивацію людини можна досліджувати у динаміці під впливом психологічних факторів. Капітал розглядається, як виключно матеріальна категорія, у різних галузях економічної науки. Тому, аналізуючи динаміку капіталу, розуміємо її, як збільшення або зменшення, при чому мотивація працівника і підприємця є однією з причин змін кількості матеріальних факторів.

Мотивація підприємства, як економічна категорія, може легко бути виражена через мотивацію діяльності людини, оскільки підприємство створюється з певною метою, має стратегію та набір тактичних заходів, навіть життєвий цикл однаковий. Для підприємства сутність існування – це організація праці та формування капіталу.

Мотивація людини виражається її поведінкою, що дозволяє робити висновки про її розумові здібності, психологію, вміння орієнтуватися. Для підприємства мотивація проявляється у економічному розвитку, гнучкості виробничого процесу, взаємовідносинах між керівником та підлеглими.

Розвиток є основою діяльності підприємства. Кожен підприємець бажає, щоб його бізнес розвивався, однак розвиток підприємства можливий в межах державного розвитку. Для забезпечення ефективності перетворень необхідно мати загальнодержавну систему контролю оцінки і прогнозу змін в мотивації трудової діяльності на державному і регіональному рівнях. Функції моніторингу (постійного спостереження і контролю за станом мотивації праці), могли б виконувати державні служби мотивації, а на рівні підприємств – також відповідні відділи або служби [77, с. 82].

Враховуючи, що підприємство є результатом діяльності найманих працівників та наявності капіталу при вирішальній ролі підприємця (мотивація управлінської праці), пропонуємо теорію К. Маркса сприймати у контексті формування мотивації економічної діяльності підприємств (рис. 1.1). Сучасне підприємство – це підприємство, де формування капіталу та праці не є результатом протиріч, а наслідком мотивації економічної діяльності підприємств через відображення потреб та можливостей, по-перше, у співвідношенні виробничих ресурсів, по-друге, – у позиціях до інших підприємств середовища функціонування.

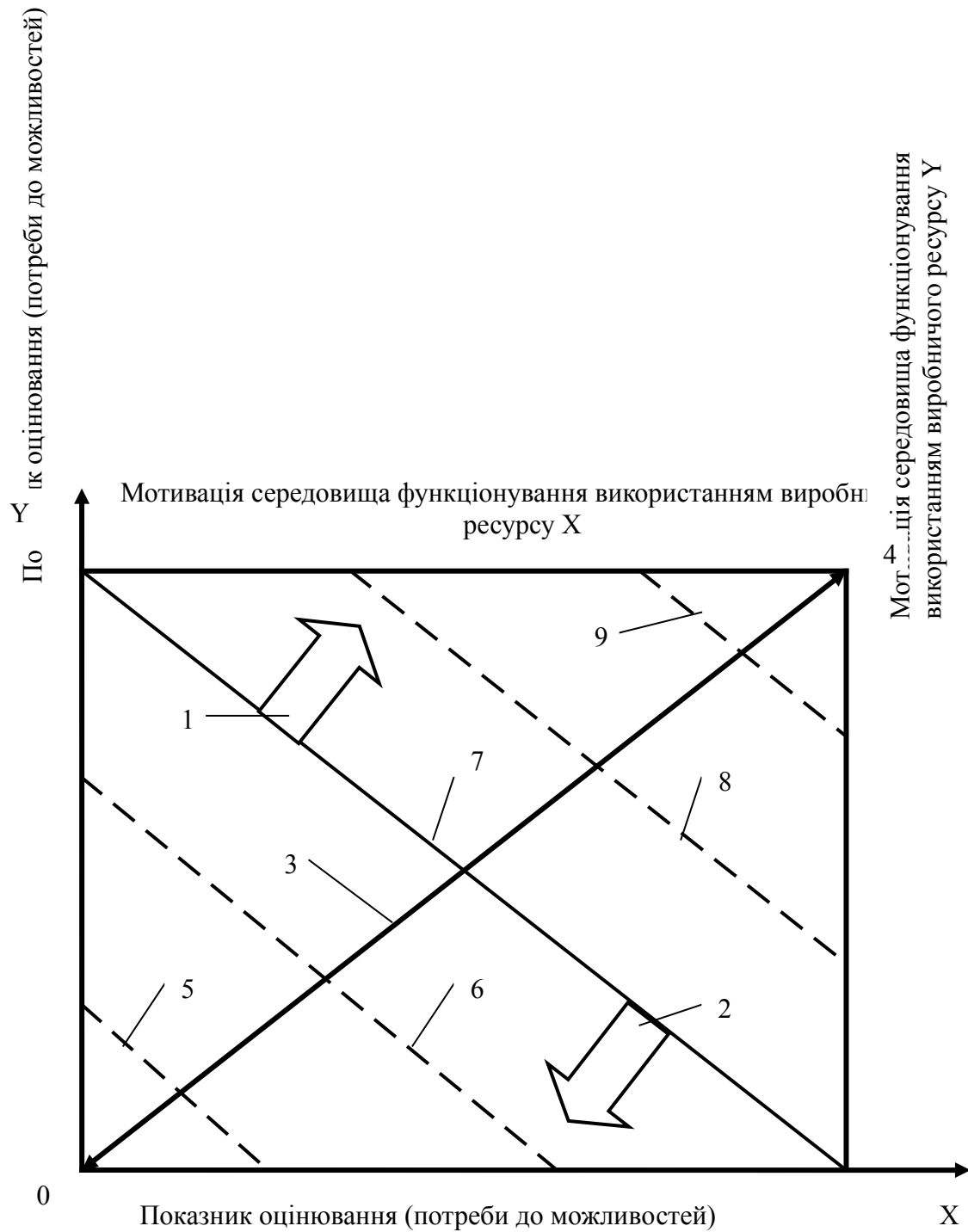


Рис. 1.1. Формування мотивації економічної діяльності підприємства  
*Джерело: розроблено автором*

Умовні позначення (рис. 1.1) мають наступний економічний зміст:

1, 2 – мотивація економічної діяльності підприємств, як напрям реалізації потреб у скороченні витрат виробничих ресурсів та збільшення доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) в умовах зростання

можливостей досягнень порівняно з потребами інших підприємств середовища функціонування;

3 – гіперконкуренція, як напрям посилення виробництва через розвиток інноваційних технологій (0) або руйнування підприємств (4) ;

5, 6, 7, 8, 9 – лінії позицій підприємств, що створюють мотивацію середовища функціонування.

Мотивація управлінської праці – це сукупність управлінських зусиль, спрямованих на розробку та використання стимулів до ефективної взаємодії суб'єктів управлінської діяльності. В основі мотивації є комплекс динамічних потреб, які і визначають напрям використання потенціалу керівника [77, с. 82]. Мотивація управлінської праці через потреби може розглядатися як модель, що складається з потреб, інтересів, мотивів, поведінки, винагороди, цілей [177, с. 192]. А. О. Устенко та І. Р. Попадинець у статті «Факторно-параметричний підхід до мотивації управлінської праці» наводять рівні управління, як ієрархічні піраміди, тому мотивація економічної діяльності підприємств у мотивації середовища функціонування по виробничих ресурсах X та Y (рис. 1.1) пропонується у вигляді двох ієрархічних пірамід з напрямками мотивації до позиції 0 та позиції 4.

Оцінювання позицій за напрямом від 0 до 4 та навпаки дозволяє визначити наслідки умов гіперконкуренції, що впливають на мотивацію середовища функціонування. Мотивом підприємства є збільшення можливостей через задоволення потреб у розвитку або руйнуванні. Як наслідок, мотивація підприємця як власника та керівника підприємства, – це регулювання нерівномірності між витратами на працю та капітал у такий спосіб, щоб потреби та можливості у середовищі функціонування дозволяли досягти переваги над іншими підприємствами.

Для підприємницьких структур поняття «мотивація», «мотив» та «стимул» (рис. 1.2) є ідентичними, оскільки для підприємця немає значення, за рахунок чого він буде нарощувати обсяги виробництва продукції – шляхом зростання заробітної плати працівників та зменшення вартості капіталу

(основних засобів) або навпаки. Для нього головним чинником є дія (реакція), що проявляється у вигляді рівня задоволення потреб від функціонування підприємства.

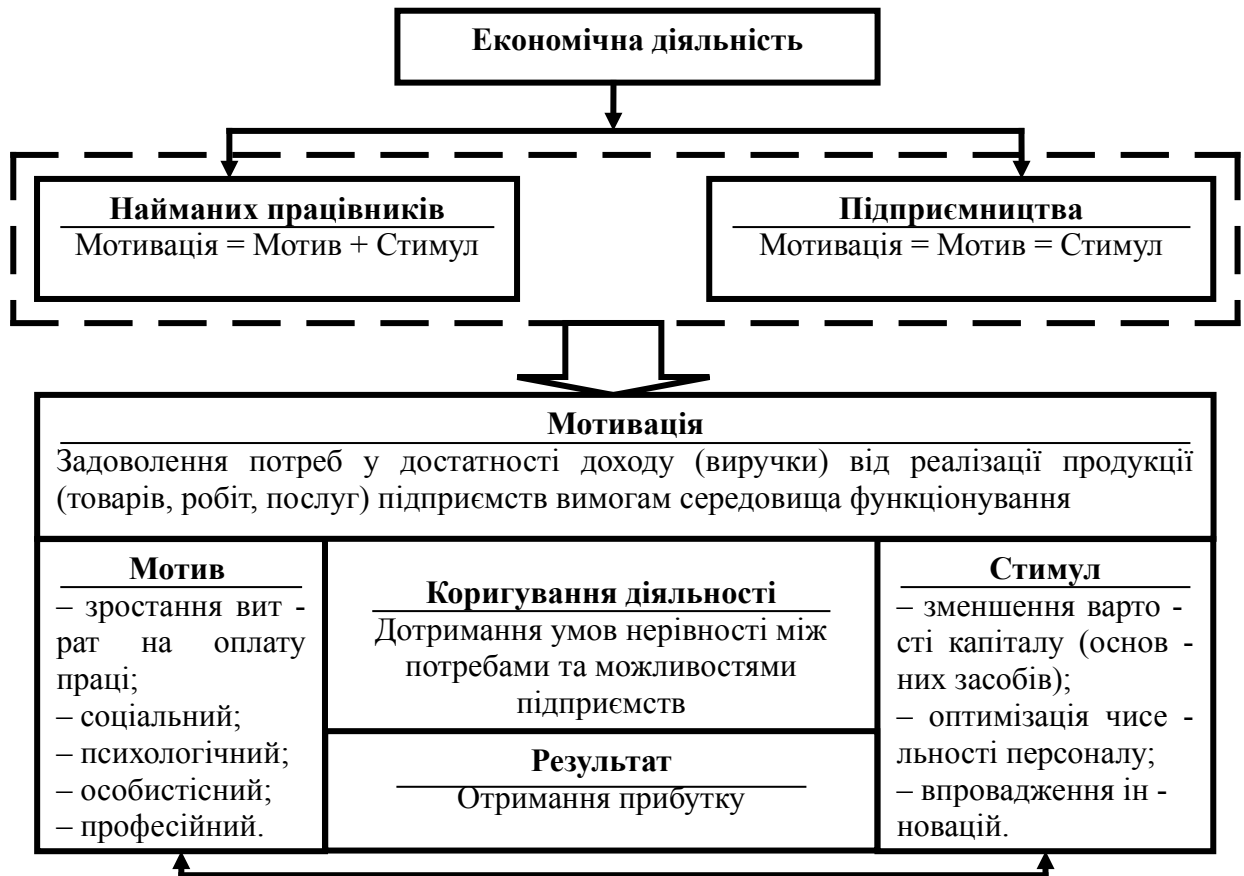


Рис. 1.2. Мотиви та стимули у мотивації економічної діяльності підприємств

*Джерело: розроблено автором*

Наймани працівники намагаються отримувати як можна більшу заробітну плату (мотив працювати на підприємстві), однак їх мотивація залежить також від набору стимулів на підприємстві (створені підприємцем). Підсумком економічної діяльності підприємства є досягнення чистого прибутку за допомогою мотивування, що проявляється, як задоволення потреб та формування можливостей у середовищі функціонування порівняно з іншими суб'єктами господарської діяльності.

Розвиток сучасних економічних відносин вимагає якісно нового підходу до оцінювання діяльності підприємств. Найбільш відомими є оцінки конкурентоспроможності підприємства, однак в умовах переходу від конкуренції до гіперконкуренції важливе значення має оцінка вмотивованості підприємства. Вмотивованість дозволяє визначати особливості потреб усіх підприємств щодо економічної діяльності, виходячи з вимог як самого підприємства, так і підприємств, що знаходяться у середовищі функціонування.

## **1.2. Мотиваційні теорії у побудові конструкцій економічної сутності підприємництва**

Оцінюючи значення мотивації найманих працівників, як правило, розглядаються набір мотивів і стимулів, що сприяють прийняттю свідомого рішення про добровільне надання особою своїх знань та умінь для ефективного функціонування підприємства. Тому, зусилля найманого працівника легко оцінювати через вимірювання обсягу матеріальної вигоди. Відповідно і його мотивація є результатом потреб у досягненні як можна більшого матеріального задоволення, а тому можна пов'язувати матеріальні потреби працівника (наприклад, у заробітній платі) з досягнутими результатами усього підприємства.

Мотивація підприємця є набагато складнішим явищем, оскільки невинуватими виявилися тези засновників наукового комунізму К. Маркса, Ф. Енгельса, В. І. Леніна стосовно максимальної експлуатації найманих працівників з боку підприємця заради максимального прибутку. Підприємництво, в умовах сучасного розвитку людства, є особливою потребою, де поняття «підприємництво» та «підприємство» ототожнюються у межах процесу, де підприємець виражає свою ініціативу через створення та розвиток підприємства.

Якщо розглядати мотивацію підприємництва через поняття «мотив бути підприємцем», то необхідно використовувати психологічні підходи, які,



наприклад, показують мотивацію підприємницької діяльності через успішність власне підприємницької діяльності та особистий успіх підприємця [73].

Можна підійти до особливостей підприємництва з точки зору аналізу мотивації таких суб'єктів, як індивідуальний (повний); частковий (асоційований); власник-підприємець; власник (не власник)-підприємець-менеджер; корпоративний підприємець-менеджер та ін. [153]. На нашу думку, такий підхід є повністю виправданий, однак, розглядаючи питання мотивації підприємства, поняття «підприємець» слід оцінювати не по окремих фігурах, як пропонується, а шляхом вирішення двох проблем глибокої сутності підприємництва: підприємець як підприємство та підприємець як людина.

Використовуючи мотиваційні теорії, необхідно виявити мотивацію підприємця як основу потреб у підприємницькій діяльності через взаємовідносини з потребами найманих працівників. Мотиваційні конструкції – це побудова на основі мотиваційних теорій підходів щодо впливу потреб у підприємстві на відносини між учасниками економічної діяльності. При створенні мотиваційних конструкцій найбільш важливо визначити можливості підприємця через реалізацію потреб людини та потреб підприємства. Фундаментом мотиваційних конструкцій є основні теорії мотивації та мотиваційні підходи відносно окремих економічних та суспільних явищ. Призначення мотиваційних конструкцій полягає у знаходженні за допомогою мотиваційних теорій зв'язку між мотиваціями: підприємця – найманого працівника – підприємства.

Основні теорії мотивації – це теорії, що вміщують у себе найбільш універсальний інструментарій мотивації, що може бути застосований для прояву в усіх сферах суспільних відносин, при чому економіка для них є максимально придатним підґрунтям, що дозволяє тестувати категорію «потреби». Хоча на тепер немає чіткого, остаточного переліку основних теорій мотивації, оскільки у тому чи іншому напрямку працювало багато відомих дослідників, однак концептуальними можна вважати дослідження Ф. Тейлора,

А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. Макклелланда, Д. Макгрегора, Л. Портера, Е. Лоулера, В. Врума, С. Адамса, Х. Хекхаузена.

Основні теорії мотивації, як правило, поділяються на традиційні, змістовні та процесуальні (табл. 1.1). Їх розвиток характеризується особливостями еволюції галузі психології під впливом зростання підприємницької активності та науково-технічного прогресу. Як наслідок, підприємство починає асоціюватися не тільки з діяльністю та впливовістю його керівника, а й з умовами для працівників та їх значенням для виробництва.

Таблиця 1.1

Характеристика основних підходів розробників теорій мотивації у підприємстві

Автор	Сутність підходу
<b>Традиційні теорії мотивації</b>	
Ф. Тейлор	Примус працівників до праці шляхом нормування та контролю
Г. Гант	Праця не тільки як джерело існування, а й стан задоволення
Г. Форд	Підвищення оплати праці як засіб додання монотонної роботи на підприємстві
<b>Змістовні теорії мотивації</b>	
А. Маслоу	Ієрархія потреб від фізіологічних до самоактуалізації
К. Альдерфер	Рух у системі ієрархії як до гори, так і до низу
Ф. Герцберг	Вищі фактори – мотиватори, нижчі – гігієнічні
Д. Макклелланд	Три групи мотивів: досягнення результату, причетності до суспільства, влади над іншими людьми
Д. Макгрегор	«Теорія Х» - на положеннях Ф. Тейлора (примусу до праці); «теорія Y» - праця задля самоствердження робітників
В. Зігерт та Л. Ланг	Інформованість працівника, свобода дій, цінність робочого місця
В. Оучі	«Теорія Z» - значення колективу для працівників
В.І. Герчиков	Типологічна модель – групування працівників за типами мотивації: інструментальна, професійна, патріотична, господарська, люмпенізована
В.А. Ядов	Диспозиційна концепція особистості – можливість задоволення працівником потреб низького порядку, а не тільки у отриманні доходу
Х.К. Рамперсад	Система збалансованих показників – досягнення балансу між індивідуальними цілями і цінностями з цілями та цінностями організації
<b>Процесуальні теорії мотивації</b>	
Л. Портер, Е. Лоулер	Теорія очікування – отримання справедливої винагороди за працю
В. Врум	Теорія очікування – мотивація залежить від витрачених зусиль та рівня задоволення від очікування винагороди
Дж. Адамс	Теорія справедливості – справедливість полягає не у розмірі винагороди, а її обґрунтованості відносно оплати зусиль інших працівників за аналогічну роботу

Продовження табл. 1.1

Автор	Сутність підходу
-------	------------------

Б. Скиннер	Теорія посилення мотивації – досягнення працівниками позитивного психологічного ефекту через успішне виконання поставлених задач
Д. Аткинсон	Теорія трудової мотивації – мотивація до ризику, де стимулюються працівники, які спроможні орієнтуватися на успіх
<b>Емпіричні дослідження мотивації</b>	
Хоуторнські експерименти (1927-1932 рр.)	Продуктивність праці працівників залежить не стільки від умов праці, скільки від їх суб'єктивного сприйняття власної ролі у виробничому процесі
Х. Хекхаузен	Забезпечення підкріплення внутрішньої мотивації зовнішньою
Дослідження Магуна	Вольові зусилля як ресурс – зменшення потреб до самозбереження через збільшення до розвитку

*Джерело: сформовано автором на підставі опрацьованих літературних джерел [95; 98; 168; 170; 186; 232; 248; 249; 250; 270; 275; 281; 311]*

Одним з перших, хто розглядав питання праці з точки зору мотивації особливостей психології працівника, є Ф. Тейлор [168], який визначав працю, як засіб задоволення потреб людиною, при чому вважалось, що мотивація працівника буде полягати у намаганні докласти менше зусиль, ніж це потрібно. Він вважав, що організація праці повинна здійснюватися за науковими принципами, де мотивація формується, як підготовка некваліфікованих працівників до вищого рівня кваліфікації. Це приносило результат, як самому працівнику (збільшувалася його заробітна плата), так і підприємству, оскільки не потрібно запрошувати висококваліфікованого працівника за великі кошти.

Організація праці за своїм значенням є мотивацією діяльності людини. Ще у свій час Ф. Тейлор відмічав, що «... у майбутньому самим головним буде – система», при чому «... першою задачею будь-якої доброї організаційної системи є задача вироблення першокласних ідей, і при систематичній організації праці, найкращий працівник висувається уверх швидше і більш впевнено, ніж тоді, коли було раніше» [168].

Крім того, Ф. Тейлор вважав, що «...встановлення таких відносин між підприємцем та робітником, при яких кожен робітник буде працювати з найбільшою вигодою для себе та з максимальною продуктивністю, у поєднанні з максимальною співпрацею робітників з дирекцією підприємства та допомогою, що надається робітникам дирекцією, повинно призвести у підсумку

до збільшення продукції на одного робітника та на одну машину, – у середньому, майже удвічі» [168].

Ми вважаємо, що в умовах економіки України концепція Ф. Тейлора не може застосовуватися у чистому вигляді, оскільки ситуація в країні значно відрізняється від економічних реалій у США початку ХХ століття, де не вистачало кваліфікованих працівників. Наша держава за рівнем освіченості займає одне з найперших місць у світі, експортуючи у розвинуті держави працівників, що володіють унікальними знаннями та досвідом.

Разом з тим, руйнування економіки, великий рівень корупції, створює несприятливі умови для мотивації економічної діяльності. Сучасні явища в економіці призвели до зниження соціально-економічного становища працівників підприємств, безробіття, відсутності соціальних гарантій та соціальної безпеки, навіть для зайнятого населення [77, с. 77]. У таких умовах використання елементів «тейлоризму» стає єдиним шляхом утримання ситуації у неефективній економічній системі, оскільки це єдиний вихід виправдовувати відсутність підприємницьких свобод через стрімке зменшення фінансових ресурсів.

Подальше поступове впровадження елементів «тейлоризму» може призвести до ще більш абсурдних моделей мотивування економічної діяльності підприємця – «примусове підприємництво» Петра Першого у ХVІІІ столітті та «аракчєєвщина» у ХІХ столітті. Однак, не дивлячись на наведене, слід зазначити, що теорія мотивації Ф.Тейлора і на даний час є актуальною, оскільки вона проста у використанні і діє у всіх галузях виробничої (і не тільки) сфери.

У ХХ столітті «тейлоризм» доповнювався з врахуванням суттєвих змін у суспільних процесах. Наприклад, Б. Томпсон [270], будучи прихильником теорії Ф. Тейлора, наголошував на необхідності демократизації наукової організації праці у вигляді надання рівних прав всім працівникам та навіть самоуправління, оскільки «тейлоризм» у чистому вигляді призвів до того, що «кваліфіковані працівники» на підприємствах фактично встановили свою владу.

Натомість, Д. МакГрегор, доповнив Ф. Тейлора (його теорію він визначив, як теорія X) у теорію Y [275], у якій було доведено існування мотивації працівників працювати краще і приносити користь підприємству. У свою чергу, підприємець, згідно теорії Д. МакГрегора, повинен зацікавлювати працівників, тобто теорія Y побудована на рівноправності відносин підприємець – працівник стосовно організації праці.

Американський вчений В. Оучі розглянув мотивацію до праці не з точки зору стандартних відносин підприємець – працівник, а виходячи з соціального значення праці – праця ефективніша, якщо вона має колективну складову, тобто головним успіхом є успіх корпорації, а працівники отримують рівномірні блага та повільно просуваються по ієрархії. Результати дослідження В. Оучі були доведені, як перевага японської промисловості над американською у вигляді теорії Z [281].

Як Д. МакГрегор, так і В. Оучі є представниками змістовної теорії мотивації, оскільки вони використовували підходи щодо формування потреб найманих працівників не шляхом примусу до праці, а через вивчення їх потреб, задоволення яких дозволить підвищити продуктивність праці. Особливість будь-якої змістовної теорії – наявність ієрархії потреб, що визначає мотивацію особи та дозволяє оцінити працівників з точки зору нерівності їх здібностей.

Найбільш відомою змістовною теорією у галузях економіки та психології, яка є базовою для багатьох дослідників у класифікації потреб людини, є теорія А. Маслоу. Її постулати дозволяють будувати різноманітні ієрархії потреб в залежності від предмету дослідження.

Розглянемо один з найважливіших елементів мотивації підприємництва, як «отримання підприємницького прибутку». Якщо прийняти мотивацію ієрархії потреб за А. Маслоу, то можна спостерігати процес зміщення мотивації (рис. 1.3).

Потреби персоналу, що зображені у вигляді піраміди (рис. 1.3), є умовним представленням ієрархії базових потреб А. Маслоу з низу до гори [98, с. 60-68]: фізіологічні потреби, потреби у безпеці, потреби у любові та

приналежності, потреби у повазі, потреби у самоактуалізації. Рух до гори піраміди залежить від багатьох факторів, наприклад як природні здібності, впевненість у собі, настирливість, успіх у оточуючих тощо [98, с. 72-74].

Потреби підприємця (рис. 1.3) представлені таким чином, виходячи з побудови мотиваційних систем. В.К. Вілюнас розглядає мотиваційні системи, як «ядро – деяке основне (ведуче) мотиваційне відношення, з якого при визначених обставинах здатен розвиватися ряд ситуативних (похідних) емоцій, що уточнюють ведуче відношення до конкретних умов ситуації». Мова йде про емоційні переключення [38, с. 249-250].

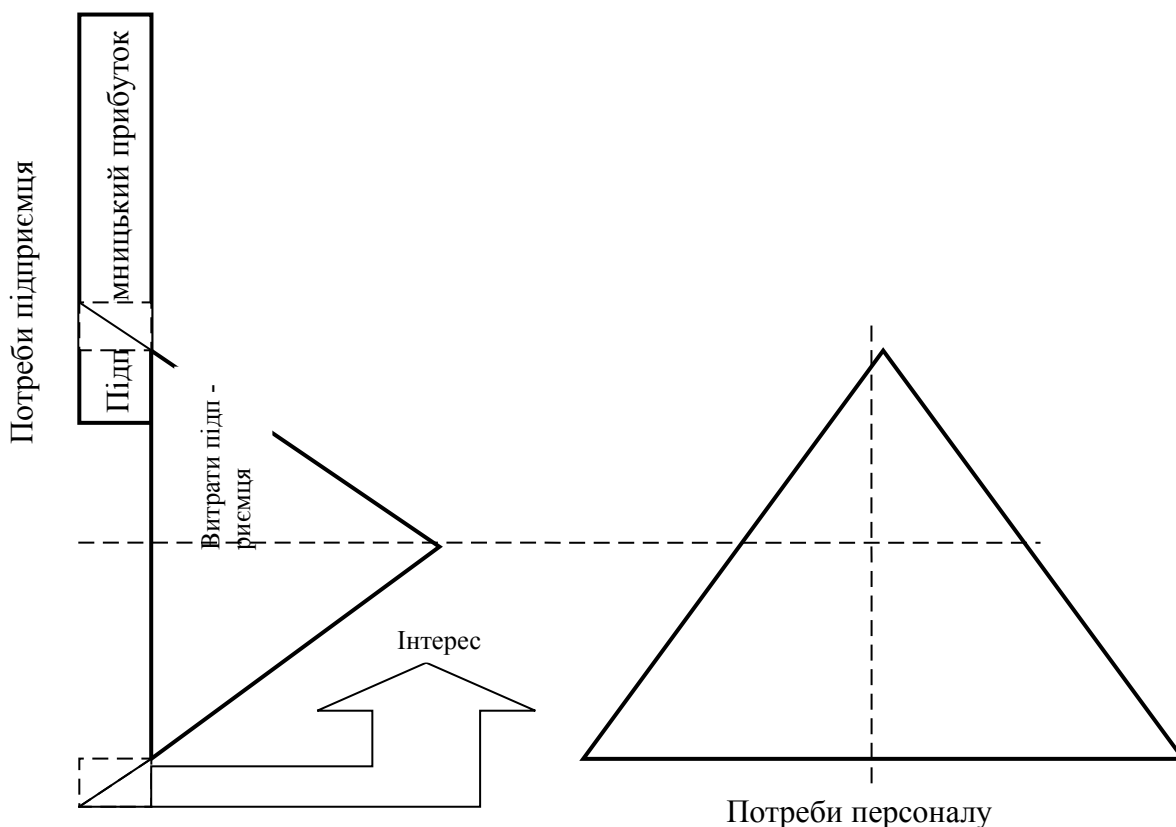


Рис. 1.3. Інтерес як заміна мотивації у відносинах між підприємцем та персоналом

*Джерело: удосконалено автором*

Підприємець «переключається» під впливом економічних факторів – співвідношення прибутку та витрат, а тому всі його рішення відносно працівників залежать від позитивних чи негативних змін. Якщо справи йдуть

добре (прибуток зростає швидше, ніж витрати), то «лежача» піраміда приймає звичайний стан, оскільки підприємець також намагається себе реалізувати, як людина, що має місце в ієрархії потреб, якій обов'язково потрібна повага, любов та визнання серед підлеглих.

Д. Макклелланд використав схожий підхід з концепцією А. Маслоу, однак замість піраміди ієрархії потреб були запропоновані елементи мотиваційної системи, як мотиви досягнення, влади, афіліації, запобігання [95, с. 258-452]. Слід зазначити, що основою розробок Д. Макклелланда була концептуальна праця з дослідження особистості Г. Мюррея [277], який проаналізував набір різних потреб в залежності від особливостей різних людей по таких критеріях, як амбіційність, матеріальний чинник, захист, влада, зв'язок між людьми та обмін інформацією.

Під поняттям мотиву досягнення можна розуміти реалізацію всіх цілей підприємства, як зменшення витрат та збільшення прибутку. Згідно концепції мотиву досягнення у Д. Макклелланда «... мотив досягнення є ключовим фактором у економічному рості».

Мотив влади, на нашу думку, можна сприймати за Е. Вінтером, як «міжособистісний характер» [95, с. 318], тобто коли одна група людей може впливати на іншу. Ми вважаємо, що влада є результатом досягнення, що дозволяє здійснювати контроль та вплив. Таким чином, підприємець буде завжди «переключатись» заради досягнень і влади як на підприємстві, так і у зовнішньому середовищі.

Послідовники А. Маслоу активно використовували його ієрархію потреб. Цікавою є концепція К. Альдерфера, який запропонував ієрархію з трьох потреб: у існуванні, у спілкуванні, у розвитку, причому людина у разі нездатності задовольнити вищі потреби, буде намагатись реалізувати себе на нижчому рівні [232]. Ми вважаємо, що в економічному сенсі регресивні тенденції можна назвати, як «економічний запобіжник», оскільки відбувається запобігання посиленню конкуренції.

Немає нічого негативного для економічного розвитку, якщо далеко не всі підприємства виконують власну місію. Достатньо, якщо підприємець прийме рішення про «переключення», що автоматично поверне підприємство на нижчий, проте достатній рівень для існування. Досягнення достатнього рівня безпеки підприємства під тиском конкуренції зменшує соціальну напругу, полегшує становище держави, дає можливість підприємцю опанувати нові види діяльності.

Ієрархія потреб по А. Маслоу використовується у економічній науці, як певна шкала потреб, що пояснює поведінку людини. Відзначимо, що сам автор, розробляючи цю теорію, виходив з питань не економіки, а психологічної природи людини. Тому у подальших дослідженнях людських потреб деякі вчені намагалися відійти від чисто економічного трактування потреб. Прикладом є шкала основних потреб людини М. Макс-Неефа, А. Елізальде, М. Хопенхайна [271; 272; 273]. Вона передбачає традиційну ієрархію лише для базових потреб (фізіологічні та безпека) – все інше є результатом компромісу та залежить від міри задоволення.

У спільній праці щодо ролі державних установ у задоволенні потреб [243] І. Гоу та професора з медичної етики Л. Дойал, для людини головним є задоволення потреб фізичного здоров'я та незалежності. Щоб приносити користь суспільству, людина повинна задовольнити свої базові потреби. Не можна робити вільний вибір, якщо суб'єкти суспільних відносин мають низькі доходи, слабке здоров'я та погану освіту. У людей існують різні можливості задоволення потреб, оскільки всі вони різні за фізичним здоров'ям, освітою, розумом, а тому держава не в змозі задовольнити потреби всіх.

Жозеф Нюттен у праці «Мотивація, дія та перспектива майбутнього» також вважає, що «... мотивація відповідальна за той факт, що та чи інша конкретна поведінка спрямовується до однієї категорії об'єктів, а не до іншої». На думку Ж. Нюттена, термін «потреба» в його психологічному розумінні використовується для позначення фундаментальних рушійних сил, невід'ємних від функціонування поведінки живих істот.



Ми вважаємо, що психологічні чинники є основою всіх інших сфер задоволення потреб, оскільки індивід сам обирає можливості існувати у суспільстві: бути споживачем чи підприємцем, працювати на себе або приносити користь іншим. Психолого-економічний підхід розвитку потреб, на нашу думку, являє собою піраміду потреб (рис. 1.4).

В основі піраміди знаходяться фундаментальні рушійні сили, що ґрунтуються на принципах економічної доцільності, де кожна істота вносить свій вклад у розвиток суспільства на основі конкуренції та соціального взаємозв'язку. Таким чином, формуються потреби окремої людини з врахуванням рівня її «руху» та суспільними запитами, а також зворотного зв'язку – сприйняття індивідом своєї ролі у суспільстві. Фактично суспільство змушує людину шляхом психологічного та економічного тиску формувати власні потреби під впливом потреб інших людей.



Рис. 1.4. Психолого-економічний підхід розвитку потреб

*Джерело: удосконалено автором*

На нашу думку, ця теорія підтверджена ситуацією як у світі, так і в Україні, а саме: мотиваційними зміщеннями, що призводять до суттєвих змін у основі підприємницького середовища. Більш того, наразі виник новий суспільний клас – клас прекаріату (лат. *precarious* – 1. «випрошений, даний із милості»; «тимчасовий, ненадійний, перехідний» – 2 ) [43, с. 4]. Прекаріат – це переважно молоді люди з освітою, однак без перспектив задоволення більшості

власних потреб. Для більшої наочності наведемо думку професора Я. Грицака: «Ці люди поводяться, як середній клас, а життя їх дедалі більше наближає до пролетаріату. Вони не є найбільшим прошарком, це не злидарі, їхня бідність відносна. Як влучно сказано Славою Жижек, це є новий тип буржуазії – «буржуазії, яка живе на зарплату». Важливе уточнення: зарплата, притім, стає меншою і непостійною. Раніше ж, нагадаю, буржуазія жила з прибутку свого бізнесу чи з ренти, а не на зарплату непостійного найманого працівника».

Як бачимо з цього вислову, змінюється уявлення про буржуазію як середній клас, як елемент, що забезпечує стабільність у державі. Внаслідок подібної деградації, економічна ситуація у державі стає нестабільною, що призводить до суспільних криз. Для підприємництва небезпека полягає у тому, що потреби також деградують, а тому економічний простір втрачає орієнтири розвитку.

Ієрархія потреб Ф. Герцберга [248; 249; 250] складається з двох факторів – гігієнічних та мотивуючих. Теорія Ф. Герцберга схожа з теорією А. Маслоу, оскільки мотивуючими для людини є потреби вищого рівня, коли працівник вже досяг достойного рівня зарплати, поваги серед колег, має вплив на прийняття рішень. Це означає, що він може займатись творчою діяльністю, схвалювати чи засуджувати дії інших працівників, намагатись підвищити репутацію.

Для підприємця два фактора представлені, як підприємець-підприємство та підприємець-людина (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Фактори мотивації підприємця

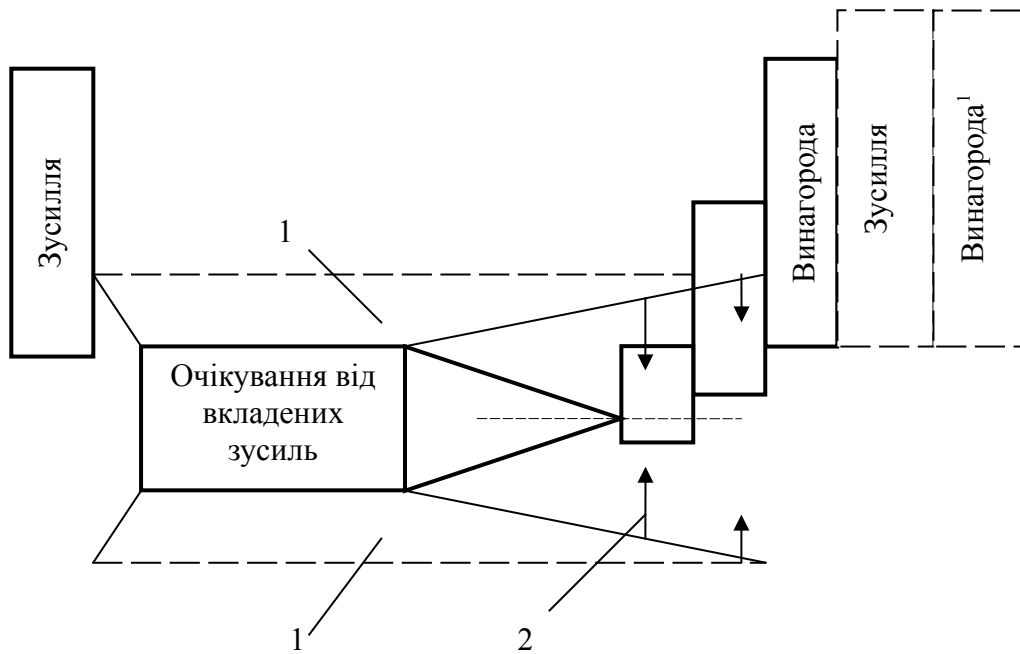
Фактор «підприємець-підприємство»	Фактор «підприємець-людина»
1. Виробничі та фінансові питання.	1. Матеріальна допомога працівникам.
2. Жорстка кадрова політика.	2. Підвищення заробітної плати та преміювання.
3. Мінімізація витрат.	3. Спілкування з працівниками з приводу їх проблем.
4. Випередження конкурентів.	4. Особиста допомога у роботі.
5. Пошук резервів для розвитку.	5. Пробачення прорахунків.
6. Інноваційна діяльність.	
7. Екологізація виробництва.	

Як показують порівняння табл. 1.2, підприємець на рівні «підприємець-підприємство» вмотивований виключно управлінськими та виробничими питаннями.

На рівні «підприємець-людина» мотивація має місце, коли підприємець досяг певного рівня розвитку, а персонал отримав достатню винагороду. В даному випадку ми пропонуємо використовувати характерні як для підприємця, так і для працівника фактори очікування та справедливості.

Процесуальні теорії будуються на основі не ієрархії потреб, що дозволяють формувати підходи через мотивацію нерівності у процесі економічної діяльності, а через використання поведінки, як чинника успіху. У даному випадку головним є не здібності чи потреби, а дії, що забезпечать повне або часткове досягнення результату.

Так, у теорії очікувань В. Врума, модель мотивації являє собою три складові поведінки: зусилля-результат, результат-винагорода, валентність (задоволення винагородою) [311]. Для підприємця, як ми раніше зазначали, підприємницький прибуток є винагородою. Він не може, на відміну від звичайного працівника, «очікувати» винагорода. Тому автор пропонує для підприємця розглядати модель мотивації за В. Врумом з урахуванням зв'язки «зусилля-винагорода» (рис. 1.5).



1 – фактори, що ззовні впливають на результат;  
 2 – розмір зменшення мотивації;  
 Винагорода – Зусилля – Винагорода<sup>1</sup>

Рис. 1.5. Мотиваційна модель «зусилля-винагорода» для підприємця  
 Джерело: розроблено автором

Простір між складовими «зусилля» та «винагорода» можна назвати, як «зона формування результату». Вона відображає один з принципів підприємництва – скільки витрачено зусиль, така повинна бути і винагорода. З іншого боку, підприємець працює в умовах впливу ззовні, що відображається на результаті. Як наслідок, очікування для підприємця не може бути значним, оскільки чим більше очікування, тим більша ймовірність зниження винагороди у порівнянні з зусиллями. У випадку прямо пропорційного співвідношення «зусилля-винагорода», підприємець вмотивований до зменшення зовнішнього впливу, що дозволить планувати стратегію на більшу винагороду, хоча і з більшими зусиллями.

Підприємець повинен враховувати зусилля персоналу. Теорія справедливості Дж. Адамса передбачає мотивування персоналу за рахунок справедливого винагородження залежно від вкладеної праці [170]. Підприємець повинен враховувати бажання працівників, виходячи з того, що тільки сама людина може оцінити достатність винагороди. Ми пропонуємо вважати, що

персонал буде більш ефективно працювати, якщо винагорода за працю буде дещо вищою від вкладених зусиль (рис. 1.6).

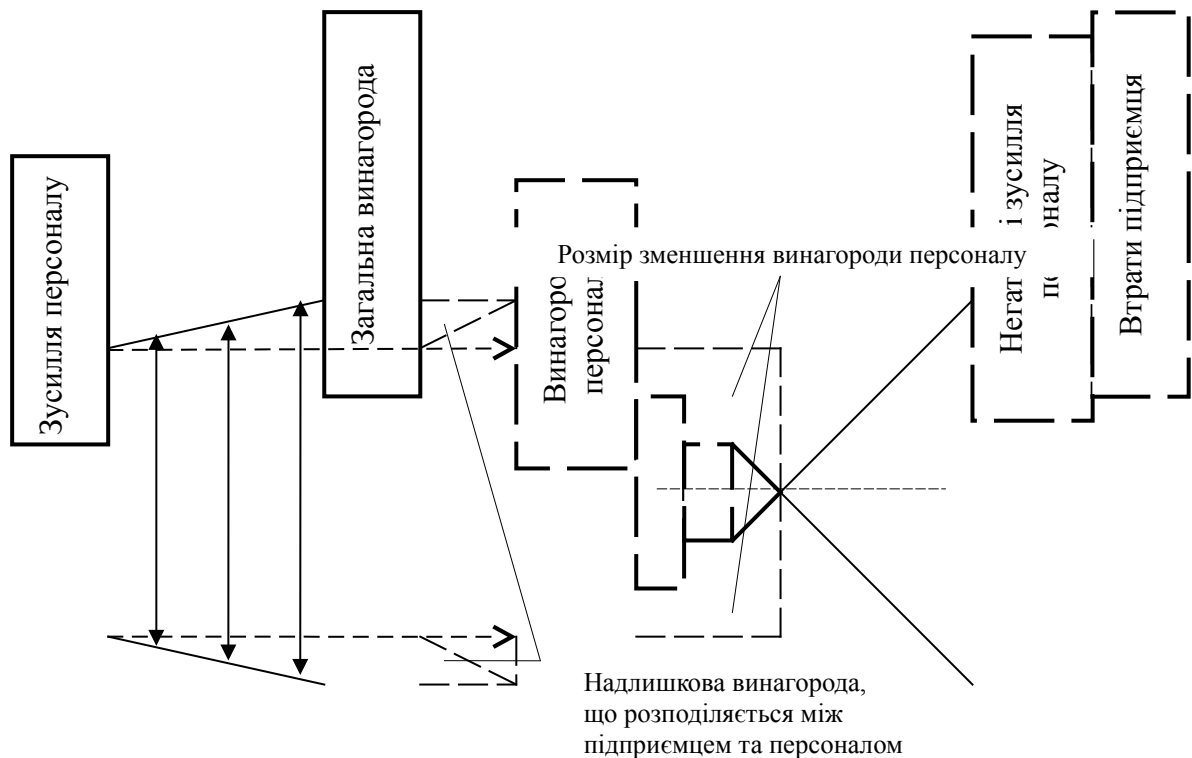


Рис. 1.6. Мотиваційна модель формування винагороди підприємцем до зусиль персоналу

*Джерело: розроблено автором*

В таких умовах спостерігається зростання мотивації персоналу (на рисунку відмічено стрілками), оскільки надлишкова винагорода розподіляється між підприємцем і персоналом. Як наслідок, вдасться досягнути справедливості для підприємця і персоналу, оскільки винагорода персоналу буде справедливою від вкладених зусиль кожного, а надлишкову винагороду можна сприймати, як право підприємця заохочувати працівника залежно від думки підприємця.

Розмір зменшення винагороди персоналу показує етапи зниження підприємцем винагороди до витрачених зусиль. Саме це і є порушення принципу справедливості, що веде до дисбалансу у колективі, з одного боку, а з іншого, – у відносинах між підприємцем та працівниками. Як наслідок, персонал буде вдаватися до негативних дій, що характерні невмотивованим особам – шукати інше місце роботи, саботувати рішення керівництва, неякісно

виконувати роботу тощо. Від цього постраждає і сам підприємець, оскільки втрата мотивації підлеглими означає також і втрату можливості керувати підприємством.

Важливо, щоб продуктивна праця приносила задоволення працівнику, а підприємець у такому випадку виправдовував сподівання персоналу. Тому за теорією Портера-Лоулера справедливість винагородження повинна поєднуватися із очікуванням (поєднання теорій Дж. Адамса та В. Врума). Результативна праця збільшує період очікування винагороди, а також створює передумови для справедливості. У випадку використання тиску на працівників можна досягти підвищення результативності праці, проте буде погіршуватися якість трудового потенціалу підприємства [127, с. 68].

Винагорода є визначальним фактором, відносно якого здійснюються взаємовідносини на підприємстві. Кожен працівник на основі мотивації винагороди моделює власну поведінку і прораховує ті варіанти, які забезпечать йому належну оцінку. Таким чином, підприємець, винагороджуючи підлеглих, ризикує їх розчарувати, якщо вони вирішать, що їх очікування марні, час витрачений даремно, а заробітна плата недостатня. В такому випадку необхідні неформальні домовленості – «психологічний контракт». Для «психологічного контракту» важливі не лише матеріальні та функціональні взаємостосунки сторін, але й суб'єктивні уявлення працівника, тобто він впливає на ідеологію компанії, створює культуру стосунків. «Психологічний контракт» чутливо реагує на зміну зовнішніх факторів, оскільки на індивідуальному рівні осмислення фактів відбувається ментально і лише згодом виробляється групова інтерпретація подій. Тому систему мотивації персоналу варто прив'язувати до такого поняття, як «психологічний контракт», тобто до реальних стосунків людей в організації [90, с. 169].

Емпіричні дослідження мотивації – це експериментальні підходи, у основу яких покладено дослідження за поведінкою певних груп людей, колективів та окремих осіб.

Наприклад, згідно проведених експериментів Х. Хекхаузенем, не слід зациклюватись на проблемах вимірювання мотиву та мотивації, а розглядати проблему з того, що у ієрархії потреб існує та, яку окремий індивід ставить найвище у порівнянні з іншими. Таким чином, виходить, що кожна людина керується певними «конструктом», який проявляється у вигляді її поведінки. Поведінка людини проявляється внаслідок її дій, а тому економічне середовище, на нашу думку, є подразником, тобто проковує людину до дії. Тоді постає проблема щодо певних економічних та моральних аспектів існування людини, наприклад як любов до грошей, схильність до розкоші, скупість і т.д.

Сутність економічної мотивації працівника та підприємця формує мета діяльності підприємства, заради досягнення якої відбувається перетворення трудових ресурсів на робочу силу, а інтереси працівника та підприємця формалізуються відносинами з приводу заробітної плати та витрат, що повинен понести підприємець заради досягнення успіху (рис. 1.7).

Таким чином, виділено такі категорії, як трудові ресурси, робоча сила, персонал підприємства. Персонал підприємства – це працівники різної кваліфікації, що безпосередньо або опосередковано забезпечують діяльність підприємства. Тому мотивація персоналу є мотивацією кожної окремої людини.

Підприємець, як правило, мислить категорією витрат. Робоча сила для підприємця є об'єктом витрат, як і матеріали, паливо та електроенергія. Для підприємця оптимізація витрат виглядає, як зменшення витрат заради утримання на стабільному рівні показників обсягу виробництва та розміру прибутку. Виробничі потреби змушують підприємця розглядати персонал як робочу силу, а вже на другому місці враховувати ієрархію потреб.

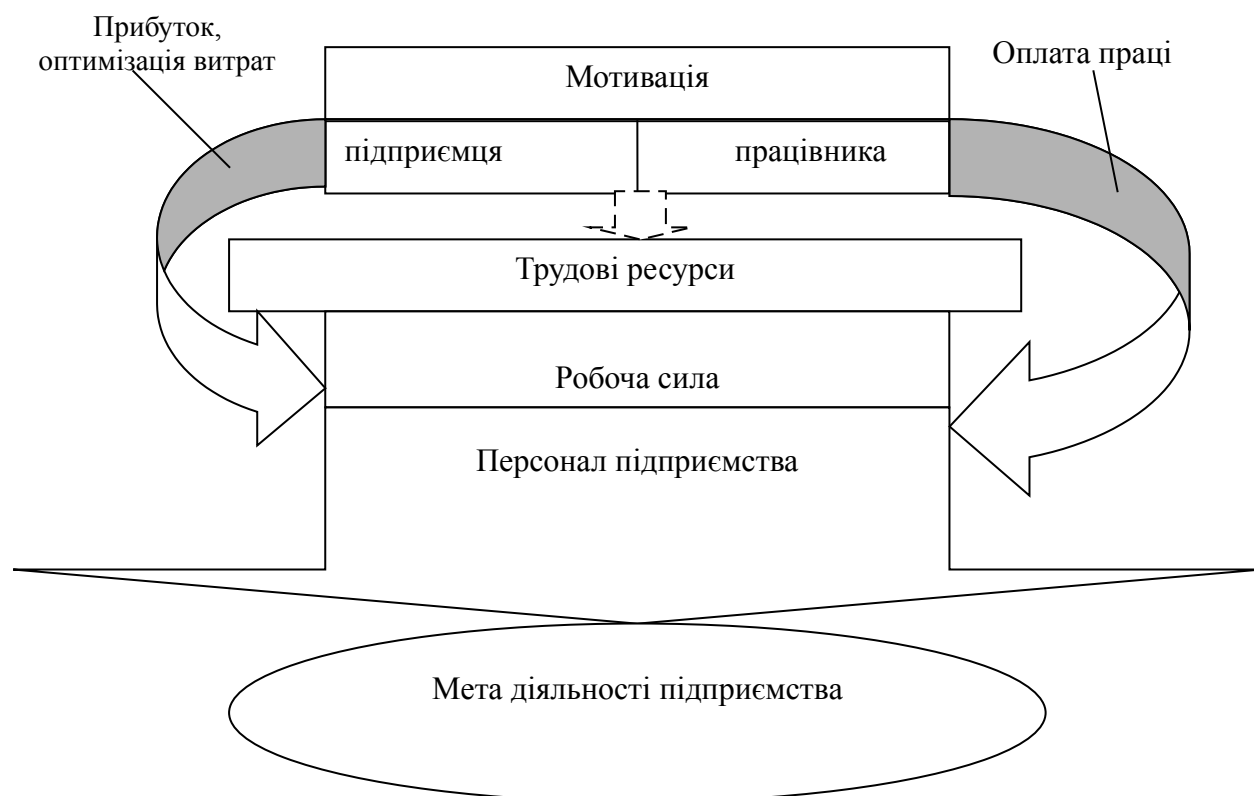


Рис. 1.7. Сутність економічної мотивації працівника та підприємця  
*Джерело: розроблено автором*

Ми вважаємо, що питання мотивації необхідно розглядати не тільки з точки зору людського фактору, оскільки в економіці людина у своїй діяльності стає частиною підприємства і керується як власними потребами, так і потенціалом підприємства. Таким чином, підприємство виступає вже не як звичайний суб'єкт господарювання, а як складна структура, де особисті потреби перехрещуються з потребами у ресурсах, мотиви прийняття рішень поєднуються із принципами гнучкості та розрахунку дій за межами логічної послідовності.

Мотиваційними підходами відносно окремих економічних та суспільних явищ є праці дослідників, що торкаються різних аспектів мотивації та дозволяють робити конструкції на основі різноманітних мотивів особистості (табл. 1.3). Враховуючи психологічну неоднорідність людей, мотивів може бути дуже багато, тому ми пропонуємо конструкції тих, що найбільш яскраво проявляють сутність потреб підприємця у особливостях економічної діяльності.



Таблиця 1.3

Сконструйовані мотиви підприємця через використання праць та досліджень відомих вчених у галузях психології та економіки

Дослідник	Мотив підприємця
Б. Франклін	Долання ворогів малою втратою власних ресурсів
Г. Маркус	Вкладання зусиль у розвиток майбутнього, нових поколінь
М. Розенберг	Вплив не примусовим спілкуванням
Е. Лока	Формування складних, але вирішуваних завдань
Н. Ю. Подольчак	Оцінювання рівня вмотивованості за допомогою індексу
Тимур Куран	Використання фальсифікацій
Торі Хіггінс	Досягнення визначеного нормативу
П. Стіл	Вимірювання успіху як часової величини
Л. Фестингер	Використання переваг та долання недоліків від протиріч
П. Бурдєс	Визнання іншими людьми
Е. Беккер	Боротьба із смертю
Д. Хокінс, Д. Мазербах	Комбінування факторів когнітивного та афективного впливів
Р. Д'Авені	Використання фактору несподіваності
Дж. Холланд	Формування особливостей діяльності через переваги напрямів у професії
М. Аптер	Зміна стану
Е. Десі, Р. Райан	Посилення фактора «потреба»

*Джерело: сформовано автором на підставі опрацьованих літературних джерел [31; 110; 179; 203; 204; 205; 206; 207; 208; 209; 210; 214; 215; 217; 219; 222; 227; 228; 229; 230; 231; 251; 252; 253; 254; 259; 262; 268; 269; 280; 289; 290; 291; 297; 303; 304; 308]*

Принципи мотивації «підприємець-людина» є навіть більш вирішальними, ніж «підприємець-підприємство», оскільки такі поняття, як «справедливість», «добре ставлення», «отримання винагороди» не є очевидними з точки зору підприємця. Тому підприємець повинен враховувати ефект Б. Франкліна, що ґрунтується на принципі: «Ви починаєте симпатизувати тому, кому робите добро і ненавидите того, кому робите зло». Б. Франклін у своїй діяльності політика проводив цілий ряд психологічних експериментів, що поступово отримали значну увагу серед дослідників у ХХ столітті [259; 297].

Підприємець в силу різних причин може мати симпатії та антипатії до різних людей, що працюють на підприємстві незалежно від їх досвіду і професіоналізму, що проявляється як нелогічне співвідношення заробітних плат, поділ колективу на «фаворитів» та «вигнанців». В Україні цей ефект

підкріплюється таким явищем, як «кумівство», коли престижні посади отримують родичі, знайомі, друзі, хоча вони не повністю на це заслуговують.

Приклад Б. Франкліна показує, що супернику (конкуренту, недоброзичливцю) не обов'язково робити значні поступки – іноді достатньо незначного подарунку, уваги, символічного жесту, щоб схилити його на свій бік. Тому підприємець може досягти справедливості, винагородити для себе і працівника за допомогою незначного збільшення заробітної плати, обіцянки перспективи, дарунку.

На нашу думку, ефект Б. Франкліна є засобом, що значною мірою може пояснювати правомірність на очікування та справедливість, вдосконалювати мотиваційний зв'язок з колективом та забезпечувати виробничий результат найменшими втратами.

За визначенням Г. Маркуса, людина розглядає природу, як предмет своєї діяльності, що стимулює її до праці. Крім того, праця створює умови для соціального розвитку, можливості залишити результати наступним поколінням [219]. Слід зазначити, що зв'язок з природою призводить до формування економічних відносин на основі «управління потребами». Ресурсів природи замало заради задоволення зростаючих потреб людства, що і призводить до економічних криз, воєн, політичної нестабільності. Це є також рушійною силою конкуренції, основою підприємницької діяльності.

Проте вважається, що в управлінні потребами можна обійтись без примусу. Згідно теорії непримусового спілкування М. Розенберга, конфліктні ситуації можна вирішувати без застосування силових методів. Щоправда ця теорія не дає відповіді на питання щодо методів задоволення потреб, проте дозволяє зрозуміти себе та допомагати іншим людям, виходячи з чотирьох компонентів [31]:

1. Спостереження (без осуду, ярликів, діагнозів, думок і т.д.).
2. Почуття (без обмірковування).
3. Потреби (загальні для людей потреби без стратегії).
4. Прохання (без вимог).

Взагалі виключно людина може знати, скільки праці вона може викласти заради грошей. Таким чином, підприємець повинен мотивувати працівника, виходячи з психологічних факторів, оскільки сподівання на матеріальну складову іноді не спрацьовує, тобто матеріальний фактор може витіснити мотивацію праці.

Вчені у галузі економіки праці та соціальної психології [236; 267] наголошують на існуванні зворотного вигину кривої. Ця ситуація характерна у випадку, де працівник може на власний розсуд розпоряджатися працею (волонтери, тимчасово наймані працівники, заробітчани), коли збільшення оплати праці стимулює працівника більше часу віддавати роботі, проте настає такий момент (точка максимуму), коли працівник згоден віддати перевагу раціональному використанню часу, ніж додатковим грошам.

Підприємець створює мотивацію, виходячи з особливостей психології працівника, причому ми вважаємо, що матеріальний стимул є певним барометром, який для кожної окремої людини показує тільки характерне для неї значення. Якщо підприємець впливає на загальну мотивацію, то і продуктивність праці підвищується.

Теорія мотивації goal-setting у менеджменті, що була введена та апробована Е. Лока [268; 269], ґрунтується на вмінні керівника ставити завдання (ціль) працівникам. Вважається, що чим складніша але досяжна ціль, тим більш вмотивований працівник, а тому і продуктивність праці у підлеглих підвищиться. Слід зазначити, що для підприємця у цьому випадку існують проблеми, які можна характеризувати як «гнучкість цілей», або управління цілями.

Це означає, що, з одного боку, потрібно генерувати досяжні та потрібні підприємству цілі з метою покращення виробничих показників, а з іншого, – вміти особисто вирішувати кризові ситуації. Для мотивації підприємця у даному випадку питання складності не стоїть, оскільки кожне його рішення є певним викликом, а тому слід казати про мотивацію «розподілення відповідальності» серед підлеглих.

Підприємець повинен мати базу знань, що дозволяє приймати рішення, а тому мотивація розвитку інтелектуальних здібностей корелюється з мотивацією до ризику. Більш того, чим більш інтелектуально розвинений підприємець, тим ефективніше він може для себе використовувати фактор ризику.

Враховуючи цей фактор, Н. Ю. Подольчак пропонує R-теорію мотивації на підприємстві поєднувати з іншими відомими теоріями мотивації, оскільки це дасть можливість комплексно оцінювати потреби працівника та розробляти індекс вмотивованості персоналу як одного з основних індикаторів рівня ефективності систем менеджменту підприємства [110, с. 122]. R-теорія мотивації дозволяє підприємцю раціонально використовувати «можливості ризику» шляхом управління працівниками, що мають різну схильність до ризику.

Враховуючи вичерпність інструментарію можливостей та обмеженість простору економічної діяльності, підприємець у процесі прийняття рішень зважає мотив переваги фальсифікацій. Теорію переваг фальсифікацій розробив економіст Тимур Куран, який привернув увагу до здатності людей робити вибір не згідно власних переконань, а заради можливої власної вигоди [262].

Для підприємницького середовища ця теорія має особливе значення, оскільки мотивація фальсифікацій є чинником, що формує не тільки певні відносини між підприємцем та персоналом, а й визначає принципи ведення бізнесу. Підприємець не може бути звичайним працівником, а тому він не може уявляти себе окремо людиною та окремо підприємством. Як правило, підприємець хоче бути і тим, і іншим, а тому він, з одного боку, закриває інформацію для інших, виплачує зарплату у «конвертах», проводить політику «подвійних стандартів» серед працівників, проте, з іншого боку, – подає зовсім інші дані до державних органів, на зборах працівників та у приватних перемовинах заспокоює, пояснює та умовляє.

Перевага фальсифікацій, як правило, спрацьовує, оскільки її можна пояснити, наприклад, нечесністю держави по відношенню до бізнесу, проте

достатньо іноді зовсім незначних дій, щоб вся сфальсифікована система була знищена.

Як і будь-яка людина, підприємець може використовувати фальсифікації, як засіб вирішення певних проблем, а тому постає питання про роль підприємства і підприємництва взагалі у суспільстві. Наприклад, за часи СРСР культивувався міф про те, що підприємець взагалі не може бути чесною людиною, а підприємництво офіційно заборонялося державою. Проте, з часом, виявилось, що підприємництво є основою цивілізованої економіки, де діяльність підприємця контролює і суспільство, і він сам.

Для оцінки підприємця повинен існувати певний норматив, як і для будь-якої людини. Питання нормативу підняв Торі Хіггінс у теорії нормативного регулювання (англ. - RFT), де мотивація людини розглядалася в залежності від шляхів, якими людина буде йти заради досягнення цілей [215; 222; 251; 252; 253]. Згідно цієї теорії, людина обирає певний норматив поведінки, що дозволяє їй збільшити задоволення та зменшити неприємності, при чому сам індивід регулює норматив в залежності від рівня досягнення цілей. Таким чином, існує мотивація досягнення бажаного результату у вигляді: отримання значних результатів, визнання або безпеки, впевненості у майбутньому.

Якщо працівник може ставити перед собою певні цілі, досягати їх в залежності від власного нормативу у вигляді можливостей, здібностей та вдачі, то для підприємця постає питання вартості бізнесу, а тому відхилення від нормативу завжди впливає як на внутрішній його стан, так і на ділову репутацію. Норматив підприємця спрямовується на визнання, оскільки принципи безпеки, впевненість у майбутньому характеризують природу підприємця як людини, яка залежить від здатності отримувати результати від діяльності.

Із зазначеного можна зробити висновок, що підприємець повинен вміти формувати цілі підприємства з врахуванням потужності мотиваційного фактору – чим ближче нормативна ціль до амбіційної цілі щодо визнання, тим більший мотиваційний потенціал і шанс досягати поступово різних цілей. Бажання

значного визнання створює розрив між цілями, а тому виникає ризик втратити не тільки мотиваційний потенціал, а й потребу у підприємницькій діяльності. Як наслідок, постає проблема виживання, додаткового заробітку, допомоги з боку партнерів, що характеризується для підприємця, як мотивація до зменшення неприємностей.

Найбільш ґрунтовно значення очікування для підприємницького середовища виражено у теорії часової мотивації (ТЧМ) П. Стіла [303; 304]. Підхід з психологічної точки зору дозволяє використати мотиваційні формули. Висновок цієї теорії вміщується у два пункти:

- чим більша ймовірність успіху справи та її значимість для людини, тим ймовірніше, що вона нею буде займатися;
- людина, як правило, недооцінює майбутні перспективи порівняно з швидкими винагородами, що стимулює відкладання справ на потім.

Слід зазначити, що мотиваційні формули показують лише мотиваційний зміст та не можуть бути використані для математично-точних розрахунків. У середовищі психологів існує багато критиків ТЧМ, однак ми вважаємо, що у контексті економічного значення часу, винагороди та справедливості вона спрацьовує.

На підприємстві людина або піде на посаду, де їй легше працюється або де краще платять. У останньому випадку працівник сподівається оволодіти принципами складної праці у короткій період. Таким чином, працівник самостійно обирає своє місце згідно здібностей та надій на майбутнє. Однак, далеко не кожен може отримати відразу свій шанс. Тут постає проблема справедливості – з одного боку, винагорода менша ніж у інших працівників, з іншого, – майбутні перспективи кращі, ніж у його більш досвідчених колег. Єдиний недолік – відсутність мотивації використання часу. Відкладання справ на потім показують, що працівник керується лише вузьким розумінням справедливості.

У конкурентному середовищі потрібно обирати із існуючих альтернатив, при чому фактори часу та справедливості обмежують підприємця. Вони

позначаються на якості вибору, оскільки неправильне їх розуміння може призвести до порушення психологічного балансу. Проблема вибору є завжди важкою, оскільки один з варіантів у будь-якому разі потрібно відкинути, що провокує когнітивний дисонанс.

Засновником теорії когнітивного дисонансу є Л. Фестингер, який у 1957 році вперше ввів це поняття. В економічній науці, в галузі маркетингу, особливості когнітивного дисонансу були використані [240; 276] з метою визначення поведінки споживачів для збільшення обсягу продажів.

Підприємець, як і звичайна людина, відчуває когнітивний дисонанс, оскільки у бізнесі рішення іноді необхідно приймати усупереч інформації, якою він володіє. На нашу думку, когнітивний дисонанс підприємця посилюється в наслідок трьох важливих факторів: психологічні особливості, асиметричність інформації та рівень ризику (рис. 1.8).

Психологічна особливість людини полягає у прояві дисонансу по причині [179]:

- логічної невідповідності;
- «культурних звичаїв»;
- того, що індивідуальна думка входить до складу більш ширшого кола;
- невідповідності минулого досвіду теперішній ситуації.

Для підприємця, життя якого пов'язано з бізнесом, дисонанс завжди існує, оскільки його діяльність входить до кола інтересів багатьох інших осіб: підлегли, конкуренти, державні органи. Тут можливе небезпечне «роз'єднання», протиріччя між «підприємець-людина» та «підприємець-підприємство».

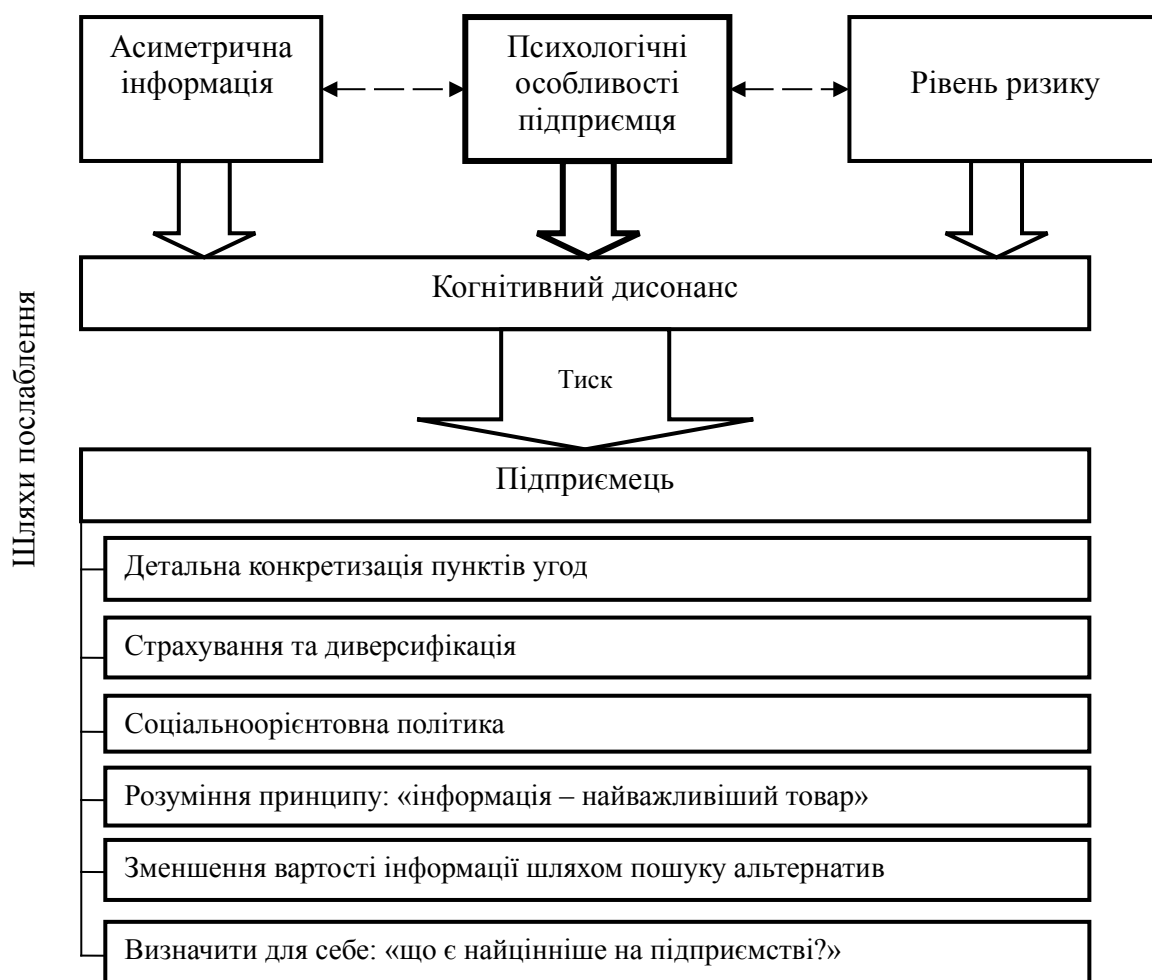


Рис. 1.8. Когнітивний дисонанс підприємця

*Джерело: удосконалено автором*

Асиметричність інформації полягає у тому, що підприємець до кінця не може знати все про своїх партнерів та навіть підлеглих. У свою чергу, контактори підприємця також розуміють, що їхньої інформації недостатньо. Як



результат, чим більше угод укладається, тим більший ризик, відповідно посилюється небезпека, а якщо підприємець менш схильний до ризику, то він взагалі зменшить ділову активність, обмежить коло спілкування.

Як показують дані, представлені на рис. 1.8, підприємець повинен послаблювати дисонанс. Дисонанс певною мірою стимулює підприємця: змушує його ретельніше підходити до укладання контрактів, вибору партнерів та підлеглих, цінувати інформацію та користуватися нею, прораховувати різні варіанти подій. Головне, на нашу думку, є те, щоб підприємець не зациклювався на факторах психологічного обмеження, а міг швидко «переміщувати» прояви дисонансу.

Як найважливіший фактор дисонансу, для підприємця згідно рис. 1.7 є його психологічні особливості, що створюють тиск та посилюють дискомфорт, невпевненість у діях. Єдиний засіб позбавлення тиску – позитивний досвід, добрі відносини з людьми та переможні традиції. Перемога завжди веде до впевненості та створює позитивну ауру.

Французький соціолог П'єр Бурдьє особливо підкреслює значення для людини мотивації визнання іншими людьми [280]. Відзначимо, що про визнання як потребу відмічали й інші дослідники, однак Бурдьє розглядає визнання через три форми капіталу: економічний, культурний та соціальний [308]. Більш того, визнання розглядається, як соціальний капітал, що проявляється у зворотному зв'язку збільшення позитивного ефекту для суспільства. Як наслідок, суспільне визнання в умовах інституціоналізації створює можливості для розвитку як культурної, так і економічної сфер.

Якщо повернутися до рис. 1.4, то у вершині психолого-економічних потреб ми поставили потреби інших людей, тобто, згідно теорії Бурдьє підприємець досягає найвищого рівня своєї діяльності, коли починає інвестувати у інших людей. Інвестиції у людей – це інвестиції у суспільство, при чому не тільки у підлеглих, а й у людей, що знаходяться на вищому соціальному рівні.

Слід зазначити, що для підприємця мотивація визнання, з одного боку, є вершиною у досягненні результатів діяльності, а з іншого, – початок занепаду. Як відомо, життєвий цикл підприємства, відповідно і підприємця, передбачає стадію народження, зрілості, досягнення вершини розвитку та початок падіння.

Оскільки для підприємця мотивація визнання є вершиною розвитку, то згідно концепції Е. Беккера, існує також мотивація смертю. На основі його концепції [217] розроблена «теорія управління терором». Сутність теорії полягає у тому, що людина, на відміну від тварин, усвідомлює невідворотність смерті і, як наслідок, пом'якшує для себе або відсуває на другий план «терор смертю», здійснюючи активну діяльність у культурному, економічному чи релігійному середовищі.

Для підприємця мотивація смертю подвійна – це смерть як звичайної людини та смерть підприємства. Складність цього питання, його незвичність, полягає у тому, наскільки людина асоціює себе з підприємством. Взагалі, згідно теорії Е. Беккера, можна вважати, що безпосередньо підприємницька діяльність є тим засобом, що дозволяє позбутись терору смертю. Людина, яка створила підприємство, керує та приймає рішення, відсторонено буде сприймати як саму фізичну смерть, так і все, що з нею пов'язано. Однак, підприємець так само усвідомлює можливість занепаду власного бізнесу. Як наслідок, терор смертю підприємства є мотивом дій підприємця, що спрямовані на утримання позицій на ринку.

Острах перед можливою смертю підприємства змушує підприємця обирати стратегії розвитку підприємства у координатах «смерть – визнання» (рис. 1.9).

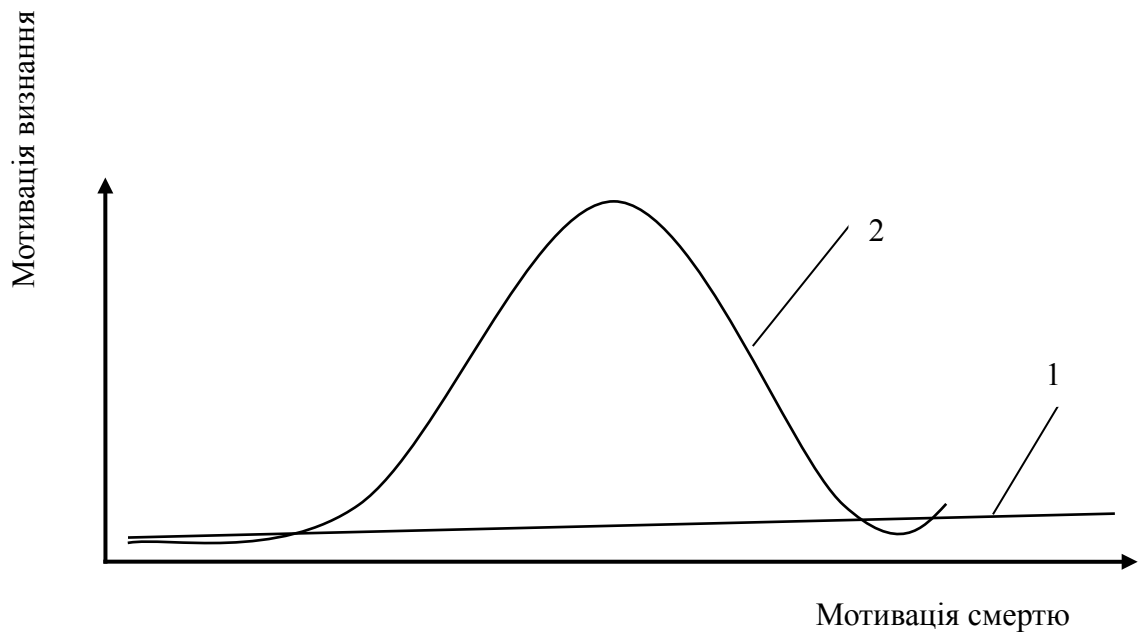


Рис. 1.9. Стратегії розвитку підприємств у координатах мотивації «смерть-визнання»

*Джерело: удосконалено автором*

1-Підприємства, для яких головне – «не вмерти». Вони можуть достатньо довго існувати, однак якогось суспільного визнання не мають. Як правило, це дрібні підприємства.

2-Підприємства, що турбуються проблемою «смерті» заради визнання. Після вичерпання ресурсів визнання, для них головне – подолати «смерть».

Керівники підприємств групи 1 (рис. 1.9) мають підвищений рівень збудженості, що пояснюється мотивацією значущості «смерті» для їх бізнесу. Значущість «смерті» може породжувати страх «смерті», що є фактором мотивації, який згідно досліджень вчених-психологів [218; 246; 283; 284; 288] змушує людину іти на крайні міри, щоб позбутися цього комплексу: покарання за незначну провину, радикалізація поглядів, намагання сформувати групу власної підтримки і т.д.

Підприємець, який є невпевненим у собі, завжди знаходиться під впливом страху «смерті». Він будує моделі поведінки підприємства, виходячи з того, що проти нього всі налаштовані як в самому підприємстві, так і поза його межами. Ця людина немає достатнього інтелектуального рівня та культурного

розвитку, як наслідок, перемогти конкурентів, отримати визнання і подолати «смерть» згідно «теорії управління терором» для неї нездійснене.

Захищаючи себе та свій бізнес, підприємець буде намагатися знайти вихід на зовнішньому рівні у вигляді уникнення конкурентної боротьби, іноді з наміром навіть вигідно капітулювати. На внутрішньому – оточувати себе людьми з наявними ознаками остраху «смерті», які присутні у нього.

Розглядаючи співвідношення мотивацій визнання та смерті, слід зазначити, що у психології вплив на людину різних мотивів дає представлення про можливі її поведінкові фактори. Людина-споживач, купуючи товар, діє також, виходячи з двох факторів мотивації – когнітивного та афективного. До цього додаються ще три категорії – орієнтація мотиву (збереження чи розвиток), активність-пасивність поведінки, внутрішні особливості чи бажання впливу на зовнішнє середовище. Виходячи з цього, було виділено 16 мотивів поведінки споживача, що дозволяє у маркетингу ефективно планувати рекламу, виходячи з тонкощів щодо суб'єктів, кому вона призначена [247, с. 361-367].

Спланувати чи змоделювати підприємницьку діяльність – більш складне завдання для психологічної науки, оскільки дії споживача, який купує товар, можна прорахувати, а у підприємця при прийнятті рішень мотивів може бути набагато більше ніж 16. Крім того, підприємець завжди відчуває когнітивний дисонанс, оскільки він є активною людиною.

Підприємці, як раціональні люди, намагаються керуватися когнітивними мотивами, оскільки для сучасної людини стимул пізнання є доступним: книги, засоби масової інформації, інтернет, періодика, досвід інших людей. Інформації у сучасному світі багато, а це означає, що підприємець може думати: «багато знаю, зумію позбутися можливих ризиків, подолаю проблеми».

Щоправда, розглядаючи гіперконкуренцію Р. Д'Авені, ми окремо визначили такий фактор, як несподіваність. Таким чином, ми вважаємо, що афективні фактори мотивації у підприємця відіграють більш значну роль ніж когнітивні, що є головною умовою перемоги на ринку. Успіху не можна навчитися, його слід відчувати.

Гіперконкуренцію також визначають як конкуренцію у інноваційній діяльності, тобто швидкого просування нового продукту шляхом випередження суперників вже на стадії розробки. Проблемам мотивації інноваційної діяльності присвячено багато досліджень вітчизняних вчених. Найбільша увага приділяється мотивації, що спонукає підприємця до інновацій у діяльності, відносинах та розвитку. Для економіки України це особливо актуально, оскільки промислова система колишнього СРСР повністю застаріла, крім того, потрібні нововведення у систему управління на підприємствах. Впровадження інновацій – достатньо складний процес, оскільки система мотивації інноваційного розвитку повинна містити компоненти: мотивація розроблення інновацій, мотивація впровадження інновацій, мотивація споживання інновацій [116, с. 167].

Слід також зазначити, що питанням інновацій у мотивації також приділено значну увагу, особливо якщо мова йде про конкурентоспроможність підприємства, трудову діяльність, систему управління підприємством, культуру та особливості управління в різних галузях [47; 60; 61; 85; 120; 191; 193].

Впровадження інновацій або застосування нестандартних дій керівництвом викликає певний психологічний стрес у підлеглих, а іноді несприйняття, а тому В.В. Стадник пропонує наступні заходи: підтримка ініціативності працівників, у тому числі в управлінні; визначення потреб у інноваціях; запобігання конфліктам у підприємницькій структурі [154, с. 148].

Зазвичай далекоглядна інноваційна стратегія в межах прийняттого ризику дозволяла підприємцю досягти успіху. В даному випадку мова вже не йде про рівень схильності людини до ризику, а про вибір стратегії, що дозволить підприємцю перемогти.

Інвестиційну, інноваційну, фінансову діяльність, а також екологізацію виробництва потрібно сприймати як чинники, що сприяють мотивуванню підприємства, однак мотивація діяльності підприємства залежить від ринкових відносин, що диктують потребу у видах діяльності. Інакше кажучи, мотивувати

економічну діяльність підприємства можна виключно через ринковий механізм [126, с. 100].

Підприємець є самодостатньою особою, тому його часто ототожнюють з власним підприємством. Більш того, вважається, що саме підприємець є джерелом мотивації, тобто від нього залежить можливість мотивувати працівника. Дуже важливо у цьому контексті дослідити поняття, як «мотивація підприємця», оскільки підприємець, з одного боку, може асоціюватися з підприємством, а з іншого він є людиною, від якої залежить правильність прийняття рішень, при чому підлеглі очікують від нього розуміння своїх проблем.

Сукупність когнітивних та афективних методів дозволяє приймати рішення підприємцю в умовах гіперконкуренції, виходячи із знань про ситуацію на ринку, вміння використовувати методики прогнозування, домовлятися, залучати державні установи, пропонувати якіснішу продукцію та менші ціни, а також – з відчуттів, нестандартних кроків, творчих рішень, що дозволяють досягти несподіванки для конкурентів, однак які не можна прорахувати математично чи психологічно.

Відзначимо, що мотивація визнання та (або) мотивація смертю характерна для людей, які мають різні підприємницькі здібності. Дж. Холланд вважав, що підприємницький (П) тип людини є одним з типів особистості разом з реалістичністю (Р), інтелектуальністю (І), соціальністю (С), конвенціональністю (К), артистичністю (А) [254].

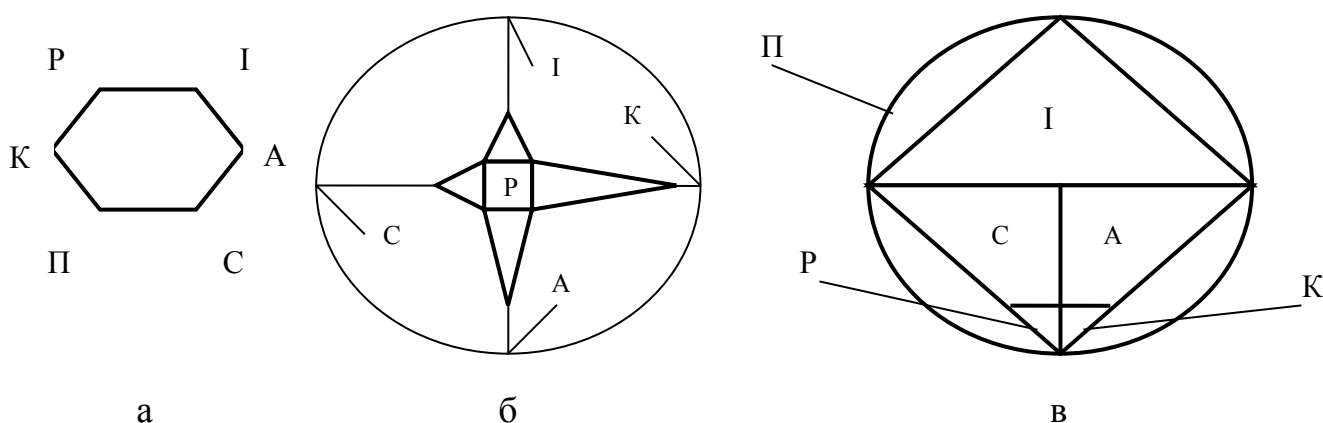
Вважається, що ця теорія дозволяє ефективно обрати професію та зробити кар'єру, оскільки кожна людина має деяку частку кожного типу, а два-три типи, взагалі мають домінуюче значення. Вона отримала назву, як «Шифри Холланда», або «Кар'єрні напрями Холланда (англ. - RIASEC) ».

На нашу думку, шифри Холланда можна використовувати підприємцю для того, щоб враховувати схильності працівників, проте психолого-економічна характеристика з точки зору, наприклад, підприємливий-соціальний, артистичний-інтелектуальний і т.д. повинна враховувати фактори-особливості

професії. Візьмемо такі професії, як перукар, лікар, токар, охоронець – це робота, яку можна робити добре, посередньо або погано. Підприємець, бізнесмен, менеджер, керівник – це теж професії, різниця у специфіці назв, проте неможна вважати підприємця поганим тільки за тою ознакою, що його підприємство має певні негаразди.

Ми вважаємо, що при існуючій моделі шифрів Холланда (рис. 1.10 а), модель мотивації обирання професії для звичайного працівника та мотивація підприємця виглядають по-різному (рис. 1.10 б, в).

Шестикутник на рис. 1.10 (а) є загальною схемою, яку запропонував Холланд. На прикладі мотивації професій реалістичного типу визначені можливі «віддачі» мотивацій до інших типів (рис. 1.10 (б)). У даному випадку це значна схильність до конвенціонального та артистичного типів та, навпаки, незначна до соціального та інтелектуального. Мотивація підприємництва наведена окремо (рис. 1.10 (в)), як «вбираюча в себе» мотивація, яка генерується в найбільшій і головній мірі мотивацією інтелектуального типу, в дещо меншій – мотиваціями соціального та артистичного типів. Крім того, у підприємця повинна обов'язково бути наявність вмотивованості професіями конвенціонального та реалістичного типів.



*P – реалістичність;*  
*I – інтелектуальність;*  
*C – соціальність;*  
*K – конвенціональність;*  
*A – артистичність;*  
*П – підприємницький*

## Рис. 1.10. Мотивація професій

*Джерело: удосконалено автором*

Мотивація професіями показує для підприємця його рух розвитку, як окремого підприємства, однак така мотивація наголошує виключно на можливостях людини у підприємницькій діяльності. Підприємець повинен мати поруч з мотивацією професіями також вмотивованість, яку ми назвемо як «мотивація підприємницького стану». Саме стан підприємця дозволяє впливати на віддачу від розвитку мотивацій професіями.

Британський вчений М. Аптер вважає, що мотивація людини не спрямована на те, щоб послабити напругу у житті, однак мотивація передбачає зміну стану, оскільки будь-який індивід, наприклад, може бути у збудженому стані, а потім спокійному. Таким чином, М. Аптер сформулював теорію реверсу [203; 204; 205; 206; 207; 208; 209; 210], яка передбачає чотири пари людського стану, при чому у кожній парі активним може бути тільки один стан: цілі та засоби, відношення до правил, майстерність та симпатія, особисте та суспільне.

Як «підприємство», підприємець вмотивований досягненням цілі. Ціль є фактором, що відрізняє мотивацію стану підприємця від людини, оскільки мета діяльності підприємства трансформує мотивацію здійснення процесу в даний момент у фактор «впливу на стан». Відповідно «переключення» підприємця «людиною» призводить до корегування цілі, оскільки він починає керуватися тимчасовими проблемами, що зв'язані з оцінкою правил, рівня майстерності чи симпатій, особистих або суспільних інтересів.

Підприємець працює у системі конкуренції і повинен мотивувати свій стан з метою створення як власної безпеки, так і безпеки підприємства, проте слід розрізнити два поняття: «корегування цілей» та «управління станом». Останнє означає, що існує небезпека, коли підприємець, мотивуючи зміни власного стану, вважаючи це як управління, втрачає ціль та рухається за принципом мотивування зниження напруження.



Виходячи з особливостей мотивації стану, можна зробити висновок, що підприємець корегує цілі в умовах «переключень» свого стану з врахуванням наслідків конкуренції та внутрішніх взаємовідносин, де змінюється ситуація і, як наслідок, реалізація цілі буде залежати від вміння піднятися над власним станом. Це пов'язано із здатністю підприємця перемогти потребу, тобто замість «хочу» використовувати «я повинен». Запровадження такого принципу належить американським вченим Е. Десі та Р. Райану, у теорії самодетермінації [227; 228; 229; 230; 231; 289; 290; 291].

Вона багато у чому дає відповідь на питання про особливості формування підприємництва як стилю життя. Спочатку людина повинна сформуватися як окрема особистість, яка може впливати на свій стан. Це означає, що більшість людей залежать від оточуючого середовища і задля власного комфорту (безпеки) змінюють свій мотиваційний стан. Е. Десі та Р. Райан ввели поняття «автономність», що означає незалежність людини від оточуючого середовища. Поведінка людини визначається наявними тільки її задатками та схильностями, а тому вона повинна сама обирати напрям власних інтересів, проявляти гнучкість у взаємодії із соціальним середовищем.

Ми вважаємо, що мотивація автономності дозволяє управляти мотивацією стану підприємця, оскільки підприємець є людиною з особистою думкою, яка відіграє неповторну роль у суспільстві. Підприємець може перемогти у конкурентній боротьбі тільки тоді, коли його дії непередбачувані, цілі є реалістичними, правила чітко прописані, а перед суспільством не існує зайвих зобов'язань. У такому випадку людина отримує статус підприємця, оскільки перераховані вище чинники можливі при його повній автономності, де потреби не будуть у мотиваційному процесі відігравати головну роль. Відзначимо, що мова йде про статус підприємця як суспільне значення, а не як професію, відмітку у податковій службі, ярлик торговця на базарі чи нагорода за «лояльне відношення до органів державної влади».

Автономність, згідно теорії Е. Десі та Р. Райан, можлива у зв'язку з компетентністю, оскільки саме вона забезпечує внутрішню мотивацію людини і

робить поведінку стійкою. Компетенція підприємця забезпечує автономність при прийнятті рішення. Вона проявляється у знаннях і досвіді підприємця, при чому головним тут є не кінцевий результат діяльності у вигляді отримання прибутку чи перемоги у конкурентній боротьбі, а набуття нових знань та досвіду.

Теорія Е. Десі та Р. Райан дає можливість визначити внутрішню та зовнішню мотивацію підприємця, при чому внутрішня мотивація ґрунтується на чинниках автономності та компетенції і не пов'язана з метою обов'язкового отримання підприємницького прибутку, а зовнішня полягає у отриманні підприємницької винагороди, стилі поведінки підприємця, престижі.

Мотиваційні конструкції підприємницької діяльності (додаток А, рис. А.1.1) є основою ринкової системи, що базується на психологічних факторах та економічному раціоналізмі. Підприємець може розраховувати на підприємницьку вигоду, якщо він вмотивований як людина і як підприємство.

Потребами персоналу у ринковому середовищі потрібно управляти, оскільки економічні відносини значно ускладнилися внаслідок розвитку інноваційної конкуренції. Успіх підприємства залежить від вмільої організації діяльності та гнучкості виробництва. Це проявляється у вигляді перемоги у конкурентній боротьбі та здатності до розвитку.

Мотивацію підприємця автор розглядає, як основний чинник, що формується економічними потребами під впливом динамічного розвитку суспільства та окремих осіб. Таким чином, підприємництво є суспільно-економічним явищем, що виходить спочатку з мотивації розвитку людей у конкурентному середовищі, використання його потенціалу та досвіду, а вже потім з формування матеріальних цінностей.

### **1.3. Мотивація економічної діяльності підприємств у системі гіперконкуренції**

Формування мотиваційного механізму діяльності підприємств можна розглядати з багатьох аспектів мотиваційних теорій, особливо враховуючи значні розробки шкіл західних дослідників. Їх можна поділити на три групи: по-перше, це теорії мотивації досягнення мети в бізнесі; по-друге, – це теорії мотивації потреб і інтересів підприємців; по-третє, – це функціональні теорії мотивації [96, с. 144]. Альберт Е. Карр вважав, що бізнес є грою, у тому числі з використанням обману та підстав, М. Фрідмен виходив з принципу максимізації прибутку підприємцем, а П. Костенбаум вважав, що підприємець прагне лідерства.

Вітчизняні дослідники намагаються більшою мірою акцентувати увагу на конкретних складових мотиваційного механізму, зокрема О.В. Притула витрати праці порівнює з результатами праці, що дозволяє оцінити реалізацію мети та отриману винагороду [115].

Починаючи з 90-х років ХХ століття, спостерігається процес посилення конкуренції. Для перемоги на ринку потрібно не тільки бути кращим за свого суперника, а й намагатися випереджати його у кожній наступній дії, причому мотивація підприємця визначається стратегією використання інновацій.

Найбільш просто та повно значення інновацій у виробництві окреслив Й. Шумпетер, зазначивши, що «виробляти – означає комбінувати наявні у нашій сфері речі та сили. Виробляти щось інше або інакше – означає створювати інші комбінації з цих речей та сил» [199, с. 158]. Таким чином, вводиться поняття нової комбінації засобів виробництва. Поняття «здійснення нових комбінацій» охоплює п'ять випадків [199, с. 158]:

- виготовлення нового, ще невідомого споживачам блага або створення нової якості того або іншого блага;

- впровадження невідомого для даної галузі промисловості метода (способу) виробництва, в основі якого не обов'язково лежить нове наукове відкриття, яке зможе знаходитися також у новому способі комерційного використання відповідного товару;

– освоєння нового ринку збуту, тобто такого ринку, на якому до цих пір дана галузь промисловості цієї країни ще не була представлена, незалежно від того, існував цей ринок раніше або ні;

– отримання нового джерела сировини або напівфабрикатів, рівним чином незалежно від того, існувало це джерело раніше або просто не приймалося до уваги, або вважалось недоступним, або його ще тільки потрібно було створити;

– проведення відповідної реорганізації, наприклад, забезпечення монопольного положення (шляхом створення тресту) або підрив монопольного положення іншого підприємства.

«Творче руйнування» Й. Шумпетера полягає у тому, що «... нова комбінація повинна забрати необхідні їй засоби виробництва з тієї чи іншої старої комбінації, що, як доводить досвід, найчастіше так і відбувається, зумовлюючи зміни, важливі з точки зору розвитку кон'юнктури, та являє собою другу форму конкурентного витіснення старих підприємств» [199, с. 161].

I. Ансофф відзначає постійний тиск необхідності інновацій на фірмі. Новий продукт з найкращими показниками захоплює ринок. Однак, з іншого боку, його ведуча роль може бути короткостроковою через появу таких або більш ефективних продуктів, що пропонуються конкурентами [29, с. 79].

На нашу думку, інновація не повинна в умовах конкуренції бути виключно засобом досягнення успіху. Використання інновації може забезпечити короткостроковий успіх, однак у подальшому конкуренти на основі вдосконалення цієї інновації можуть піти значно далі і більш успішно. Як наслідок, впровадження інновації може зашкодити у перспективі тому, хто її розробив.

Мотивація впровадження інновацій найбільш яскраво виглядає у положеннях концепції Р. Д'Авені про гіперконкуренцію [214]. Згідно його визначень, гіперконкуренція – це стан, коли зміни правил гри для конкурентів відбуваються так стрімко, що лише найбільш гнучкі та «проворні» організації здатні вижити у цих умовах [214].

Таким чином, можна зробити висновок, що мотивація інноваційної діяльності полягає не в перемозі у звичайної конкуренції через впровадження інновації, а у зміні правил для конкурентів до такого рівня, що вони як можна довше будуть до них пристосовуватися. Р. Д'Авені це підтверджує тим, що гіперконкуренція потребує істотного зрушення центра стратегії. Замість того, щоб шукати стійку перевагу нині, в умовах гіперконкуренції стратегію слід фокусувати на створенні низки тимчасових переваг [214].

Дослідник пропонує стратегію гіперконкуренції розглядати у вигляді моделі «7 S»:

S1 – краще задоволення зацікавлених сторін (Superior Stakeholders Satisfaction);

S2 – стратегічне прогнозування (Strategic Soothsaying);

S3 – швидкість (Speed);

S4 – несподіваність (Surprise);

S5 – зміна правил конкуренції (Shifting Rules of Competition);

S6 - сигналізування стратегічним цілям (Signaling Strategic Intent);

S7 - спільна та послідовна стратегічна протидія (Simultaneous and Sequential Strategic Thrusts).

Як і у військовій стратегії, мотивація підприємця полягає у випередженні конкурента шляхом прийняття несподіваного рішення, яке забезпечує швидкість реалізації та попереднє прогнозування стратегії з метою кращого задоволення потреб споживачів. Інші аспекти (S5-S7) є чинниками захисту, можна навіть їх вважати формаційними у системі гіперконкуренції.

Таким чином, ми вважаємо, що модель «7 S» дозволяє розглядати мотивацію підприємства у двох аспектах: по-перше, з точки зору його поведінки, коли забезпечується ефективність у вигляді діяльності з кращого задоволення клієнтів, вміння стратегічно прогнозувати, швидко та несподівано приймати рішення у різних ситуаціях; по-друге, з точки зору впливу на ринкове середовище через утворення стратегічних союзів з конкурентами, гнучкість до змін у зовнішньому середовищі, використання державних органів управління.

Основні аспекти гіперконкуренції професор Базельського університету Манфред Брун визначив наступним чином [35]:

- для сучасної конкурентної ситуації характерні багатоаспектність інтересів конкуруючих сторін, динамізм, агресивність;
- рушійні сили гіперконкуренції – глобалізація конкуренції, поляризація попиту, розмивання галузевих меж, технізація, дерегуляція ринків;
- факторами успіху стає безперервне оновлення оцінок ринку, створення стратегічних союзів, гнучка адаптація;
- на перший план виходять менеджмент знань, управління конфліктами, складними ситуаціями, протиріччями, зміна фірмової культури.

Вплив на ринкове середовище більшість дослідників вважає складним процесом, що потребує значного часу, зусиль та коштів. Тому гіперконкуренція стосується великих підприємств, транснаціональних компаній, що пов'язані з міжнародною глобалізацією. С. А. Дятлов вважає, що гіперконкуренція обумовлена появою на галузевих та світових ринках якісно нових конкурентів, які отримали назву «гіперконкуренти». Гіперконкурентні корпорації пропонують товари та послуги, що характеризуються глобальною інноваційністю, яка відрізняється, передусім, креативним менеджментом та маркетингом, пропозицією інноваційних висококонкурентних товарів та послуг з якісно новими функціями та споживацькими властивостями, що формують та розширюють нові ніші на глобальних ринках і нові потреби та пропозиції споживачів у більшості країн світу [57, с. 446].

Слід зазначити, що саме поняття «гіперконкуренція» означає підвищену конкуренцію, а тому її умови можуть витримати далеко не всі. Ринки відрізняються інтенсивністю конкуренції. Природа гіперконкурентних ринків визначається, з одного боку, високим динамізмом умов ведення бізнесу, коли досягнуті переваги нетривалі, межі галузей постійно розмиваються, споживацькі переваги капризні, а з іншого, – ціленаправленими діями впливових гравців світового масштабу по підриву стабільних та формуванню нових ринків, використанню позаекономічних інструментів генерування та

фіксації конкурентних (не завжди монопольних) переваг бажано за непередбаченим алгоритмом – *a' la querre, comme a'la querre!* Особливу роль при цьому відіграють методи рефлексивного керування, спрямованого на вузькоогоїстичне маніпулювання системою очікування усіх ринкових агентів [100].

Г. М. Филюк визначає наступні ознаки гіперконкуренції [180, с. 85-86]: по-перше, гіперконкуренція охоплює кілька сфер – економічну, політичну, соціальну тощо; по-друге, гіперконкуренція має багатоаспектний характер; по-третє, їй притаманний динамізм розвитку. Насамкінець, ознакою гіперконкуренції стає зростаюча агресивність, динамізм учасників ринкового суперництва.

Таким чином, гіперконкуренція формує мотиваційну гнучкість в усьому середовищі суспільних відносин на всіх рівнях. Відбувається зміна мотиваційного потенціалу не тільки шляхом забезпечення більшої гнучкості і появи нових ресурсів, а й стимулювання процесів руйнування.

Мотивація економічного руйнування [130, с. 33-37] є одним з важливих чинників гіперконкуренції. Це означає, що застосовуються методи економічної війни у вигляді шпіонажу, підкупу, свідомого руйнування планів конкурентів внаслідок порушення принципів ділової етики. Більш того, враховуючи високу мотивацію конкурентів до ведення економічних війн, керівництво деяких підприємств має також високу мотивацію до руйнування власних розробок, щоб виграти час, переорієнтуватися та не допустити можливості для суперника скористатися колишніми і ще до кінця нереалізованими проектами.

Ситуацію, що мотивує економічні війни внаслідок розвитку гіперконкуренції, найбільш яскраво характеризує через газету *Le Monde* експерт Інституту міжнародних відносин А. Лаїді [86]: нині «...у світі розгортається гіперконкуренція, яку деякі навіть називають економічною війною: вона затягує компанії у бурні води економічних битв, примушуючи їх використовувати, м'яко кажучи, «некласичні» засоби».

У виданні наводяться деякі механізми захоплення та дестабілізації ринків:

- наступальний бенчмаркінг;
- порушення авторських прав шляхом копіювання продукту, а не процесу виробництва;
- переманювання кадрів у конкурента.

Будь-яка війна виникає внаслідок негнучкої політики, що проявляється у відсутності компромісу, однак економічні війни в умовах існування гіперконкуренції є результатом створення надзвичайно високої мотиваційної гнучкості у вигляді «перевиробництва» ресурсів. Як наслідок, «явна мотивація» стає неявною, а «неявна мотивація» стає явною.

Перетворення мотивацій на протилежну можна пояснити за допомогою теорії Дж. Акерлофа, що розгорнута у праці «*Spiritus Animalis*, або як людська психологія управляє економікою і чому це важливо для світового капіталізму».

Вважаємо, що у процесі гіперконкуренції, коли обов'язково зароджуються економічні війни, створюється нестійка економічна система, що характеризується умовами, які Дж. Акерлоф розглядає у вигляді п'яти проявів ірраціонального початку і того впливу, який вони чинять на прийняття економічних рішень, – довіра, уявлення про справедливість, зловживання та недобросовісність, грошова ілюзія та сприйняття історій [26, с. 28].

Згідно теорії М. Портера, стан конкуренції у галузі залежить від п'яти основних конкурентних сил [113, с. 38]:

- суперництво між існуючими фірмами;
- загроза появи нових конкурентів;
- ринкова влада покупців;
- загроза субститутів (продуктів або послуг);
- ринкова влада постачальників.

Ці сили створюють сукупний вплив, який визначає кінцевий потенціал прибутковості у галузі, що вимірюється, як довгостроковий показник прибутковості на інвестований капітал. Таким чином, дослідник підкреслив



значення сукупного впливу, як прояву певних умов, при виконанні яких можлива конкуренція. Мотивація підприємницької діяльності створює достатньо значну базу для теоретичних положень про конкуренцію, оскільки кожен підприємець на ринку намагається досягти певної влади, яка матеріалізується у прибуток. Тому висновки формуються за підсумками таких показників, як кількість виробленої та реалізованої продукції та обсяг отриманого прибутку.

На даний час «конкуренція у галузі» не може відповідати вимогам сукупного впливу лише п'яти сил, оскільки гіперконкуренція розмиває межі галузей, а тому мотивація підприємництва пов'язана із ресурсами, вірніше їх креативною та руйнівною силою. Конкуренція, розповсюджуючись за межі економічних галузей, створює умови для розвитку конфліктів, що поступово перетворюються у війни. Ми вважаємо, що конкуренція завжди є конфліктом між учасниками економічних взаємовідносин, при чому розгортання гіперконкуренції є результатом максимального підвищення мотивації, де іноді важко давати звичайні визначення таких понять, як «галузь» або «підприємство».

У своїй праці Томас Шеллінг наводить три причини, що зумовлюють інтерес до стратегії конфлікту [194, с. 15]: ми самі можемо опинитися втягнутими у конфлікт; ми всі фактично є учасниками міжнародного конфлікту; і всі ми у певному розумінні бажаємо «перемогти». Слід відзначити, що дослідник, хоча і не використовує поняття «гіперконкуренція», однак він визначив основні мотиви, що характеризують конфлікт в її умовах.

По-перше, кожна людина потенційно відчуває небезпеку і готується до можливого конфлікту. Для підприємця конфлікт є результатом потенційної дії кожної сили М. Портера, а тому природа конфлікту є зрозумілою, як «боротьба на подолання» заради прибутку.

По-друге, міжнародний конфлікт, через призму якого Т. Шеллінг розглядає стратегію конфлікту, в умовах сьогодення можна інтерпретувати, як процеси глобалізації, що фактично є умовою гіперконкуренції.

По-третє, бажання «перемогти» у стратегії переможця можна розглядати у двох аспектах: зробити краще, ніж у всіх інших конкурентів, та зруйнувати розробку конкурента, якщо вона є дійсно кращою.

У процесі гіперконкуренції конфлікт можна розглядати не тільки, як боротьбу фірм у глобальному середовищі, а й як конкуренцію у середовищі самого підприємства. Багатоаспектність інтересів так само відбивається на відносинах між працівниками, тому стратегія управління конфліктами повинна відображатися через проекцію долання міжнародних конфліктів, які досліджував Т. Шеллінг, на процес поборення внутрішньофірмових конфліктів.

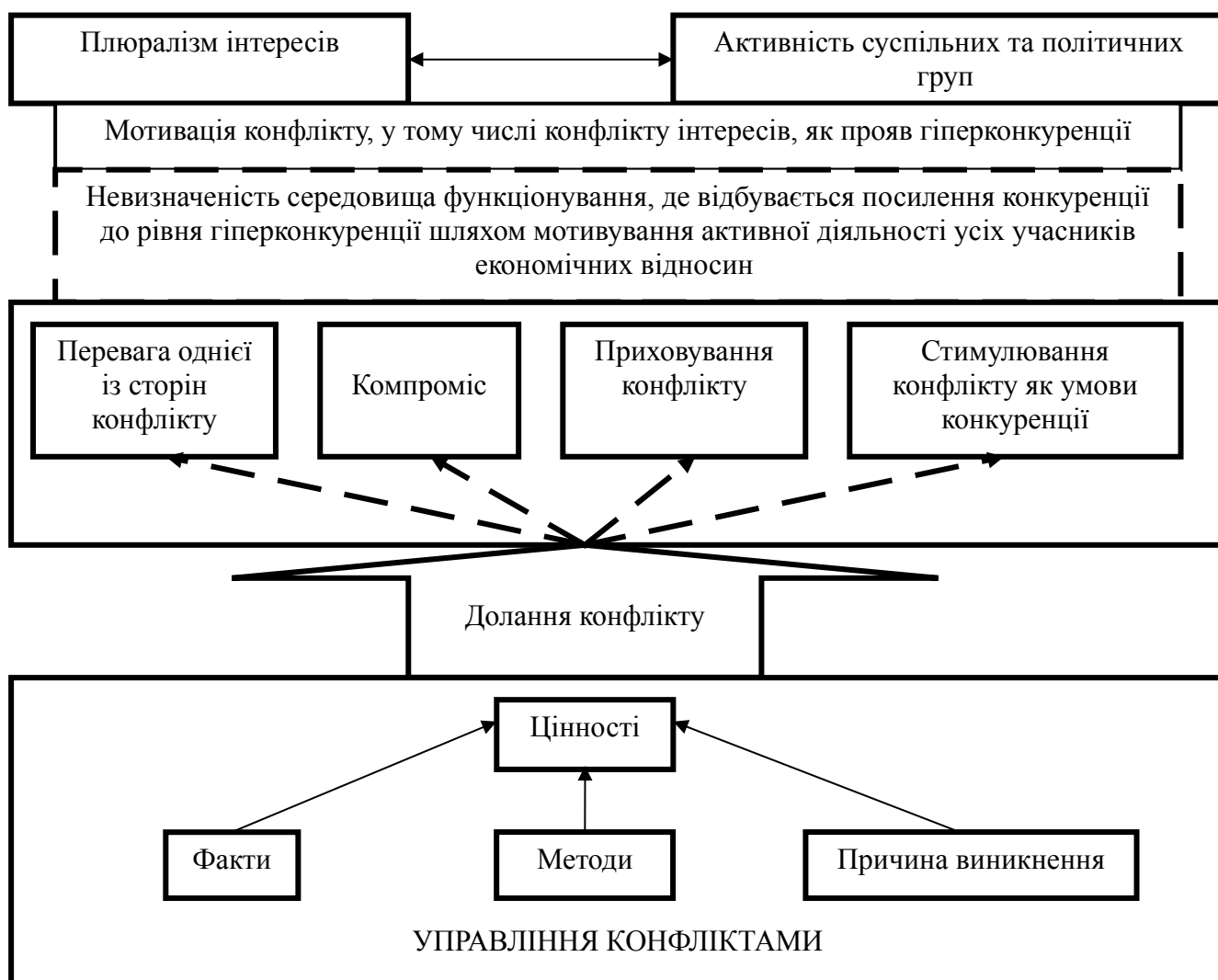
Як і у ситуації з міжнародними конфліктами, що є неодмінною умовою гіперконкуренції, на підприємствах також присутні такі явища, як плюралізм інтересів та активність суспільних та політичних груп. Ці чинники створюють ситуацію невизначеності та породжують конфлікт. Для умов гіперконкуренції «неявна мотивація» стає ще більш важливою, оскільки створенням ресурсів, їх використання керувати у такому випадку складно, крім того даний процес може опинитися поза межами компетенції керівництва.

На нашу думку, для керівника головним є не стільки мотивація у контролі за створенням ресурсів, скільки у визначенні предмету конфліктів. Предметами конфліктів можуть бути факти, методи, цілі та цінності [274, с. 24-25]. За допомогою вміння розробляти процедуру та основні правила подолання протиріч, керівник може значно зменшити потребу у таких ресурсах, як інформація та увага.

В умовах гіперконкуренції важливо використовувати конфлікт, як можливість для подальшої мотивації. Якщо предметом протиріччя є факти, то завдання керівника полягає у мотивації сторін конфлікту до пошуку додаткової інформації, що прояснять ситуацію. У випадку існування конфлікту щодо методів, створюється мотивація виконання спільної справи, яка в рівній мірі важлива для всіх. Цілі, як предмет конфлікту, мотивують до правильного створення та використання ресурсів інформації та уваги, оскільки дуже часто виявляється, що обидві сторони конфлікту не уявляють, що виконують

однакові цілі. Якщо конфлікт відбувається навколо цінностей, то мотивацією є знаходження тієї їх частини, що дійсно може бути використана для реалізації спільної справи. Слід зазначити, що в умовах гіперконкуренції питання цінностей є чинником, який формує тимчасові переваги, виходячи з положень щодо власної мотивації працівника не тільки в межах підприємства, а й всього середовища.

Таким чином, для умов гіперконкуренції, проявом тимчасових переваг є конфлікт інтересів, що виникає на рівні суспільних та політичних груп. Як наслідок, учасниками цього конфлікту є керівники підприємств, відомі підприємці та політики, статки яких залежать від мотивації економічної діяльності підприємств. Управління такими конфліктами пропонуємо здійснювати, виходячи із необхідності додання проблем, що пов'язані з плюралізмом інтересів та активністю суспільних та політичних груп (рис. 1.11).



### Рис. 1.11. Управління конфліктами в умовах гіперконкуренції

*Джерело: розроблено автором*

У випадку протиріч стосовно фактів, методів та цілей, управління необхідно здійснювати через систему цінностей конфлікуючих сторін (1.11), яка є сукупністю уявлень людини, з яких формуються всі інші чинники.

Мотиваційна гнучкість дозволяє ефективно використовувати систему цінностей окремих людей, оскільки керівник завжди може обійти особисті відчуття підлеглих та впливати на набір їх мотивів щодо роботи на підприємстві. Він може використати конфлікт, як можливість виявлення «базису» у вигляді загальних цінностей та впливу змін у мотиваційних пріоритетах через виробничі чинники.

Мотивація використання конфліктів, формування цінностей та досягнення цілей, таким чином, створює в умовах гіперконкуренції складну систему, де психологічні чинники є основою у вирішенні важливих ситуацій на ринку. В таких умовах застосування теорій ієрархії потреб, як теорія А. Маслоу, не може у достатньому обсязі відображати мотивацію всіх учасників гіперконкуренції, оскільки боротьба на ринку за задоволення потреб переноситься у площину формування потреб. Найбільші можливості для перемоги має той, хто здатен побудувати успішну модель формування потреб з врахуванням психологічних та математичних чинників.

Тому для побудови такої моделі необхідно враховувати концептуальні розмірності психологічних конструктів, приклади яких запропонував американський психолог К. Левін [89, с. 61-62]:

- позиція – групова приналежність індивіда, його професійна позиція, залучення у діяльність;
- пересування – «відношення позицій у різні моменти часу»;
- когнітивна структура – відноситься не до позиції одної точки, а до позиції багатьох точок або областей;

– сила, або «тенденція до пересування» – ... «силу спонукання» слід відрізнити від сили «потреби», якщо потреба відноситься до напруження (напруження має іншу розмірність, ніж сила);

– ціль (або, у термінології теорії поля, позитивна валентність) – силове поле особливої структури, а саме силове поле, у якому всі сили спрямовані до однієї області;

– конфлікт – відноситься не до силових полів, а до часткового перекривання щонайменше двох силових полів. Поняття рівноваги має таку ж розмірність, що і конфлікт;

– страх – він повинен мати відношення до аспекту «часової перспективи». У цьому відношенні він схожий на такі поняття, як надія, план, очікування;

– влада – поняття влади відноситься до «можливості наведення сил» певної величини на іншу людину;

– цінності – вони не є силовими полями, однак вони «наводять» силові поля.

Наведені приклади дозволяють будувати систему управління підприємством, виходячи із складності гіперконкуренції, що характеризується протиріччями у діяльності самого підприємства, та формуванням відносин між окремими фізичними особами як на підприємстві, так і на ринку.

Якщо розглядати поведінку компанії на ринку, то можна знайти протиріччя відразу у декількох областях [35]:

– одночасна пропозиція товарів високої якості та по заниженим цінам в одному і тому ж секторі ринку;

– реалізація стратегії кооперації з конкурентами одночасно зі стратегією боротьби з ними (наприклад, в різних функціональних областях, секторах ринку, різних державах);

– здійснення стратегії кооперації одночасно зі стратегією боротьби з торгівельними посередниками (наприклад, у продуктових розробках, політиці використання торговельних марок, при прямому продажі товарів на ринку).

Гіперконкуренція породжує також протиріччя у поведінці на самому підприємстві. Це, у рівній мірі, стосується сфер планування та прийняття рішень, кадрової політики [35]:

- одночасне скорочення робочих місць та прийняття на роботу нових працівників у різні підрозділи компанії;

- одночасне використання формальних та неформальних методів планування для різних ринкових ситуацій;

- одночасне використання централізованих та децентралізованих процесів прийняття рішень (наприклад, у холдинг-структурах).

Таким чином, враховуючи необхідність подолання складнощів у взаємовідносинах як на ринку, так і у самому підприємстві, пропонуємо виділити чинники мотивації підприємства у стратегії гіперконкуренції (рис. 1.12).

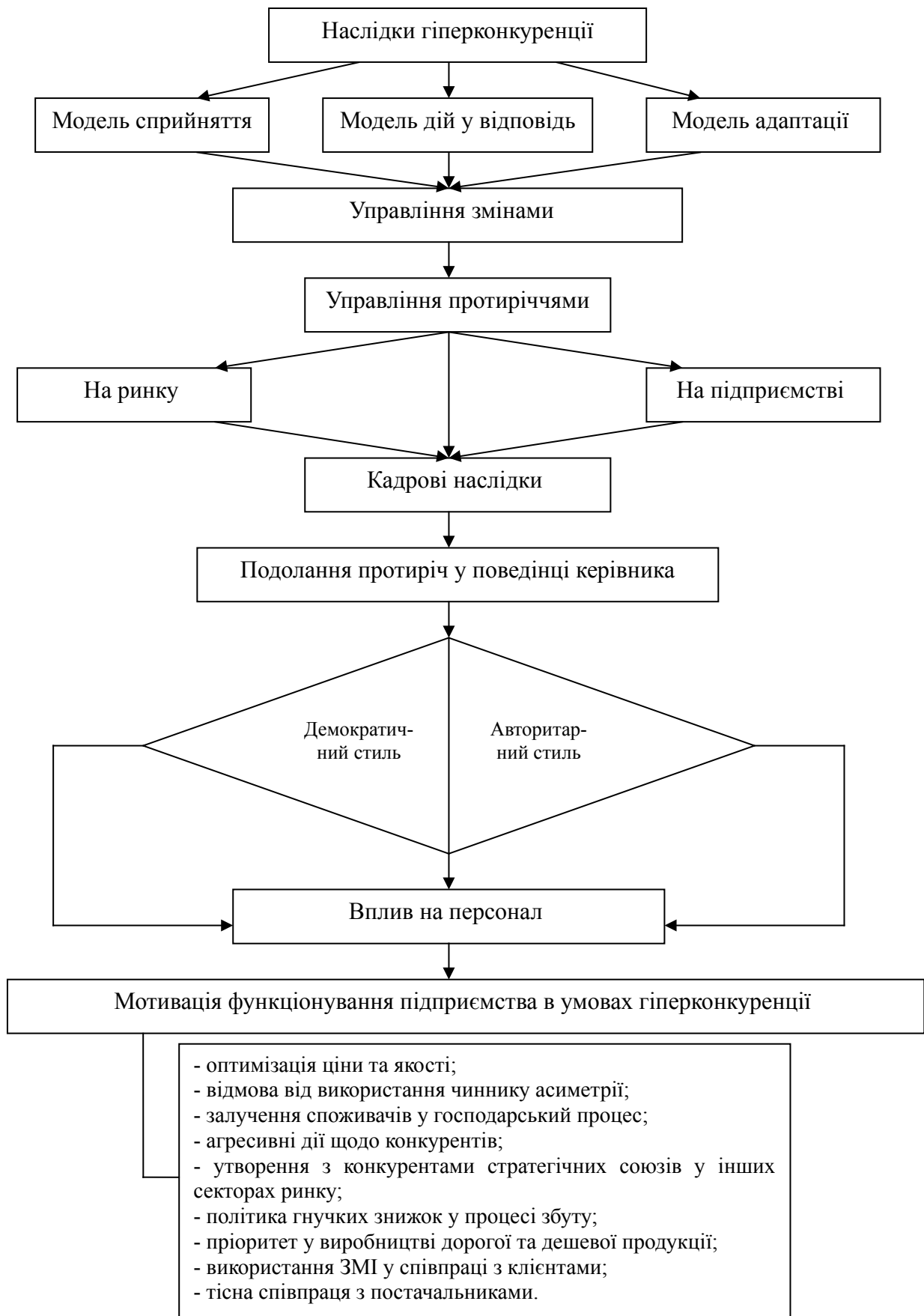


Рис. 1.12. Мотивація економічної діяльності підприємства з врахуванням особливостей економічних відносин у системі гіперконкуренції

Джерело: розроблено автором

Для керівника в умовах гіперконкуренції важливим чинником є наявність кваліфікованого персоналу. Чим вищий рівень кваліфікації працівників, тим вища вірогідність інноваційних рішень. Слід зазначити, що боротьба за інновації виглядає як найбільш яскравий приклад достатньо складних конфліктів. Збільшення кількості кваліфікованих працівників, що приймають участь у інноваційній діяльності, сприяє як дублюванню інновацій, так і посиленню конкуренції між ними.

У Е. Остром проблема конкуренції замінюється колективною відповідальністю, хоча остання породжує ще більшу кількість конфліктів. Наявність механізмів вирішення конфліктів само по собі не гарантує того, що привласнювачі будуть у стані підтримувати довго існуючі інститути, тому важко уявити собі, яким чином при відсутності таких механізмів може підтримуватися будь-яка скільки-небудь складна система правил [107, с. 196]. У випадку колективної відповідальності вдається уникнути руйнування спільних ресурсів через усунення умов для існування гіперконкуренції, проте існують всі умови для розпорошення інших ресурсів, наприклад, трудових, оскільки виникає мотивація перекладання відповідальності на інших та ухилення від спільних робіт.

Слід зазначити, гіперконкуренція, як глобальне явище, вимірюється не тільки за допомогою економічних, а й залежить від політичних відносин. Для світової практики політизація економічних процесів не є чимось особливим, оскільки звичайним явищем у парламенті є утворення лобістських груп, які легально на протязі багатьох років захищають інтереси окремих галузей та великих компаній.

У дослідженнях деяких вчених політична конкуренція у контексті економічних відносин виглядає, як гіперконкуренція. Прикладом є підхід Гері С. Беккера, який визначив, що економічний підхід до аналізу політичної поведінки передбачає, що в реальності політичний вибір, який здійснюють окремі індивіди та цілі групи, визначається їх намаганням задовольнити власні інтереси [34, с. 355].



Дослідник розглядає політичну боротьбу, як конкуренцію між групами тиску, причому переможені можуть спробувати скоротити власні втрати та зменшити вигаш переможців лобіюванням, погрозами, непокорюю, міграцією та будь-якими іншими методами політичного тиску, посилюючими їх вплив [34, с. 363].

Наявність центрального агента у групі тиску забезпечує боротьбу з «безбілетниками», наявність яких у системі гіперконкуренції при створенні стратегічних союзів між декількома підприємствами буде характеризуватися перекладанням відповідальності на інших.

Виходячи з особливостей політичної конкуренції, Гері С. Беккер робить на основі своїх теорем два важливі висновки:

– політична успішність групи визначається не абсолютними показниками її ефективності (наприклад, не абсолютним вмінням контролювати «безбілетну» поведінку), а їх співвідношенням з показниками ефективності інших груп [34, с. 367];

– ймовірність прийняття політичних мір, що збільшують ефективність, більша, ніж ймовірність прийняття мір, знищуючих її [34, с. 373].

Ми згодні з такими висновками, оскільки вони характеризують успіх у гіперконкурентній боротьбі, по-перше, не з точки зору досягнення певного показника, наприклад прибутку, а більш вигідного стратегічного розташування по відношенню до конкурентів; по-друге, – у багатоаспектності інтересів конкуруючих сторін передбачається навіть вплив держави, оскільки тільки держава здатна корегувати провали ринку, а також створювати характерні для гіперконкуренції нерівномірності через запровадження системи привілеїв.

Дерегуляція ринків характеризується роллю держави, як чинника впливу на економіку. Вона важливим суб'єктом відносин, оскільки приймає участь у господарських операціях через державну власність, а також здійснює регулювання у процесі діяльності, як повноважний арбітр.

У економічній теорії існують різні думки між двома протилежностями: максимальне регулювання та повна дерегуляція. Мотивація відносин у системі

гіперконкуренції передбачає повну владу конкуруючих підприємств, що забезпечується механізмом дерегуляції.

На нашу думку, розгляд понять про дерегуляцію посилює плутанину у концепціях про економічне регулювання, оскільки, по-перше, держава у будь-якому випадку не зможе відсторонитися від економічних процесів і виключитися від необхідності економічного впливу, а по-друге, – регулювання є також окремим елементом стратегії гіперконкуренції. Жодна концепція регулювання не забезпечила рівномірної конкуренції, бо неможливо запровадити такі правила та методи оцінки ефективності, що остаточно вирішать питання справедливих цін чи підвищення якості продукції.

Мотивація регулювання полягає у потребі обмеження діяльності суб'єктів господарювання з метою досягнення суспільного добробуту. Уряд накладає обмеження на дії, що можуть виконуватися громадянами чи організаціями, підкріплене загрозою санкцій [307].

Регулювання забезпечує недопущення монопольної влади, оскільки у іншому випадку відбудеться деградування конкурентного середовища у вигляді існування одного виробника, який досягатиме надприбутків через скорочення обсягу виробництва, підвищення цін та зниження якості продукції. Слід зазначити, що регулювання стосується природних монополій, де критерій ефективності є визначальним та досягається через застосування різних підходів, наприклад розподілення ефективності на управлінську та регуляторну складові (залізниці європейських державах) [239].

Особливості теорій регулювання полягають у тому, що вони характеризують виключно механізм регулювання, описуючи підходи щодо регуляторної поведінки, проте жодна з них не пояснює як мотивацію до регулювання, так і вплив регулювання. Найбільш відомими теоріями регулювання є теорія пропозиції та попиту на регулювання (Штіглера), теорії суспільних інтересів і «узурпації» регуляторних повноважень, теорія попиту та пропозиції регулювання (Пельцмана), теорія попиту та пропозиції регулювання

(Лі), регулювання як ефективний засіб контролю за виконанням контрактів (Голдберг) (додаток Б, табл. Б.1.1).

Таким чином, ефективність регулювання у аспектах гіперконкуренції (додаток Б, рисунок Б.1.1) характеризується мотивацією регуляторних установ та структури, а також інструментами регулювання. Використання інституцій-регуляторів має як певні хиби, так і переваги (додаток Б, табл. Б.1.2).

Слід зазначити, що існування різних методик проведення регулювання можна розглядати, як реакцію на вимоги ринку щодо гіперконкуренції. Навіть якщо не враховувати державу, як окремого гравця на ринку, слід зважати на такі чинники, як розвиненість інфраструктури та її стан, кількість споживачів, розташування підприємств у місті, вичерпність ресурсів та можливість їх відновлення, непередбачувані події тощо.

Враховуючи особливості регулювання та дерегуляції, можна зробити висновок, що в умовах гіперконкуренції необхідно розглядати даний процес у два послідовних етапи: по-перше, як досягнення ефективного регулювання; по-друге, як дерегуляцію у тому визначенні, яке пропонує Манфред Брун – лібералізація та приватизація.

На базі житлово-комунального господарства проведено дослідження щодо досягнення ефективності шляхом регулювання граничного рівня доходів, використання методу умовної конкуренції, часткового коригування витрат, регулювання доходу підприємств, використання бюджетних коштів.

Для орієнтації на показник ефективності при регулюванні граничного рівня доходів необхідно визначати однакову ефективність як до одного критерію – кількості платників, так і до іншого, – обсягу загальної площі [121, с. 106-107].

Якщо використовувати для дослідження гіперконкуренції метод умовної конкуренції, то явно визначається стійка динаміка зниження граничного рівня ціни за послуги для всіх «умовно» конкуруючих підприємств [122, с. 241]. Це означає, що навіть у найменш реформованому з числа галузей – житлово-

комунального господарства – присутня тенденція більш швидкого зростання обсягу наданих послуг у порівнянні з темпами зростання витрат.

Регулювання економії ресурсів за рахунок часткового коригування витрат створює гнучку адаптацію для підприємств, оскільки формується стимул скорочувати витрати та нарощувати обсяг послуг, оскільки більш високий у порівнянні з питомими витратами базисного року тариф дозволить формувати прибуток підприємства [123, с. 290-291].

У фінансовій сфері принципи регулювання проявляються на основі дослідження ризиків використання електронної платіжної системи WEBMONEY, де через Інтернет можна створювати власні грошові одиниці, що відмінні від одиниць національної валюти. За умови стабільної роботи електронної платіжної системи WebMoney, довгострокові коливання курсу WMU майже синхронні довгостроковим коливанням валютного курсу гривні. Фінансові ризики внаслідок таких коливань не перевищують значення в декілька відсотків від грошової суми [92, с. 23].

Регулювання розподілу прибутку дозволяє орієнтуватися в умовах розвитку гіперконкуренції на здатність багатьох підприємств взагалі витримувати конкуренцію. Дерегуляція галузей, діяльність яких пов'язана з використанням інфраструктури, в тому числі автомобільного, авіаційного, морського транспорту, житлово-комунального господарства, може призвести до банкрутства багатьох компаній.

На нашу думку, в Україні у житлово-комунальному господарстві, з часів СРСР успішно формується замість гіперконкуренції гіперзбитковість, що підтверджується результатами діяльності підприємств галузі [124, с. 88]. Інакше кажучи, має місце зворотний процес – мотивація збитковості підприємств галузі, як шлях збереження застарілої інфраструктури за рахунок мешканців. Вирішення проблем збитковості може бути досягнуто за рахунок бюджетних коштів, однак навіть в умовах їх надходження отримати прибуток від основної діяльності досить важко [125, с. 63].

Держава шукає компроміси у вигляді створення органів, які зможуть забезпечити тимчасові переваги. Найбільш раціонально у такому випадку використовувати саморегулювання та створювати регуляторні комісії [128, с. 120-123]. Таким чином, можна зробити висновок, що гіперконкуренція, з одного боку, обмежена залежністю від інфраструктурних галузей, оскільки в результаті розшарування меж між галузями, необхідно у будь-якому випадку обслуговувати мережі через застосування ефективного регулювання. З другого боку, дерегуляція пов'язана із технізацією. У процесі розвитку науково-технічного прогресу, що є базою гіперконкуренції, мотивація розвитку техніки пов'язана із забезпеченням гнучкості інфраструктурних галузей. Прикладом є розвиток інформаційних та комунікаційних технологій, мережа Інтернет. Розповсюдження інформації здійснюється через систему комунікаційної інфраструктури. На відміну від інфраструктури інших галузей, зокрема житлово-комунального господарства, у даному випадку можливе не тільки ефективне регулювання, а й дерегуляція.

Слід зазначити, що дерегуляція максимально спростить процес надання послуг, призведе до зменшення їх вартості, а сама мережа та її елементи внаслідок гнучкої адаптації в умовах науково-технічного прогресу створять умови для швидкого перетікання інформації, грошей та товарів.

Розвиток інформаційного ринку, у даному випадку національного, створює умови для розгортання підприємництва [192], разом з тим створюються умови для процесів глобалізації, де кожний суб'єкт господарювання може зайняти свою частку, оскільки, на відміну від інших обмежених ринків, зокрема інфраструктурних галузей, необмеженість простору гарантує не конкуренцію за принципом суперництва, а за стратегічним позиціонуванням.

Слід зазначити, що держава формує з метою створення системи безпеки інформаційну політику. Як наслідок, це дозволяє корегувати сутність гіперконкуренції, виходячи з методів та форм впливу на інформаційну інфраструктуру через сприяння розвитку національної складової Інтернету та

забезпечення доступу до нього, а також вирішення проблем інформаційної безпеки, що призводить до уповільнення процесу розвитку національного інформаційного ринку, створює загрозу інформаційної експансії [166, с. 564].

М.Брун визначив у якості рушійних сил гіперконкуренції також гомогенізацію попиту та поляризацію ринків. Для виробників у такому випадку важливо, що підвищується попит на уніфіковану та стандартну продукцію, а також надається перевага виключно або дешевої або дорогої продукції, причому продукція середньої якості ігнорується.

Наведена ситуація дозволяє виробникам більш ефективно управляти власними витратами та максимально задовольняти потреби споживачів. Основою таких відносин є психологія споживачів, яка ґрунтується на мотивації раціонального вибору та формуванні цінностей. Ця проблема розглянута, виходячи з мотивації використання конфліктів, як перенос боротьби з площини задоволення потреб на площину формування (моделювання) потреб, що ускладнює використання деяких аналізованих раніше теорій.

На нашу думку, найбільш вичерпно для аналізу гіперконкуренції підходять психологічні методики Д. Канемана [69; 70; 71]. Дослідник значну увагу приділив проблемам прийняття рішень у невизначеності, а також питанням уваги, зусиль, раціонального вибору та цінностей.

Визначальною у цьому контексті ми вважаємо положення щодо прийнятності вибору: «таким чином, вибір прийнятний, якщо значення усіх переваг перевищує значення усіх недоліків. Цей аналіз враховує психологічну (але не фізичну) можливість розподілення переваг та недоліків. Ця модель не обмежує способів комбінування окремих елементів з метою формування універсального критерію оцінки переваг та недоліків, але вона накладає на цей критерій вимоги відповідати умовам угнутості (функція цінності) та несхильності індивідів до втрат» [71].

На нашу думку, кожний споживач намагається максимізувати власну корисність, а тому несхильність індивідів до втрат нині виражається існуванням двох функцій цінностей: висока вартість – висока якість та низька вартість –

низька якість. Будь-який середній варіант – це втрата або у грошах, або у репутації. Крім того, наразі, в умовах глобальної доступності товарів існує тенденція, де продукція середньої якості не вважається як така, що забезпечує достойну якість, та дозволяє економити на витратах.

Уніфікація та стандартизація продукції дозволяє скоротити трансакційні витрати. У своїх дослідженнях Д. Канеман значну увагу приділяє торгівлі та трансакціям, що створюють у різних ситуаціях умови суттєвого впливу на вибір споживача. Як наслідок, подальший рух у бік уніфікації та стандартизації фактично руйнує упередження споживачів щодо виграшу від купівлі товару, наприклад, у іншому магазині за нижчу ціну.

Таким чином, постає питання реального виграшу в умовах розвитку гіперконкуренції. М. Брун окреслив фактори успіху, а ми у своєму дослідженні дійшли висновку, що перемога у гіперконкурентній боротьбі – це розташування у ринковому просторі по відношенню до конкурентів з позиції більш кращих стратегічних перспектив. Все це повинно відбуватися у постійній динаміці, проявлятися у вигляді гнучких перетворень з врахуванням інтересів інших учасників та ролі держави.

Ми вважаємо, що у системі гіперконкуренції виграш потрібно оцінювати за допомогою показників ефективності з врахуванням безперервного оновлення оцінок ринку. М. Брун зазначив, що у 80-х роках ХХ століття перегляд найбільш важливих ринків проводився, наприклад, в середньому один раз на 3-6 років, однак у майбутньому необхідна безперервна оцінка розвитку ринку і положення підприємств серед конкурентів.

До цього слід додати, що підприємства повинні відслідковувати швидкість змін ринків, виходячи з особливих складових ефективності. На нашу думку, якщо враховувати питання регулювання та дерегуляції деяких галузей, функціонування природних монополій, а також специфіку відносин на вітчизняному ринку, показники ефективності можна поділити на п'ять груп за прикладом щодо показників ефективності енергопостачальних компаній [188],

при чому авторський підхід полягає у формуванні показників ефективності у гіперконкурентному просторі (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Показники ефективності підприємств у гіперконкурентному просторі

Ефективність	Показник
Витрат	Собівартість одиниці продукції
	Операційні витрати на одиницю продукції
	Капітальні витрати на одиницю продукції
	Операційні витрати на створення ресурсів
	Операційні витрати на споживача
Продуктивності праці та капіталу	Корисний обсяг реалізації продукції на працюючого на рік
	Сума реалізованої продукції на працюючого на рік
	Корисний обсяг реалізації з врахуванням внеску стратегічних союзників
	Корисний обсяг реалізації на створені ресурси
Фінансова	Коефіцієнти рентабельності активів, власного капіталу, діяльності, продукції
	Вартість створених ресурсів
	Дебіторська та кредиторська заборгованості
	Частка безнадійних боргів
	Втрати ресурсів
Технічна	Коефіцієнт навантаження
	Технічні втрати ресурсів
	Коефіцієнт оновлення основних засобів
Якість виробництва продукції	Технічна гнучкість
	Комерційна привабливість
	Надійність виробничих систем

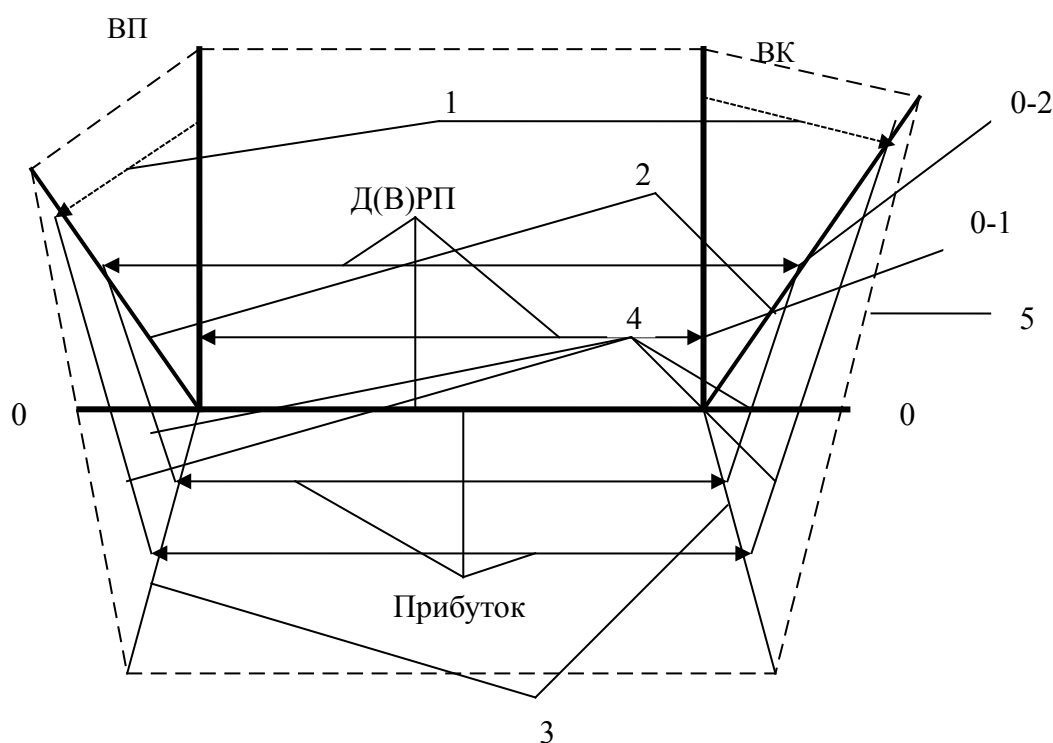
*Джерело: сформовано автором*

Гіперконкуренція є результатом сучасного посилення боротьби за досягнення ефективності, а тому успіх підприємства залежить від мотиваційної гнучкості щодо можливості створювати нові ресурси та позиціонувати у глобальному середовищі. Позиціонування є умовою конкуренції, а в подальшому і гіперконкуренції, однак його слід розглядати, як основу створення потреб та можливостей у просторі існуючих підприємств галузі (рис. 1.13).

Периметр умовного шестикутника 5 є середовищем функціонування підприємств, положення яких описується відношенням витрат на працю (ВП) та



вартістю капіталу (ВК) до доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг). Позиціонування підприємств характеризує їх потреби – зменшення витрат при зростанні доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг). Лінії 1 показують результат руху ліній витрат (2) до лінії 0, що призводить до збільшення доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (від 0 до 0-1, потім до 0-2). Лінії 2 є нормою мотивації, що повинна забезпечити прибуток суб'єктів господарської діяльності.



*ВП – витрати на працю; ВК – вартість капіталу (основних засобів); Д(В)РП – дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг); 1- напрями зміщень ВП та ВК; 2 – новий стан ліній ВП та ВК; 0-1, 0-2 – умови збільшення Д(В)РП; 3 – лінія зміни прибутку внаслідок зміни ВП та ВК; 4 – лінія, що є результатом показником від досягнення норми мотивації; 5 – межі сформованого середовища функціонування (шестикутник) внаслідок змін ВП та ВК.*

Рис. 1.13. Модель здійснення позиціонування підприємствами за результатами мотивованості у економічній діяльності

*Джерело: розроблено автором*

Особливістю позиціонування є те, що зменшення витрат не є гарантією прибутковості підприємств. Лінії 3 є коригувальними, що дозволяють визначити максимальну величину зменшення витрат або зростання доходу

(виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) для досягнення прибутку. Лінії 4 є результиуючим показником від досягнення норми мотивації: наскільки вдалося або не вдалося внаслідок коригування позицій отримати прибуток. Нахил ліній 4 показує відхилення від ефективності за нормами мотивування.

Виходячи з особливостей розглянутих підходів до виокремлення мотивації у сфері економічної діяльності машинобудівних підприємств, автор пропонує власне визначення поняття «мотивація підприємств» (рис. 1.14).

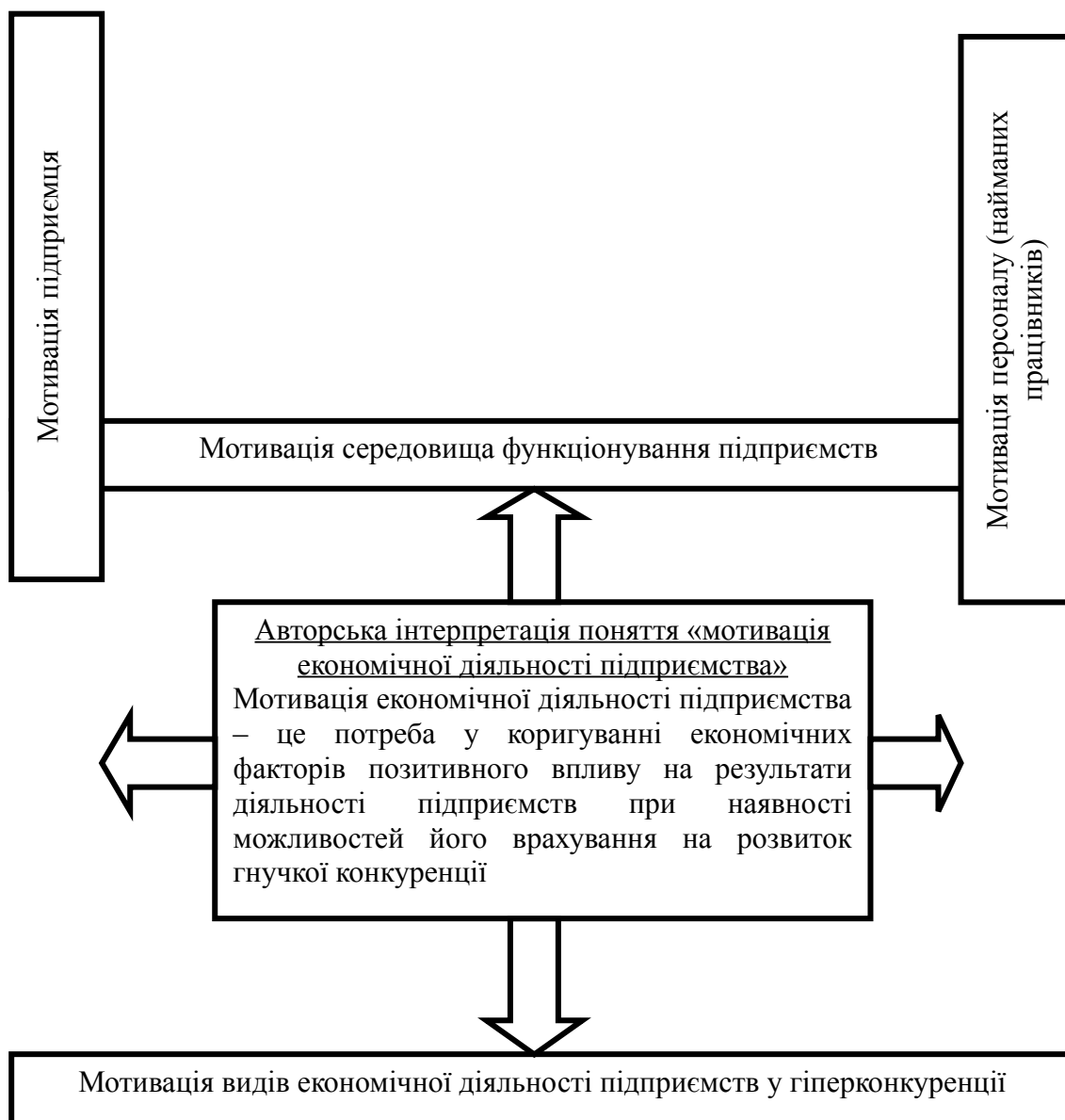


Рис. 1.14. Авторське трактування поняття «мотивація економічної діяльності підприємств»

*Джерело: розроблено автором*

Як наслідок, перемога у конкурентній боротьбі може оцінюватися через більшу ефективність порівняно з суперником. Наприклад, досягнення більшого прибутку або підвищення продуктивності праці найманих працівників. Успіх в умовах гіперконкурентної боротьби – це позиціонування ефективністю задля успіху підприємства. Виходячи з цього, автор пропонує економічну діяльність підприємств у системі гіперконкуренції розглядати з точки зору двох напрямів – економічної війни та розвитку та стратегії руйнування (рис. 1.15).

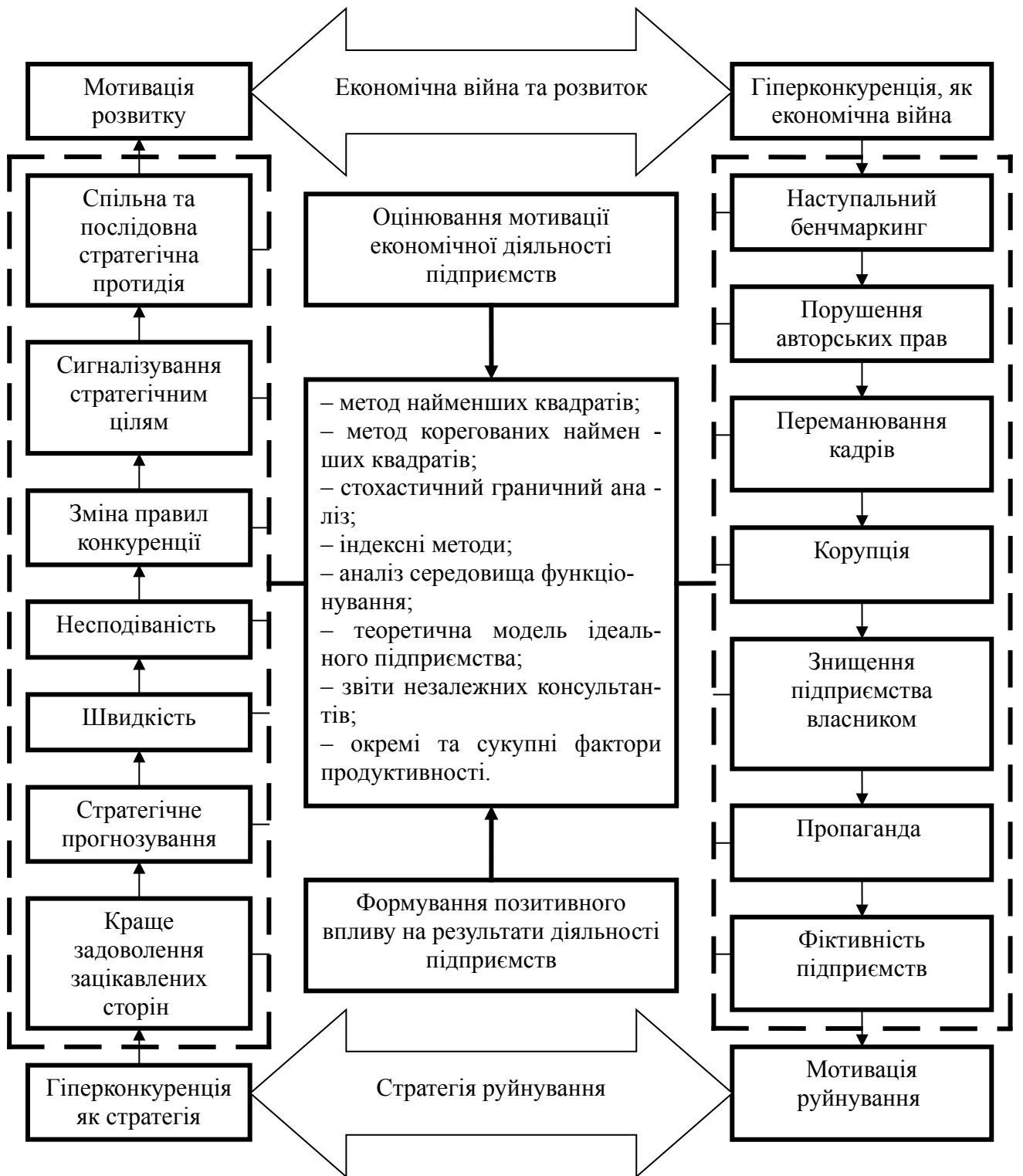


Рис. 1.15. Економічна війна, розвиток та руйнування у мотивації економічної діяльності підприємств

Джерело: розроблено автором

Мотиваційний механізм діяльності підприємств побудовано на основі зміщення центру прийняття рішень у процесі суперництва внаслідок дії

мотиваційної гнучкості критеріїв ефективності залежно від перспектив досягнення успіху.

С. Фішер, Р. Дорнбуш, Р. Шмалензі зазначають: «жодна фірма не приймає ані своїх інженерно-технічних, ані своїх економічних рішень раз і назавжди. Фірми постійно намагаються знайти більш економічно ефективні (тобто менш витратні) способи виробництва» [181, с. 137]. Таким чином, за допомогою звичайної виробничої функції можна визначити оптимальну комбінацію ресурсів, що дозволяє досягти максимального обсягу випуску продукції.

Слід зазначити, що вибір такої комбінації можливий тільки у випадку, коли відкинуто всі технічно неефективні варіанти. Як наслідок, ефективність за способом виробництва поділяється на технічну та економічну.

Мотивація в умовах гіперконкуренції через технічну ефективність характеризується потребою у мінімізації витрат на ресурси, що безпосередньо задіяні у процесі виробництва. Саме тому гіперконкуренцію називають інноваційною конкуренцією. Виробничі ресурси та технології повинні бути якомога дешевшими та доступнішими.

У такому випадку мотивація здешевлення ресурсів та технологій для підприємств тісно пов'язується з мотивуванням знань. М. Брун, як чинник успіху, наводить менеджмент знань, а інші дослідники описують значення людського капіталу.

Найбільш яскравим є приклад таких вчених, як Г.Менкью, Д.Ромер, Д.Вейла [274], які вдосконалили функцію Солоу через врахування людського капіталу (див. формулу 1.1).

$$Y_t = K_t^\alpha H_t^\beta (A_t L_t)^{1-\alpha-\beta}, \quad (1.1)$$

де  $K_t$  - фізичний капітал;

$H_t$  - людський капітал;

$L_t$  - чисельність зайнятих;

$A_t$  - рівень науково-технічного прогресу.

Для рівняння (1.1) повинні виконуватись умови, де  $\alpha + \beta < 1, \alpha > 0, \beta > 0$ .

Людський капітал є мірою втілення у людини здатності приносити дохід. Людський капітал включає вроджені здатності і талант, а також освіту та отриману кваліфікацію [181, с. 303]. Вважається, що природні здатності людини важко виміряти, однак наявність освіти, за свідченнями вчених, підвищує продуктивність праці.

Слід зазначити, формула (1.1) дозволяє розрахувати тільки оптимальний обсяг виробленої продукції, на який потрібно вийти підприємству, при чому показники фізичного, людського капіталу, чисельності та рівня науково-технічного прогресу можна спроектувати під результат. Як наслідок, невирішеною проблемою є мотивація у вимірюванні якості людського капіталу та запобіганні його нераціонального використання.

I. Ансофф наголошує на існуванні розриву між загальним керівництвом та науково-технічними спеціалістами [29, с. 83]:

- інформаційний розрив;
- семантичний розрив;
- розрив цілі – витрати.

Інформаційний розрив є розривом між дослідниками інновацій та керівниками підприємства, оскільки проміжні керівники не завжди розуміють значення інновацій та здатні приймати рішення щодо специфіки створення нового продукту. Семантичний розрив виникає внаслідок нерозуміння загальним керівництвом дрібних особливостей інновацій, що створює ризик інвестування «пустого проекту». Розрив цілі – витрати стає можливим внаслідок неузгодженості, з одного боку, інтересів дослідників, які мотивовані на відкриття та байдужі до комерційного успіху, з іншого, – інтересів керівників, які навпаки, намагаються скоротити витрати на дослідження, однак мотивовані, в основному, на отримання прибутку.

В умовах гіперконкуренції задача менеджменту полягає не стільки у отриманні знань, скільки в їх зберіганні та розподіленні або перетворенні у

форму, зручну для внутрішньофірмового користування. Цього можна досягти за допомогою ретельно розробленої концепції ідентифікації, інституціоналізації та практичного використання накопичених знань. В якості прикладу у цьому плані можна назвати наступні заходи [35]:

- введення штатних одиниць експертів (так званих брокерів знань), які виступають в ролі координаторів між сферами пропозиції та споживання знань;
- графічне представлення накопиченого потенціалу знань у формі діаграм;
- формування міжфункціональних проектних груп у сфері управління знаннями;
- побудова комп'ютерних систем на базі знань.

Виходячи із значення менеджменту знань для підприємств в умовах гіперконкуренції, ми пропонуємо наступні заходи з вдосконалення мотиваційного механізму:

- показники якості повинні мати пріоритет серед всіх інших показників ефективності підприємства, оскільки обмеженість у позиціонуванні на ринку внаслідок нестачі ресурсів буде компенсована чинником, що завжди у собі відобразить оптимальний обсяг витрат, праці, капіталу та фінансів;
- якщо неможливо виграти боротьбу за рахунок якості (на даний час багато підприємств витрачають величезні кошти на досягнення цього показника), то можна забезпечити успіх за допомогою кількості, оскільки найдешевший товар дозволяє мінімізувати витрати на всі ресурси, а його масовість дозволить заповнити ринки і як мінімум дезорієнтувати конкурентів;
- необхідно розповідати правду про товар, наголошуючи також на існуючих недоліках, оскільки в умовах гіперконкуренції існує тонка межа між асиметричністю інформації та мотивацією фальсифікацій, а тому споживача продукції потрібно перетворити у партнера, а не контролера підприємства;
- цикл життя продукції на ринку необхідно розглядати не з точки зору перспективи розвитку, а як чинник мотивації збільшення подальших інновацій,

при чому іноді краще не вводити у життя розробку, ніж ризикувати отримати несподіванку від конкурентів;

– ефект Франкліна необхідно використовувати, як основу боротьби в умовах гіперконкуренції, оскільки стратегічні союзи між конкуруючими підприємствами укладаються, зазвичай, на основі компромісів, а тому стратегія добровільних незначних поступок дозволяє отримати як довіру, так і перспективу для вирішального стратегічного кроку.

– враховувати особливість гіперконкуренції – вона є конкуренцією в умовах протиріч, а тому подолання дисонансу стає не просто психологічною проблемою, а повинно пов'язуватися з існуванням протиріч, як вирішальної умови для планування стратегії, що у подальшому дозволяє моделювати відношення «гіперменеджер-гіперуправління»;

– мотивація страху повинна враховуватися, як запобіжник конфліктних ситуацій, при чому безпосередньо конфлікт не є певним ресурсом, хоча і дозволяє знаходити резерви для прийняття управлінських рішень через апарат ціннісних чинників людини.

Перенесення конкурентної боротьби у простір гіперконкуренції є в умовах сьогодення явищем, яке можна характеризувати, як швидкий рух розвитку підприємницьких структур на випередження можливостей самої економіки. Гіперконкуренція стосується всіх сфер економічних відносин незалежно від наявності інноваційної складової. Мотивація діяльності підприємств може спрямовуватися, як на розвиток економіки внаслідок суцільного оновлення та прогресу, так і на руйнування конкурентів, а у деяких випадках навіть своєї діяльності. Головна особливість гіперконкуренції – відсутність вирішального значення законодавчих та нормативних актів щодо впливу на економічні відносини. Держава, здійснюючи регуляторний процес, може впливати тільки опосередковано через контроль за підприємствами деяких інфраструктурних галузей, не допускаючи руйнування основ національної економіки.



Отже, мотивація економічної діяльності підприємств у системі гіперконкуренції є результатом формування потреб у сучасних відносинах між суб'єктами господарювання, що проявляються не стільки боротьбою за ринки збуту та споживачів, скільки стратегією розвитку таких видів діяльності, що у перспективі дозволять забезпечувати гнучкість прийняття рішень у межах від руйнування та знищення до отримання максимального прибутку та впливу на усі сфери суспільного життя.

## **РОЗДІЛ 2**

# МЕТОДИКА ДІАГНОСТИКИ МОТИВАЦІЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО МАШИНОБУДУВАННЯ

## 2.1. Застосування концепцій ефективності мотивації у галузі машинобудування

Ефективність є основою формування мотиваційного простору. Промислове підприємство, здійснюючи виробництво, мотивоване на максимізацію виключно доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) та мінімізацію витрат. Тому ефективність виробництва продукції ми пропонуємо розглядати у розрізі фінансової, технічної ефективності, а також ефективність праці, капіталу та витрат (рис. 2.1). Концепція мотиваційної гнучкості дозволила відобразити виробництво у створених підприємством ресурсах, а тому ефективність, як вираження мотивації пропонуємо відобразити через процеси формування, забезпечення, досягнення та регулювання.

Концепція розподільної ефективності ґрунтується на ефективному розміщенні ресурсів або продуктів. Таким чином, досягається оптимальне управління обмеженими ресурсами, причому орієнтація спрямована на задоволення споживацького попиту.

Фінансова ефективність, технічна ефективність, ефективність праці та капіталу, ефективність витрат (рис. 2.1) є вираженням загальної ефективності діяльності підприємства. Наприклад, мотивацію досягнення технічної ефективності та ефективності розподілу ресурсів можна представляти у координатах витрат на працю та капітал до реалізованої продукції як від виробничої, так і інноваційної діяльності [134, с. 9].

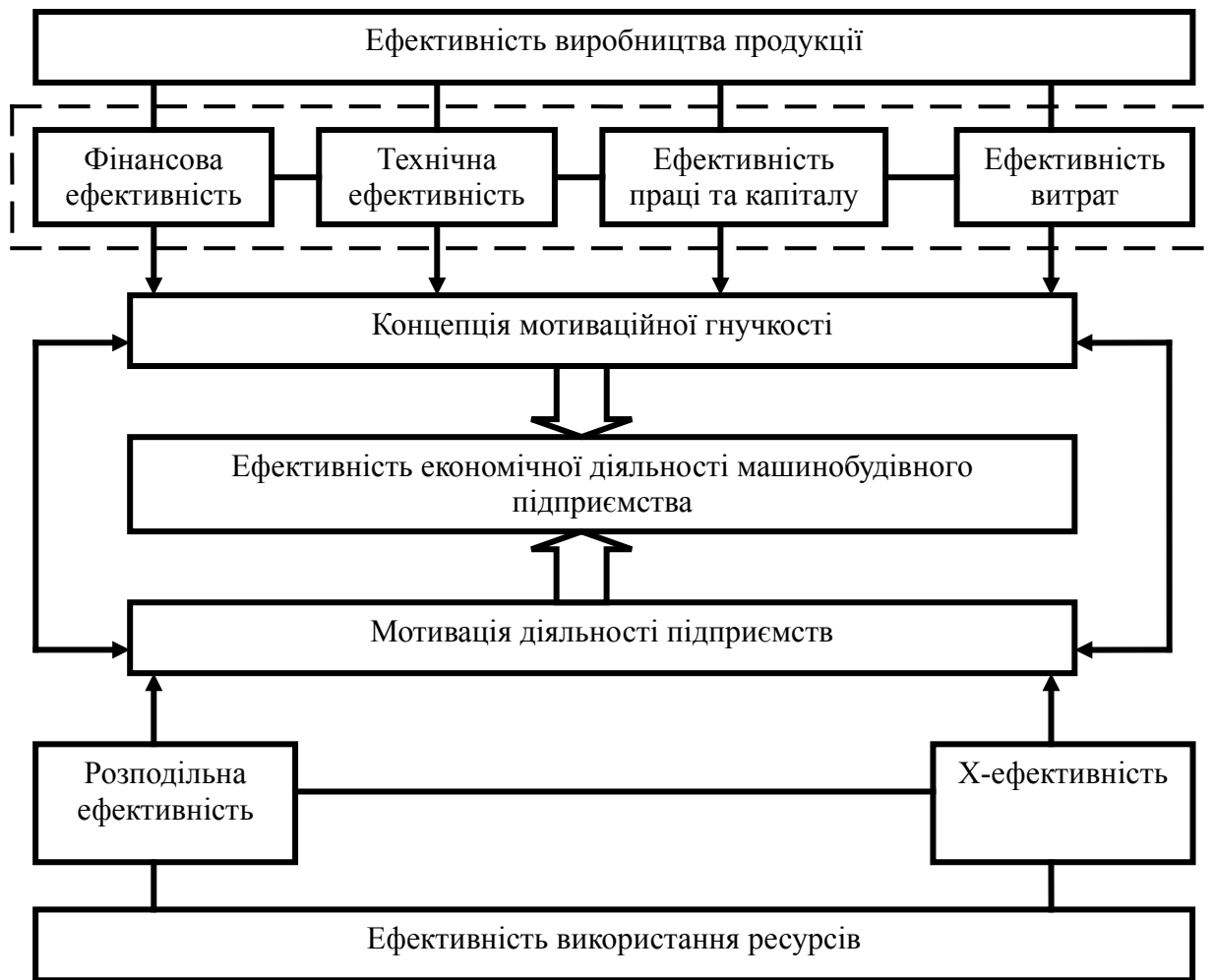


Рис. 2.1. Ефективність у мотивації машинобудівних підприємств  
*Джерело: розроблено автором*

Розподільна ефективність є результатом, що досягається внаслідок боротьби з монополіями та посиленням національних економік розвитком міжнародної торгівлі. Можна вважати, що досягнення цієї ефективності підвищить добробут громадян, однак розвиток сучасної економіки підтверджує висновки одного з найбільших критиків розподільної ефективності Х. Лейбенстайна про її незначні показники. Прикладом є незадоволення багатьох країн Європейського Союзу своєю роллю в його економіці (фінансова криза у Греції, початок виходу Британії з Європейського Союзу, вплив націоналістів у Франції тощо) внаслідок звуження перспектив розвитку національних економік. Виявляється, що і від монополій не вигідно

відмовлятися, оскільки навіть в умовах погіршення відносин з Росією, більшість західних споживачів згодні співпрацювати з «Газпромом».

Аналогічна ситуація характерна також і для підприємства, однак суб'єкт господарювання має життєвий цикл у конкурентному середовищі, а тому вираження мотивації через розподільну ефективність можлива тільки через досягнення штучної монополії або розвиток тіньових відносин. Оскільки такі досягнення є протизаконними результатами мотивування розподілу, то для розвитку підприємств їх слід застосовувати тільки у контексті визначення рівня вичерпності та значущості ресурсів.

Обмеженість або навіть відсутність мотиваційного простору при досягненні розподільної ефективності підкреслюється у роботах А. Харбергера [244] та Л. Шварцмана [298]. Їх дослідження доводять, що боротьба з монополіями шляхом оптимізації розподілення ресурсів якщо і приносять певний дохід, то зовсім незначний.

Машинобудівні підприємства характеризуються високим рівнем потреб у капітальних інвестиціях. Їх продукція призначена не тільки для населення, а й для розвитку стратегічних для держави галузей. Мотиваційна гнучкість залежить від ролі держави в стимулюванні розвитку машинобудівних підприємств, при чому обмеженість мотиваційного простору у напряму ринкового стимулювання є наслідком «негативного ефекту монополії».

Досліджуючи проблему оптимального перерозподілення ресурсів на прикладі Чилі, А. Харбергер зумів отримати максимальні межі від перерозподілення праці та капіталу від 5% до 15% [244], однак він фактично проігнорував «негативний ефект монополії», оскільки в іншому випадку результат мав бути значно меншим. Таким чином, можна зробити висновок, що дослідження мотивації машинобудівних підприємств шляхом використання принципів розподільної ефективності не дозволить використати переваги мотиваційної гнучкості по причині залежності від регуляторної ролі держави через її вплив на стратегічні галузі, що пов'язані з машинобудуванням. Доведено, що ефект від цього досить малий.

Однак, слід зауважити, що гіперконкуренція характеризується розвитком глобалізації у вигляді формування тимчасових союзів між підприємствами, створення спільних ринків. Міжнародна торгівля у такому випадку дозволяє підвищувати ефективність шляхом розподілення ресурсів, а дерегуляція проявляється у вигляді вільного переміщення товарів та відміні ввізного мита.

Дослідження багатьох вчених довели, що штучне формування торговельного простору шляхом створення ємного ринку не дозволяє досягти значної ефективності через розподілення ресурсів. Отримані результати, як правило, значно менші 1%.

Найбільш цікаво, що досліджувалися різні аспекти у системі відносин глобальної економіки. Наприклад, Т.Скитовські розрахував ефективність від перерозподілу ресурсів внаслідок зростання спеціалізації і отримав результат менш ніж 0,5% від валового суспільного продукту країн, що досліджувалися [299, с. 64].

Можливість досягнення ефективності внаслідок скорочення ввізного мита та зростання імпорту та експорту досліджував Й. Вемельсфельдер. За його розрахунками приріст добробуту складе 0,18% національного доходу [313, с. 100].

Проводячи дослідження на прикладі Великої Британії, Х. Джонсон розрахував, що приєднання до Європейської зони вільної торгівлі дозволить отримати максимум 1% національного доходу [260, с. 247]. Досліджуючи ефективність перерозподілу у всіх державах Європи, Л. Янссен робить висновок, що внаслідок зростання спеціалізації, найбільшого приросту досягла Італія у розмірі 0,1% всього виробництва [258, с. 132]. Якщо використати інші методики розрахунку, зокрема метод Т. Скитовські, то отриманий результат не буде більше 0,4%.

Виходячи з досліджень Л. Янсена, можна зробити висновок, що створення економічного простору шляхом формування єдиного торговельного середовища і скасування можливих перепон не дозволить досягти значного ефекту. Однак, у такому випадку можна розглядати не мотивацію діяльності

підприємств, а мотивацію підприємництва, а тому розширення економічних свобод у глобальному середовищі сприяє існуванню тимчасових переваг.

Підтвердження доцільності існування незначної ефективності знайшлося не тільки серед держав Європи, а й Латинської Америки. Зокрема, А. Сінгх, досліджуючи приріст від торгівлі для країн договору Монтевідео, як Аргентина, Бразилія, Чилі, Мексика, Парагвай, Перу та Уругвай, вийшов на результат 1/150% їх сукупного ВВП.

Чинник міжнародної торгівлі у досягненні ефективності шляхом розподілення ресурсів також не враховує переваг мотиваційної гнучкості машинобудівних підприємств, оскільки розширення ринків не означає розширення ресурсної бази (особливо для країн, що розвиваються). Ефективне використання ресурсів може досягатися й за рахунок зменшення ресурсної бази, що значно обмежує мотиваційний простір, а тому можливі виграші через тимчасові переваги є незначними. Необхідно до процесу формування ресурсів підходити, як до першого кроку у забезпеченні ефективності, причому другим кроком вважати об'єднання ринків, мотивацію підприємництва, запровадження податкових пільг та державної допомоги.

У випадку машинобудівних підприємств, з одного боку, постійно формується потреба у державній допомозі, оскільки ресурс держави неявно відображає мотивацію у створенні ресурсу добробуту. Отримання підприємствами податкових пільг та субсидій створює ілюзію добробуту, оскільки підприємства, що працюють за державну допомогу не бажають її колись втратити, часто відмовляючись від перспективи збільшити прибуток.

З іншого боку, ми розглядаємо машинобудівні підприємства, виходячи з їх виробничої діяльності та ролі інновацій у формуванні мотиваційного простору. На нашу думку, введення чинників інноваційної діяльності дозволить характеризувати середовище машинобудівних підприємств через якісний розвиток, що є особливо важливим для отримання тимчасових переваг. Таким чином, для продовження дослідження, ми повинні прийняти наступні положення:

– позиціонування відбувається внаслідок якісної зміни мотиваційної гнучкості;

– формування мотиваційного простору є результатом управлінських зусиль як з боку державного регулювання, так і з боку ринкового середовища.

Якісна зміна мотиваційної гнучкості та ефективність управлінських рішень є чинниками, що дозволяють забезпечити значний результат внаслідок позиціонування. Дослідження причин ґрунтується на ролі людського фактору, який сам по собі формує певні відносини у мотиваційному просторі.

Так, Е. Лундберг, досліджуючи шведські галузі промисловості, визначив, що зростання на 2% виробництва на людину-годину відбулось без технологічного переоснащення та додаткових витрат [279]. Ф. Харбісон навів приклад заводу, який внаслідок зміни керівництва наздогнав аналогічні підприємства, що знаходилися поруч по продуктивності праці не змінюючи технологію та персонал [245]. Н. Чемберлін акцентує увагу на вислові президента одного підприємства, який пояснював причину того, що виручка від реалізації за фінансовий рік відрізняється від прогнозу на 1%, у той час як витрати на 30% з причин виробничих проблем неефективності та якості [223].

Виходячи з наведених прикладів, можна зробити висновок, що мотиваційний простір діяльності підприємств починає формуватися з мотивації керівників та працівників шляхом моделювання оптимального обсягу виробництва продукції. Крім того, ми вважаємо, що мотиваційний простір не можна сформувати штучно поклавши в основу, наприклад, матеріальне стимулювання, оскільки грошима, як правило стимулюється окрема особа, а не мотивація діяльності протягом тривалого часу в умовах. Матеріальне стимулювання може дозволити зростання виробничих показників, однак не може запобігти втратам перспектив, позицій підприємства на ринку або навіть збільшенню витрат.

Слід зазначити, що гіперконкуренція передбачає швидку реакцію на зміни ще до того, як була виявлена неефективність, а у багатьох випадках її недопущення взагалі. Мотивація подолання неефективності дозволяє

розглядати процес управління через можливі варіації позицій при визначені оптимального обсягу реалізації та здатність впливати на ситуацію як менеджерів підприємства, так і державних регулюючих органів.

Гіперконкуренція як форма сучасної конкуренції дозволяє розглядати еволюцію багатьох показників ефективності, однак, тільки використовуючи мотиваційний чинник, можна абстрагуватися від ефективності, що досягається шляхом розподілення ресурсів. Розподільна ефективність виходить з сутності процесів у національній економіці, а тому не доцільно усі сфери відносин вимірювати з достатньо жорстких принципів гіперконкуренції.

Галузі машинобудування повністю залежать від інноваційно-інвестиційної складової економічних відносин, а тому у даному розділі ми розглядаємо ефективність або неефективність як умову різноманітних мотивацій у діяльності підприємств. Ефективності, що досягаються у діяльності машинобудівних підприємств, ми характеризуємо за допомогою концепції Х-ефективності, яку запропонував Х. Лейбенстайн [266], важливість якої для нас полягає у тому, що, за визначенням Х. Лейбенстайна, її основним, хоча і не єдиним, елементом є мотивація. Отже, терміни «мотиваційна ефективність» або «спонукальна ефективність» не використовуються [266].

Х. Лейбенстайн прийнятність теорії Х-ефективності пояснював, крім положень Е. Лундберга, Ф. Харбісона, Н. Чемберлена, також дослідженнями інших вчених (додаток В, табл. В.2.1). На основі систематизації даного матеріалу ми пропонуємо мотивацію підприємств у концепції Х-ефективності поділити на сім складових:

- оплата праці за результатами, організація, відбір за кваліфікацією;
- психологічні особливості праці у колективі;
- інноваційна діяльність;
- консультативна діяльність;
- не ресурсне управління;
- скорочення витрат;
- відмова від досягнення ефективності.



Х. Лейбенстайн також навів чотири причини, які ми у своєму дослідженні використовували для побудови положень про неявну мотивацію, мотиваційну гнучкість, мотиваційний простір та позиціонування в умовах гіперконкуренції [266]:

- трудові угоди неповні;
- не всі фактори виробництва є ринковими;
- виробничі функції не повністю специфіковані або відомі;
- взаємозалежність та невизначеність змушують конкуруючі фірми потайком співпрацювати одна з однією та копіювати одна у однієї види використовуваної техніки та технології.

На нашу думку, розглядаючи концепції ефективності через розподілення ресурсів та Х-ефективність, необхідно враховувати як підходи, що стосуються всієї промисловості та галузі у мотиваційному процесі, так і окремих підприємств у розрізі регіону. У своїх дослідженнях Х. Лейбенстайн не виокремлював діяльність машинобудівних підприємств, однак в цілому ідея мотивації шляхом орієнтації підприємства на результати конкурентів, дозволяє визначати оптимальні Х-фактори, що мотивують розвиток виробництва.

Слід зазначити, що розгляд ефективності на основі мотивації діяльності підприємств можливий, коли мотивація впливає з концепції про мотиваційну гнучкість (табл. 2.1). Фінансова ефективність мотивує підприємця, найманих працівників, однак не завжди може мотивувати економічну діяльність підприємства. Б. Хольмстром, за допомогою економетричних методів довів, що інформативність дозволяє оцінювати керівника не за обсягом заробленого прибутку, а шляхом оцінки динаміки показників інших підприємств [255]. Тому ми вважаємо прийнятним такий підхід, оскільки він дозволяє прибуток використовувати, як один з мотивуючих чинників. Ефективність підприємства є результатом випередження інших підприємств галузі за економічними показниками діяльності, причому мотивація у цьому випадку виявляється не через економетричні моделі, а шляхом використання непараметричних методів.

## Мотиваційна гнучкість у мотивації діяльності підприємств

Ефективність	Мотиваційна гнучкість	Мотивація діяльності підприємства	Авторський підхід
Фінансова	Формування ресурсу: - прибутковості; - окупності; - достатності; - забезпеченості	Максимізація прибутку, підвищення частки на ринку	
Технічна	Забезпечення: - ресурсоутворення; - безпеки; - матеріало- та енергоємності; - надійності; - екологізації;	Відповідність вимогам науково-технічного прогресу, розвиток людського капіталу	
Праці та капіталу	Досягнення: - продуктивності праці; - продуктивності капіталу; - якості продукції	Створення умов для позиціонування в процесі виробництва, максимізація реалізації продукції	
Витрат	Регулювання: - собівартості; - інших витрат	Утворення потреб розвитку або руйнування при визначенні привабливості підприємства	
Розподільна	Комбінування ресурсами	Використання чинників фальсифікацій, монополізму, домовленостей, як гарантованої перемоги	
X-ефективність	Вибір ресурсу	Здійснення орієнтування на обраний ресурс	

*Джерело: удосконалено автором*

Машинобудівні підприємства Вінницької області слід розглядати з точки зору їх ролі у машинобудівному комплексі та всієї промисловості держави. У цьому контексті розробка шляхів мотивації економічної діяльності являє собою виявлення основних закономірностей, що дозволяють запуснути механізм мотивування внаслідок взаємозв'язку потреб у досягненні максимального рівня

рентабельності, зростанні доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), збільшені капітальних інвестицій та оптимізації цінової політики.

Здійснювати оцінювання мотивації ефективності економічної діяльності пропонуємо, як єдину складову розвитку у системі: промисловість України – машинобудівний комплекс України – машинобудівні підприємства Вінницької області (рис. 2.2).

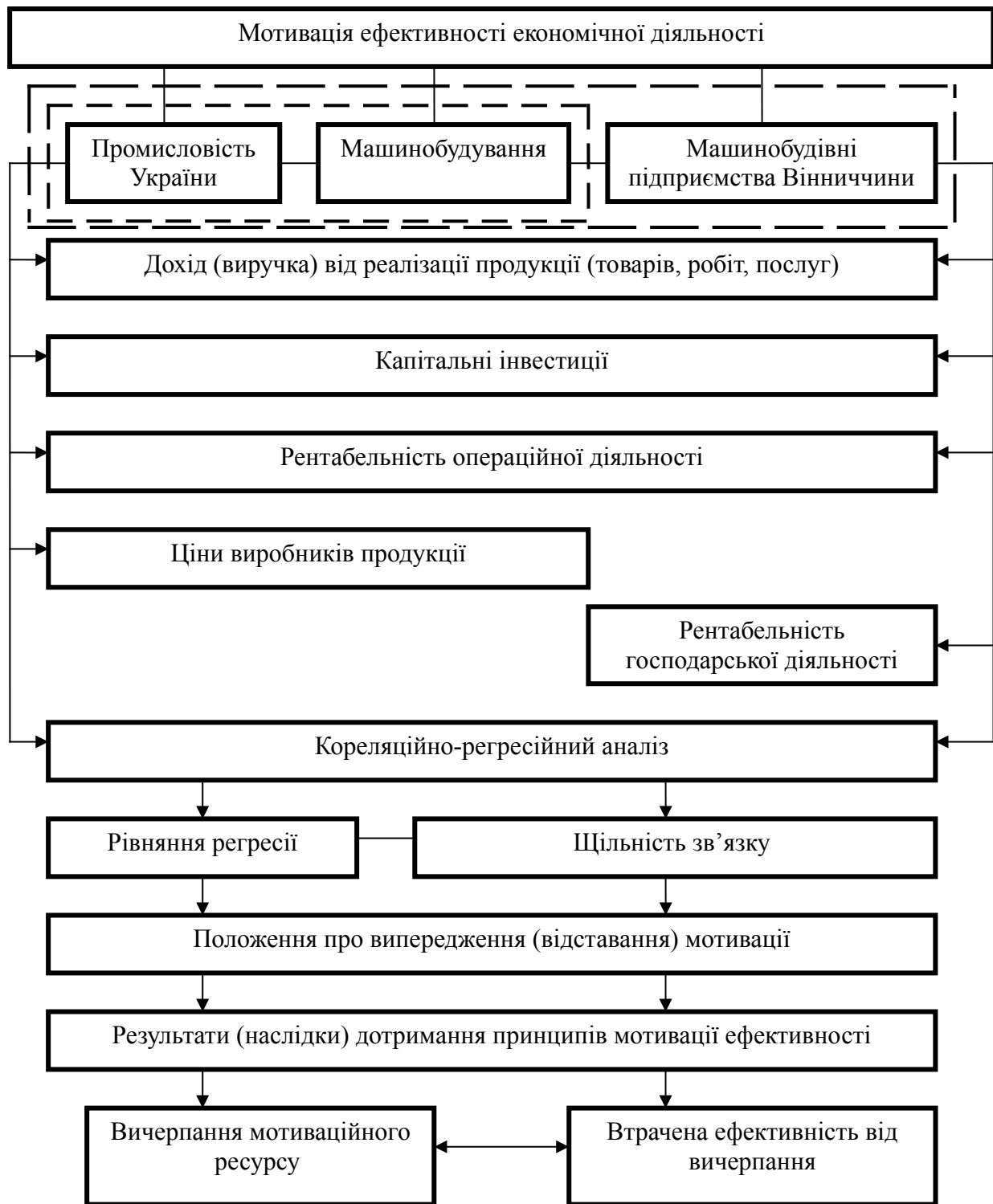


Рис. 2.2. Оцінювання можливостей ефективного мотивування розвитку промисловості та машинобудування  
*Джерело: розроблено автором*

Схема взаємозв'язку показників рентабельності операційної діяльності, капітальних інвестицій, цін для промисловості та машинобудування України, зокрема, (рис. 2.3) являє собою три пов'язаних між собою трикутника.

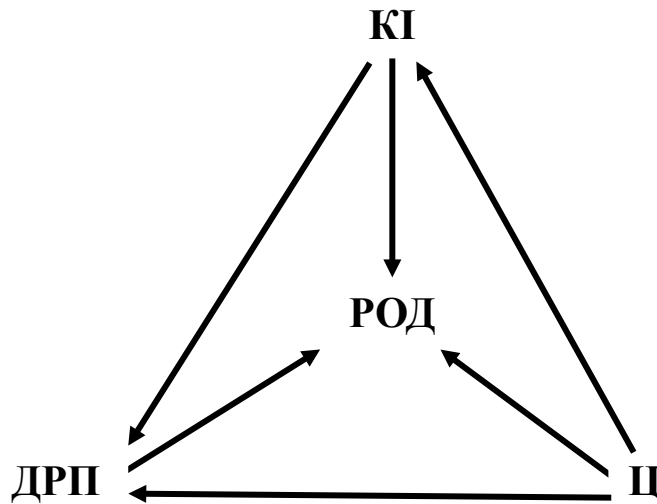


Рис. 2.3. Особливості взаємозв'язку показників ціни виробників (Ц), доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (ДРП), капітальних інвестицій (КІ) та рентабельності операційної діяльності (РОД)

*Джерело: розроблено автором*

У центрі наведеного рисунку знаходиться рентабельність операційної діяльності. Цей показник є чітко вираженим мотиватором для усіх інших, оскільки заради прибутковості підприємство виробляє продукцію, вкладає інвестиції та проводить цінову політику.

Менш виражені властивості мотиватора можна виявити у доході (виручці) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг). Прибутковість є основою діяльності підприємства, тому в умовах ринкової економіки неприпустимо виробництво продукції розглядати, як забезпечення самодостатності без комерційного результату. При цьому реалізацію продукції слід досліджувати виключно під кутом зору чинника її формування.

Капітальні інвестиції – це у більшій мірі інструмент у формуванні мотивації, оскільки вони повинні забезпечити досягнення прибутковості, як проміжний етап, створити можливості до зростання обсягів реалізації

продукції. Лише система формування цін виробників продукції є чинником, що повинна сприяти зростанню капітальних інвестицій.

Ціни виробників – це інструмент у формуванні мотивації. Результат його використання пропонуємо відображати через реалізацію потреб у досягненні прийняттого рівня рентабельності, надходженні капітальних інвестицій та забезпеченні максимального доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг).

Таким чином, можна зробити висновок, що у процесі мотивації підприємств у контексті промисловості та машинобудування, зокрема, чітко виражені властивості як мотиваторів, так і інструментів мотивації. При цьому мотиваторами вважаємо показники економічної діяльності, що створюють можливості стратегічного планування на підприємстві, та дозволяють розглядати досягнення інших результатів як сприяння виконанню його місії; інструментами мотивації – показники стратегічного значення, що відображають у різних варіаціях особливості функціонування ринкового середовища, ефективність яких залежить від ресурсного забезпечення як підприємця, так і всього середовища.

При розгляді мотивації ефективності економічної діяльності машинобудівних підприємств на прикладі підприємств Вінницької області, головною особливістю є мотивація у контексті прояву забезпечення потреб у рівні рентабельності господарської діяльності через рентабельність операційної діяльності (рис. 2.4). У даному випадку, рентабельність господарської діяльності підприємств є характерним мотиватором у вираженні ефективного розподілення капітальних інвестицій та збільшення доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг).

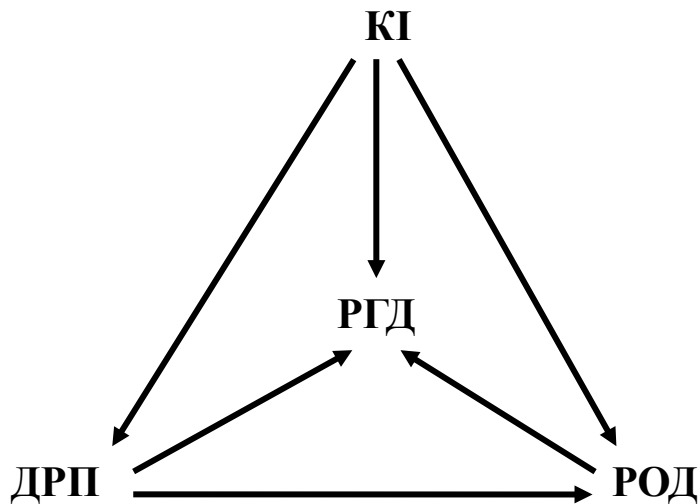


Рис. 2.4. Особливості взаємозв'язку показників рентабельності господарської діяльності (РГД), доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (ДРП), капітальних інвестицій (КІ) та рентабельності операційної діяльності (РОД)

*Джерело: розроблено автором*

Кореляційно-регресійний аналіз дозволяє провести оцінювання рівня мотивації, виходячи з лінійного рівняння регресії та коефіцієнта кореляції. Сутність цього аналізу полягає у залежності змінної  $Y$  від змінної  $X$ , а тому математичну залежність можна інтерпретувати, як економічну потребу у досягненні максимальної залежності. Таким чином, чим ближче буде щільність зв'язку до 1, тим у більшій мірі ця потреба буде реалізована.

Якщо коефіцієнт кореляції знаходиться у межах до 0,2, то це свідчить про слабку можливість реалізації необхідної потреби, а тому мотиватор ( $Y$ ) та інструмент мотивації ( $X$ ) за даних умов розвитку промисловості та машинобудування зокрема, не дозволяють створювати мотиваційний ресурс. Виходячи з наступних значень щільності кореляційного зв'язку, зазначимо слабку кореляцію – до 0,5, середню – до 0,7, високу – до 0,9 та дуже високу – більше 0,9.

Тому, виходячи з наведених показників щільності, пропонуємо здійснювати оцінку мотиваційного ресурсу, коли коефіцієнт кореляції знаходиться у межах від 0,5 до 1. Якщо щільність зв'язку буде наближатися до

0, то це свідчитиме про відсутність ресурсного формування як засобу взаємодії у системі економічної діяльності.

Лінійні рівняння кореляції також можуть приймати різні варіації. Розглянемо усі можливі, якщо  $y > 0$ ;  $y \rightarrow \max$ :

1)  $y = a + vx$  – існування мотивації навіть при необов'язковості інструмента мотивації, оскільки  $y = a$  при  $v = 0$ , тобто у даному випадку важливо визначити рівень стандартного досягнення потреби ( $a$ ), причому інструмент мотивації  $x$  виступає, як засіб швидкого підйому тенденції зростання показників економічної діяльності.

2)  $y = a - vx$  – існування демотивації, або від'ємної мотивації ( $-v$ ). Велике значення від'ємної мотивації призводить до штучного зниження стандартного досягнення при реалізації економічних потреб. Тому при залученні інструменту мотивації буде спостерігатися тенденція ще більшої демотивації, відповідно оптимальним варіантом є ситуація, коли  $v=0$ .

3)  $y = -a + vx$  – існування підвищеного значення інструмента мотивації. Для реалізації потреби, що визначена можливостями мотиватора, необхідним є знаходження такого значення  $x$ , яке дозволить подолати від'ємне стандартне досягнення та забезпечити зростання.

4)  $y = -a - vx$  – існування від'ємного досягнення при демотивуванні. Даний варіант не розглядається, оскільки  $y$  при усіх позитивних  $x$  буде виключно від'ємним числом.

Положення про випередження (відставання) мотивації ґрунтуються на основі динаміки досліджуваних показників, що можуть створити мотиваційний ресурс. Алгоритм розрахунку показників випередження або відставання наступний:

– знаходження залежностей, де коефіцієнт кореляції знаходиться у межах від 0,5 до 1;

– розрахунок ланцюгових індексів по промисловості (машинобудівному комплексу) показників рентабельності операційної діяльності (ІРОДП(М)) та всієї діяльності по машинобудівним підприємствам Вінницької області



(ІРВДМ), доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (ІДРПП(М)), капітальних інвестицій (ІКІП(М)), цін виробників (ІЦВП(М)) у випадку, якщо вони мають відношення до утворення середніх та сильних кореляційних зв'язків;

– розрахунок значень випередження (відставання) мотивації. Випередження (відставання) мотивації – це різниця між індексами показників з найбільшою щільністю зв'язків типу  $(Y_i - X_i)$ , де  $Y_i$  – мотиватор,  $X_i$  – інструмент мотивації. Якщо різниця має позитивне значення, то у такому випадку спостерігається випередження, якщо від'ємне, – то відставання.

Розрахунок значень випередження (відставання) дозволяє визначити наступні показники:

– загальну мотивацію випередження (відставання). Являє собою суму всіх різниць за досліджуваний період. Якщо сума має позитивний знак, то можна робити висновок про наявність ефективного впливу інструментів мотивації в умовах існуючого мотиватора. В іншому випадку – вплив негативний;

– зону ефективності – зона значень випереджень, що характеризують позитивну шкалу динаміки процесів розвитку;

– зону неефективності – зона значень відставань, що характеризують негативну шкалу динаміки процесів розвитку;

– мотиваційний потенціал: розраховується, як різниця між максимальним показником динаміки зони ефективності та максимальним показником (за значенням) зони неефективності;

– мотиваційний ресурс (реально досягнуті запаси ефективності внаслідок змін у процесі використання інструментів мотивування розвитку виробництва, або сума величин у зоні ефективності);

– норму ефективності (умовні лінії у зоні ефективності, що з'єднують між собою точки (вершини) динаміки, які межують з вершинами тої самої динаміки, які опускаються у зону неефективності);

– надлишковий ресурс (умовна площа частини динаміки, що перетинає лінію норми ефективності і таким чином знаходиться зверху цих ліній.

Проблемою при отриманні надлишкового ресурсу є те, що його неможливо використати для оптимізації динаміки ефективності, однак він найбільш яскраво відображає мотиваційний потенціал, як величину можливого коригування максимальних значень);

– не вмотивування ( площа частини динаміки з характерною тенденцією до спаду від закінчення лінії норми ефективності до останньої вершини. Показує можливі межі нестачі потреб у мотиваційному ресурсі по причині вичерпання мотиваційного ресурсу).

Результати (наслідки) дотримання принципів мотивації ефективності – це вичерпання мотиваційного ресурсу та втрачена від цього ефективність. Вони визначаються по конфігурації лінії динаміки, частини якої, перетинаючи вісь абсцис, знаходяться у зонах ефективності та неефективності.

Таким чином, вичерпання мотиваційного ресурсу – це найнижча вершина динаміки за певний період часу у зоні неефективності, відновлення – найвища у зоні ефективності. Лінії норм ефективності дозволяють визначити реальні втрати від вичерпання мотиваційного ресурсу. Відстань від точки (вершини) вичерпання до лінії норми ефективності дозволяє оцінити втрату мотиваційного ресурсу. Ресурс, значення якого знаходиться у точці перетину лінії, що умовно проведена від вершини вичерпання до лінії норми ефективності є таким, який міг би бути залучений у цей період часу.

## **2.2. Мотивація у виробництві машин і устаткування для сільського та лісового господарства**

Особливість розвитку вітчизняного машинобудування виявляється у двох періодах становлення сучасної промисловості:

– перший (1992-2003 рр.) є періодом занепаду машинобудування внаслідок розпаду СРСР через розрив відносин з колишніми союзними республіками та переорієнтацію України на сировинну державу з потужним потенціалом тіньової економіки. Це період пострадянського машинобудування

у вигляді відтоку капіталу, непрозорої приватизації, розриву партнерських зв'язків, звільнення працівників. У цьому контексті мотивація для підприємств визначалася не економічною діяльністю, а вимогами швидкого збагачення для декількох осіб;

– другий (2004-2017 рр.) є періодом поступового переосмислення ролі машинобудування як сфери діяльності, що вимагає гнучкості, ефективності, а також здатності функціонування в умовах розвитку підприємництва та мотивації економічної діяльності. Початок 2000-х років – період поступового пошавлення, розвитку тих підприємств, що залишилися. Особливий період життєздатності галузі датується 2014 р., коли відбулась анексія Криму та війна на Донбасі. Падіння економічного розвитку у цих промислово розвинутих регіонах призвело до суттєвої зміни показників діяльності машинобудування по всій Україні.

Оскільки сільське та лісове господарство у економіці України та Вінницької області відіграє важливу роль, то і виробництво машин і устаткування для цього виду діяльності є чинником інтенсифікації господарств, що створює можливості створення нових підприємств, залучення інвестицій та найманих працівників. За даними Головного управління статистики у Вінницькій області, підприємства сільського господарства Вінницької області випускають плуги відвальні, розпушувачі та культиватори, борони дискові, машини для приготування кормів для тварин, причепи та напівпричепи сільськогосподарські самозавантажувальні або саморозвантажувальні, вузли та деталі до машин сільськогосподарського призначення.

Згідно КВЕД-2010, що визначений Державною службою статистики України, виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства відноситься до розділу 28 «Виробництво машин і устаткування, не введені в інші угруповання». Цей розділ включає [54]:

– виробництво машин і устаткування, які призначені для механічного або термічного оброблення матеріалів, або здійснення інших операцій (підіймально-транспортних, операцій з розмелювання, зважування, пакування

тощо), у т.ч. виробництво їх механічних компонентів, які виробляють і застосовують силу, і будь-яких спеціально виготовлених основних частин;

– виробництво стаціонарних, мобільних або ручних пристроїв, незалежно від того, чи призначені вони для промислового, будівельного, сільськогосподарського або домашнього використання;

– виробництво устаткування спеціального призначення для пасажирського або вантажного транспорту також віднесено до цього розділу;

– виробництво машин і устаткування спеціального призначення, тобто устаткування, що його використовують для широкого діапазону галузей;

– виробництво інших машин і устаткування спеціального призначення, які не класифіковані в інших розділах КВЕД, що їх використовують або не використовують у виробничих процесах, таких як обладнання для ярмарків і атракціонів розважального призначення, автоматичне устаткування для кегельбану тощо.

Групи та класи розділу 28 «Виробництво машин і устаткування, не введені в інші угруповання» представлені у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Групи та класи розділу 28 «Виробництво машин і устаткування, не введені в інші угруповання»

Група	Назва групи	Клас	Назва класу
28.1	Виробництво машин і устаткування загального призначення	28.11	Виробництво двигунів і турбін, крім авіаційних, автотранспортних і мотоциклетних двигунів
		28.12	Виробництво гідравлічного та пневматичного устаткування
		28.13	Виробництво інших pomp і компресорів
		28.14	Виробництво інших кранів і клапанів
		28.15	Виробництво підшипників, зубчастих передач, елементів механічних передач і приводів

## Продовження таблиці 2.2

Група	Назва групи	Клас	Назва класу
28.2	Виробництво інших машин і устаткування загального призначення	28.21	Виробництво печей і пічних пальників
		28.22	Виробництво підйимального та вантажно-розвантажувального устаткування
		28.23	Виробництво офісних машин і устаткування, крім комп'ютерів і периферійного устаткування
		28.24	Виробництво ручних електромеханічних і пневматичних інструментів
		28.25	Виробництво промислового холодильного та вентиляційного устаткування
		28.29	Виробництво інших машин і устаткування загального призначення, н.в.і.у.
28.3	Виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства	28.30	Виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства
28.4	Виробництво металообробних машин і верстатів	28.41	Виробництво металообробних машин
		28.49	Виробництво інших верстатів
28.9	Виробництво інших машин і устаткування спеціального призначення	28.91	Виробництво машин і устаткування для металургії
		28.92	Виробництво машин і устаткування для добувної промисловості та будівництва
		28.93	Виробництво машин і устаткування для виготовлення харчових продуктів і напоїв, перероблення тютюну
		28.94	Виробництво машин і устаткування для виготовлення текстильних, швейних, хутряних і шкіряних виробів
		28.95	Виробництво машин і устаткування для виготовлення паперу та картону
		28.96	Виробництво машин і устаткування для виготовлення пластмас і гуми
		28.99	Виробництво машин і устаткування спеціального призначення, н.в.і.у.

*Джерело: побудовано за даними [54]*

Враховуючи значення виробництва машин і устаткування для сільського та лісового господарства, пропонуємо мотивацію розглянути виходячи з

потреби економічної безпеки підприємств Вінницької області у контексті розвитку цього виду діяльності в Україні. Користуючись даними Державної служби статистики України, проведемо аналіз економічних показників діяльності підприємств з виробництва машин і устаткування для сільського та лісового господарства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Показники економічної діяльності підприємств, що здійснюють виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства по Україні за 2010-2018 роки

Назва показників	Роки								
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Кількість підприємств, одиниць	261	303	275	305	274	287	294	326	352
Кількість зайнятих працівників, осіб	23798	23302	22977	18862	17660	19091	18460	19694	20060
Кількість найманих працівників, осіб	23741	23221	22889	18753	17571	19040	18400	19634	20003
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	3747549,9	4827731,4	4548332,7	3670915,5	4132592,2	6297691,8	8857435,5	11186570,7	11751576,7
Капітальні інвестиції, тис. грн.	154518	206906	267311	279431	253741	441842	426378	588974	604972
Фінансовий результат (сальдо) до оподаткування, тис. грн.	1979,7	246042,2	-22473,8	-174979,6	380687,6	-246268,1	121011,9	1138032,9	748419,4
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	-45506,9	191602,2	-79035,8	-197565,7	325244,2	-315554,0	-35177,2	987808,6	590570,6

*Джерело: побудовано за даними [54]*

Кількість підприємств, що здійснюють виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства у 2018 році по Україні становила 352 одиниці, що є найбільшим показником за досліджуваний період починаючи з 2010 року – зростання склало 34,9%. Значення кількості підприємств для виробництва машин і устаткування для сільського та лісового господарства у виробництві машин і устаткування не введених в інші угруповання слід оцінювати виходячи з порівняння з іншими класами даного розділу (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Кількість підприємств за класами розділу КВЕД 28 «Виробництво машин і устаткування не введени в інші угруповання» у 2018 році.

*Джерело: побудовано за даними [54]*

Таким чином, найбільша кількість підприємств, що виробляють машини і устаткування не введени в інші угруповання – це 352 підприємства, що виробляють машини і устаткування для сільського та лісового господарства. Лише на 21 підприємство менше, що здійснюють виробництво інших машин і устаткування загального призначення, н.в.і.у. (клас 28.29).

Крім того, більшою за середній рівень по даному класу діяльності є кількість підприємств, що здійснюють виробництво машин і устаткування спеціального призначення, н.в.і.у. (клас 28.99), для добувної промисловості та



будівництва (клас 28.92), підйимального та вантажно-розвантажувального устаткування (клас 28.22), промислового холодильного та вентиляційного устаткування (клас 28.25), машин і устаткування для виготовлення харчових продуктів і напоїв, перероблення тютюну (клас 28.93), гідравлічного та пневматичного устаткування (клас 28.12).

На відміну від кількості підприємств, кількість зайнятих та найманих працівників у виробництві машин і устаткуванні для сільського та лісового господарства зменшується. Кількість зайнятих працівників зменшилася у 2018 році порівняно з 2010 роком на 15,7%, найманих – також на 15,7%. Значення кількості найманих працівників для виробництва машин і устаткування для сільського та лісового господарства у виробництві машин і устаткування не введених в інші угруповання слід оцінювати виходячи з порівняння з іншими класами даного розділу (рис. 2.6).



Рис. 2.6. Кількість найманих працівників за класами розділу КВЕД 28 «Виробництво машин і устаткування не введени в інші угруповання» у 2018 році.

*Джерело: побудовано за даними [54]*

Найбільша кількість найманих працівників працює на підприємствах, що виробляють машини і устаткування для сільського та лісового господарства (20003 особи). Це на 6732 особи більше ніж на підприємствах з виробництва машин і устаткування для металургії (13271 осіб). Кількість найманих

працівників на підприємствах з виробництва машин і устаткування для виготовлення текстильних, швейних, хутряних і шкіряних виробів є найменшою серед усіх класів (121 особа).

Враховуючи, що серед усіх класів розділу 28 «Виробництво машин і устаткування не введені в інші угруповання» у 2018 році, найбільша кількість працюючих та підприємств спостерігається у діяльності з виробництва машини і устаткування для сільського та лісового господарства, розглянемо динаміку залежності для цього класу кількості підприємств від кількості найманих працівників за 2010-2018 роки за допомогою кореляційно-регресійного аналізу (рис. 2.7).

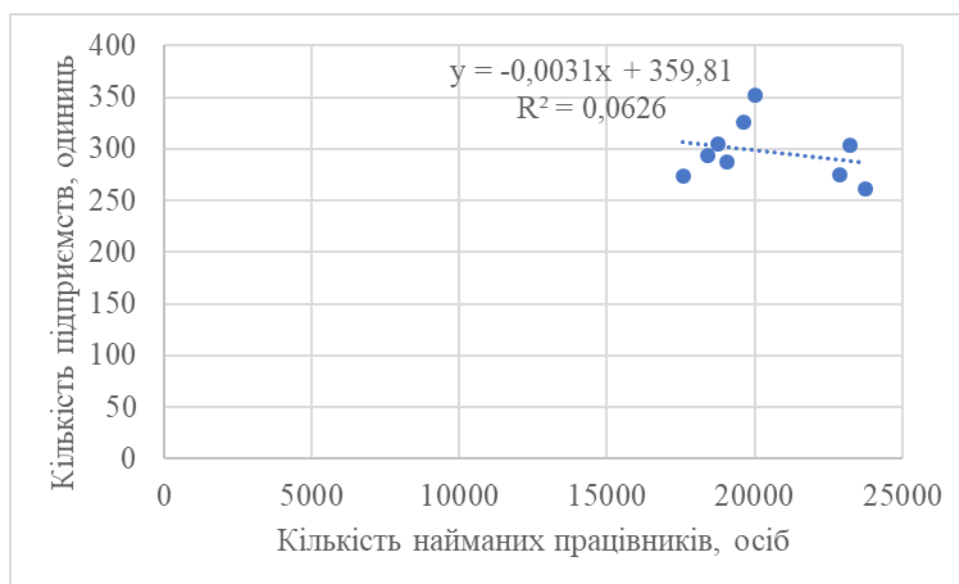


Рис. 2.7. Залежність кількості підприємств, що здійснюють виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства від кількості найманих працівників за результатами кореляційно-регресійного аналізу за 2010-2018 роки

*Джерело: на основі табл. 2.3*

Виходячи з отриманих результатів, спостерігається низький коефіцієнт кореляції (0,25), що свідчить про слабку щільність зв'язку між кількістю найманих працівників та кількістю підприємств. Разом з тим, можна зробити також висновок про нерівномірність середовища у якому здійснюють діяльність підприємства, оскільки на теперішній час розвиток

сільськогосподарського машинобудування залежить не стільки від наявності підприємств та працюючих на них, скільки від технологій та рівня співпраці з світовими виробниками даної продукції. Як наслідок, на тепер не можна робити висновок, що збільшення кількості підприємств призводить до обов'язкового збільшення кількості працюючих.

Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) по підприємствах, що здійснюють виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства у 2018 році порівняно з 2010 роком зростає у 3,13 рази. Протягом досліджуваного періоду зростання показника доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) відбувається постійно з 2014 року.

Враховуючи особливість доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у контексті залежності від кількості найманих працівників, пропонуємо визначити вартість продукції у розрахунку на одного найманого працівника та побудувати регресійну модель за допомогою кореляційно-регресійного аналізу.

За результатами 2010 року на одного найманого працівника припадає 157,8 тис. грн. реалізованої продукції. За іншими роками – 207,9 тис. грн., 198,7 тис. грн., 195,7 тис. грн., 235,2 тис. грн., 330,8 тис. грн., 481,4 тис. грн., 569,7 тис. грн., 587,5 тис. грн. Таким чином, обсяг реалізованої продукції на одного найманого працівника у 2018 році порівняно з 2010 роком збільшився у 3,72 рази.

З усіх класів розділу КВЕД 28 «Виробництво машин і устаткування не введені в інші угруповання» у 2018 році найбільший дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) отримана від діяльності підприємств, що здійснюють виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства (11751576,7 тис. грн.) (рис. 2.8).

Наступні позиції за цим показником займають такі види діяльності, як виробництво машин і устаткування для добувної промисловості та будівництва (9386186 тис. грн.), виробництво промислового холодильного та

вентиляційного устаткування (6813535 тис. грн.), виробництво машин і устаткування для металургії (6150385,3 тис. грн.), виробництво підіймального та вантажно-розвантажувального устаткування (5888234,8 тис. грн.), виробництво двигунів і турбін, крім авіаційних, автотранспортних і мотоциклетних двигунів.

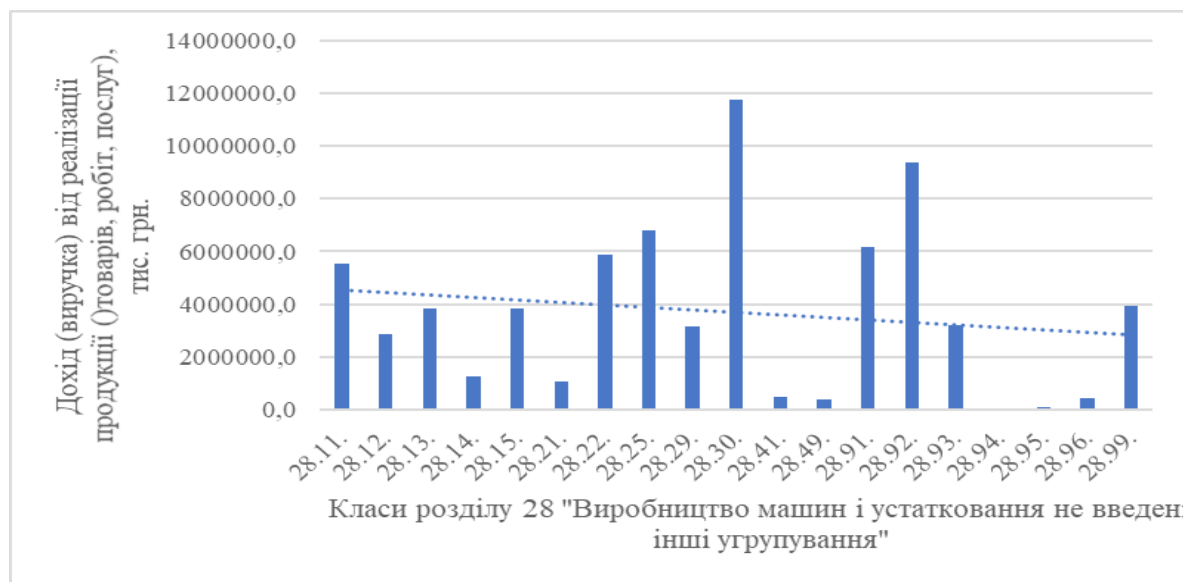


Рис. 2.8. Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за класами розділу КВЕД 28 «Виробництво машин і устаткування не введені в інші угруповання» у 2018 році.

*Джерело: побудовано за даними [54]*

Залежність доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) підприємств, що здійснюють виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства від кількості найманих працівників найкраще зобразити за допомогою кореляційно-регресійного аналізу (рис. 2.9).

Оскільки коефіцієнт кореляції складає 0,87, це свідчить про високу щільність зв'язку між даними показниками. Таким чином можна зробити висновок, що збільшення кількості найманих працівників у діяльності з виробництва машин і устаткування для сільського та лісового господарства забезпечить зростання доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг).

Рівняння регресії  $y = 476879 + 471,81x$  свідчить про стійку тенденцію збільшення виручки. Навіть якщо наймані працівники у даному виробництві будуть відсутні, то дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) складе 476879 тис. грн.

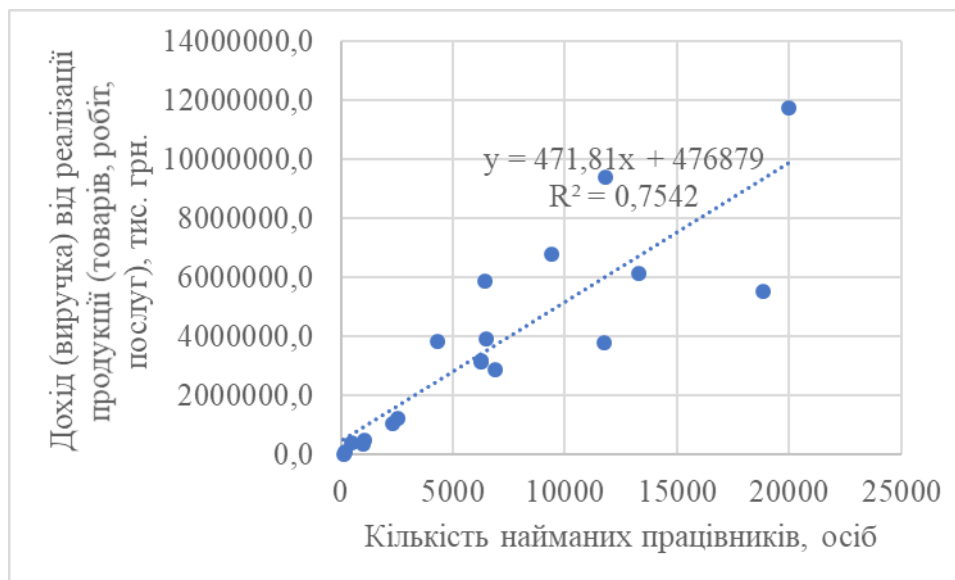


Рис. 2.9. Залежність доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) від кількості найманих працівників, що здійснюють виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства за результатами кореляційно-регресійного аналізу за 2010-2018 роки

*Джерело: на основі табл. 2.3*

Зазначимо, що при даній тенденції дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) підприємств, що виробляють машини і устаткування для сільського та лісового господарства починає зростати, якщо кількість найманих працівників більша 1010 осіб.

Враховуючи потребу зростання кількості найманих працівників у контексті збільшення доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), необхідно також врахувати мотивацію виробництва машин і устаткування для сільського та лісового господарства через залучення капітальних інвестицій. Протягом усього періоду 2010-2018 років спостерігалось в основному зростання обсягу капітальних інвестицій. Таким чином, у 2018 році порівняно з 2010 роком обсяг капітальних інвестицій зріс у

3,9 рази, що свідчить про значні потреби галузі та необхідність формування потужної матеріальної бази для розвитку підприємств.

Порівняємо обсяг капітальних інвестицій у виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства з обсягом капітальних інвестицій у діяльність інших виробництв, що відносяться до розділу КВЕД 28 «Виробництво машин і устаткування не введені в інші угруповання» у 2018 році (рис. 2.10).



Рис. 2.10. Капітальні інвестиції за класами розділу КВЕД 28 «Виробництво машин і устаткування не введені в інші угруповання» у 2018 році.

*Джерело: побудовано за даними [54]*

Протягом 2018 року більше всього капітальних інвестицій було вкладено у виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства. Також значний обсяг капіталовкладень було здійснено на виробництво промислового холодильного та вентиляційного устаткування (506965 тис. грн.), виробництво машин і устаткування для металургії (428889 тис. грн.), виробництво машин і устаткування для добувної промисловості та будівництва (427381 тис. грн.), виробництво підйимального та вантажно-розвантажувального устаткування (330691 тис. грн.).

Враховуючи мотивуюче значення капітальних інвестицій для розвитку виробництва машин і устаткування для сільського та лісового господарства

пропонуємо знов використати кореляційно-регресійний аналіз виходячи з наступних двох аспектів:

– залежність доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) від капітальних інвестицій;

– залежність капітальних інвестицій від кількості найманих працівників.

У першому випадку (рис. 2.11) щільність звязку (коефіцієнт кореляції 0,94) є високою, що дозволяє робити висновок про тенденцію зростання доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у випадку збільшення обсягу капітальних інвестицій.

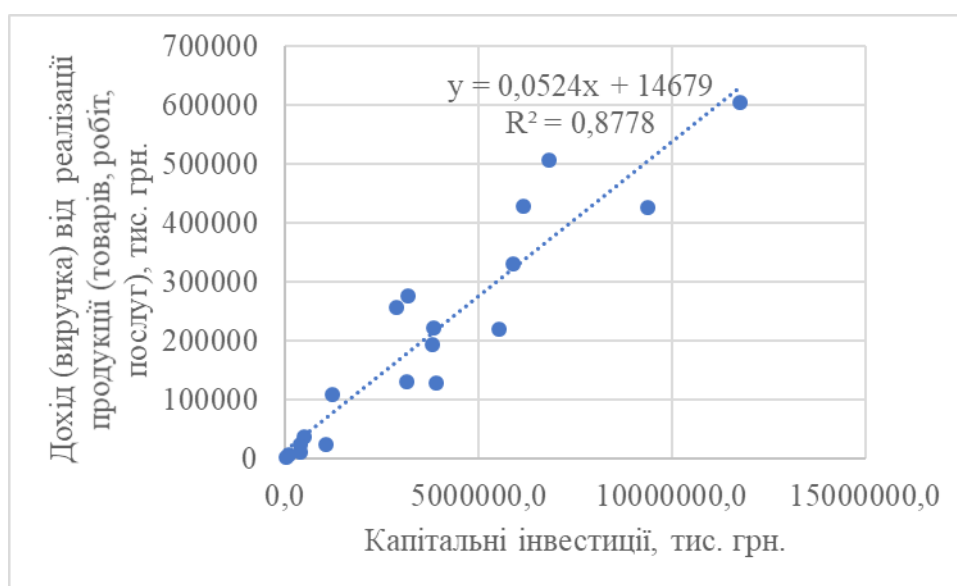


Рис. 2.11. Залежність доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) від обсягу капітальних інвестицій у виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства за результатами кореляційно-регресійного аналізу за 2010-2018 роки

*Джерело: на основі табл. 2.3*

Якщо капітальні інвестиції будуть відсутні у виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства, то виручка від реалізації у цьому випадку складе 14679 тис. грн. Разом з тим, для того щоб дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) зростала, необхідний обсяг капітальних інвестицій повинен бути не меншим за 280134 тис. грн.

У другому випадку (рис. 2.12) щільність звязку (коефіцієнт кореляції 0,79) є достатньо високою, що дозволяє робити висновок про тенденцію

зростання капітальних інвестицій у випадку збільшення кількості найманих працівників. Таким чином і у даному випадку існує позитивна спрямованість тренда, що дозволяє робити висновок про можливість мотивації розвитку виробництва машин і устаткування для сільського та лісового господарства шляхом як залучення капітальних інвестицій, так і оптимізації кількості найманих працівників.

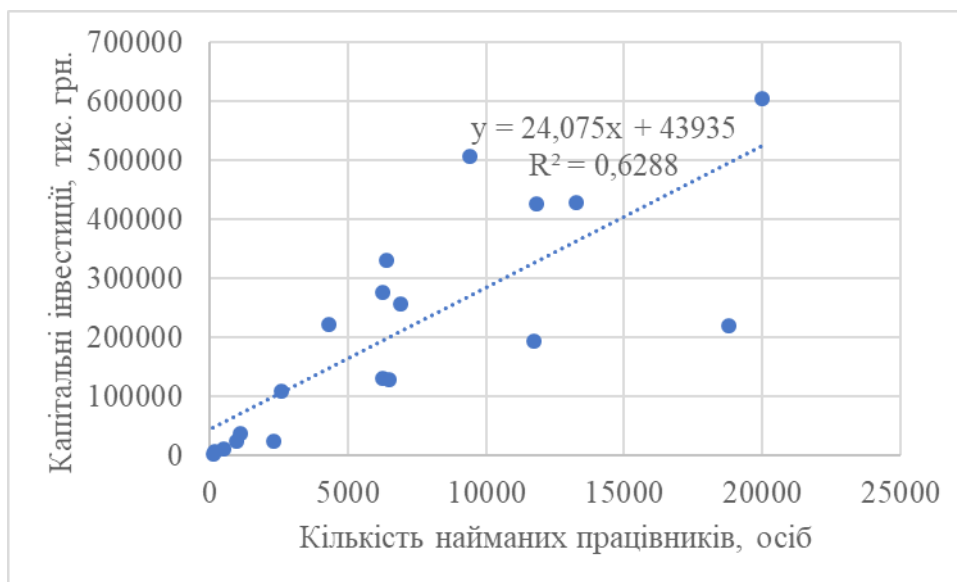


Рис. 2.12. Залежність капітальних інвестицій від кількості найманих працівників, що працюють на підприємствах з виробництва машин і устаткування для сільського та лісового господарства за результатами кореляційно-регресійного аналізу за 2010-2018 роки

*Джерело: на основі табл. 2.3*

Якщо кількість найманих працівників, що працюють на підприємствах з виробництва машин і устаткування для сільського та лісового господарства буде дорівнювати нулю, то обсяг капітальних інвестицій складе 43935 тис. грн. Враховуючи цю тенденцію, можна зробити висновок, що необхідна кількість працівників, що здійснює виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства для забезпечення мотивації капітальними інвестиціями складає 1825 тис. грн.

На основі проведеного аналізу щодо визначення мотивації у виробництві машин і устаткування для сільського та лісового господарства можна зробити висновок про існування найбільшої потреби у виробництві машин і



устаткування для сільського та лісового господарства серед інших підприємств, що здійснюють виробництво машин і устаткування не введені в інші угруповання за такими показниками, як кількість підприємств, кількість найманих працівників, виручка від реалізації продукції (товарів, послуг), капітальні інвестиції. Разом з тим, кореляційно-регресійний аналіз показав відсутність зв'язку між чисельністю найманих працівників та кількістю підприємств, заперечивши таким чином існування мотивуючого фактору у вигляді ефективних підприємницьких структур на ринку. У цьому випадку, показники кількості підприємств залишаються важливим чинником мотивації виробництва машин для сільського та лісового господарства, однак ця мотивація може проявлятися лише через непараметричну залежність між даними показниками у середовищі функціонування.

У всіх інших випадках існує висока щільність зв'язку та прямо пропорційна залежність результативного показника від факторного. Як наслідок, можна стверджувати про існування тенденцій щодо мотивації виробництва машин і устаткування для сільського та лісового господарства шляхом формування потреб у капітальних інвестиціях та найманих працівників з метою зростання доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг).

Досягнення прибутку є метою діяльності будь-якого підприємства, тому мотивація прибутком дозволяє визначити ефективність потреб у найманих працівниках та капітальних інвестиціях у контексті збільшення доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг). Позитивне сальдо фінансових результатів до оподаткування підприємств, що здійснюють виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства у 2010 році склало 1979,7 тис. грн., а у 2018 році – 748419,4 тис. грн., що забезпечило зростання у 378 разів. У 2010 році чистий збиток склав 45506,9 тис. грн., а у 2018 році – 590570,6 тис. грн. Однак, якщо порівнювати з попереднім 2017 роком, то позитивне сальдо фінансового результату у 2018 році зменшилося на 34,2%, а чистий прибуток на 40,2%.

Якщо оцінювати чисті прибутки та збитки підприємств, що здійснюють виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства по роках, то за досліджуваний період спостерігається переважно збитковість цієї діяльності: збитковими є 2010 рік, 2012 рік, 2013 рік, 2015 рік, 2016 рік; прибутковими є 2011 рік, 2014 рік, 2017 рік, 2018 рік. Таким чином, функціонування підприємств, що здійснюють виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства мотивується не тільки через досягнення прибутку, а й забезпечення розвитку усього сільського господарства шляхом посилення як операційної так і господарської діяльності за даною галуззю (рис. 2.13).

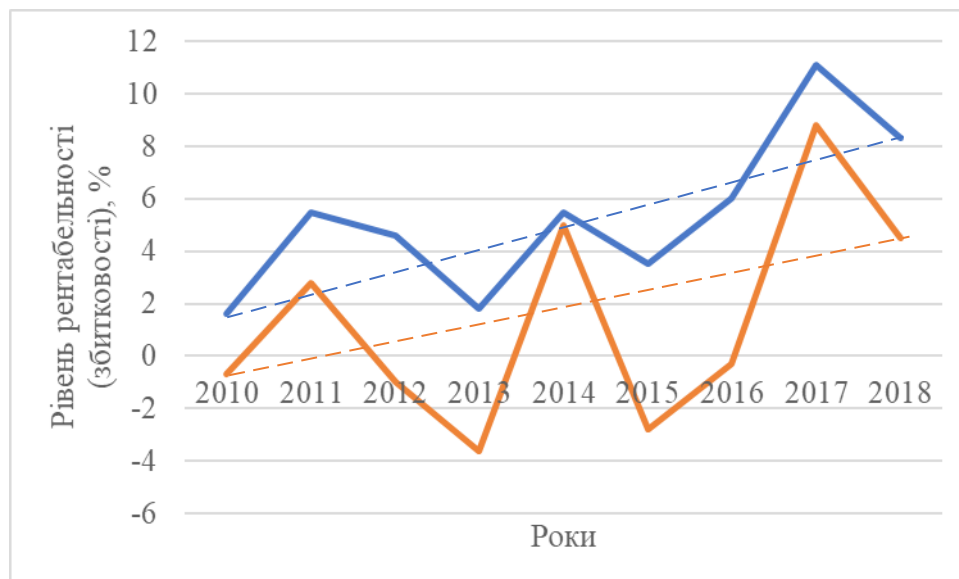


Рис. 2.13. Динаміка рівнів рентабельності (збитковості) операційної та господарської діяльності за 2010-2018 роки по підприємствах, що здійснюють виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства  
*Джерело: побудовано за даними [54]*

Показники рентабельності формуються завдяки співвідношенню між прибутком та витратами, а тому відсотковий результат найбільш чітко відображає тенденцію розвитку виробництва машин і устаткування для сільського та лісового господарства. За результатами даного аналізу можна зробити висновок про стабільну тенденцію зростання рентабельності як операційної діяльності, так і господарської діяльності протягом 2010-2018 років.

Витрати на виробництво продукції (товарів, послуг) протягом 2012-2018 років щорічно зростають починаючи з 2013 року (табл. 2.4). У 2018 році порівняно з 2012 роком цей показник зріс у 2,4 рази, у той час як обсяг виробленої продукції (товарів, послуг) – у 2,6 разів. Отримані результати свідчать про значний потенціал у мотивації подальшого нарощення виробництва машин і устаткування для сільського та лісового господарства.

Таблиця 2.4

Показники витрат на виробництво продукції, обсягу виробленої продукції доданої вартості за витратами виробництва за підприємствами, що здійснюють виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства по Україні за 2010-2018 роки

Показники	Роки						
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Витрати на виробництво продукції (товарів, послуг), тис. грн.	4592695,7	3814242,5	4108124,0	6418299,4	7808379,6	9851218,5	10949184,1
Обсяг виробленої продукції (товарів, послуг), тис. грн.	4754154,3	3813088,4	4595275,2	6591186,1	9275691,5	12090632,1	12257869,0
Додана вартість за витратами виробництва, тис. грн.	1681923,1	943716,4	1613576,6	1878093,3	2683318,0	3657860,3	3945860,6

*Джерело: побудовано за даними [54]*

Відповідно відбулося зростання показника доданої вартості за витратами виробництва машин і устаткування для сільського та лісового господарства України у 2018 році порівняно з 2012 роком у 2,3 рази. На основі показників обсягу виробленої продукції та доходу (виручки) від реалізації продукції підприємств, що виробляють машини і устаткування для сільського та лісового господарства побудуємо динаміку цих показників (рис. 2.14).

Протягом усіх років обсяг виробленої продукції перевищував дохід (виручку) від реалізації продукції підприємств, що виробляють машини і устаткування для сільського та лісового господарства: у 2012 році перевищення склало 205821,6 тис. грн., 2013 році – 142172,9 тис. грн., 2014 році – 462683 тис. грн., 2015 році – 293494,3 тис. грн., 2016 році – 418256 тис. грн., 2017 році – 904061,4 тис. грн., 2018 році – 506292,3.

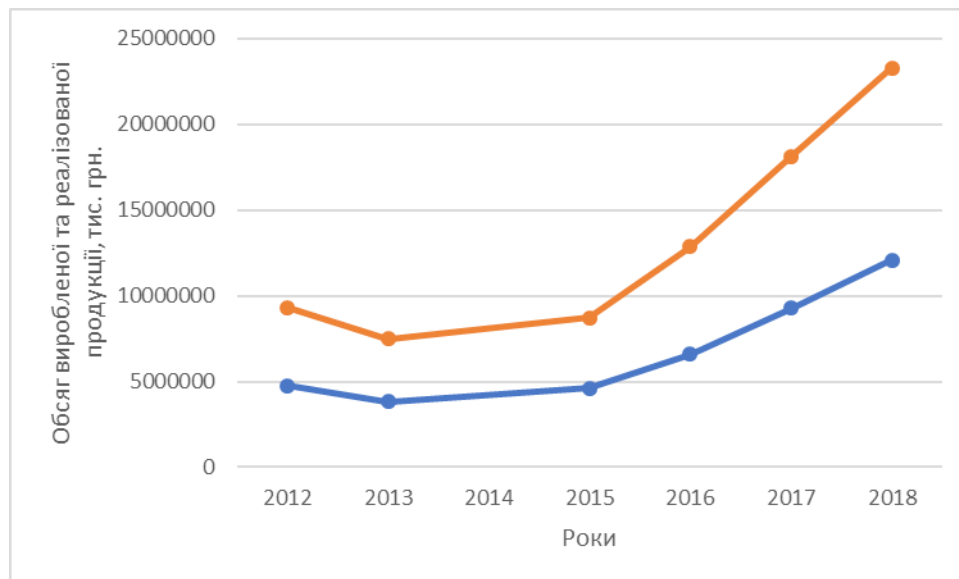


Рис. 2.14. Динаміка змін обсягу виробленої продукції та доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) по підприємствах, що виробляють машини і устаткування для сільського та лісового господарства за 2012-2018 роки.

*Джерело: побудовано за даними [54]*

Порівняно з 2017 роком обсяг нереалізованої продукції у 2018 році скоротився на 44%, однак з 2012 – зріс у 2,4 рази.

Враховуючи тенденції зростання показників рентабельності підприємств, що здійснюють виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства пропонуємо дослідити їх діяльність за розділами балансу у період 2013-2018 років по Україні: необоротні активи, оборотні активи, власний капітал, довгострокові зобов'язання і забезпечення, поточні зобов'язання і забезпечення (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Підсумки розділів балансу підприємств, що здійснюють виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства по Україні за 2013-2018 роки

Показники	Роки					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Необоротні активи, тис. грн.	1780958,3	1992234,5	2823764,3	3085385,6	3178255,9	3372628,2
Оборотні активи, тис. грн.	4082446,1	4875767,1	7438777,3	8199489,4	7316263,1	8834606,8
Власний капітал, тис. грн.	770843,9	1145156,8	1185791,2	1358910,2	2523704,1	3212579,6
Довгострокові зобов'язання і забезпечення, тис. грн.	1563480,3	1363612,5	2229739,7	2149189,3	2988480,2	2044123,9
Поточні зобов'язання і забезпечення, тис. грн.	3535680,5	4359752,8	6847080,2	7776754,5	4986338,7	6978876,7

*Джерело: побудовано за даними [54]*

Виходячи з результатів таблиці, спостерігається значне зростання показників активів у 2018 році порівняно з 2013 роком: необоротні активи зросли на 89,4%, оборотні активи – у 2,16 разів. Відбулося також зростання зобов'язань у 2018 році порівняно з 2013 роком. У 2018 році порівняно з 2013 роком довгострокові зобов'язання і забезпечення зросли на 30,7%, поточні зобов'язання і забезпечення – на 97,4%. Таким чином, темпи зростання активів підприємств, що здійснюють виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства значно перевищують темпи зростання по зобов'язаннях, що свідчить про можливість мотивації шляхом досягнення економічної безпеки.

Вінницька область є одним з тих регіонів України, де машинобудування має давніші традиції, що обумовлені наявністю великої кількості підприємств пов'язаних з сільським господарством. Про значення і можливість мотивації

машинобудування у цьому регіоні можна робити висновки спираючись на показники виручки від реалізації продукції (товарів, послуг) у розрізі видів економічної діяльності протягом 2010-2018 років (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за видами економічної діяльності по машинобудуванню у 2010-2018 роках

Вид економічної діяльності	Роки								
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
машинобудування	663119,3	717832,7	820835,5	785169,0	755307,6	1056276,3	1499476,8	1798796,4	2790219,9
Виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції, тис. грн.	84215,1	99046,6	103106,4	123983,9	140989,3	186797,1	306564,6	392218,2	345309,6
Виробництво електричного устаткування, тис. грн.	62640,7	222008,2	301740,8	233423,1	244773,5	289095,9	398470,5	462353,6	956673,6
Виробництво машин і устаткування, не віднесених до інших угруповань, тис. грн.	496772,3	360477,6	379011,6	388801,6	315941,1	536133,9	604554,3	882410,1	1051077,4
Виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортних засобів, тис. грн.	19491,2	36300,3	36976,7	38960,4	53603,7	44249,4	189887,4	61814,5	437159,3

*Джерело: побудовано за даними [49]*

Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) по машинобудуванню Вінницької області зростає у 2018 році порівняно з 2010 роком у 4,2 рази. Також зріс дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) по видах економічної діяльності у машинобудуванні:

- Виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції у 4,1 рази.
- Виробництво електричного устаткування у 4,1 рази;
- Виробництво машин і устаткування, не віднесених до інших угруповань – у 2,1 рази;
- Виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортних засобів – у 22,4 рази.

Таким чином, максимальне зростання у машинобудуванні відбулося у виробництві автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортних засобів, проте мінімальне зростання спостерігається у виробництві машин і устаткування, не віднесених до інших угруповань. Уся динаміка змін доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) по видах економічної діяльності у машинобудуванні Вінницької області за 2010-2018 роки дозволяє визначити спрямування мотивації підприємств (рис. 2.15).

Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за видом економічної діяльності з виробництва машин і устаткування, не віднесених до інших угруповань протягом 2010-2018 років постійно змінюється. Мінімальний дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) спостерігається у 2014 році (315941,1 тис. грн.).



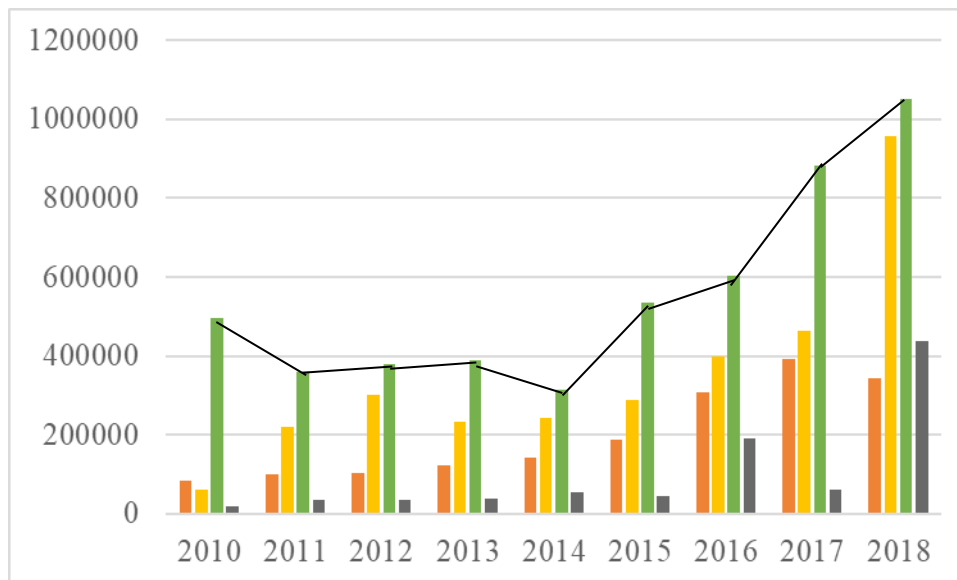


Рис. 2.15. Динаміка змін доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) по видах економічної діяльності у машинобудуванні Вінницької області за 2010-2018 роки.

*Джерело: побудовано за даними [49]*

Враховуючи особливості мотивування у машинобудуванні Вінницької області, пропонуємо розглянути мотивацію економічної діяльності машинобудівних підприємств регіону з точки зору виробництва машин і устаткування для сільського та лісового господарства. Для цього було відібрано двадцять машинобудівних підприємств Вінницької області, що серед видів економічної діяльності мають не менше одного у розділі 28 КВЕД «Виробництво машин і устаткування, не віднесених до інших угруповань» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Машинобудівні підприємства Вінницької області, що здійснюють економічну діяльність з виробництва машин і устаткування, не віднесених до інших угруповань

№	Назва підприємства	Види діяльності з розділу 28 КВЕД «Виробництво машин і устаткування, не віднесених до інших угруповань»	Види діяльності з інших розділів КВЕД
1	ПАТ «Хмільниксільмаш»	28.30 - виробництво машин і устаткування для сільського і лісового господарства; 28.22 - виробництво підймального та вантажувально-розвантажувального устаткування.	25.11 - виробництво будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій
2	ПрАТ Вінницький завод «Будмаш»	28.22 - виробництво підймального та вантажно-розвантажувального устаткування; 28.30 - виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства; 28.99 - виробництво інших машин і устаткування спеціального призначення, н. в. і. у.	25.11 - виробництво будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій
3	ПрАТ «Барський машинобудівний завод»	28.93 - виробництво машин і устаткування для виготовлення харчових продуктів і напоїв, перероблення тютюну; 28.29 - виробництво інших машин і устаткування загального призначення, н.в.і.у.	41.20 - будівництво житлових і нежитлових будівель
4	ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»	28.93 - виробництво машин і устаткування для виготовлення харчових продуктів і напоїв, перероблення тютюну; 28.22 - виробництво підймального та вантажно-розвантажувального устаткування; 28.30 - виробництво машин і	16.10 - лісопилне та стругальне виробництво

Продовження табл. 2.7

№	Назва підприємства	Види діяльності з розділу 28 КВЕД «Виробництво машин і устаткування, не віднесені до інших угруповань»	Види діяльності з інших розділів КВЕД
		устаткування для сільського та лісового господарства	
5	ПрАТ «Вінницький дослідний завод»	28.29 - виробництво інших машин і устаткування загального призначення, н. в. і. у.; 28.25 - виробництво промислового холодильного та вентиляційного устаткування; 28.93 - виробництво машин і устаткування для виготовлення харчових продуктів і напоїв, перероблення тютюну	25.91 - виробництво сталевих бочок і подібних контейнерів
6	ПАТ Вороновицьке спеціалізоване підприємство «Агромаш»	28.30 - виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства	46.90 - неспеціалізована оптова торгівля; 68.20 - надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
7	ПрАТ Калинівське районне підприємство «Агромаш»	28.30 - виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства	24.20 - виробництво труб, порожнистих профілів і фітінгів зі сталі; 33.12 - ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення
8	ПрАТ Вінницьке спеціалізоване підприємство «Ремтехсільмаш»	28.30 - виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства	68.20-надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна; 01.61-допоміжна діяльність у рослинництві
9	ПрАТ «Автоелектроапаратура»	28.30 - виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства	27.40 - виробництво електричного освітлювального устаткування; 29.31 - виробництво електричного й електронного устаткування для автотранспортних засобів;

*Продовження табл. 2.7*

		Види діяльності з розділу 28	
--	--	------------------------------	--

№	Назва підприємства	КВЕД «Виробництво машин і устаткування, не віднесених до інших угруповань»	Види діяльності з інших розділів КВЕД
			29.32 - виробництво інших вузлів, деталей і приладдя для автотранспортних засобів; 46.90 - неспеціалізована оптова торгівля; 47.19 - інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах
10	ПАТ «Могилів-Подільський завод газового устаткування та приладів»	28.12-виробництво гідравлічного та пневматичного устаткування; 28.14-виробництво інших кранів і клапанів	26.51- виробництво інструментів і обладнання для вимірювання, дослідження та навігації
11	ПрАТ «Вінницяавтоспец-обладнання»	28.22 - виробництво підйимального та вантажно-розвантажувального устаткування; 28.99 - виробництво інших машин і устаткування спеціального призначення, н. в. і. у.	33.12 - ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення
12	ПрАТ Вінницький завод «Маяк»	28.30-виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства	27.51-виробництво електричних побутових приладів; 16.23-виробництво інших дерев'яних будівельних конструкцій і столярних виробів; 25.12-виробництво металевих дверей і вікон
13	ПрАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод»	28.93 - виробництво машин і устаткування для виготовлення харчових продуктів і напоїв; 28.22 - виробництво підйимального та вантажно-розвантажувального устаткування	25.21 - виробництво радіаторів та котлів центрального опалення

*Продовження табл. 2.7*

	Види діяльності з розділу 28	
--	------------------------------	--

№	Назва підприємства	КВЕД «Виробництво машин і устаткування, не віднесених до інших угруповань»	Види діяльності з інших розділів КВЕД
14	ПрАТ «Геракл»	28.30-виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства; 28.29-виробництво інших машин і устаткування загального призначення, н. в. і. у.	16.10-лісопилне та стругальне виробництво; 16.23-виробництво інших дерев'яних будівельних конструкцій і столярних виробів
15	ТОВ НВП «АСТОК»	28.12-виробництво гідравлічного та пневматичного устаткування; 28.13-виробництво інших pomp і компресорів	
16	ТОВ Краснянське СП «Агромаш»	28.30-виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства	29.20-виробництво кузовів для автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів; 29.32-виробництво інших вузлів, деталей і приладдя для автотранспортних засобів; 10.71-виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання
17	ТОВ Вінницький агрегатний завод	28.12-виробництво гідравлічного та пневматичного устаткування; 28.30-виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства	45.31-оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів; 35.13-розподілення електроенергії; 35.14-торгівля електроенергією; 36.00-забір, очищення та постачання води
18	ТОВ Вінницький завод «Пневматика»	28.30-виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства	29.32-виробництво інших вузлів, деталей і приладдя для автотранспортних засобів; 22.19-виробництво інших гумових виробів; 22.29-виробництво інших виробів із пластмас; 46.49-оптова торгівля

*Продовження табл. 2.7*

№	Назва підприємства	Види діяльності з розділу 28 КВЕД «Виробництво машин і устаткування, не віднесені до інших угруповань»	Види діяльності з інших розділів КВЕД
			іншими товарами господарського призначення; 68.20-надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
19	ТДВ «Брацлав»	28.30-виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства	46.90-неспеціалізована оптова торгівля; 68.10-купівля та продаж власного нерухомого майна; 68.32-управління нерухомим майном за винагороду або на основі контракту; 72.19-дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук; 33.12-ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення; 33.20-установлення та монтаж машин і устаткування; 41.10-організація будівництва будівель; 41.20-будівництво житлових і нежитлових будівель
20	ДП «45 Експериментальний механічний завод»	28.12-виробництво гідравлічного та пневматичного устаткування; 28.30-виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства; 28.92-виробництво машин і устаткування для добувної промисловості та будівництва	29.20-виробництво кузовів для автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів

Таким чином, з одного боку, мотивація у виробництві машин і устаткування для сільського та лісового господарства є визначальним чинником для розвитку усіх інших видів економічної діяльності розділу 28 КВЕД «Виробництво машин і устаткування, не віднесені до інших

угруповань». З іншого – формуються потреби для видів економічної діяльності у машинобудуванні за розділами КВЕД 26, 27, 29, 30: виробництво кузовів для автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів, виробництво інших вузлів, деталей і приладдя для автотранспортних засобів, виробництво електричних побутових приладів, виробництво інструментів і обладнання для вимірювання, дослідження та навігації, виробництво електричного й електронного устаткування для автотранспортних засобів, виробництво електричного освітлювального устаткування.

Крім того, спостерігаються потреби у видах економічної діяльності, що не мають жодного відношення до машинобудування: виробництво будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій, виробництво сталевих бочок і подібних контейнерів, будівництво житлових і нежитлових будівель, ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення тощо. Наявність видів економічної діяльності, що передбачають оренду приміщень свідчить про мотивацію руйнування виробничої діяльності та відмову від розвитку сільськогосподарського машинобудування.

### **2.3. Обґрунтування позицій підприємств сільськогосподарського машинобудування у формуванні мотивації економічної діяльності**

Перспективи розвитку машинобудування пов'язані із позиціонуванням підприємств, яке є проявом взаємозв'язку мотивування, орієнтування та конкуренції у середовищі функціонування при наявності потреб продовження життєвого циклу підприємства.

Поняття «позиціонування», у економічній науці, розглядається, виходячи з різних підходів у маркетинговій діяльності суб'єктів господарювання. Найбільш значні розробки щодо особливостей позиціонування належать таким іноземним дослідникам, як Д. Аакер, Ассель Генрі, Батра Р., Вінд Дж., Дібб С., Доель Пітер, Капферер Ж.Н., Котлер Ф., Ламбен Ж.-Ж., Майерс Дж., Д. МакЛоулін Пірсі Найджел, Портер Майкл, Розер Рівз, Райс Ел., Стів Рівкін,

Сондерс Джон, Темпорал П., Дж. Траут, Хулей Грем. Результати їх досліджень [30; 33; 39; 55; 56; 72; 78; 79; 80; 81; 87; 88; 113; 167; 169; 174; 175; 176; 187; 200; 286] характеризують позиціонування, як дії ефективного просування товару.

Дослідники Дж. Траут і Е. Райс під позиціонуванням розглядають створення для товару певної позиції серед конкуруючих товарів, своєрідної ніші, яка знайшла б віддзеркалення в ієрархії цінностей, сформованій у свідомості потенційного покупця [174].

Позиціонування за Д. Аакером є обличчям стратегії бізнесу [200], П. Дойльем – маркетинговою діяльністю із вибору цільових сегментів [56], Ф. Котлером – комплексом заходів [81].

У роботах Батра Р., Дж. Майерса, Д. Аакера з рекламного менеджменту, «позиція товару» – це набір асоціацій, які споживач пов’язує з товаром. Вони можуть охоплювати фізичні атрибути, стиль життя, ситуації використання, імідж торгівельної марки, магазини, де вона продається. Позиція товару розвивається протягом років за допомогою реклами, чуток і досвіду використання. Позиція товару в свідомості споживача – відносна концепція, яка ґрунтується на порівняльній оцінці споживача даного товару з конкуруючими товарами [33].

Кожен дослідників найбільшу увагу приділяв стратегії позиціонування. Визначалися найбільш перспективні напрями, що дозволяли через систему послідовних дій реалізовувати потреби споживачів. Можна зробити висновок, що найбільш зручно стратегію позиціонування розглядати через стратегію диференціювання.

Дж. Траут розглядав диференціювання торгової марки, напрями якого є: першість в категорії як хороша диференціююча ідея, відмінна ідея спадщини, лідерство як найпривабливіша відмінна ідея, «гарячий товар» як хороша диференціююча ідея, диференціююча ідея спеціалізації, новітня розробка як диференціююча ідея, перевага – хороша диференціююча ідея, товар, як диференціююча ідея, володіння атрибутом, як спосіб диференціації [174].



За М. Портером, диференціацією є довгострокові дії, що спрямовані на визначення особливої цінності товару перед конкурентами за прийнятною ціною [113]. Р. Рівз вважає унікальну торгову пропозицію концентрованим виразом відчуття [286]. Про унікальність наголошує Ж.Н. Капферер у контексті ресторанного бізнесу, як «фішка» ресторану [72]. Стратегії позиціонування також розглядали Ф. Котлер, Дж. Вінд, П. Темпорал, Ж-Ж. Ламбен (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Особливості стратегій позиціонування у маркетинговій науці

Розробник	Особливості стратегії
Ф. Котлер [81]	За атрибутами, за перевагами, за способами чи ситуацією використання, за споживачем, стосовно конкурентів, за товарною категорією, за співвідношенням «ціна/якість».
Дж. Вінд [39]	За функціями товару, за вигодами, за вирішенням проблеми або потребами, за способом використання, за категорією користувачів, відносно іншого товару, таке, що ґрунтується на розриві з певною товарною категорією.
П. Темпорал [169]	За використанням характеристик та атрибутів товару, відмінностей і переваг; на основі вигод, очікуваних споживачем; на основі пропозиції вирішення проблеми; на основі відмежування від конкурентів; на основі іміджу компанії; на основі доречності використання в певних ситуаціях, у певний час, певним чином; на основі типу цільового користувача; на основі характеру устремлень споживачів; на основі належності до суспільного руху; на основі цінностей (співвідношення ціна/якість або емоційні цінності); на основі чистих емоцій; на основі індивідуальності. на основі оголошення себе «№1».
Ж-Ж. Ламбен [88]	Позиціонування за стилем життя

*Джерело: сформовано автором на підставі [39; 81; 88; 169]*

Серед найбільш значних праць з проблем позиціонування, вітчизняних дослідників та колишнього СРСР, слід виділити роботи таких вчених, як Н.В. Бутенко, С.С. Гаркавенко, М.В. Герасимова, В.Г. Герасимчук, Т.Д. Гірченко, О.І. Громова, О.В. Дубовик, О.В. Зозульов, Б.А. Кримська, Н.В. Куденко, Л.М. Несен, В.В. Несен, Н.Л. Писаренко, Т.О. Примак, О.Г. Ратушняк, Ю.В. Терентьев, Р.А. Фатхутдінов.

За визначенням О.В. Зозульова, позиціонування товару на ринку – це забезпечення товару такого місця на ринку і в свідомості споживача, що не

підлягає сумніву, чітко відрізняється від інших. Позиціонування визначає характер сприйняття фірми, її товарів чи послуг цільовими покупцями, спрямоване, насамперед, на трансформацію свідомості споживача таким чином, щоб зробити торгову марку не просто відомою, але й істотно відмінною від інших на ринку, такою, що має особливу цінність для споживача. Позиціонування дозволяє знизити чутливість споживача до ціни, зменшити цінову еластичність, що дозволяє підвищити ціну товару чи послуги, збільшити рентабельність і, найголовніше, отримати стратегічну конкурентну перевагу, носієм якої є споживач [64].

Позиціонування за мотивацією економічної діяльності є складовою стратегії позиціонування, що відображається іміджем, поведінкою споживачів, походженням, історією створення та розвитку. Разом з тим позиціонування слід вважати пов'язаним зі стратегією впливів, зв'язку, відносин через види економічної діяльності підприємств у середовищі функціонування. Досліджуючи аспекти позиціонування, вітчизняні вчені загострюють увагу на питаннях маркетингу, психології, мотивації споживачів, ринкового сегменту (табл. 2.9).

Якщо розглядати позиціонування економічної діяльності підприємств, то використовуються такі два напрями у середовищі функціонування, як пріоритетність видів діяльності та можливість досягнення прибутку [145, с. 10].

Наприклад, особливості позиціонування закладів громадського харчування залежать від сегмента, на якому вони працюють. В Україні дійсна така класифікація гастрономічних закладів: люкс, вищий і перший (кафе, їдальні та закусочні на класи не поділяють) [82].

Позиціонування підприємств можна пов'язати з ринковим позиціонуванням, що дозволяє встановити роль і місце підприємства в конкурентному середовищі [76, с. 90]. Стратегії позиціонування підприємств легкої промисловості на прикладі Хмельницької області побудовані на виявленні ознак, за якими воно здійснюється: за показниками якості, за співвідношенням «ціна – якість», на основі порівняння товару фірми з товарами

конкурентів, за сферою застосування, за відмінними особливостями споживача, якому пропонується товар, за різновидом товару, який пропонується у продаж, на низькій ціні, на сервісному обслуговуванні, на позитивних особливостях технології, на іміджі [92, с. 13].

Таблиця 2.9

Наукові підходи до трактування поняття «позиціонування» за мотивацією економічної діяльності підприємств

Аспект	Характеристика	Авторський підхід
Маркетинг	Комплекс маркетингових заходів [45; 83] Маркетинговий інструмент [102]	Позиціонування за мотивацією економічної діяльності підприємств – це стратегія формування позицій підприємств внаслідок впливів між ними у середовищі функціонування. Головна властивість позицій підприємств полягає у тому, що в межах середовища функціонування існують зв'язки та відносини між ними у вигляді параметричних та непараметричних закономірностей розвитку машинобудівного комплексу.
Стратегія	Стратегія розвитку підприємств, ресторанів, ринків та запровадження інновацій [46; 83; 178] Види стратегії [37; 46]	
Мотивація	Виявлення мотивації споживачів [48]	
Особливість продукції	Товар, марка, бренд, ціна, вплив [51; 53, с. 46; 74, с. 29; 119, с. 26; 167; 171; 185, с. 59-60]	
Психологія	Психологічний вплив на споживача [189]	
	Забезпечення властивостей товару на ринку й свідомості споживача [63]	
Новий продукт	Засіб упевненості, безпеки, захищеності [149]	

*Джерело: сформовано автором на підставі [37; 45; 46; 48; 51; 53, с. 46; 63; 74, с. 29; 83; 102; 119, с. 26; 149; 167; 171; 178; 185, с. 59-60; 189]*

Ми вважаємо, що підходи «залежність від сегмента» та «ціна-якість» є виправданими для галузей громадського харчування та легкої промисловості, однак не підходять для машинобудування, оскільки машинобудівні підприємства – це підприємства впливу один на одне та на інші галузі національної економіки, де вирішальним чинником є гіперконкуренція.

На нашу думку, найбільш яскраво стратегії позиціонування пропонуються Т.О. Примак за критеріями класифікації: товаром, виробником, споживачем, сервісом, участю в суспільному житті та громадських рухах [114, с. 16-18]. Позиціонування за виробником у «дереві» стратегій позиціонування класифікується на основі іміджу, підходу у роботі зі споживачами, за походженням, за історією створення та розвитку, за атрибутами. Вважаємо, що

позиціонування за виробником необхідно розглядати, як стратегію та мотивацію [146, с. 127], оскільки стратегія за кожною ознакою класифікації передбачає мотивацію формування іміджу, створення легендарної історії, найкращого способу роботи зі споживачами тощо.

Використовуючи пропозицію Т.О. Примака, вважаємо, що однією з «гілок дерева» повинна бути класифікація за видами економічної діяльності. Це дозволяє вести мову про позиціонування підприємств не як аспект стратегії, а як мотивацію, що формує потребу в орієнтуванні на види економічної діяльності, виходячи з особливостей середовища функціонування.

На відміну від авторського варіанту (табл. 2.10) у позиціонуванні за виробником [114, с. 16-18], виключений чинник «за атрибутами», оскільки показники розміру, потужності та досягнення є мотиваційно-орієнтувальними напрямками, що можуть розглядатися у контексті особливостей видів економічної діяльності.

Позиціонування за мотивацією економічної діяльності підприємств у галузях промисловості дозволяє визначити види діяльності підприємств у машинобудуванні області, що забезпечують реалізацію потреб при мінімальному витрачанні ресурсів.

Позиціонування за мотивацією економічної діяльності у забезпеченні фінансових результатів здійснюється виходячи із здатності підприємств формувати та розвивати види діяльності, що дозволяють здійснювати гнучке управління такими ресурсами, як капітал (основні засоби) та наймані працівники. Визначальною є можливість досягнення прибутку відповідно позиціям у середовищі функціонування як безпосередньо, так і через процес коригування показників економічної діяльності.

Таблиця 2.10

Позиціонування у мотивації економічної діяльності підприємств

Позиціонування	Значення	Вплив позиціонування на формування
----------------	----------	------------------------------------

за / на	позиціонування	
мотивацією економічної діяльності підприємств	для середовища функціонування	вартості капіталу (основних засоби)
		витрат на оплату праці найманих працівників
		доходу (виручки) від реалізації продукції
	для галузей промисловості	кількості видів економічної діяльності, що здійснює підприємство відповідно галузевої приналежності, орієнтування на основну діяльність
	для забезпечення фінансових результатів	потреби досягнення фінансових результатів через необхідність оптимізації показників економічної діяльності
	для використання найманих працівників	значущості економічної діяльності, виходячи з обсягів використання робочої сили.
основі іміджу	компанії	інноваційності
		соціальної активності та відповідальності
		лідерства
		відкритості інформації та прозорості ведення бізнесу тощо
	марки	престижності
		масового користування
		унікальності
	персоналу	миттєвого реагування на запити
		компетентності, професіоналізму
ввічливості, комунікабельності та інші		
основі підходу у роботі зі споживачами	групового (різний для кожного з груп споживачів)	
	індивідуального підходу до споживачів	
	масового (відсутності різниці в обслуговуванні клієнтів незалежно від їх соціальної ієрархії)	
	самообслуговування	
походженням	за місцем виробництва	локальності (виготовляється тільки у певному регіоні і тільки для споживачів цього регіону)
		патріотизму (популяризації певного регіону в інших місцях через виробника)
		унікальності виробництва продукту саме на цій території
	за культурними цінностями	формування та підтримування певних культурних цінностей у певному регіоні
історією створення та розвитку	легендарне створення та розвиток	
	тривалий час існування на ринку	
	новостворене, швидкий розвиток	

*Джерело: власні результати дослідження автора та інтерпретація [114]*

Проведення аналізу позицій підприємств та середовища функціонування як простору, в якому здійснюється позиціонування, пропонуємо розглядати, виходячи з двох аспектів мотивації:

- мотивація середовища функціонування підприємств;
- мотивація підприємств середовища функціонування.

Таким чином, розглядається значення та роль середовища функціонування виходячи із розташування позицій підприємств, а також визначається значення окремої позиції з точки зору ефективної діяльності по відношенню до інших підприємств зокрема та середовища функціонування взагалі. Для цього використаємо методи найменших квадратів та коригованих найменших квадратів, оскільки показник ефективності – це параметричний зв'язок, що дозволяє оцінювати як середовище, так і окрему позицію.

Таким чином, позиціонування за мотивацією підприємств різних галузей (за видами економічної діяльності) у машинобудуванні – це обрання позицій підприємствами внаслідок мотивування показників середовища функціонування. Мотивація середовища функціонування – це «прив'язка» середовища функціонування до певних тенденцій розвитку показників економічної діяльності підприємств у вигляді параметру потреб високої залежності між ними. Досягнення високої залежності (щільності зв'язку) є головною передумовою мотивації середовища функціонування, що дозволяє моделювати різноманітні варіації впливів показників економічної діяльності підприємств.

Мотивація у чисельності найманих працівників є основою зв'язку з іншими мотиваціями середовища функціонування (рис. 2.16), оскільки чисельність працівників є головною характеристикою, що дозволяє оцінювати потреби підприємств у витратах на оплату праці, технологіях, обсягу виробництва. Більш того, через зв'язок між заробітною платою та чисельністю найманих працівників, оцінюється адекватність середовища функціонування як такого, що економічно обґрунтовано економічною діяльністю підприємств.

Пропонуємо стратегію розвитку економічної діяльності машинобудівних підприємств розглядати за допомогою двох аспектів мотивації. Перший аспект мотивації підприємств побудований на основі впливу інструмента мотивації (X) на мотиватор (Y). Таким чином, середовище функціонування підприємств окреслюється параметричною функцією – регресією залежності Y від X. Мотиваційним простором є сукупність позицій підприємств середовища, що в

залежності від сили зв'язку та рівняння регресії характеризує потреби ефективного використання ресурсів.

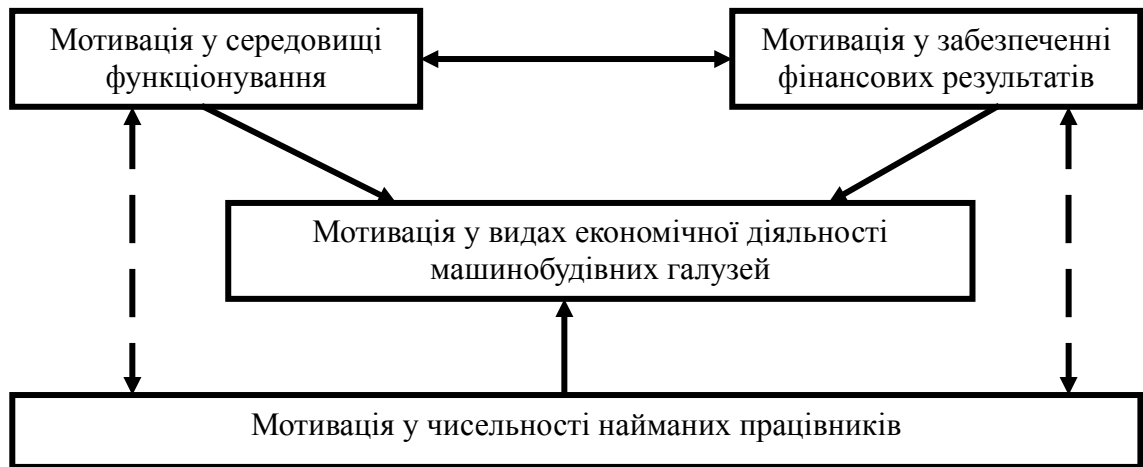


Рис. 2.16. Схема зв'язку видів мотивацій у середовищі функціонування машинобудівних підприємств

*Джерело: розроблено автором*

Другий аспект мотивації передбачає існування середовища функціонування як простору ефективного використання ресурсів у вигляді відношення праці та капіталу (основних засобів) до доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг). У такому випадку, важливим є не стільки коригування середовища шляхом переміщення лінії регресії (як у першому аспекті), скільки коригування самої позиції шляхом наближення її до межі нульових витрат.

Мотивація середовища функціонування машинобудівних підприємств найбільш яскраво проявляється, якщо мотиватором є витрати на оплату праці найманих працівників, а інструментом мотивації – чисельність працівників. Виявляти особливості мотивації можна як для одного року, коли розглядаються тенденції розвитку за останній з досліджуваного періоду [139, с. 142-145], так і в сукупності для декількох років.

Мотивація підприємств середовища функціонування – це мотивація, що проявляється у потребах орієнтування на показники мінімізації витрат та

максимізації обсягу виробництва підприємств середовища функціонування. Потреби орієнтування не пов'язані з параметрами, однак залежать від границь у середовищі функціонування, що обмежують простір економічної діяльності.

Найбільш прийнятне розглядати зв'язок між параметричними та непараметричними методами у середовищі функціонування для мотивації економічної діяльності машинобудівних підприємств [140, с. 98], однак метод аналізу середовища функціонування дозволяє акцентувати увагу виключно на економічних чинниках мотивування, у той час, як параметричні методи залежать від значення математико-статистичних величин, їх обов'язкового виконання.

Метод аналізу середовища функціонування є методом, що дозволяє мотивувати позиції машинобудівних підприємств, виходячи з потреб ефективної діяльності в умовах конкуренції. Його особливістю є приналежність до непараметричних граничних методів оцінювання діяльності підприємств. Як наслідок, функціонування підприємств можна розглядати не тільки у взаємодії між мотиватором та інструментами мотивації, а через мотиваційну взаємодію між собою в умовах орієнтування з врахуванням значення видів економічної діяльності.

У нашому випадку визначення ефективності є хоча і важливим, проте лише початковим етапом мотивування машинобудівних підприємств. Метод аналізу середовища функціонування є основою для побудови стратегії мотивування шляхом позиціонування підприємств через орієнтування на досягнуту ефективність.

Популярність методу аналізу середовища функціонування пов'язана із можливістю його використання для оцінювання діяльності у будь-якій сфері економіки, техніки, соціальних відносин. Як вітчизняний, так і закордонний досвід використання цього методу налічує значний обсяг досліджень, серед яких можна виділити розробки з наступних аспектів дослідження ефективності (табл. 2.11).



Таблиця 2.11

Методичні підходи щодо визначення ефективності методом аналізу середовища функціонування

Основа дослідження	Використання методу для дослідження	Сфери застосування методу	Авторський підхід
		Суб'єктів банківської сфери [303]	
		Лікарні [201]	
		Аптеки [202]	
		Заклади освіти [212]	
		Філіал компанії, що надає освітні послуги [103]	
		Підприємства [94]	
		Металургійні підприємства [65]	
		Нафтові компанії [42]	
		Сільськогосподарські кооперативи [104]	
	Регіонів держави	Транспортна система Луганської області [27]	
		Технологічна ефективність регіонів України [198]	
	Економіко-соціального розвитку	Технічного прогресу [312]	
		Високих технологій [300]	
		Суспільного сектора [238]	
		Екології [310]	
	Вимірювання	Виробництва транспортних засобів [315]	
		Забезпечення надійності [36]	
		Управління прибутком [75]	
		Урахування нечітких параметрів [183]	

*Джерело: власні результати дослідження автора та інтерпретація [27; 36; 42; 65; 75; 94; 103; 104; 183; 198; 201; 202; 212; 238; 300; 307; 310; 312; 315]*

Оцінювання діяльності підприємств машинобудівного комплексу методом аналізу середовища функціонування пропонуємо розглядати незалежно від галузей, у яких вони працюють, та фінансових результатів. Цей метод також можна використовувати, як підхід до оцінювання конкурентоспроможності підприємств машинобудівної галузі [67], однак ми вважаємо, що у випадку, коли мова йде про найбільш впливові підприємства в економіці Донецької області та України [67, с. 142], то особливості конкурентоспроможності замінюються їх перевагами у регіоні та державі. Як наслідок, аналіз середовища функціонування дозволить визначити тільки

втрати ефективності від використання ресурсів без мотивації діяльності підприємств у області та Україні.

Використовуючи метод аналізу середовища функціонування, необхідно врахувати специфічність понять про ефективні та неефективні підприємства. У такому випадку, постає питання про ефективність як оцінку економічної діяльності. Досліджуючи діяльність комерційних банків, С.О. Хайлук навів наступні визначення [184]:

- «effectiveness» – результативність (або дієвість), здатність досягати цілі (незалежно від того, якою ціною це було досягнуто);
- «efficiency» – продуктивність, що виражається в оптимальному співвідношенні отриманих результатів і витрачених ресурсів;
- «performance» – ефективність, що показує відношення корисного ефекту (результату) до витрат на його одержання.

В умовах ринкової економіки, ефективність є не стільки мінімізацією витрат, скільки здатністю досягти максимально можливого результату, тому можна погодитися, що ефективність полягає у досягненні максимального ефекту за фіксованих, наперед визначених обсягах ресурсів або ж досягнення заданого результату (ефекту) за мінімальних витрат ресурсів [28, с.52].

Розглядаючи визначення ефективності у різних розділах економічної науки, можна дійти висновку, що кожний дослідник може у це поняття вкласти своє розуміння, оскільки «...термін ефективність представляє собою одне з «слів-чемоданів», всередину якого кожний поміщає відповідні йому поняття, перекладаючи клопоти про визначення на контекст» [264, с. 126].

Позиції машинобудівних підприємств у формуванні мотивації економічної діяльності можна розглядати з точки зору маркетингових стратегій, як позиціонування товару, бренду, марки. Однак, позиціонування машинобудівних підприємств передбачає середовище функціонування та використання методів оцінювання, що дозволяють виявити рівень мотивації. Для оцінювання мотивації економічної діяльності машинобудівних підприємств, використано методи, сутність яких полягає у виявленні та

обґрунтуванні позицій кожного суб'єкта господарської діяльності за підсумковими показниками їх господарювання: метод найменших квадратів, метод корегованих найменших квадратів та метод аналізу середовища функціонування.

Специфіка сільськогосподарського машинобудування полягає у тому, що на теперішній час неможливо у розділах КВЕД виокремити розділи, групи та класи, що стосуються виключно сфери агропромислового комплексу. Клас КВЕД 28.30 «Виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства» лише частково відображає мотивацію сільського господарства, оскільки він не включає виробництво ручних інструментів для сільського, лісового господарства та садівництва, не обладнаних двигуном (25.73), виробництво конвеєрів для використання на фермах (28.22), виробництво ручних інструментів, обладнаних електричним двигуном (28.24), виробництво молочних сепараторів (28.93), виробництво машин і устаткування для очищення, сортування або калібрування насіння, зерна або сушених бобових овочів (28.93), виробництво дорожніх тягачів для напівпричепів (29.10), виробництво дорожніх причепів і напівпричепів (29.20).

Більш того, на теперішній час сільськогосподарське машинобудування не можна розглядати окремо від впливу видів економічної діяльності таких розділів, як 24 «Металургійне виробництво», 25 «Виробництво готових металевих виробів, крім машин і устаткування», 26 «Виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції», 27 «Виробництво електричного устаткування», 30 «Виробництво інших транспортних засобів», 33 «Ремонт і монтаж машин і устаткування» тощо. Для оцінювання позицій машинобудівних підприємств було відібрано 20 суб'єктів господарювання Вінницької області (Додаток Д, табл. Д.2.1), що здійснюють діяльність як у класах розділу 28 «Виробництво машин і устаткування, не віднесених до інших угруповань» (деякі суб'єкти з табл. 2.7), так і інших розділів, що стосуються машинобудування.

Основною діяльністю ПрАТ «Хмільниксільмаш» є виробництво машин і устаткування для сільського і лісового господарства. Підприємство протягом 2011-2018 років значно погіршало показники економічної діяльності, зокрема середня кількість працівників зменшилася на 40,21%, а дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) – на 99,71%. Проте значно зросли як поточні зобов'язання (на 295,88%), так і довгострокові зобов'язання (останні три роки на рівні 102 тис. грн.).

На теперішній час діяльність ПрАТ «Дашівський ремонтно-механічний завод» пов'язана з литтям чавуну та сталі. Спостерігається зростання основних економічних показників протягом 2011-2018 років: оборотних активів на 172,5%, доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на 160,57%. Також значно зросли витрати на оплату праці та середня кількість працівників. У результаті досягнуто збільшення поточних зобов'язань, однак підприємство протягом двох останніх років отримує прибутки.

Основною діяльністю ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш» є виробництво будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій, однак підприємство здійснює діяльність за видами КВЕД 28 «Виробництво машин і устаткування, не внесених до інших угруповань»: 28.22, 28.30, 28.99. Порівняно з 2011 роком, у 2018 році на 36,49% зменшилася середня кількість працівників, хоча витрати на оплату праці збільшилися на 46,96%. Останні три роки підприємство є прибутковим, а дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) зросла на 38,14%. У багато разів збільшився власний капітал підприємства при зменшенні довгострокових та поточних зобов'язань.

ПрАТ «Барський машинобудівний завод» можна вважати пов'язаним з сільськогосподарським машинобудуванням (за КВЕД по видах 28.93 та 28.29). Особливістю цього підприємства є постійне зростання прибутку. Порівняно з 2011 роком, у 2018 році прибуток зріс на 331,54%. Однак таке зростання відбувається на фоні зменшення середньої кількості працівників та витрат на оплату праці відповідно на 37,08% та 5,89%. Усі інші показники мають тенденцію до зростання, у тому числі поточні зобов'язання.

Подібно до ПрАТ «Барський машинобудівний завод», на ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» існує тенденція зменшення середньої кількості працівників та витрат на оплату праці. Звертає увагу зростання доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), що за даний період фактично збільшився удвічі – на 95,85%. За останні два роки значно зросли прибутки підприємства, хоча найбільший результат отримано у 2015 році – 14553 тис. грн.

ПрАТ «Вінницький дослідний завод» також здійснює основні види діяльності з виробництва машин і устаткування, не віднесених до інших угруповань (28.29, 28.25, 28.93), а тому також може вважатися суб'єктом, що причетний до сільськогосподарського машинобудування. Аналогічно, як і у випадку з двома останніми підприємствами (ПрАТ «Барський машинобудівний завод» та ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»), спостерігається зменшення середньої кількості працівників (на 20,41%) та витрат на оплату праці (на 75,15%). За період 2011-2018 років немає жодного випадку збитковості даного підприємства.

Основним видом економічної діяльності ПрАТ «Вороновицьке спеціалізоване підприємство «Агромаш» є виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства. Результати діяльності даного суб'єкта свідчать про значну кризу, що характеризує діяльність більшості підприємств сільськогосподарського машинобудування у районних центрах: хронічна та постійно зростаюча збитковість, мала кількість працівників (2 особи), зменшення обсягу оборотних активів (на 12,08%) та власного капіталу (на 87,57%). На цьому фоні у 2018 році порівняно з 2011 роком значно збільшився дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), однак його значення складає усього 88 тис. грн.

Діяльність ПрАТ «Калинівське районне підприємство «Агромаш» полягає у виробництві машин і устаткування для сільського та лісового господарства. На відміну від ПрАТ «Вороновицьке спеціалізоване підприємство «Агромаш» спостерігається зменшення зносу основних засобів

(на 25,87%), зростання оборотних засобів (на 97,17%), зменшення доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (на 64,56%) та поточних зобов'язань (на 26,38%). Разом з тим, це підприємство є стабільно збитковим при значному обсязі довгострокових зобов'язань (6563 тис. грн.) у 2018 році.

ПрАТ «Бершадське районне підприємство «Агромаш» на відміну від багатьох інших суб'єктів господарювання за основний вид економічної діяльності має ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення. На теперішній час цей вид діяльності опосередковано стосується сільського господарства, однак враховуючи його минулу роль у даній галузі можна вважати таке перетворення як мотивацію виживання підприємства через зміну виду діяльності. При повній збитковості діяльності, позитивним чинником є зменшення зносу основних засобів (на 15,38%).

Ремонтом і технічним обслуговуванням машин і устаткування промислового призначення також займається ПрАТ «Козятинське районне підприємство «Агромаш». На тепер на цьому підприємстві працює 2 працівника, причому усі показники економічної діяльності у 2018 році порівняно з 2011 роком зменшилися крім поточних зобов'язань (зросли на 366,67%). Звертає увагу, що дане підприємство не отримує доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) починаючи з 2015 року.

ПрАТ «Вінницьке спеціалізоване підприємство «Ремтехсільмаш» раніше здійснювало виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства. На тепер основним видом економічної діяльності цього підприємства є надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна, хоча виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства і надалі залишається важливим видом діяльності. За період 2011-2018 років відбулося зростання усіх показників економічної діяльності крім оборотних активів (зменшення на 30,03%). Однак прибуток підприємства у 2018 році знизився порівняно з 2017 роком фактично у 10 разів.

Звертає увагу, що дане підприємство одне з небагатьох, де збільшилася середня кількість працівників на 87,5%.

На ПрАТ «Вінницявгоспецобладнання» здійснюються види економічної діяльності, що також стосуються сільськогосподарського машинобудування, зокрема ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення, виробництво підйимального та вантажно-розвантажувального устаткування. Середня кількість працівників зменшилася у 2018 році порівняно з 2011 роком на 50% і склала 2 особи. У 2018 році прибуток підприємства склав 299 тис. грн., що є найбільшим показником протягом останніх 8 років. Разом з тим, дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) зменшилася на 36,24%.

Основним видом економічної діяльності ПрАТ «Ямпільський приладобудівний завод» є виробництво інструментів і обладнання для вимірювання, дослідження та навігації, що безпосередньо не пов'язано з сільськогосподарським машинобудуванням, однак враховуючи значення вимірювальної техніки для усіх галузей національної економіки, дане підприємство є профільним також для агропромислового комплексу. Не дивлячись, що підприємство є стабільно прибутковим, обсяг прибутку у 2018 році порівняно з 2011 роком зменшився на 55,48% при тому, що дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) зросла на 150,01%. Слід також зауважити, що середня кількість працівників зменшилася на 35,90%, а витрати на оплату праці зросли на 336,67%.

Діяльність ПрАТ «Маяк» на тепер пов'язана із виробництвом електричних побутових приладів, однак з багатьох допоміжних видів економічної діяльності є виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства. За результатами діяльності у 2018 році підприємство зазнало збитку у 5063 тис. грн., а дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) зросла на 132,23%. Спостерігається значне скорочення середньої кількості працівників (на 32,45%) при зростанні витрат на оплату праці на 29,68%.

ПрАТ «Бершадський електротехнічний завод» здійснює діяльність, що не входить окремо до тих, що стосуються сільськогосподарського машинобудування, однак виробництво електророзподільчої та контрольної апаратури впливає на машинобудування усіх галузей національної економіки. Дане підприємство є стабільно прибутковим, оскільки останні три роки спостерігаються значні прибутки. Зросли також інші показники економічної діяльності, хоча середня кількість працівників у 2018 році порівняно з 2011 роком зменшилася фактично на 60%, а витрати на оплату праці зросли лише на 4,61%.

Діяльність ПрАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод» пов'язаний з багатьма видами машинобудування, у тому числі сільськогосподарського. Однак це підприємство також значно зменшило середню кількість працівників – на 41,69%. Слід зазначити, що до 2016 року спостерігався збиток у діяльності даного суб'єкту господарювання, однак два останні роки – прибуткові. Це можна обґрунтувати значним зростанням доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за останні три роки. Наприклад, у 2016 році дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) порівняно з 2015 роком зростає у два рази.

Два наступні підприємства: Вінницьке казенне експериментальне протезно-ортопедичне підприємство та ПрАТ «Підприємство «Медтехніка» не пов'язані з сільськогосподарським машинобудуванням, однак автори їх внесли у вибірку до інших підприємств з метою порівняння їх показників з показниками підприємств сільськогосподарського машинобудування. Це прибуткові підприємства, що зменшують середню кількість працівників (ПрАТ «Підприємство «Медтехніка» зменшило на 58,21%, а витрати на оплату праці на 33,07%). Натомість Вінницьке казенне експериментальне протезно-ортопедичне підприємство збільшило витрати на оплату праці на 104,88%, а дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ПрАТ «Підприємство «Медтехніка» зменшилася на 43,11%.



ПрАТ «Геракл» здійснює основну діяльність з виробництва машин і устаткування для сільського та лісового господарства, є переважно збитковим, хоча дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у 2018 році порівняно з 2011 роком зріс на 112,50%. Стабільною протягом багатьох років є середня кількість працівників (6 осіб), а витрати на оплату праці зросли на 794,53%.

ПрАТ «Плазматек» здійснює діяльність з виробництва виробів із дроту, ланцюгів і пружин. Підприємство стабільно збільшує середню кількість працівників, що призвело до зростання цього показника на 150,67%, а прибутку – на 191,77%. Даний суб'єкт господарювання можна вважати найбільш стабільним з аналізованих, оскільки усі показники економічної діяльності збільшилися у декілька разів. Певною проблемою можна вважати значне зростання зносу основних засобів – на 484,93%.

Таким чином, позиції сільськогосподарських машинобудівних підприємств у формуванні мотивації економічної діяльності можна визначити з наступних тенденцій протягом 2011-2018 років:

- зменшення середньої кількості найманих працівників, причому не завжди збільшувалися витрати на оплату праці;

- як правило існування збитковості у підприємств, що здійснюють виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства, причому зростання доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) спостерігалось у діяльності більшості підприємств;

- зростання зносу основних засобів, поточних та довгострокових зобов'язань, що свідчить про наявність певних проблем щодо забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання;

- оборотні активи та власний капітал збільшувалися у процесі діяльності більшості аналізованих підприємств, що свідчить про наявність потреб подальшого їх функціонування та розвитку видів економічної діяльності суб'єктів господарювання.

### **РОЗДІЛ 3**

# КОНЦЕПЦІЯ МОТИВАЦІЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО МАШИНОБУДУВАННЯ

## 3.1. Положення про мотивацію економічної діяльності машинобудівних підприємств

Підприємство є суб'єктом, діяльність якого спрямована на обслуговування потреб суспільства. Розвиток підприємництва у ринковій економіці характеризується створенням нових підприємств, використанням додаткової робочої сили та залученням максимального обсягу матеріальних ресурсів. Рівень розвитку підприємництва в умовах ринку, як правило, прийнято розглядати у вигляді посилення конкурентної боротьби, хоча такий підхід, на нашу думку, недостатньо відображає сутність функціонування підприємств як суб'єктів суспільного значення. Тому, розглядаючи поведінку підприємств у системі посилення конкурентної боротьби в середовищі задоволення потреб суспільства, слід також звертати увагу на поняття «мотивація підприємств» або «мотивація економічної діяльності підприємств».

Оцінюючи зміст цих понять, проаналізуємо два підходи до розуміння сутності функціонування підприємств в ринкових умовах:

- це діяльність підприємства, як суб'єкта конкуренції;
- це, власне, мотивація підприємства у середовищі функціонування.

Мотивація підприємств являє собою мотивацію видів економічної діяльності, тобто потребу у можливостях підприємств, що, з одного боку, обмежуються технічними характеристиками функціонування, з іншого, – фінансовими показниками діяльності.

Конкуренція ґрунтується на боротьбі між суб'єктами господарювання, оскільки вона передбачає визначення набору переможців в залежності від частки ринку, якою вони заволоділи, а тому показники прибутку, обсягу

виробництва, чисельності працівників є похідними від вибору стратегії перемоги підприємства.

Мотивація економічної діяльності підприємств не ґрунтується на визначенні показників отриманої частки ринку чи навіть прибутку, як чинника певної перемоги або результату. Ключовим словом для характеристики мотивації є «досягнення» або / та «ефективність» (рис. 3.1).

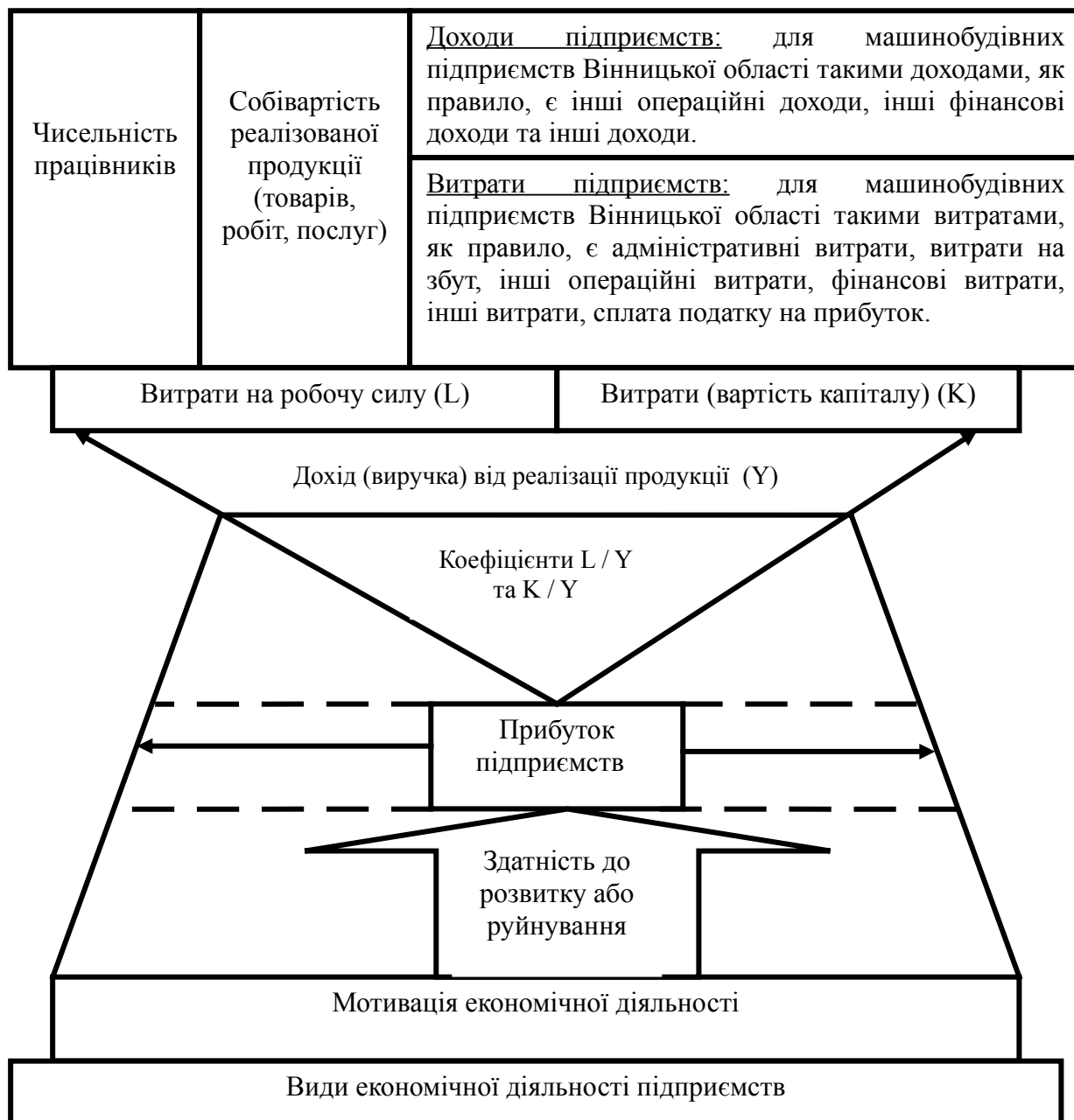


Рис. 3.1. Мотивація економічної діяльності підприємств досягненням прибутку

*Джерело: власна розробка автора*

Інструменти мотивації поділені на три групи (рис. 3.1), виходячи з можливостей впливати на прибуток підприємств:

- чисельність працівників, собівартість продукції, інші доходи, інші витрати;
- витрати на робочу силу, вартість капіталу;
- дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг).

Коефіцієнт  $L / Y$  – це коефіцієнт покриття доходом (виручкою) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) витрат на робочу силу. Коефіцієнт  $K / Y$  – це коефіцієнт покриття доходом (виручкою) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) витрат на капітал (основні засоби).

Виходячи з методу аналізу середовища функціонування, двома вихідними параметрами можуть бути підсумкові показники, що характеризують вкладений ресурс. М. Дж. Фаррелл у своєму прикладі використовує значення витрат на робочу силу та капітал, а результативним показником – дохід (виручку) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг). Останній показник є головним критерієм оцінки економічної діяльності підприємства, оскільки мотивація може знаходитися у виробництві, наданні послуг, що вимірюються доходом (третя група).

Ми пропонуємо використати у дослідженні такі самі параметри, що у своєму прикладі навів М. Дж. Фаррелл – витрати на робочу силу та вартість капіталу (друга група). Таке рішення обґрунтовано значущістю цих показників з точки зору мотивації економічної діяльності підприємства, оскільки витрати на робочу силу дозволяють оцінювати вплив оплати праці на фінансовий результат, а вартість капіталу є показником не тільки масштабу підприємства, а й ефективності управління мотиваційним потенціалом.

Розгляд детермінантів мотивації економічної діяльності машинобудівних підприємств дозволив зробити висновки про значне вичерпання мотиваційного ресурсу. Особливість розвитку машинобудування Вінницької області полягає у мотивуванні інших галузей, зокрема сільського господарства, причому основні

принципи взаємовідносин були сформовані ще у часи існування адміністративно-командної системи.

Наразі, з одного боку, розглядати мотивацію машинобудівних підприємств як для задоволення потреб агропромислового комплексу чи військово-промислового комплексу, виходячи з їх значень у часи адміністративно-командної системи, не є раціональним підходом. Поступовий занепад багатьох підприємств у період 1992-2018 рр. призвів до вичерпання мотиваційного ресурсу, що відобразилося у руйнуванні усього господарства держави внаслідок умов мотивації гіперконкуренції.

З іншого боку, війна на сході України виявилася чинником мотивації, що перекидає вимоги гіперконкуренції, оскільки на перше місце виходять не стільки особливості інновацій та стратегії боротьби, скільки показники кількості, швидкості, чисельності, простоти виконання. Війна є випадком, коли кількість завжди переходить у якість, а тому мотивація являє собою потребу концентрації усіх видів діяльності, що у мирний час стимулюються гіперконкуренцією.

Формування мотивації підприємств через досягнення ефективності передбачає існування певних закономірностей, що характеризують потреби у:

- прибутку, як головного мотиватора, наявності або відсутності якого є основою існування підприємства;
- витратах на працю та капітал у доходах, як важеля управління у системі пріоритетів керівника щодо розвитку підприємства;
- чисельності працівників як потреби масштабності підприємництва та ролі у інноваційно-інвестиційному процесі.

Виходячи з наведеного, пропонуємо розглядати мотивацію підприємств на основі критеріїв досягнень у середовищі функціонування регіону (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Критерії досягнення кінцевих результатів економічної діяльності підприємствами машинобудування у мотивуванні їх економічної діяльності

Ознака	Характеристика результатів економічної діяльності
	Підприємства, у яких основний вид діяльності відноситься до машинобудування згідно КВЕД.
	Підприємства, які функціонують у сфері машинобудування, однак їх основний вид діяльності безпосередньо до виробництва машин не відноситься
	Підприємства, основним видом діяльності яких є надання власних виробничих приміщень в оренду та торгівля
	Підприємства, діяльність яких зупинялася, а у наступні періоди відновлювалася
	Підприємства, що змінювали форму організації власності
За коефіцієнтами $L/Y$ та $K/Y$	Від 0 до 1 – перевищення доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ( $Y$ ) над факторами виробництва: витратами на робочу силу ( $L$ ) та капітал ( $K$ )
	Більше 1 – перевищення факторів виробництва: витрат на робочу силу ( $L$ ) та капітал ( $K$ ) над доходом (виручкою) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ( $Y$ )
	Відсутність одного (іноді двох) факторів виробництва внаслідок вичерпання мотиваційного ресурсу, тобто руйнування підприємства
За розміром прибутку	Прибуток до 1000 грн.
	Прибуток від 1000 до 10000 грн.
	Прибуток від 10000 до 100000 грн.
	Прибуток від 100000 до 1000000 грн.
	Прибуток більше 1000000 грн.
За розміром збитку	Збиток до 1000 грн.
	Збиток від 1000 до 10000 грн.
	Збиток від 10000 до 100000 грн.
	Збиток від 100000 до 1000000 грн.
	Збиток більше 1000000 грн.
За чисельністю персоналу	До 50 осіб
	Від 50 до 100 осіб
	Від 100 до 150 осіб
	Від 150 до 200 осіб
	Від 200 до 250 осіб
	Від 250 до 300 осіб
	Від 300 до 350 осіб
	Від 350 до 400 осіб
	Від 400 до 450 осіб
	Від 450 до 500 осіб
	Від 500 до 550 осіб
	Більше 550 осіб

Джерело: власна розробка автора

Відповідно, мотивація підприємств через збільшення зайнятості населення регіону та зниження соціальної напруги є потребою не стільки економічного впливу, скільки політичного. Так, у період політичної боротьби на виборах керівника міста Вінниці у 2015 р. було підкреслено, що з 2006 р. [40]:

- відкрито 4 нові та проведено модернізацію ще 22 підприємств, де створено 3996 робочих місць;
- залучено 81,9 млн. дол. прямих іноземних інвестицій в економіку міста;
- створено Вінницький індустріальний парк;
- залучено 754 млн. грн. інвестицій в інфраструктуру міста.

Однак більш показовою є мотивація ресурсоутворення з підприємств. Для цього пропонуємо провести аналіз наявності машинобудівних підприємств, виходячи з їх стратегічного значення для економіки і безпеки держави протягом оновлення їх переліку по Вінницькій області з 1997 р. по 2015 р. (табл. 3.2). Таблиця побудована на основі переліку об'єктів державної власності, що мають стратегічне значення для економіки і безпеки держави, відповідно до Постанов Кабінету Міністрів України «Про затвердження переліку підприємств, які мають стратегічне значення для економіки і безпеки держави» за 1997 р. [18], 2000 р. [19], 2004 р. [20] та «Про затвердження переліку об'єктів державної власності, що мають стратегічне значення для економіки і безпеки держави» за 2015 р. [21].

В умовах сьогодення ВАТ «Вінницький підшипниковий завод» та ВАТ «Вінницький електротехнічний завод», як суб'єкти господарювання, припинили своє існування, оскільки мотивація ресурсоутворення виявилася більш привабливою. Обидва підприємства знаходяться на території міста Вінниці, а на їх місці розташувалися нові підприємства – торгові, у вигляді організованих ринків.



Таблиця 3.2

Перелік машинобудівних підприємств Вінницької області, що мають стратегічне значення для економіки країни і безпеки держави

Роки	Підприємства
1997	ВАТ «Вінницький підшипниковий завод» ВАТ «Вінницький електротехнічний завод» ВАТ «Брацлав» ВАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод» ВАТ «Вінницький завод тракторних агрегатів» ВАТ «Калинівський машинобудівний завод» ВАТ «Завод «Автоелектроапаратура» ВАТ «Вінницький інструментальний завод»
2000	ВАТ «Вінницький підшипниковий завод» ВАТ «Вінницький електротехнічний завод» ВАТ «Брацлав» ВАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод» ВАТ «Вінницький завод тракторних агрегатів» ВАТ «Калинівський машинобудівний завод» ВАТ «Завод «Автоелектроапаратура»
2004	ВАТ «Вінницький завод тракторних агрегатів» ВАТ «Брацлав» ВАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод»
2015	ДП «Вінницятрансприлад»

*Джерело: сформовано автором на підставі [18; 19; 20; 21]*

Таким чином, мотивація ресурсоутворення – це потреба перетворення підприємств на інші суб'єкти економічної діяльності, далекі від машинобудування. Початковим проявом можна вважати перехід на основний вид діяльності, як надання приміщень в оренду, під торгівлю, склади, а завершальний – фізичне руйнування підприємств, виникнення на їх місці торгових площ, будівництво житлових кварталів тощо. В останньому випадку ресурс остаточно вичерпується.

Слід зазначити також прояв мотивації економічної діяльності підприємств шляхом впливу держави на її формування. На теперішній період така мотивація формується, як потреба ефективності від природного монополізму, оскільки ДП «Вінницятрансприлад» – державне підприємство, яке водночас є структурним елементом природної монополії «Укрзалізниця». У 2015 р. у зв'язку з реформуванням залізничної галузі та утворенням відповідно до постанови Кабінету Міністрів України «Про утворення Публічного

акціонерного товариства «Українська залізниця» від 25.06.2014 № 200, державне підприємство «Вінницятрансприлад» увійшло до складу ПАТ «Укрзалізниця» та з 1 грудня 2015 року розпочало свою господарську діяльність, як Філія «Вінницятрансприлад» Публічного акціонерного товариства «Українська залізниця» [41].

Враховуючи особливості машинобудівних підприємств Вінницької області, ґрунтуючись на чинниках їх досягнень протягом 1991-2018 рр., пропонуємо положення про мотивацію економічної діяльності машинобудівних підприємств розглядати, як мотивацію життя та формального функціонування підприємств (рис. 3.2).

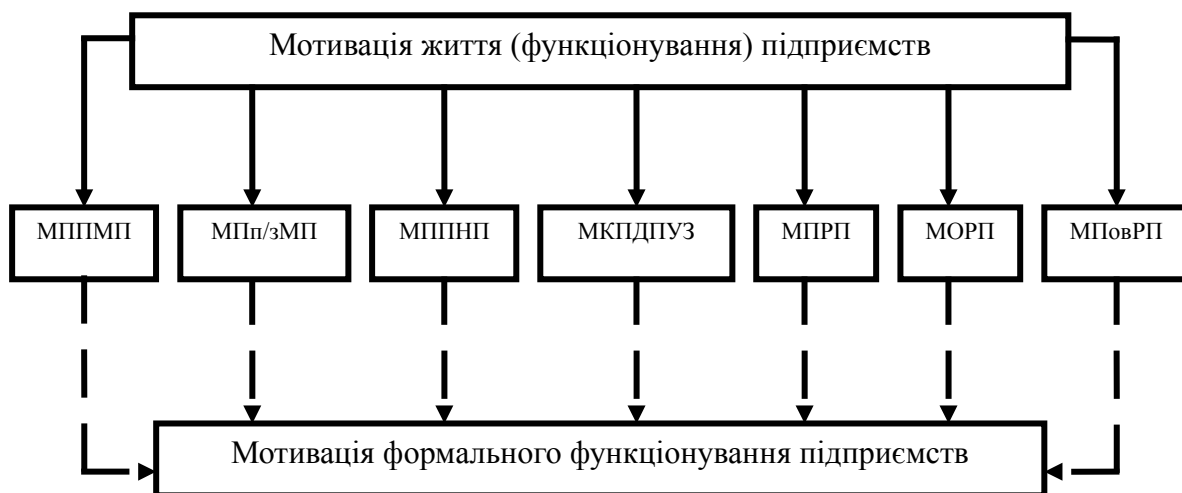


Рис. 3.2. Мотивація життя та формального функціонування підприємств  
Джерело: власна розробка автора

На рис. 3.2 МППМП – мотивація прибутку підприємств у мотивації персоналу; МПп/зМП – мотивація персоналу поза мотивацією прибутку підприємств; МПНП – мотивація прибутку підприємств через недопущення перевитрат; МКПДПУЗ – мотивація коригування показників діяльності підприємств в умовах збитковості; МПРП – мотивація початкового руйнування підприємств; МОРП – мотивація обмеженого руйнування підприємств; МПовРП – мотивація повного руйнування підприємств.

Розробка Положення про мотивацію економічної діяльності машинобудівних підприємств здійснювалася з метою обґрунтування мотивації прибутком [136, с. 221-226], тому, виходячи з його значення, потреби підприємств розміщені у послідовності «прибуток – коригування – руйнування» (табл. 3.3), де  $\Pi$  – прибуток підприємства, тис. грн.,  $Z$  – збиток підприємства, тис. грн.,  $\Phi P$  – фінансовий результат від діяльності підприємства, тис. грн.

Таблиця 3.3

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 (ОМПМП) визначається: $\Pi * (L / Y - K / Y)$ , 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 (ОНПМП) визначається: $Z * (L / Y - K / Y)$ , тис. грн.

Мотивація	Економічний зміст	Параметри показників
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: $\Pi * (1 - K / Y)$ , тис. грн.
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 з 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 $K / Y > 1$ . 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 $K / Y > 1$ . 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: власна розробка автора

Мотивація формального функціонування (рис. 3.2) – це потреба існування підприємства, як джерела ресурсів. Таким чином, ресурсом, по-перше, може бути саме підприємство у «фізичному» розумінні – земля, на якій підприємство було побудоване, обладнання під металообробку, будівельні матеріали тощо; інакше кажучи, мотивація створення ресурсу ліквідації підприємства шляхом фізичного руйнування. По-друге, – підприємство, як суб'єкт використання у інших видах діяльності, що не пов'язані з виробництвом. По-третє, – підприємство, як соціальний ресурс, приречений на «повільне вмирання» в умовах відсутності комерційної доцільності. По-четверте, – підприємство, як ресурс для мотивації створення тіньових схем та систем фальсифікацій, зокрема через приховування інформації про реальний стан та державний монополізм.

Відносні значення коефіцієнту покриття доходом (виручкою) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) витрат на оплату праці ( $L / Y$ ) та коефіцієнту покриття доходом (виручкою) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) витрат на капітал (основні засоби) ( $K / Y$ ) не дають уявлення про саме підприємство. Фінансовий результат підприємства також не завжди показовий, оскільки він не тільки чинник мотивації підприємства, а й керівників, працівників підприємства, державних органів. Тому будемо виходити з мотиваторів, що є ідеальними з точки зору ефективності у системі досягнень підприємства:

- отримання максимально можливого прибутку в результаті діяльності підприємства;
- перевищення доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) над витратами на ресурси;
- перевищення витрат на оплату праці над витратами на капітал (основні засоби).

Мотивація формального функціонування може мати місце у всіх випадках, що передбачені Положеннями про мотивацію економічної діяльності

машинобудівних підприємств, тому її ідентифікація у процесі функціонування суб'єкта господарювання має наступні ознаки:

- вид економічної діяльності, не пов'язаний з машинобудуванням та промисловістю;
- кількість працівників постійно зменшується, іноді складає до 10 чоловік;
- зменшуються витрати на капітал та робочу силу, іноді відсутній дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг);
- протягом періоду дослідження підприємство отримує виключно збитки або формальний прибуток.

Розробка Положення про мотивацію економічної діяльності машинобудівних підприємств (табл. 3.3) здійснювалася таким чином, що їх можна розглядати, як пояснення можливих варіантів задоволення потреб підприємств. Як наслідок, виділяються сім рівнів мотивації, причому найвищим є мотивація прибутку підприємств у мотивації персоналу, найнижчим – мотивація повного руйнування. Тому зміна мотивації є природним явищем для господарюючих суб'єктів, оскільки, з одного боку, існує потреба шляхом використання наявних виробничо-технологічних можливостей здійснювати діяльність з переорієнтації на інше виробництво до повного руйнування, з іншого, – проведення управлінської політики від мотивації персоналу до перевитрат на створення основних засобів.

Розглянемо зміну мотивації економічної діяльності підприємств за рівнями відповідно до положень про мотивацію протягом трьох років (рис. 3.3).

Здатність підприємства закріпити свої досягнення, стабілізувати їх або погіршити найбільш яскраво виражає вмотивованість до життя або вмирання суб'єкта господарювання. Термін у три роки є тим короткостроковим періодом, що дозволяє будувати просту графічну модель зміни мотивації підприємств.

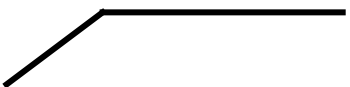

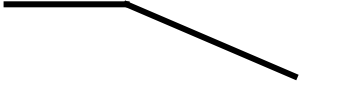


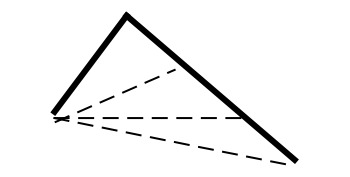
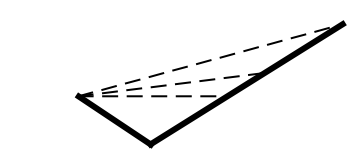
Мотивація життя підприємств		Проміжна мотивація		Мотивація формального функціонування підприємств		
Положення про мотивацію економічної діяльності машинобудівних підприємств						
МППМП	МПп/зМП	МППНП	МКПДПУЗ	МПРП	МОРП	МПовРП
Графічна форма зміни мотивації підприємств		Назва зміни мотивації підприємств		Особливості зміни мотивації підприємств		
		Мотивація життя підприємства закріпленням вищого рівня реалізації потреб		Підприємство вмотивоване на стабілізацію досягнень вищих потреб шляхом отримання прибутку або / та підвищення ефективності виробничих ресурсів. Особливо важливо, якщо підприємство долає таким чином межу формального функціонування.		
		Мотивація життя підприємств закріпленням нижчого рівня реалізації потреб		Мотивація підприємства здійснюється через можливість зменшення впливу хоча б одного мотиватора для стабілізації нижчого рівня задоволення потреб. Небезпека полягає у ризику закріплення у формальному функціонуванні.		
		Мотивація життя підприємств відмовою від потреб у досягненнях		Мотивація підприємства здійснюється через можливість зменшення впливу хоча б одного мотиватора для досягнення нижчого рівня задоволення потреб. Небезпека полягає у ризику досягнення формального функціонування.		
		Мотивація життя підприємств досягненням вищого рівня реалізації потреб		Мотивація підприємства побудована на досягненні вищого рівня задоволення потреб від стабілізації впливу мотиваторів економічної діяльності на нижчому рівні.		
		Мотивація стабілізації життя або процесу вмирання підприємства.		Ця мотивація можлива для усіх випадків: найкраще, коли пов'язана з реалізацію потреб з закріплення на найвищих рівнях мотивування – наступні кроки лише у збільшенні обсягу мотивації персоналу та зростанні прибутку. Найгірше – суто формалізоване підприємство (вмирання) без ресурсів для функціонування.		
		Мотивація життя підприємства без чинника стабілізації (збільшення-зменшення).		Мотивація підприємства здійснюється не стільки через потребу стабілізації рівня досягнень, скільки через потребу змінювати на різних рівнях мотиватори, що дозволяє існування трьох варіантів (зображені пунктирною лінією).		
		Мотивація життя підприємства без чинника стабілізації (зменшення-збільшення).		Перший – повернення до початкового рівня. Другий – досягнення вищого рівня мотивації порівняно з початковим. Третій – досягнення нижчого рівня мотивації порівняно з початковим.		

Рис. 3.3. Зміна мотивації машинобудівних підприємств протягом трьох років за рівнями відповідно до Положення про мотивацію економічної діяльності

Джерело: власна розробка автора

Усі варіації графічних форм зміни мотивації підприємств характеризують рівень боротьби за життя через реалізацію потреб в економічній діяльності. Для підприємства, найбільш прийнятним є варіант, де досягається вищий рівень потреб у вигляді стабільного зростання прибутку. Однак, стабілізація може досягатися як вимушений результат і на нижчих рівнях. Як наслідок, підприємство змінює мотивацію шляхом скорочення обсягу використання ресурсів, що призводить до формального функціонування. Яскравим прикладом цього, є мотивація зменшення витрат на оплату праці та чисельності працюючих. Таку мотивацію пропонуємо сприймати як формального функціонування, оскільки підприємство не зважаючи на усі втрати вважається діючим, однак у наступному періоді постає питання достатності мотиваційного потенціалу для досягнення більш високого рівня.

Мотивація життя (функціонування) підприємства, як юридичної особи, нами розглядається через мотиваційну гнучкість. Найбільш прийнятними варіантами є аналізування через ресурсні потреби, що задовольняються у процесі діяльності підприємства. Формування мотиваційного ресурсу було розглянуто, як явище пошуку прийнятних мотиваторів та ефективних інструментів мотивації. Однак, слід зазначити, що мотивація підприємства може бути оцінена, як мотивація іншої особи або групи осіб.

Таким чином, мотивацію підприємства, як мотивацію життя (функціонування) підприємства за суб'єктами мотивації можна розглядати, як мотивацію трьох осіб:

- мотивація держави;
- мотивація підприємця;
- мотивація найманих працівників.

Мотивація держави – це мотивація реалізації стратегічних потреб через органи влади шляхом використання ефективності природних монополій. Як



зазначалося вище, розвиток стратегічних пріоритетів держави за два десятиліття був вмотивований на кінець 2015 р. статусом лише одного підприємства – ДП «Вінницятрансприлад».

Мотивація підприємця та найманих працівників – це мотивація прибутком, оскільки він є найкращим проявом досягнень як підприємця, так і окремих працівників. Прибуток є головною умовою розвитку підприємства, а тому і найкращим мотиватором економічної діяльності підприємств.

Мотивація прибутком – це найвища потреба підприємства, що визначає функціональність мотиватора як, з одного боку, чинника формування привабливості виду економічної діяльності від можливостей середовища функціонування в умовах гіперконкуренції, з іншого, – підприємства для мотивації працівників, а не заради потреб збереження капіталу. Досягнення прибутку є ознакою мотивації прибутком, а тому за результатами дослідження можна робити висновок про зусилля підприємств, виходячи з показників динаміки фінансових результатів.

Мотивація функціонуванням – це потреба життя підприємства навіть без задоволення прибутком, однак через виконання вимог суспільства, держави, а також тіньової економіки. Падіння показників економічної діяльності підприємств можна розглядати з трьох сторін:

- як поступовий рух до перетворення у ресурс;
- як тимчасові проблеми на ринку;
- як намагання утримувати позиції в умовах негативного середовища.

При розрахунку мотивації обмеженого руйнування можливі два варіанти:

–  $PO > 1$  – контрольоване обмеження, де розмір обмеження менше 1, тобто є можливість отримання прибутку через відновлення мотиваційного ресурсу;

–  $PO < 1$  – довільне обмеження, де розмір обмеження більше 1, тобто отримання прибутку можливе і без відновлення мотиваційного ресурсу.

Мотивація повного руйнування – це мотивація перетворення підприємства на ресурс. Найбільш характерними ознаками її формування є:

– стрімке зменшення чисельності працівників до кількості, де витрати на оплату праці не відіграють значення у діяльності;

– відсутність виробництва та отримання доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), що призводить до остаточного виходу усіх ресурсів з підприємства.

Мотивація формального функціонування підприємств являє собою потребу діяльності підприємств в умовах їх перетворення у ресурс. Ці підприємства можуть бути функціонуючими, проте мотивованими не стільки прибутком, скільки відмовою від виробничих ресурсів. Дослідження довело, що в умовах реалій вітчизняної економіки, коли відбувається руйнування підприємств, найбільш легко відмовитися від витрат на оплату праці найманих працівників.

Мотивація початкового руйнування діяльності підприємств дозволяє формувати потребу таким чином, щоб навіть в умовах руйнування та перевитрат на капітал, витрати на оплату праці більшості підприємств відповідали еталонному рівню, де коефіцієнт покриття доходом (виручкою) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) витрат на оплату праці менший за одиницю ( $L / Y < 1$ ). При мотивації обмеженого руйнування, як зазначалося вище, коефіцієнт покриття доходом (виручкою) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) витрат на оплату праці менший за 0,25 ( $L / Y < 0,25$ ), а повного руйнування – витрати на оплату праці для усіх підприємств були відсутні.

### **3.2. Формування мотивації економічної діяльності машинобудівних підприємств**

Перспективи мотивування економічної діяльності машинобудівних підприємств відображаються станом розвитку вітчизняної промисловості та існуючими потребами ринкового середовища. Як промислова держава, Україна була сформована за часів адміністративно-планової економіки, а тому

діяльність машинобудівних підприємств залежить не тільки від ринкових чинників, а й від державного регулювання.

В умовах подальшого формування економічних відносин, коли відбуваються процеси глобалізації та дерегулювання ринків, найбільш актуальною є проблема оцінювання перспектив розвитку галузей, що пов'язанні з новітніми технологіями у машинобудуванні з врахуванням досягнень багатьох поколінь українців.

Діяльність у машинобудуванні виступає, як найважливіший мотивуючий чинник промислового розвитку України. Наша держава є одним з лідерів не тільки серед країн колишнього СРСР, а й Європи та світу щодо виробництва металургійного устаткування, магістральних тепловозів, вагонів, цистерн, сільськогосподарських машин, літаків та суден. Більш того, Україна є провідною державою у сфері ракетобудування, створення космічних технологій та виробництва зброї. Це означає, що постійно існує потреба у розвитку та вдосконаленні технологій, формуванні людського капіталу, створенні умов для задоволення потреб підприємств як самостійних господарюючих суб'єктів.

Особливістю машинобудування України є те, що він був:

- створений у часи адміністративно-планової економіки через потребу держави у індустріалізації суспільства та розвитку військово-промислового потенціалу;

- перетворений у період 90-х років 20-го століття на менш технологічні виробництва внаслідок отримання переваги процесу руйнування у гіперконкурентній боротьбі;

- стимульований потребами розвитку новітніх технологій, що не вимагають значних витрат на виробничі фонди, трансакційні операції, проте залежний від рівня виконання потреб найманих працівників.

Таким чином, перспективи розвитку машинобудівних підприємств України пропонуємо розглядати, виходячи з трьох напрямів формування економічної діяльності у промисловому виробництві:

- орієнтація;

- конкуренція;
- мотивація.

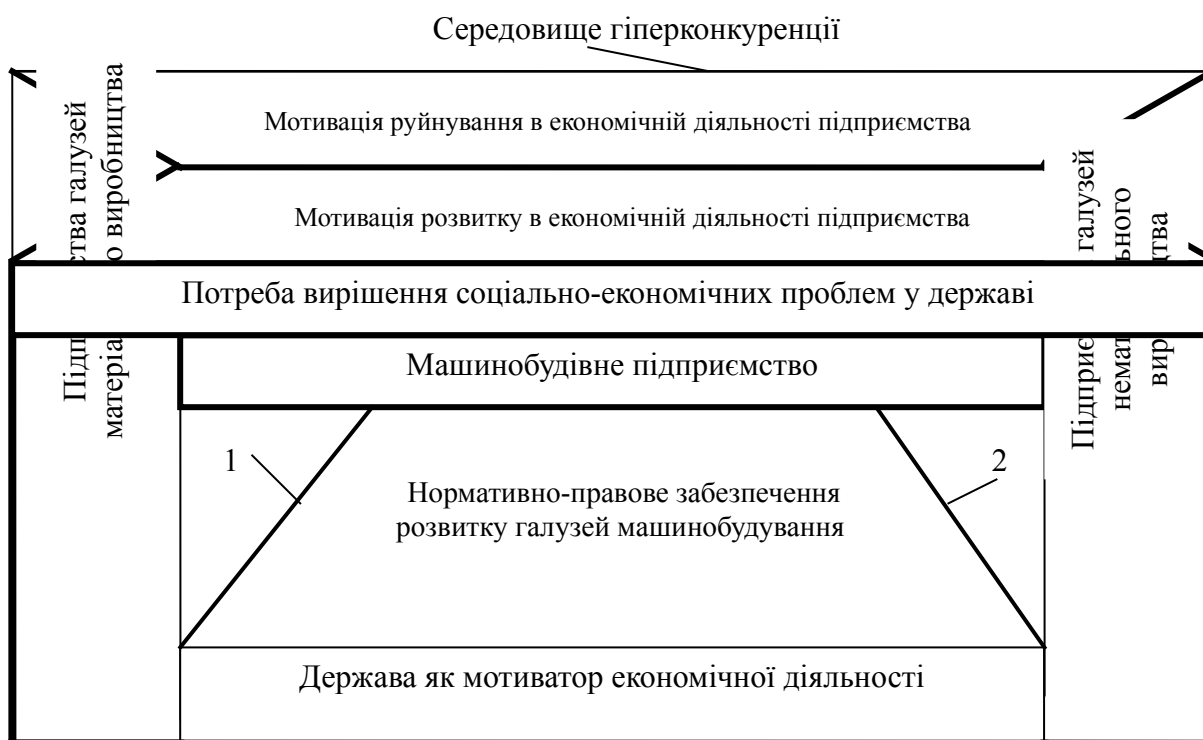
Орієнтація має два прояви:

- як вдосконалення планування економічної діяльності підприємства, що вимірюється через мотивацію досягнення максимізації обсягу витрачання виробничих ресурсів. Дозволяє оцінювати масштабність та значущість виробництва, що притаманно для суб'єктів неконкурентних ринків;

- як мотиваційно-орієнтувальні чинники розвитку підприємства. Реалізація потреб полягає у досягненні орієнтиру у вигляді оптимального значення мотиватора або інструментів мотивації.

Конкуренція – це суперництво між підприємствами за частку ринку, де формуються потреби вибору тактики та стратегії для перемоги. Повною перемогою підприємства є витіснення з ринку усіх конкурентів, тобто досягнення монополії.

Конкурентоспроможність підприємств машинобудування залежить від рівня технологічної досконалості та сумісності з сучасним середовищем в умовах глобалізації. Держава є мотиватором економічної діяльності машинобудівних підприємств через систему регуляторних функцій, що ґрунтуються на основі нормативно-правової бази. Тому держава повинна формувати умови розвитку машинобудування як сфери, що дозволяє охоплювати найперспективніші напрями економічної діяльності. Середовище гіперконкуренції формується як відображення напряму використання мотиватора у вигляді держави (рис. 3.4).



1- мотивація економічної діяльності підприємств машинобудування;  
 2- мотивація галузей національної економіки через розвиток машинобудування

Рис. 3.4. Інфо-логічна схема впливу мотивації розвитку машинобудівного підприємства мотиватором економічної діяльності у середовищі гіперконкуренції на активізацію зростання виробництва продукції інших підприємств

*Джерело: власна розробка автора*

Слід зазначити, що оскільки діяльність у машинобудуванні пов'язана з рівнем розвитку технологій, швидкістю впроваджень та здатністю їх фінансувати, то перспективи мотивування економічної діяльності машинобудівних підприємств залежать від взаємодії держави з процесами середовища гіперконкуренції. Розглянемо їх, виходячи з мотивації розвитку та мотивації руйнування.

1. Мотивація розвитку машинобудівних підприємств – це мотивація через інноваційну діяльність підприємств, де регулююча складова держави не є визначальною. У цьому випадку ми виходимо з того, що замість терміну «держави як мотиватор», слід використовувати «мотиватор для мотиватора». На теперішній час розвиток високих технологій у сфері інформатизації та

комп'ютерних систем не потребує ролі держави, оскільки доступність цих технологій не залежить від бажань та дозволів органів регулювання, проте формується мотивація залежно від вибору мотиватора, спрямована на мотивування подальших розробок та розширення простору (середовища) конкуренції до нескінченності. Впровадження нових технологій для машинобудівних підприємств є передумовою формування таких видів економічної діяльності, на основі яких створюються нові ринки, де конкуренція повинна розглядатися не тільки як процес, що веде до перемоги над конкурентами, а й розширення середовища для мотивації усіх учасників середовища гіперконкуренції.

2. Мотивація руйнування машинобудівних підприємств – це мотивація власника до руйнування підприємства або держави через незначущість виду економічної діяльності. Безумовно, не кожний власник руйнує підприємство через гіперконкуренцію, однак у стратегічному розумінні рішення про руйнування – це не тільки перетворення підприємства на ресурс, а й крок позиційної переваги над конкурентами. Держава, здійснюючи регулювання, мотивована не на перспективи економічної діяльності підприємства, а на потреби національної економіки. На нашу думку, не підприємства повинні мотивувати державу, а держава підприємства. У іншому випадку гіперконкуренція є інструментом мотивації, що дозволяє неефективним державним менеджерам пояснювати причини відсталості у технологіях, недофінансування, інвестиційної непривабливості та корупції.

Мотивація видів економічної діяльності машинобудівних підприємств може здійснюватися через розвиток військово-промислового комплексу. Таким чином, військово-промисловий комплекс є для України потужним мотиватором розвитку економічної діяльності, оскільки спостерігаються потреби держави та можливості, що залишилися з часів СРСР.

На початку 1980-х років науково-індустріальною працею, пов'язаною з високими технологіями, було охоплено максимум 10-15 % робітників. У середині 1985-го лише 29% продукції машинобудування СРСР відповідало

світовим стандартам; це була майже виключно військова техніка. У США в 1985 році було 1,5 млн. електронних обчислювальних машин і 17 млн. персональних комп'ютерів; в СРСР того року – лише кілька десятків тисяч ЕОМ. Перші серійні персональні комп'ютери в СРСР – «Електроника БК-0010» та ПЭВМ «Агат» – з'явилися в продажу того ж таки 1985-го, хоча розроблено їх було на кілька років раніше, проте сумнозвісне «впровадження у виробництво» тривало ледь не цілу п'ятирічку. Піонерські розробки портативних комп'ютерів в СРСР було здійснено ще в другій половині 1960-х; ці надсекретні апарати було встановлено на космічних кораблях серії «Зонд», на яких радянські космонавти мали облетіти Місяць. На американських комп'ютери були набагато слабшими, але... «Зонди» злітали в автоматичному режимі, американці свої космічні розробки якнайширше використовували в індустрії та масовій медицині (наприклад, мультивітаміни з мікроелементами), а радянські науково-технологічні прориви було надійно засекречено аж до кінця 1980-х [50, с. 11].

З наведеного прикладу можна зробити висновок, що перспективи мотивування економічної діяльності машинобудівних підприємств України розвитком військово-промислового комплексу є достатньо суттєвими не стільки навіть через потреби у військовій техніці (існує загроза війни з Російською Федерацією), скільки через можливості розвивати нові технології, продавати готову продукцію в інші країни та створювати мотиваційний потенціал видів економічної діяльності у самій державі. Теперішньою проблемою держави є бажання здійснювати розвиток військово-промислового комплексу без мотивації економічної діяльності машинобудівних підприємств, що призводить до повторення радянського досвіду – слабка залежність рівня впровадження новітніх технологій не тільки у машинобудуванні, а й при виробництві продукції безпосередньо військового призначення.

Перспективи мотивування економічної діяльності машинобудівних підприємств можна оцінювати, виходячи з державних інтересів у розвитку галузі, з огляду на що пропонуємо окремо виділити три взаємопов'язані

складові, що були сформовані за результатами державної політики у машинобудуванні протягом 1991-2018 рр. (рис. 3.5).

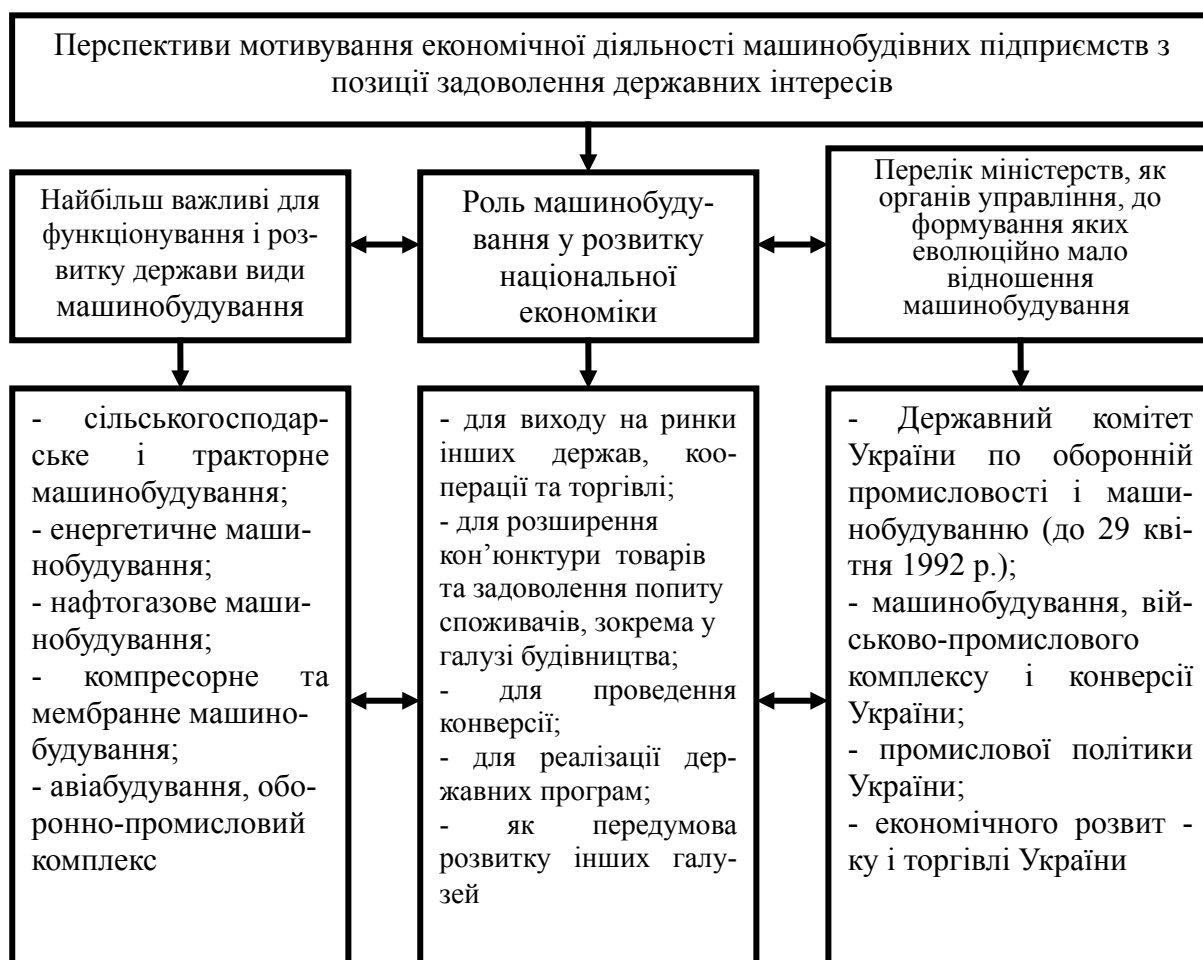


Рис. 3.5. Мотивація держави у забезпеченні розвитку та визнанні пріоритетності розвитку підприємств машинобудування

*Джерело: власна розробка автора*

Аналіз найбільш важливих для розвитку держави видів машинобудування доводить особливе значення мотивації підприємств, що здійснюють виробництво сільськогосподарських машин та тракторів (додаток Е, табл. Е.3.1). Слід зазначити, що єдиним нормативно-правовим документом, що стимулює машинобудування на рівні Закону України, стосується розвитку агропромислового комплексу: Закон України «Про стимулювання розвитку вітчизняного машинобудування для агропромислового комплексу» № 3023-III від 7.02.2002 р. [2]. У 2012 р. до цього Закону було внесено зміни (№ 5478-VI



від 6.11.2012 р.). Протягом усього досліджуваного періоду, держава забезпечувала цей вид машинобудування багатьма нормативно-правовими актами, що дозволяють розвивати агропромисловий комплекс через нарощення обсягів виробництва продукції, регулювання цін, кредитування комплексу сільськогосподарських робіт, здешевлення кредитів з Державного бюджету, підтримку інновацій та інвестицій з Державного бюджету, розширення внутрішнього ринку, здійснення інвестиційних проектів для технічного переоснащення підприємств. Ці інструменти мотивації з боку держави повинні формувати мотиватор економічної діяльності з виробництва сільськогосподарських машин – підвищення конкурентоспроможності продукції та розвиток сільського господарства.

Перспективи мотивування економічної діяльності через використання видів машинобудування у національній економіці ґрунтуються на тому, що мотивація розвитку машинобудівних підприємств є головною, стержневою у мотивації держави. Посилення національної економіки, максимальне задоволення потреб суспільства можливе тільки за умов технологічного прориву, що на тепер досягається через унікальне значення машинобудування як сфери, що забезпечує інноваційний, інтелектуальний та соціальний розвиток держави.

Вмотивованість держави у цьому контексті підтверджується її поведінкою щодо формування перспектив розвитку національної економіки. Перший варіант поведінки – еволюційний процес, що передбачає формування підприємств з нуля. Подібний підхід не є прийнятним в умовах глобалізації та гіперконкуренції, оскільки створює заздалегідь програшні позиції для держави (наприклад, Північна Корея). Другий варіант поведінки – здійснення технологічних ривків, де задіюються мотиваційні інструменти гіперконкуренції – від купівлі технологій до перенесення потужностей в інші держави, промислове шпигунство тощо. Саме завдяки другому варіанту формуються перспективи мотивування економічної діяльності машинобудівних підприємств таких держав, як США, Німеччина, Японія, Китай, Південна Корея, Індія.

Щодо України формування перспектив розвитку національної економіки вбачаємо у реалізації потреб у торгівлі продукцією машинобудування на зовнішніх ринках, насиченні товарами внутрішнього ринку, залученні коштів для забезпечення програм розвитку, стимулюванні сфери військового виробництва та посиленні ролі машинобудування у стимулюванні національної економіки (додаток Е, табл. Е.3.2).

Перспективи мотивування економічної діяльності у контексті значення органів управління машинобудуванням у національній економіці необхідно формувати через систему мотиваторів у вигляді міністерств та департаментів, що визначають політику розвитку галузей. Таким чином, формується потреба мотивування держави шляхом створення органів впливу на діяльність підприємств. Оцінювання мотивації через реалізацію потреб пропонуємо проводити шляхом аналізу значущості органів управління протягом 1991-2015 років (додаток Е, табл. Е.3.3). Мотиваторами держави за цей період були Державний комітет оборонної промисловості і машинобудування, промислової політики, Державне агентство управління державними корпоративними правами та майном, Державний департамент тракторного і сільськогосподарського машинобудування, Міністерства (машинобудування, промислової політики, економічного розвитку і торгівлі).

Слід зазначити, що еволюція в організації органів управління характеризує зменшення мотивації держави через реалізацію потреб машинобудування. Якщо, починаючи з 1991 року, мотивація здійснювалася безпосередньо щодо розвитку машинобудівного комплексу через міністерство машинобудування, військово-промислового комплексу і конверсії, то наразі держава мотивована на реалізацію потреб машинобудівного комплексу шляхом їх «умонтування» в систему можливостей забезпечення економічного розвитку, де пріоритетною є галузь торгівлі. Це підтверджується відмовою Верховної Ради України визнати пріоритетною галузь машинобудування [118].

В умовах військового конфлікту на сході Донбасу розвиток військово-промислового комплексу є найбільш важливим чинником мотивування

економічної діяльності машинобудівних підприємств, оскільки формуються поєднання військових, політичних та економічних мотивів щодо посилення науково-технічного прогресу та розвитку інших галузей промисловості. Для України цей чинник дозволить не тільки переоснастити армію новітнім озброєнням, а й стимулювати процес гіперконкуренції через наслідки руйнувань старої та неефективної системи.

Виходячи з наведеного, можна зробити висновок, що, починаючи з 1991 року, створена достатньо потужна нормативно-правова база, що відображає основні мотиваційні аспекти діяльності промислових підприємств, у тому числі машинобудівного комплексу. Головними чинниками мотивації можна вважати:

- створення екосистеми технологічних інновацій;
- розробку (або наявність) різноманітних державних програм розвитку промисловості.

Після початку агресії Росії проти України відбувся процес швидкого зміщення мотивації машинобудівних підприємств у бік реалізації потреб у процесі гіперконкурентної боротьби через надання переваг інноваційній складовій над руйнуванням. Якщо уряд правильно оцінює ситуацію, то саме війна, військова мобілізація та військово-оборонна стратегія повинні бути провідними чинниками технічної модернізації економіки та держави в цілому [52]. Так, Б. Данилишин підкреслює недоцільність відновлення застарілих промислових підприємств, оскільки в умовах «турбокапіталізму» усе вирішується швидким впровадженням інноваційних технологій при окупності у найкоротший термін.

Перспективи мотивування економічної діяльності в умовах гіперконкуренції – це реалізація потреб підприємств у тих сферах, що дозволяють швидкі інновації при мінімізації фінансових витрат. Таким чином, найбільш мотивованими до інновацій є середні та малі підприємства, оскільки вони готові до ризику від впровадження новітніх технологій.

Виходячи з цього, непотрібно витрачати кошти на підтримку десятків державних програм з розвитку усіх галузей промисловості та, зокрема,

машинобудування, а зосередитися на тих, що приносять реальні інновації. Висловлюючись з цього приводу, Б. Данилишин вважає, що Україні необхідно створити власну галузь ризикового, венчурного фінансування національних технологічних промислових інновацій. Роль уряду у цьому процесі важко переоцінити. Українська наукова та технологічна спільнота вже існує. Уряд повинен заохотити створення усієї екосистеми технологічних інновацій [52].

Державні програми розвитку промисловості та окремих її галузей мали іншу природу існування, оскільки мотивація у процесі гіперконкуренції періоду мирного часу ґрунтувалася на потребах руйнування. Це дозволяло, як і при адміністративно-плановій системі часів СРСР, повернутися до орієнтування замість мотивації та конкуренції.

Створення мотивації активного зосередження уваги керівництва держави на необхідність розвитку промисловості було притаманне початку 2000-х років, коли з метою реалізації стратегії випереджаючого розвитку та євроінтеграції були схвалені «Концепція державної промислової політики» [12], а 28 липня 2003 року – «Державна програма розвитку промисловості на 2003-2011 роки» [14].

Внаслідок схвалення Державної програми розвитку промисловості на 2003-2011 рр. у секторі машинобудування виконанню підлягало 22 програми [14], причому усі вони мали орієнтацію на окрему галузь. Зокрема, «Програма виробництва технологічних комплексів машин та обладнання для агропромислового комплексу» [16], «Державна програма розвитку авіаційної промисловості на період до 2010 року» [13], «Програма розвитку найбільш конкурентоспроможних напрямів мікроелектроніки в Україні», «Програма розвитку автомобілебудування» [17] побудовані на ігноруванні мотивації підприємств, а конкуренція окреслюється без врахування розвитку світових тенденцій.

У Державній програмі розвитку промисловості на 2003-2011 рр. відмічена наявність позитивної динаміки розвитку промисловості з середини 1999 р., що призвело до зростання обсягів виробництва, продуктивності праці та

поліпшення інвестиційної привабливості. В умовах активного розвитку гіперконкуренції не було відображено стратегічного підходу щодо завоювання позицій вітчизняними підприємствами у ринковому середовищі, окрім заяв про вступ у СОТ, ЄС, поглиблення взаємовідносин із країнами СНД. У цьому контексті використання стратегій «лідерних технологій», «переслідування» та «проривної» свідчить про відсутність підходу щодо здійснення позиціонування та прогнозування виграшу конкретними підприємствами.

Існують наступні пріоритетні напрями розвитку, що передбачені у Програмі [14]:

- нове покоління машин для агропромислового комплексу, енергетики, транспорту, житлово-комунального господарства;
- конкурентоспроможність продукції приладобудування, засобів зв'язку і телекомунікації, складної побутової техніки;
- інноваційність обладнання енергетичної, легкої, харчопереробної та медико-біологічної галузей;
- орієнтація на експорт та заміщення імпорту;
- державне замовлення та експорт зброї.

На основі наведеного можна зробити висновок про особливе місце у системі пріоритетів напряму розвитку інноваційної діяльності у галузях промисловості, що пов'язані з машинобудуванням. Це повинно було забезпечити створення національного ринку та підвищити конкурентоспроможність вітчизняної продукції.

За матеріалами Заключного звіту про результати виконання Державної програми розвитку промисловості на 2003-2011 рр. на фінансування всіх заходів планувалось виділити з Держбюджету 26384,2 тис. грн., причому кількість виконуваних НДДКР планувалася у кількості 284 [25, с. 7]. Фактично було виділено 83,9%, а завершено 60,6% всіх НДДКР. Зазначимо, що інноваційному розвитку приділялася значна увага з метою сприяння швидкому підвищенню рівня промислово-технологічної переробки та посиленню конкурентоспроможності продукції [14], причому базою стали Закони України

«Про інноваційну діяльність» № 40-IV від 04.07.2002 [7] та «Про пріоритетні напрями розвитку науки і техніки в Україні» № 2623-III від 11.07.2001 [8].

У Постанові Кабінету міністрів України «Про затвердження Державної програми розвитку машинобудування на 2006-2011 роки» № 516 від 18 квітня 2006 р. зазначається, що інноваційна активність у галузі недостатня. Лише близько 14 відсотків підприємств провадять інноваційну діяльність, хоча працює значна кількість наукових і конструкторських організацій. У 2005 р. впроваджено лише 460 нових технологій, з них маловідходних і ресурсозберігаючих тільки 210, освоєно виробництво нових видів техніки – 272 одиниці (тоді як сучасні підприємства розвинутих країн за рік у середньому освоюють 2-3 і більше нових моделей) [15].

Виходячи з того, що у 2005 р. на розробку інновацій було витрачено 7,8 млн. грн. з державного бюджету [15], то фінансування всієї програми складає 14,1%. У цьому контексті найбільш важливо проаналізувати за період 2004-2011 рр. перспективи мотивації економічної діяльності у плануванні фінансування машинобудівних підприємств з Держбюджету для реалізації потреб у збільшенні кількості виконуваних та завершених НДДКР (рис. 3.6 та рис. 3.7).

Проведення кореляційно-регресійного аналізу (рис. 3.6) дозволило виявити наявність щільного зв'язку (коефіцієнт кореляції складає 0,87) між фінансуванням з Держбюджету НДДКР та кількістю запланованих НДДКР. Це свідчить про головний напрям Програми, що реалізовувалася протягом 2004-2011 рр. – в основному інноваційна діяльність у вигляді виконання НДДКР. Рівняння регресії показує, що із збільшенням кількості НДДКР зростав також і обсяг фінансування, причому навіть якщо планова кількість дослідних робіт дорівнювала нулю, то з Державного бюджету все-одно передбачалось виділення коштів у розмірі 71,4 тис. грн.

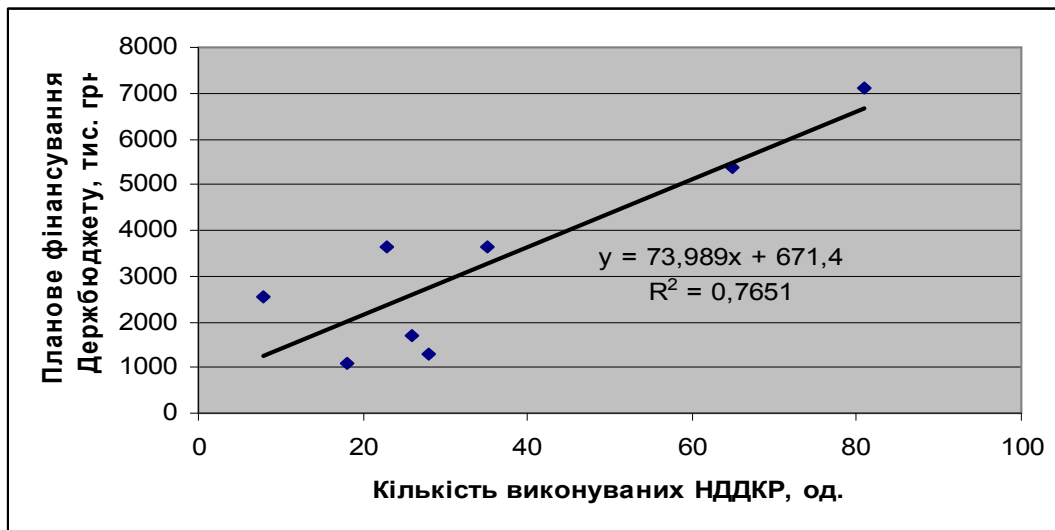


Рис. 3.6. Вплив мотивації у процесі виконання НДДКР машинобудівних підприємств на потреби фінансування з Держбюджету за 2004-2011 роки \*

\* 2011 р. є останнім, у якому передбачалося на рівні Державної програми фінансування НДДКР машинобудівних підприємств.

Джерело: сформовано автором на підставі [15]

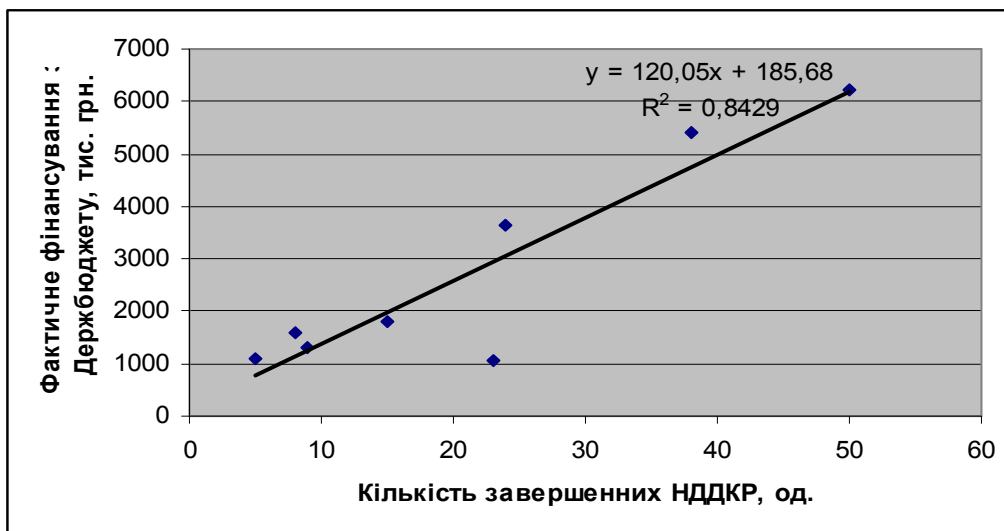


Рис. 3.7. Вплив мотивації у процесі завершення НДДКР машинобудівних підприємств на потреби фінансування з Держбюджету за 2004-2011 рр.\*

\* 2011 р. є останнім, у якому передбачалося на рівні Державної програми фінансування НДДКР машинобудівних підприємств.

Джерело: сформовано автором на підставі [15]

Якщо НДДКР закінчувалися завершенням, то мотивація їх фінансування з боку Державного бюджету була ще більшою (рис. 3.7) (коефіцієнт кореляції складає 0,92). Однак, слід зазначити, що даний результат було досягнуто не стільки через організацію нових ефективних проектів, скільки завдяки урізанню державних коштів та зменшенню кількості завершених НДДКР.

Таким чином, можна зробити висновок, що ефективність від реалізації програми є достатньо низкою. Це підтверджується тим, що вже у 2005 р. була припинена діяльність технологічних парків. З метою забезпечення споживачів сучасною високоефективною промисловою продукцією вітчизняного виробництва, Міністерство промислової політики у 2006 р. ініціювало фінансування найважливіших у промисловості інноваційних проектів, що виконувалися технологічними парками, проте через скасування спеціального режиму їх діяльності реалізацію проектів було призупинено. Тому найважливіші промислові інноваційні проекти з відповідними обґрунтуваннями були передані до Кабінету Міністрів України. У проекті Державного бюджету на 2006 р. було передбачено бюджетні кошти на виконання інноваційних та інвестиційних проектів [25, с. 28-29]. Як наслідок, період 2005-2006 рр. є періодом занепаду розвитку технопарків, наслідки якого спостерігаються і до тепер.

Згідно з даних Державного агентства України з питань науки, інновацій та інформатизації, на початок 2014 р. працювало 16 технологічних парків, серед яких були і ті, діяльність яких стосувалася машинобудування: «Напівпровідникові технології і матеріали, оптоелектроніка та сенсорна техніка» (м. Київ), «Інститут електрозварювання імені Є.О. Патона» (м. Київ), «Інститут монокристалів» (м. Харків), «Вуглемаш» (м. Донецьк), «Інститут технічної теплофізики» (м. Київ), «Київська політехніка» (м. Київ), «Інтелектуальні інформаційні технології» (м. Київ), «Укрінфотек» (м. Київ), «Агротехнопарк» (м. Київ), «Еко-Україна» (м. Донецьк), «Наукові і навчальні прилади» (м. Суми), «Текстиль» (м. Херсон), «Ресурси Донбасу» (м. Донецьк), «Український мікробіологічний центр синтезу та новітніх технологій» (м.



Одеса), «Яворів» (Львівська область), «Машинобудівні технології» (м. Дніпропетровськ). На теперішній час з числа перерахованих технопарків працюють далеко не всі, оскільки значно погіршилося фінансування, а ті, що знаходяться у Донецьку, – опинилися в окупації. За дослідженнями О.А. Мазур та С.В. Пустовойт, на 2015 р. не було прийнято в Україні жодного проекту створення технопарків, а частка продукції технопарків в інноваційній продукції промисловості склала 0%.

Виходячи із проекту Загальнодержавної цільової економічної програми розвитку промисловості до 2017 р., відповідно схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України Концепції проекту Загальнодержавної цільової економічної програми розвитку промисловості на період до 2017 р. [22], частка машинобудування повинна складати 19,6%. Це означає, що у структурі національної економіки машинобудівна галузь повинна займати найбільшу питому вагу.

Позитивне значення цієї програми полягає у тому, що при її розробці виділяють три варіанти розвитку промисловості України на період до 2017 р. [22]:

- застосування взаємодії ринкових механізмів і державного впливу відповідно до Державної програми розвитку промисловості на 2003-2011 рр.;
- поглиблення лібералізації економічних відносин з акцентом на зростання ролі малого бізнесу у структурі промисловості;
- системне задіяння наявних важелів впливу та ресурсів держави, регіонів і бізнесу на інноваційне перетворення промисловості.

При формуванні Програми було обрано третій варіант. На нашу думку, у цьому варіанті найбільш чітко виділено шляхи здійснення, які можна характеризувати, як мотивацію:

- вдосконалення системи управління промисловістю;
- запровадження ефективних механізмів координації і взаємодії держави, регіонів, бізнесу і суспільства при формуванні і реалізації промислової політики;

- подальшого проведення інституційних перетворень в промисловості;
- формування нової системи прискореного інноваційного розвитку промисловості;
- удосконалення структури промислового виробництва та здійснення його технологічного переоснащення;
- вдосконалення інвестиційної політики;
- розвитку внутрішнього і зовнішнього ринків в умовах вступу України до СОТ;
- суттєвого покращення макроекономічних умов діяльності промисловості;
- розвитку людського потенціалу в промисловості;
- активізації регіональної промислової політики;
- стимулювання соціальної спрямованості промислового бізнесу;
- забезпечення екологічної безпеки.

Відкинуті перший та другий варіанти побудовані на основі чинників орієнтації на державу у вигляді продовження Державної програми розвитку промисловості на 2003-2011 рр. та на розвиток малого бізнесу у структурі промисловості. Результати виконання запланованих показників на 2003-2011 рр. свідчать, що навіть у системі найдосконалішого законодавства неможливо передбачити кризові явища у світовій економічній системі. Крім того, орієнтація на розвиток малого бізнесу, що не вмонтований в корпоративну систему відносин у наукоємних галузях промисловості, не стільки мотивує підприємництво, скільки розосереджує державні кошти.

На нашу думку, мотивувати потрібно не інноваційну діяльність, а інновацію впливу на діяльність підприємств. У такому випадку необхідно поєднувати мотиваційні та орієнтувальні чинники для забезпечення ефективної діяльності підприємств. Пропонуємо наступні мотиваційно-орієнтувальні чинники щодо використання інноваційного потенціалу у формуванні середовища функціонування підприємств [133, с. 97-100]:

- обсяг реалізованої продукції (Y);

- обсяг реалізованої інноваційної продукції ( $Y_1$ );
- витрати на людський капітал (інтелектуальний капітал) ( $L_1$ );
- витрати на оплату праці найманих працівників ( $L$ );
- витрати на капітал (основні засоби) ( $K$ ).

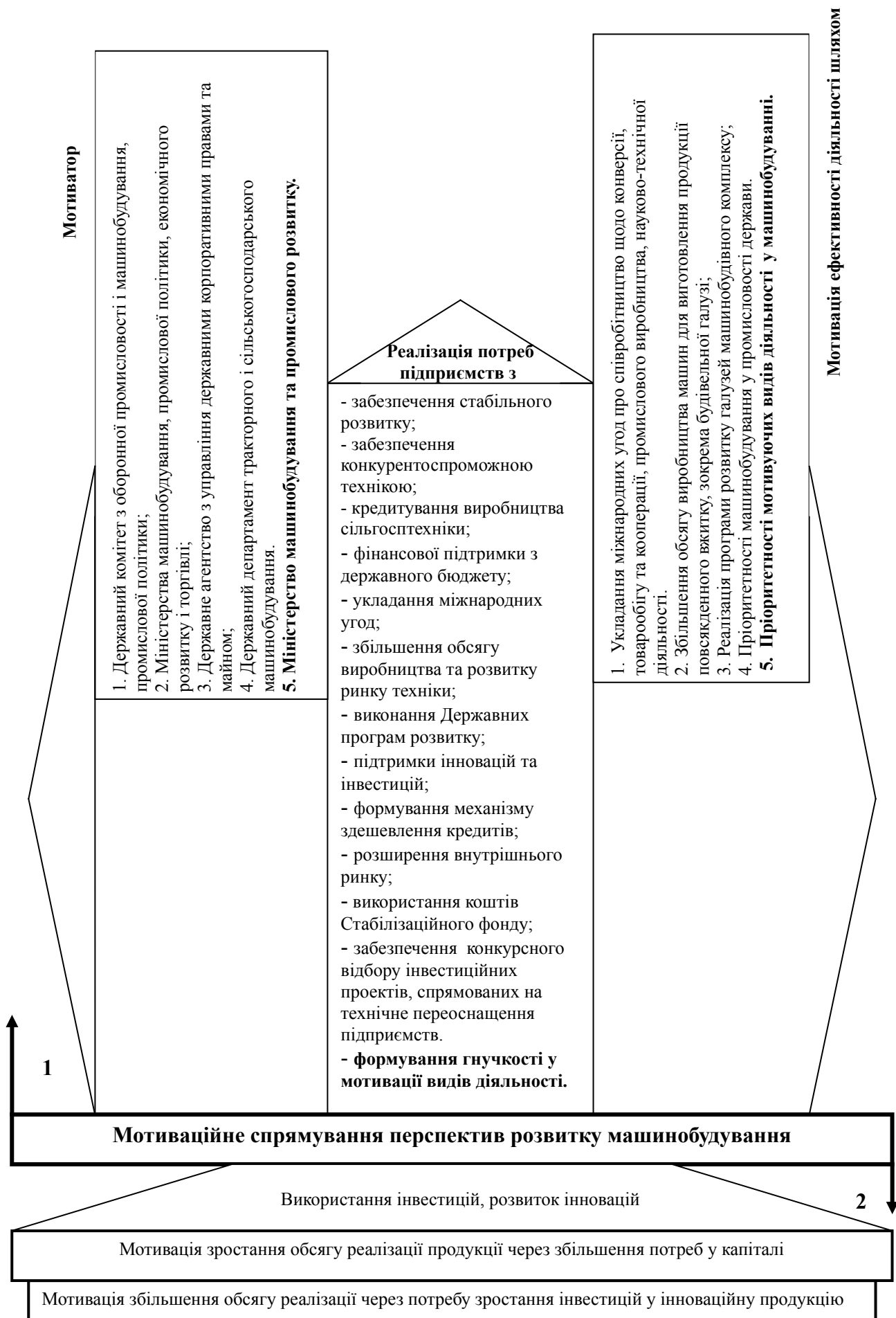
Використовуючи метод Фаррелла, можна записати оціночні коефіцієнти:

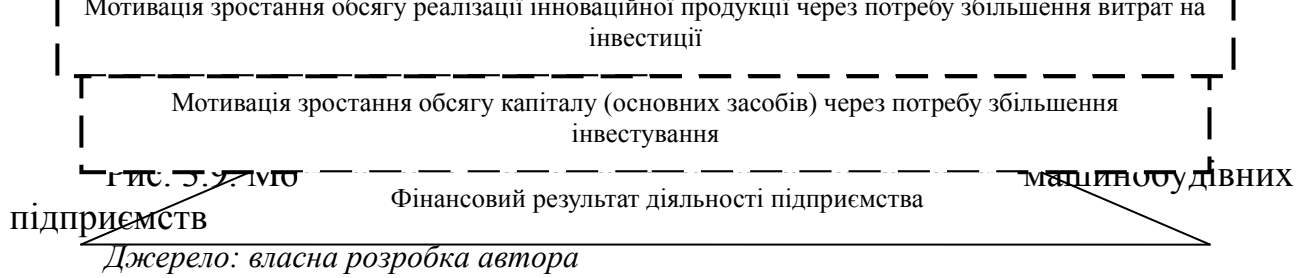
- виробництво підприємством звичайної продукції: ( $L / Y$ ;  $K / Y$ );
- виробництво підприємством інноваційної продукції: ( $L_1 / Y_1$ ;  $K / Y_1$ ).

Таким чином, формується мотиваційний простір, у межах якого забезпечується ефективне функціонування підприємства шляхом гнучкого позиціонування серед інших підприємств в умовах конкурентної боротьби, де відбувається формування нових комбінацій ресурсів відповідно положення загальної ефективності [134, с. 8].

Плануючи Стратегію збалансованого регіонального розвитку Вінницької області на період до 2020 р., що була прийнята Рішенням № 893 від 24 червня 2015 р. Вінницькою обласною радою, визначено три інвестиційні проекти у машинобудівні підприємства даного регіону на загальну суму 47450 тис. грн. Ця сума розподілялася на такі підприємства, як ПАТ «Дашівський ремонтно-механічний завод», ПАТ «Плазматек», ПАТ «Ямпільський приладобудівний завод». Зазначимо, що згідно Стратегії від 8 листопада 2013 р. № 578, що втратила чинність у зв'язку з прийняттям Стратегії від 24 червня 2015 р., кількість суб'єктів, для яких були визначені інвестиційні проекти складала чотири одиниці: крім вище перерахованих також був ПАТ «Бершадський електротехнічний завод», а загальна сума складала 42450 тис. грн.

Мотиваційне спрямування перспектив розвитку машинобудівних підприємств формується, як поєднання напрямів мотивації державного впливу на машинобудування (1) з напрямками мотивування інвестиційної діяльності через досягнення фінансового результату (2) (рис. 3.9).





Враховуючи значення мотивації державного впливу на розвиток машинобудування, пропонуємо сформулювати державний мотиватор з направленням на контекст промисловості, шляхом утворення міністерства машинобудування та промислового розвитку, замість існуючого Міністерства економічного розвитку і торгівлі. На нашу думку, таке міністерство буде більш впливовим, ніж міністерства попереднього функціонального призначення, у підпорядкування яких входило машинобудування протягом 1991-2015 рр. Вважаємо помилковою політику розвитку національної економіки, що через 25 років незалежності, машинобудування згадується лише у контексті економічного розвитку і торгівлі.

Враховуючи технологічність машинобудування, його гнучкість та інноваційну привабливість, можна зробити висновок про необхідність розвитку промисловості, а у перспективі – і національної економіки через розвиток машинобудування. Інший підхід – просування впливу через сільське господарство на агропромисловий комплекс, а потім національну економіку. На нашу думку, це є недоцільним, оскільки, на відміну від машинобудування, сільське господарство, хоча і володіє таким потужним ресурсом, як земля, проте має низький мотиваційний чинник (довідково: в умовах теперішнього розвитку економіки провідні країни світу використовували сільське господарство, як допоміжний інструмент економічного розвитку. Успіх досягався через промисловий стрибок шляхом розвитку машинобудування).

Мотивація ефективності повинна забезпечуватися, крім перерахованих заходів (рис. 3.9), також визначенням пріоритетності мотивуючих видів діяльності у машинобудуванні. Як відомо, з часів СРСР, Україна отримала велику кількість машинобудівних підприємств, більшість з яких виявилася непридатною в умовах ринкової економіки. Мотивація підприємства здійснюється через вид його діяльності, а тому постає завдання знаходження тих видів, які є привабливими для розвитку усього машинобудування. Для

Вінницької області це особливо важливо, оскільки у регіоні не було побудовано підприємств, що виготовляють продукцію важкого машинобудування, однак є перспективи розвитку малих сучасних суб'єктів господарювання. Сучасний пріоритет, що мотивує перспективи економічної діяльності, – це мінімізація витрат на капітал (основні засоби) при підвищенні вартості інтелектуального капіталу. У контексті такої мотивації може здійснюватися також відновлення навіть старих підприємств – не у вигляді тих, що існували раніше, а на принципах технічної ефективності та мотивації через досягнення прибутку.

Формування гнучкості у мотивації видів економічної діяльності дозволить значно посилити можливості машинобудівних підприємств змінювати або замінювати види діяльності залежно від ситуації на ринку, а також розширювати кількість видів економічної діяльності внаслідок переваг гіперконкуренції. Як наслідок, держава повинна не впорядковувати види економічної діяльності, користуючись застарілими підходами щодо розвитку промисловості, а визначатися, виходячи із рівня мотивації, – як вид економічної діяльності може впливати на інші види, або чому усі види діяльності впливають на цей вид.

Напрями мотивування інноваційної діяльності підприємств через досягнення фінансового результату ми пропонуємо досліджувати у контексті впливу інвестицій на інноваційну діяльність. Як зазначалося, у Вінницькій області лише ПАТ «Плазматек» протягом багатьох років здійснює інвестиції у інноваційну діяльність, а тому проведемо оцінювання напрямів мотивування у розрізі цього товариства.

У результаті проведеного кореляційно-регресійного аналізу усі чотири напрями виокремлені за рівнем щільності зв'язку. За цим показником коефіцієнти кореляції перевищують коефіцієнт 0,5, тобто спостерігається у всіх випадках наявність залежності. Разом з тим, дві виявлені мотивації, як мотивація зростання доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) через збільшення потреб у капіталі та мотивація збільшення обсягу реалізації через потребу зростання інвестицій у інноваційну продукцію

(коефіцієнт кореляції максимально наближується до одиниці) є основними, на які слід орієнтуватися при здійсненні економічної діяльності за умови отримання прибутку. Інші дві мотивації, як мотивація зростання доходу (виручки) від реалізації інноваційної продукції через потребу збільшення витрат на інвестиції та мотивація зростання обсягу капіталу через потребу збільшення інвестування, є важливими, однак не завжди формують перспективи підприємства на відміну від двох перших мотивацій.

Перспективи розвитку машинобудування можна прослідкувати у контексті промисловості. 17 липня 2013 р. була схвалена Концепція Загальнодержавної цільової економічної програми розвитку промисловості на період до 2020 року у розвиток попередньої Концепції проекту Загальнодержавної цільової економічної програми розвитку промисловості на період до 2017 року [23].

На нашу думку, у цій програмі достатньо чітко визначені проблеми вітчизняної промисловості, причому відзначена низька частка машинобудування у її структурі за підсумками 2012 року. Вона складає 18,7%, що у 2-4 рази нижче за рівень, що мають розвинуті країни [23].

У програмі виокремлено три наступні варіанти розвитку промисловості до 2020 року [23]:

- перший варіант передбачає практично відсутній вплив органів державної влади на промислове виробництво в країні;

- другий – модернізацію промислового виробництва на базі імпортних науково-технічних досягнень (технологій, устаткування, видів продукції, послуг), які практично не використовуються на світовому ринку як інноваційний продукт;

- третій, оптимальний варіант розв'язання проблеми, полягає у реалізації державної політики структурно-технологічних перетворень у промисловості на середньо- і високотехнологічних виробництвах шляхом збільшення частки вітчизняних розробок на основі поєднання інноваційної та промислової політики.

Аналізуючи вищенаведені варіанти, можна зробити висновок, що крім наголошень на необхідність застосування деяких ринкових інструментів, як і в інших програмах, відсутні концептуальні підходи щодо створення ринкового середовища для забезпечення ефективного функціонування промислових підприємств. Важливою практичною дією у розробку реальних кроків мотивації суб'єктів господарювання є Закон України «Про стимулювання інвестиційної діяльності у пріоритетних галузях економіки з метою створення нових робочих місць» № 5205-VI від 06.09.2012 [3]. На основі положень цього Закону можна зробити висновок, що стимулювання інвестиційної діяльності виглядає, як мотивація інновацій, причому вона зорієнтована на створення нових робочих місць. Елементами мотиваційного механізму, що працює, виходячи з державної підтримки інвестиційної діяльності у пріоритетних галузях економіки, є [3]:

- податкові пільги, що діють у межах інвестиційних проектів згідно Податкового кодексу України [9];
- співпраця з іноземними партнерами стосовно руху інвестицій згідно Митного кодексу [10];
- узгодженість інвестиційних проектів з Державним бюджетом України, а також відповідними місцевими бюджетами, у тому числі з урахуванням статті 105 Бюджетного кодексу України [11].

Базовими законами, що повинні забезпечити роботу мотиваційного механізму у межах даного закону, є «Про інвестиційну діяльність» від 18.09.1991, № 1560-XII [4] та «Про режим іноземного інвестування» від 19.03.1996, № 93 / 96-ВР [5], а згідно Розпорядженню Кабінету міністрів України «Про затвердження переліку пріоритетних галузей економіки» від 14 серпня 2013 р., № 843-р [24] пріоритетними галузями економіки є агропромисловий комплекс, житлово-комунальний комплекс, машинобудівний комплекс, транспортна інфраструктура, курортно-рекреаційна сфера і туризм, переробна промисловість.



Найбільш важливими галузями машинобудівного комплексу визначено: виробництво нових та імпортозаміщуючих видів комп'ютерів, електронної та оптичної продукції, машин і устаткування, електричного устаткування, автотранспортних та інших транспортних засобів. Галузями, що потребують значної уваги визнано житлово-комунальне господарство, транспортна інфраструктура, сільське господарство і машинобудування. У машинобудуванні – атомне і ракетно-космічне машинобудування, авіа- і суднобудування, виробництво сільського і гірського устаткування.

Стосовно підтримки галузей важкого машинобудування України вважаємо, що вона повинна здійснюватися на державному рівні шляхом не тільки приватизації, а й через мотивування національної економіки. На тепер, це є головною проблемою України, оскільки не існує жодних програм, що здатні визначити місце такого підприємства, як «Південмаш» у економіці країни, існує невизначеність з природними монополіями. Вирішення проблем з такими підприємствами та галузями можливе через мотивацію національної економіки шляхом формування українських глобальних програм: дослідження космосу, дослідження океану, дослідження покладів корисних копалин тощо. Крім того, це мотивація через розвиток військово-промислового комплексу та вирішення потреб великих промислових міст України.

Виправданість такого підходу полягає у специфіці мотивації економічної діяльності підприємств галузей машинобудування, які концентруються, як правило, у окремих містах. Наприклад, суднобудування – у Миколаєві, Херсоні, Києві, автомобілебудування – у Кременчуку, Запоріжжі, Львові, Одесі, Луцьку, Мелітополі, Харкові, Києві, літакобудування – у Києві, Харкові, локомотивобудування – у Луганську, Харкові, Дніпропетровську.

Ці підприємства вимагають підтримки по причині високої залежності від обмеженого кола споживачів, оскільки їх продукція використовується виключно у високовитратних галузях економіки, як металургія, енергетика, інфраструктурні галузі. Для таких держав, як Україна, розвиток даних галузей дозволяє приймати участь не стільки у гіперконкуренції, скільки забезпечувати

сталий розвиток економіки. Ефективність буде здобута тільки у випадку створення мотиваційної гнучкості, де досягаються:

- використання виробничого та інноваційного потенціалу підприємств незалежно від розміру та регіону, в якому вони працюють;
- економія фінансових ресурсів не від згорання деяких проектів, а від ефективного їх розподілення у мотиваційному просторі;
- можливість прийняття рішень щодо подолання неефективності та досягнення оптимального обсягу випуску продукції;
- створення внутрішнього ринку як простору, де функціонують підприємства від дрібного до промислового гіганта, причому територіальна ознака може бути однією з багатьох при моделюванні середовища;
- вирішення проблем використання виробничих ресурсів в умовах здійснення інвестицій та цінового регулювання;
- збільшення обсягу залучення у виробничий процес робочої сили шляхом формування людського капіталу.

Враховуючи значення мотиваційної гнучкості, ми пропонуємо введення наступних змін у Концепцію Загальнодержавної цільової економічної програми розвитку промисловості на період до 2020 р. в частині «Шляхи і способи розв’язання проблеми, строк виконання Програми» (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Перспективні напрями розвитку промисловості

Традиційний підхід до розвитку підприємств машинобудування	Пропозиція щодо вдосконалення
Оптимізація структури промислового виробництва з посиленням ролі внутрішнього ринку і прискореним розвитком видів діяльності, здатним забезпечити імпортозаміщення та приріст експорту в конкурентоспроможних секторах економіки	Оптимізація структури промислового виробництва через визначення видів діяльності, здатних забезпечити ефективне позиціонування в конкурентоспроможних секторах економіки
	Посилення внутрішнього ринку, розвитку імпортозаміщення та експорту шляхом використання інноваційного потенціалу на основі економічної ефективності у межах міста, району, області, держави

*Джерело: власна розробка автора*

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. 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.

### **3.3. Особливості використання методу аналізу середовища функціонування для мотивування позицій машинобудівних підприємств**

Діяльність машинобудівних підприємств не може оцінюватися, виходячи із принципів конкурентоспроможності, а ефективність бути показником, що дає можливість функціонування. Метод аналізу середовища функціонування дозволяє будувати стратегії позиціонування, виходячи із мотивації економічної діяльності підприємств.

Розробником методу аналізу середовища функціонування був М. Фаррелл, який запропонував здійснювати аналіз, виходячи з показників ефективності, через відношення двох вхідних факторів (наприклад, вартість капіталу та витрати на працю) до одного вихідного (обсягу виробленої продукції) у середовищі функціонування.

Ефективність – це відношення фактичної продуктивності підприємства до його максимально можливої продуктивності, яка визначається межею виробничих можливостей, тобто максимальною кількістю продукції, що підприємство в змозі виробити за наявної кількості ресурсів та незмінності всіх інших факторів [224; 235]. Даний метод надає інформацію про такі зміни в структурі витрат, які є необхідними для досягнення ефективності на протипагу

неефективному становищу до рівня продуктивності зразкової економіки, яка визначає технологічну межу [224; 235].

Ми вважаємо даний підхід таким, що дозволяє будувати управлінські рішення, оскільки підприємець отримає три інформаційні складові щодо перспектив функціонування:

- здатність покривати витрати ресурсів обсягом виробництва;
- оцінювання позицій підприємств у середовищі функціонування, що орієнтують і мотивують один одного;
- розробка заходів позиціонування з метою підвищення ефективності через мотивацію досягнення (наприклад, прибутку).

Процес управління є проявом здатності приймати рішення, що притаманно для керівника, причому саме поняття «аналіз» можна використовувати, як роздроблення на мотиваційні та орієнтувальні чинники при прийнятті рішення у середовищі функціонування.

Неможливість досягнення переваг за рахунок визначення ефективності підтверджується недоліками цього методу, що були виявлені послідовниками М. Фаррелла. У подальших дослідженнях були зазначені наступні проблеми: по-перше, суттєво звужується коло розглянутих організацій, для яких можлива побудова такого роду заходів щодо підвищення ефективності, оскільки не враховується переважна більшість організацій державного та некомерційного секторів, зайнятих створенням розподілених неринковим шляхом благ і послуг для населення; по-друге, навіть для комерційних організацій така міра ефективності є неповною з точки зору обліку створюваних результатів та використовуваних факторів за того, що увага припадає тільки на ті з них, які мають вартісну оцінку; і, по-третє, порівняння ефективності діяльності організацій за сукупною продуктивністю, розрахованою на основі фіксованих вагових коефіцієнтів для змінних «виходу» та «входу», ставить порівнювані одиниці у «нерівноправні» умови, оскільки у ситуаціях, коли в силу особливості їх діяльності у них відсутня можливість варіювати структуру «виходу» або «входу», що задається вагами оптимальної структури «виходу» та

«входу», організація сприятлива для одних та несприятлива для інших [225, р. 12-14].

Ми вважаємо, що такі недоліки методу аналізу середовища функціонування можна долати за допомогою введення до фіксованих вагових коефіцієнтів для змінних «виходу» та «входу», параметрів позиціонування підприємств, залежно від їх фінансового результату (прибутку або збитку). Як наслідок, досягнення ефективності може розглядатися виходячи з мотивації підприємств, що дозволить уникнути «нерівноправних» умов.

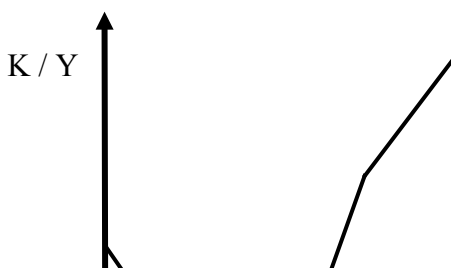
Графічне представлення методу аналізу середовища функціонування являє собою зображення (рис. 3.10) у системі координат  $0L/YK/Y$  позицій аналізованих підприємств, де  $L$  – витрати на оплату праці найманих працівників,  $K$  – витрати на капітал (основні засоби),  $Y$  – дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг).

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.

Згідно методу аналізу середовища функціонування, розраховуються значення технічної ефективності, ефективності факторів виробництва та повної економічної ефективності. Дослідження М. Фаррелла, дозволяє за формулами 4.1, 4.2, 4.3 оцінити усі ефективності, що передбачені цим методом (рис. 3.10).

Коефіцієнт ефективності технічно ефективного підприємства є максимальним і дорівнює 1. Технічна ефективність неефективних підприємств визначається за формулою (3.1).

$$TE = \frac{OD}{OE}, \quad (3.1)$$



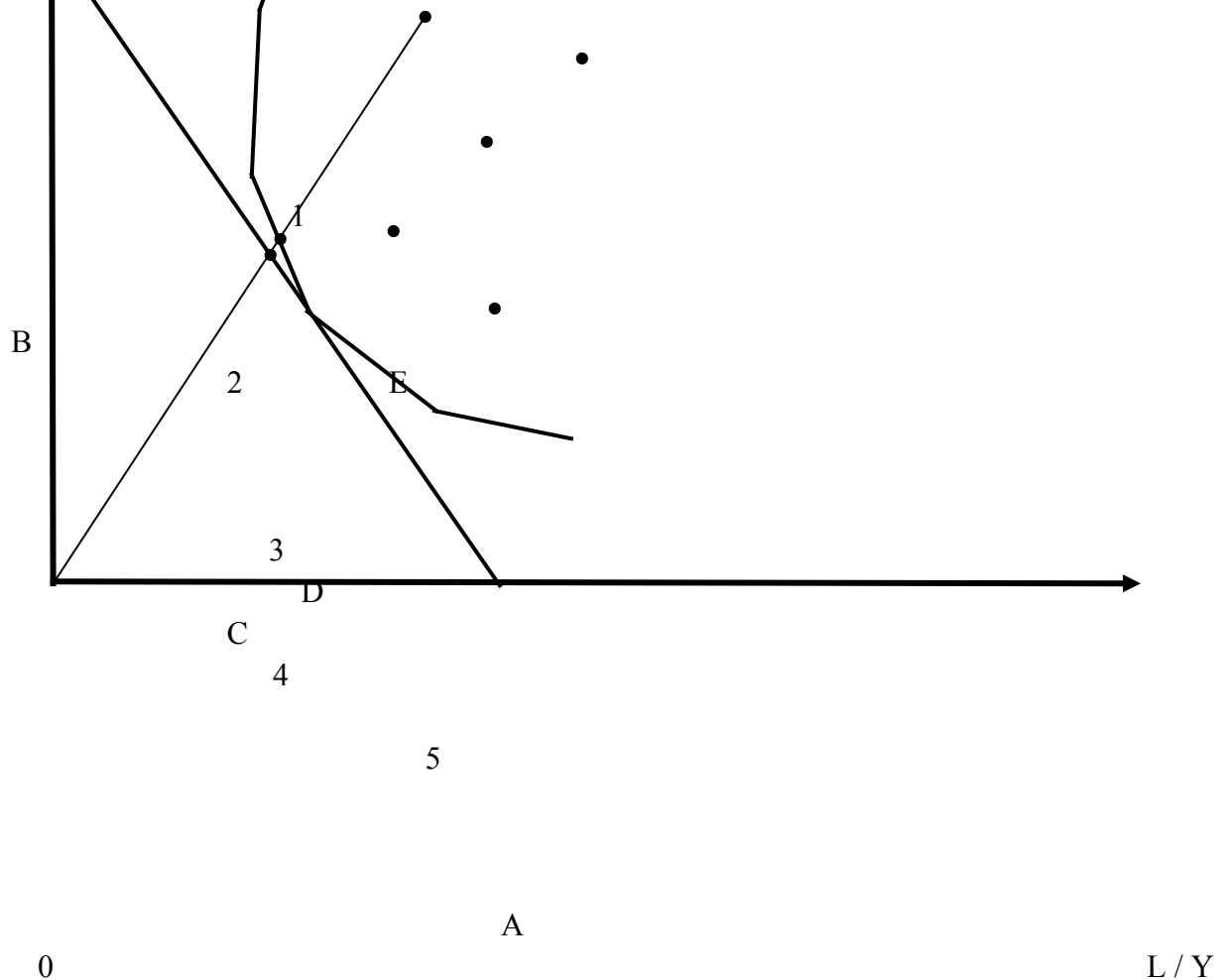


Рис. 3.10. Інтерпретація використання методу аналізу середовища функціонування при визначенні технічної ефективності (неефективності) підприємств машинобудування

*Джерело: власні результати дослідження автора та інтерпретація [234]*

де  $OD$  та  $OE$  – відрізки, довжина яких дозволяє визначити величину технічної ефективності підприємства  $E$ . Технічна ефективність підприємства  $E$  знаходиться у межах від 0 до 1.

*Джерело: власні результати дослідження автора та інтерпретація [235]*

Ефективність факторів виробництва визначається за формулою (3.2).

$$E_{ФВ} = \frac{OC}{OD}, (3.2)$$

де  $OC$  та  $OD$  – відрізки, довжина яких дозволяє визначити величину ефективності факторів виробництва підприємства  $E$ .

*Джерело: власні результати дослідження автора та інтерпретація [235]*

Повна економічна ефективність визначається за формулою (3.3)

$$EE = TE * EFB \quad (3.3)$$

*Джерело: власні результати дослідження автора та інтерпретація [235]*

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.

Оцінку технічної ефективності пропонуємо проводити за формулою 3.1 для машинобудівних підприємств Вінницької області, що не були мотивовані руйнуванням протягом 2015-2018 рр. (табл. 3.5). Враховуючи, що знос основних засобів характеризує рівень їх використання у процесі виробничої діяльності, пропонуємо, замість показника «вартість основних засобів» використовувати у подальшому показник «знос основних засобів».

Приймаючи цю пропозицію, вибираємо з додатку Д позиції тих підприємств, для яких коефіцієнт покриття доходом (виручкою) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) витрат на оплату праці менший за одиницю ( $L / Y < 1$ ) та / або коефіцієнт покриття доходом (виручкою) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) зносу основних засобів менший за одиницю ( $K / Y < 1$ ). Для підприємств, діяльність яких коефіцієнт покриття доходом (виручкою) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) витрат на оплату праці більший за одиницю ( $L / Y > 1$ ) та / або коефіцієнт покриття доходом (виручкою) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) зносу основних

засобів більший за одиницю ( $K / Y > 1$ ), середовище функціонування є середовищем функціонування руйнованих підприємств.

Позиції технічно неефективних машинобудівних підприємств у аналізі середовища функціонування за кожний з досліджуваних років (рис. 3.11-3.13) дозволяють визначити мотиваційне відображення своїх позицій на лінії ефективності. Звертає увагу, що за три роки немає жодного випадку, де до складу лінії технічної ефективності входило одне підприємство, що здійснює виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства.

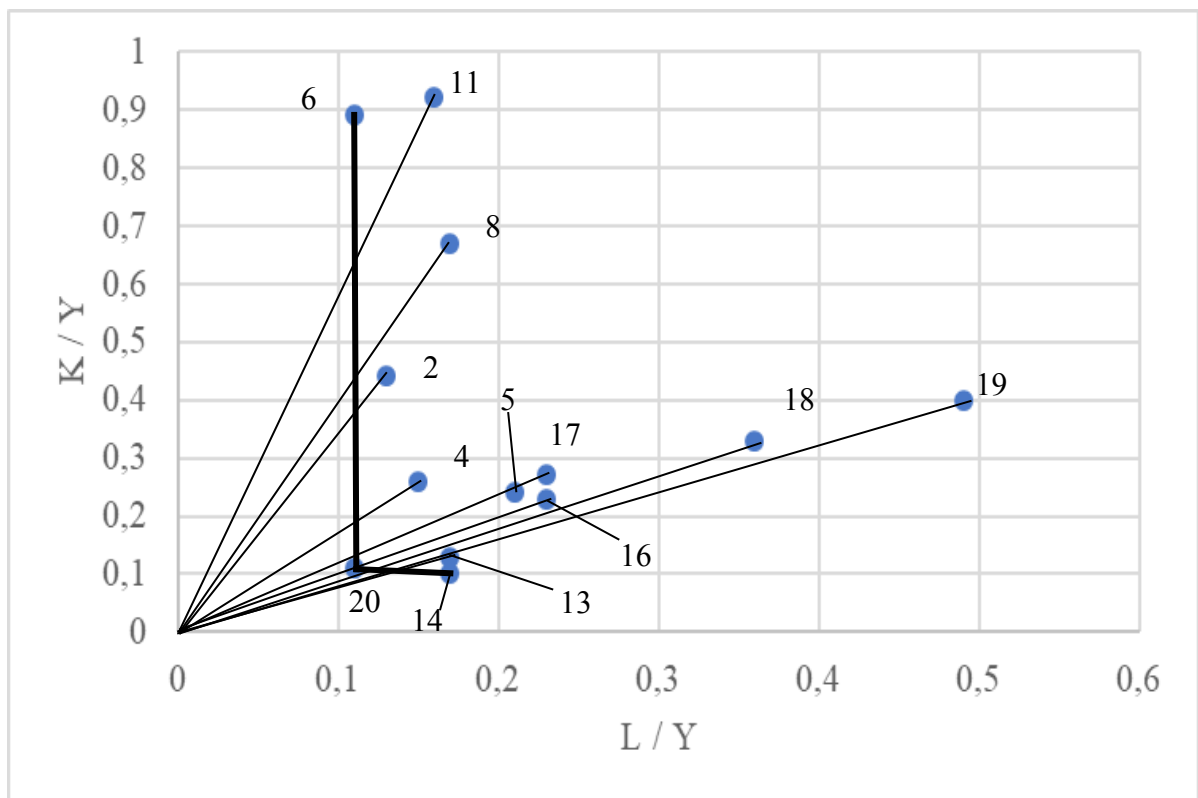


Рис. 3.11. Позиції машинобудівних підприємств у аналізі середовища функціонування за 2016 р. (Джерело: сформовано автором на підставі додатку Д)

Лінія ефективності складається з позицій трьох підприємств – 6 (ПрАТ «Вінницький дослідний завод»), 20 (ПрАТ «Плазматек»), 14 (ПрАТ «Маяк»). Усі інші підприємства є технічно неефективними. Сім підприємств, позиції яких не відображені на рис. 3.11 мають непокриття доходом (виручкою) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) зносу основних засобів.



На відміну від 2016 року, у 2017 року (рис. 3.12) до складу лінії технічної ефективності входять також позиція 5 (ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»).

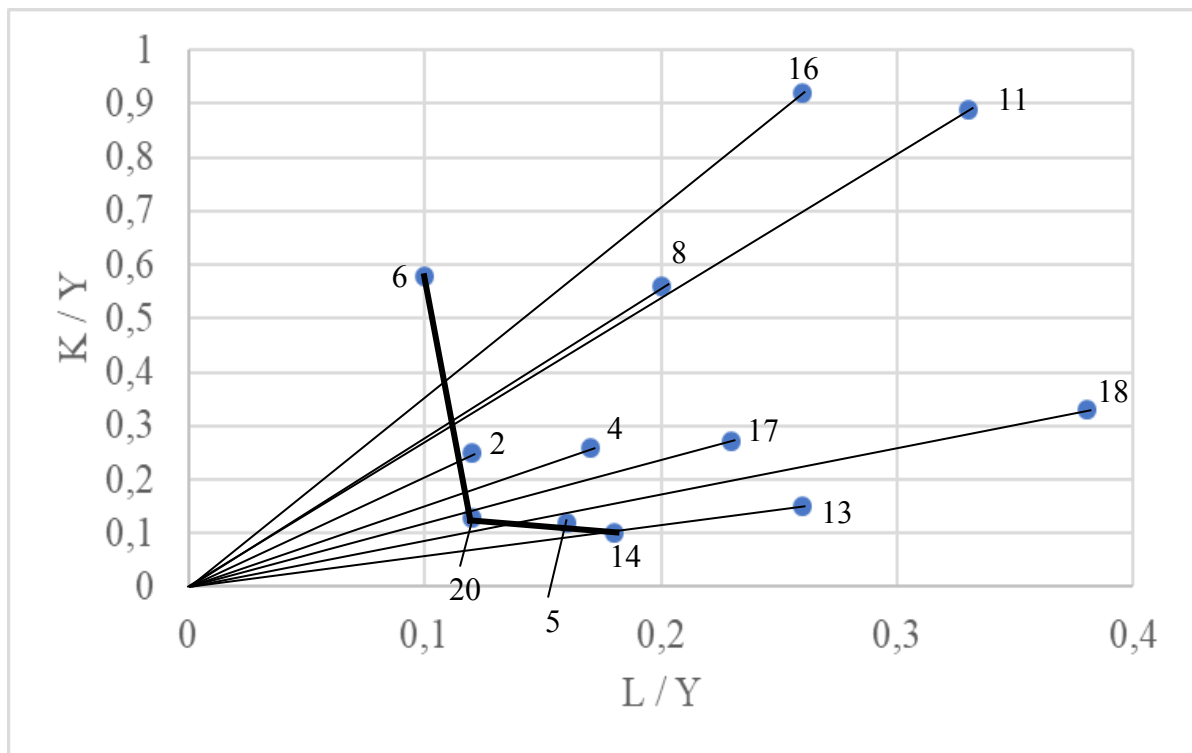


Рис. 3.12. Позиції машинобудівних підприємств у аналізі середовища функціонування за 2017 р. (Джерело: сформовано автором на підставі додатку Д)

Крім того, немає у даному середовищі функціонування позиції ПрАТ «Геракл», оскільки за результатами 2017 року спостерігається перевищення на цьому підприємстві витрат на оплату праці найманих працівників над доходом (виручкою) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг).

Склад лінії технічної ефективності у 2018 році прийняв вигляд, що був зафіксований ще за результатами аналізу у 2016 році. На відміну від 2017 року, у 2018 році присутня у середовищі функціонування позиція 19 (ПрАТ «Геракл»), однак відсутня позиція 11 (ПрАТ «Вінницьке спеціалізоване підприємство «Ремтехсільмаш») (знос основних засобів перевищує дохід (виручку) від реалізації продукції (товарі, робіт, послуг) на 0,99%).

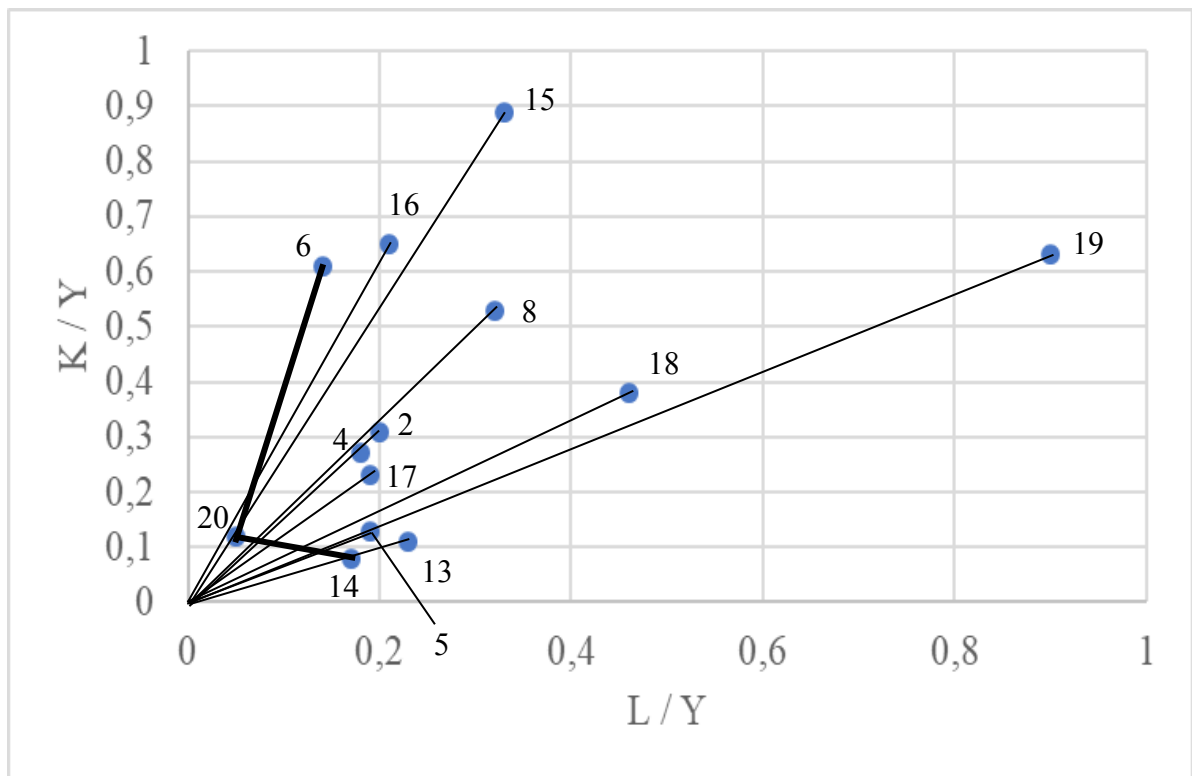


Рис. 3.13. Позиції машинобудівних підприємств у аналізі середовища функціонування за 2018 р. (Джерело: сформовано автором на підставі додатку Д)

Розрахунок технічної ефективності (табл. 3.5) проведемо за формулою 3.1 по показниках економічної діяльності підприємств за 2016-2018 роки. У нашому випадку коефіцієнт технічної ефективності – це відношення відстані: 0 – точка перетину з лінією технічної ефективності / 0 – позиція неефективного підприємства.

Таблиця 3.5

Стан технічної ефективності машинобудівних підприємств за 2016-2018 рр.

Позиція* підприємства	Технічна ефективність (ТЕ) за 2016-2018 рр.			Відхилення 2018 р. від 2016 р. (+;-)
	2016	2017	2018	
2	0,86	0,97	0,39	-0,47
4	0,75	0,71	0,45	-0,3
5	0,52	<b>1,00</b>	0,72	+0,2
6	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>	-
8	0,66	0,56	0,22	-0,44
11	0,69	0,34	-	-
13	0,81	0,69	0,76	-0,05
14	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>	-
15	-	-	0,16	-

Продовження табл. 3.5

Позиція* підприємства	Технічна ефективність (ТЕ) за 2016-2018 рр.			Відхилення 2018 р. від 2016 р. (+;-)
	2016	2017	2018	
16	0,49	0,41	0,28	-0,21
17	0,47	0,51	0,48	+0,01
18	0,34	0,36	0,26	-0,08
19	0,27	-	0,15	-0,12
20	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>	-

\* Позиції підприємств відповідають порядковим номерам підприємств (додаток Д, табл. Д.2.1)

*Джерело: сформовано автором на підставі рис. 3.11-3-13*

Як показує дослідження, збільшення коефіцієнта технічної ефективності у 2018 році порівняно з 2016 роком характеризує діяльність лише двох підприємств – ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» (на 0,2) та Вінницьке казенне експериментальне протезно-ортопедичне підприємство (на 0,01). Технічна ефективність усіх інших підприємств значно погіршилася, зокрема ПрАТ «Дашівський ремонтно-механічний завод» (на 0,47), ПрАТ «Калинівське районне підприємство «Агромаш» (на 0,44).

Наявна тенденція свідчить про існування небезпеки щодо вичерпання ресурсу розвитку у машинобудуванні, оскільки дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) дуже часто не забезпечує прибутку, крім того спостерігається відсутність ефективного покриття витрат, зокрема на оплату праці та зносу основних засобів, що призводить до втрати мотивації економічної діяльності. Тому технічна неефективність збільшилася, відповідно і мотивація економічної діяльності підприємств сільськогосподарського машинобудування не може проявлятися у вигляді впливу на середовище функціонування. Як наслідок, теперішнє сільськогосподарське машинобудування – це не окремий прояв вітчизняної промисловості, а узагальнене відображення у машинобудуванні інших видів економічної діяльності.

Розглянемо тенденції мотивування економічної діяльності технічно ефективних підприємств протягом 2016-2018 років. Для цього прослідкуємо за результуючою складовою лінії технічної ефективності. Крайні «ефективні» підприємства для трьох років – це позиції 6 (ПрАТ «Вінницький дослідний

завод») та 14 (ПрАТ «Маяк»), тому лінія 6-14 є результуючою для середовища функціонування протягом 2016-2018 років (рис. 3.14).

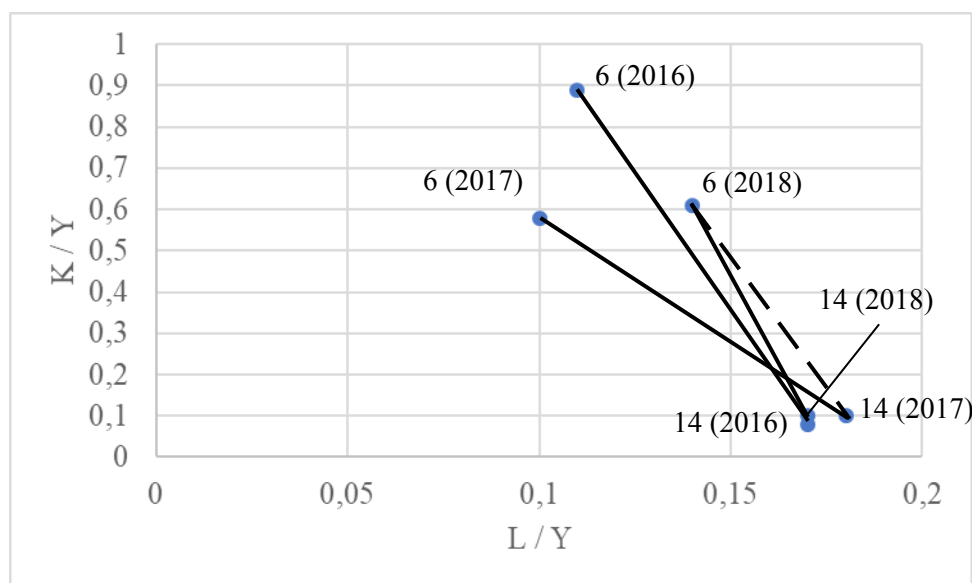


Рис. 3.14. Зміна результуючої складової лінії технічної ефективності протягом 2016-2018 років

*Джерело: сформовано автором на підставі рис. 3.11-3-13*

Тенденція позиціонування технічно ефективних підприємств – віддалення від осі ординат ( $K / Y$ ). Лінія 6 (2018)-14(2017) є граничною з тих варіацій, що були зафіксовані протягом трьох років. Таким чином, можна зробити висновок, що мотивація досягнення технічної ефективності забезпечується не зарахунок зменшення зносу основних засобів, а через скорочення чисельності найманих працівників, що на теперішній час є основних напрямом оптимізації витрат машинобудівних підприємств.

## РОЗДІЛ 4

## **ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МОТИВАЦІЇ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ДЛЯ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

### **4.1. Метод аналізу середовища функціонування у пошуку ефективних позицій для машинобудівних підприємств**

Дослідження методом аналізу середовища функціонування технічної ефективності машинобудівних підприємств довело, що кожного року протягом періоду 2016-2018 рр. змінюється кількість неефективних та ефективних підприємств, їх розташування у просторі та значення коефіцієнтів технічної ефективності. Таке явище можна трактувати, як природне позиціонування, оскільки результати діяльності та стану підприємств на певний період визначають його конкурентоспроможність, а тому і можливість до мотивування економічної діяльності.

Останнє визначається потребою у позиціонуванні або мотивацією позиціонування. Позиціонування передбачає моделювання на основі розрахунків показників технічної ефективності просторів мотивування підприємств залежно від їх можливостей управляти витратами чи досягати прибутку.

Моделювання мотивації позиціонування підприємств полягає у врахуванні чинника фінансового результату. Метод аналізу середовища функціонування передбачає, як правило, у вигляді вихідного фактора виручку (дохід) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг). Для підприємств конкурентного середовища виручка та прибуток є окремими категоріями, що дозволяє через мотивацію прибутку визначати зусилля з підвищення ефективності у вигляді або збільшення прибутку, або його досягнення у випадку збитковості.

Прикладом є банківська діяльність, де прибуток фактично програмується у доході установи або підприємство, що надає послуги з постачання води, газу, тепла, електроенергії. Також сюди відносяться заклади, що надають освітні,

соціальні послуги, послуги з охорони здоров'я, обслуговування населення тощо. Окремо слід виділити підприємства, що відіграють визначальну роль на ринку та у розвитку економіки держави – великі потужні підприємства, що виготовляють унікальну продукцію, яка експортується в інші держави.

Машинобудівні підприємства мотивуються, виходячи з технічної ефективності та здатності отримати прибуток. Як наслідок, для них спрямування сили мотивування характеризується взаємозв'язком: дохід (виручка) від реалізації продукції → валовий прибуток → чистий прибуток. У цьому контексті можна розглядати рівень мотивації – від її посилення до відсутності. Мотивація машинобудівних підприємств передбачає як врахування потреби у оптимальних витратах до обсягу виробництва, так і досягнення фінансового результату, який можна у подальшому скоригувати внаслідок позиціонування.

Орієнтування є головним інструментом у позиціонуванні, що дозволяє оцінювати мотивацію підприємства. Таким чином, орієнтування підприємств у середовищі функціонування – це досягнення положення їх позицій за рівнями вмотивованості. Мотивація підприємств у середовище функціонування – це потреба у наближеності (віддаленості) від рівня нульових витрат (рис. 4.1).

Утворена площа за результатами аналізу середовища функціонування є площею оцінювання вмотивованості по позиції підприємства. Ця площа дозволяє вимірювати у мотивації підприємства орієнтири мотивування, а також безпосередньо мотивування.

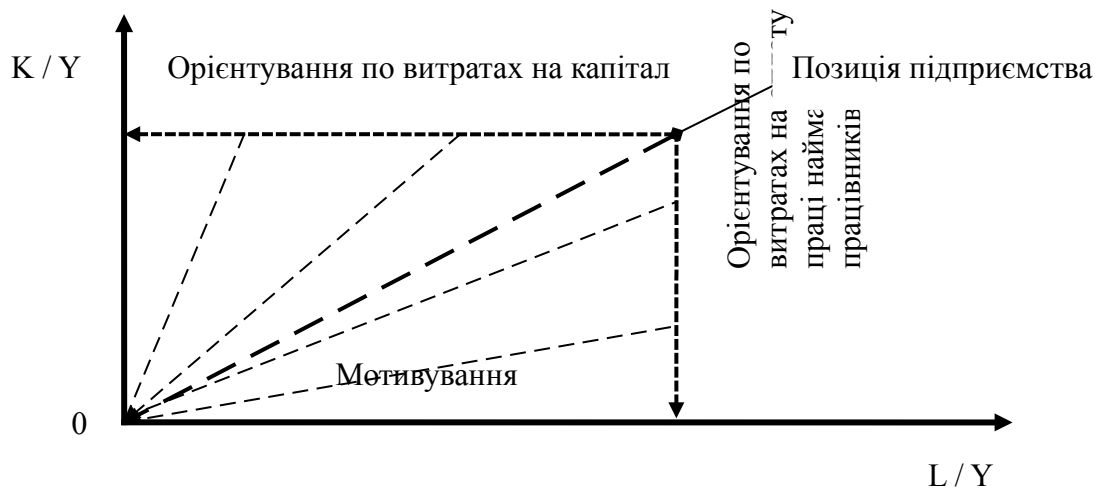


Рис. 4.1. Орієнтування та мотивування підприємств у процесі позиціонування

*Джерело: власні дослідження автора*

Методика моделювання мотивації машинобудівних підприємств позиціонуванням за результатами аналізу середовища функціонування має наступну послідовність:

1. Оцінювання існуючої лінії ефективності. Лінія ефективності є межею, яка дозволяє задати параметри ефективності у середовищі функціонування, а тому саме вона є орієнтиром для технічно неефективних підприємств. У такому випадку постає питання про те, за рахунок чого зможе посилитися мотивація, тобто як можна мотивувати технічно ефективні підприємства?

Як довело дослідження методом аналізу середовища функціонування за чотири роки, лінія ефективності має наступні особливості:

- конфігурація за результатами діяльності підприємств може постійно змінюватися;
- змінюються позиції підприємств, що складають лінію ефективності: ті позиції, що раніше були технічно ефективні, у наступному році можуть бути вже технічно неефективними і навпаки;
- лінію ефективності можуть складати як прибуткові, так і збиткові підприємства.

Останнє є особливо важливим, оскільки мотиваційна гнучкість є результатом знаходження ресурсу підприємства для мінімізації витрат при зростанні доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) та прибутку.

Якщо підприємство є планово-збитковим (наприклад житлово-комунального господарства), то мотивування зводиться до подолання виключно технічної неефективності. Мотивація економічної діяльності у такому випадку замінюється орієнтуванням на управління ресурсами. Інакше кажучи, витрати повинні бути обґрунтованими, оскільки рівень життя населення у сучасних умовах залежить від сформованого тарифу на газ, тепло, електроенергію тощо.

В умовах конкуренції, що переростає у гіперконкуренцію, для машинобудівних підприємств показник прибутку є результатом як мотивації, так і орієнтування у середовищі функціонування. Як показало дослідження, причиною мотивації руйнування підприємств є хронічна збитковість та зростання витрат на капітал (основні засоби). У такому випадку орієнтування є умовою коригування позицій підприємств за результатами аналізу середовища функціонування.

Мотивація економічної діяльності можлива, як мотивація безпосередньо підприємств, так і усього середовища функціонування. Процес мотивування являє собою реалізацію потреб підприємства переміщенням на позиції, що забезпечують можливість досягти гнучкості при орієнтуванні на технічну ефективність та прибутковість.

2. Корегування лінії ефективності. Метою корегування лінії ефективності є зміна її конфігурації та заміна збиткових підприємств, що складають цю лінію, на прибуткові. Виходячи з досліджень показників ефективності методом аналізу середовища функціонування протягом чотирьох років, наведемо найбільш типову конфігурацію лінії ефективності (рис. 4.2).



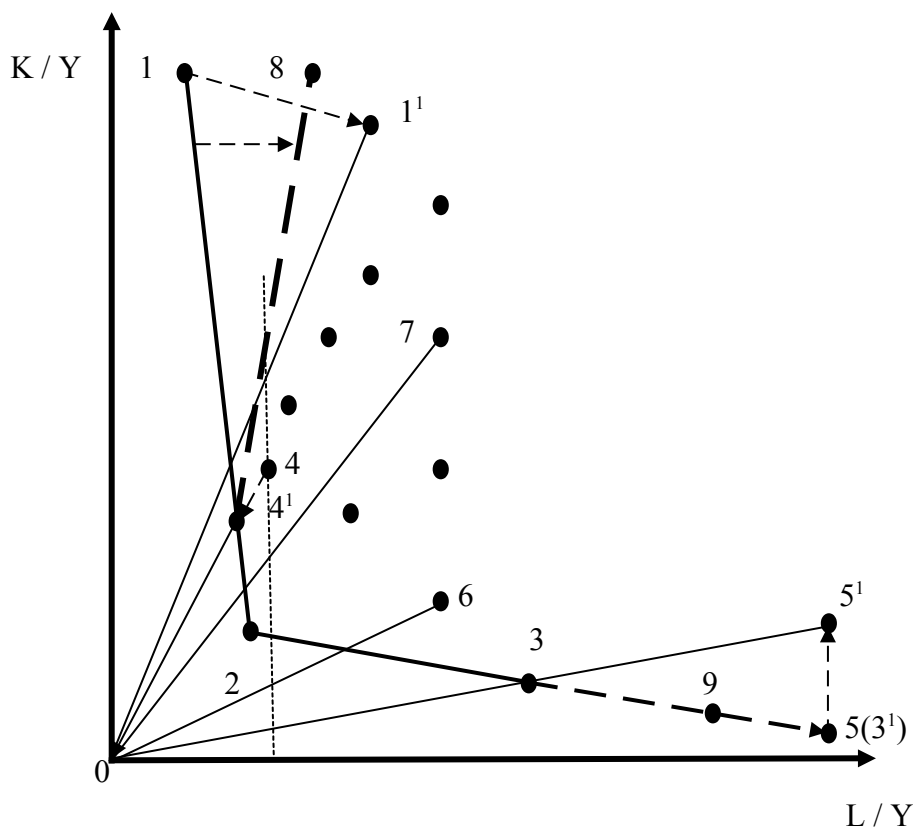


Рис. 4.2. Відображення послідовності зміни лінії технічної ефективності середовища функціонування машинобудівних підприємств  
*Джерело: власні дослідження автора*

Таким чином, можливими варіантами коригування лінії ефективності середовища функціонування машинобудівних підприємств є наступні:

- зміна позиції збиткового підприємства, що входить до лінії ефективності, до позицій технічно неефективних підприємств (позиція 1 переміщується на позицію  $1^1$ ). Як орієнтир для  $1^1$  можна обрати позицію, яку це підприємство займало у минулі роки. Якщо підприємство 8 є прибутковим, то лінія ефективності з позиції 1 зміщується у позицію підприємства 8;

- переміщення позиції прибуткового технічно неефективного підприємства до складу лінії ефективності. Позиціонування можна здійснювати тільки тих підприємств, що найбільш близько знаходяться біля лінії ефективності, тобто їх коефіцієнти технічної ефективності повинні бути більшими, у крайньому випадку максимально наближеними значення 0,5. При

виконанні такої умови відбувається переміщення позиції підприємства 4 на  $4^1$  з орієнтуванням на 0;

– виключення позиції підприємства із складу технічно ефективних. Така можливість виникає через те, що через відрізок 3-5 не спостерігається жодного випадку вимірювання технічної ефективності. Це дозволяє спозиціонувати підприємство 5 шляхом проведення відрізка від 0 до позиції підприємства 5 через позицію 3 до перетину з орієнтиром  $5-5^1$  мотивації підприємства 5;

– посилення мотивації ефективності шляхом заміни збиткового технічно ефективного підприємства позиції 5 на прибуткове підприємство позиції 3. Проведення такого позиціонування, у даному випадку, передбачає наступні дії: по-перше, подовження відрізка  $2-3^1$  максимально до осі абсцис, по-друге, використання подовженого відрізка  $2-3^1$  для оцінки позиції підприємства  $5^1$ , по-третє, проходження подовженого відрізка  $2-3^1$  через позицію прибуткового підприємства 9.

3. Оцінювання здатності машинобудівних підприємств мотивуватися через орієнтування у середовищі функціонування. Метою оцінювання є визначення внаслідок коригування лінії ефективності тих частин середовища функціонування, де спостерігається значна та мала можливості мотивувати підприємство.

Для цього використаємо у вигляді скоригованої лінії ефективності звичайне її зображення, що подається у прикладах з аналізу середовища функціонування. Зазначимо, що мотивування та орієнтування позицій у середовищі функціонування підприємств [143, с. 61] дозволило спочатку побудувати схему, де визначено загальний порядок мотивування позицій. У подальшому (рис. 4.3) ми запропонували більш вдосконалені підходи на основі орієнтування та мотивування позиціонуванням у середовищі функціонування підприємств.

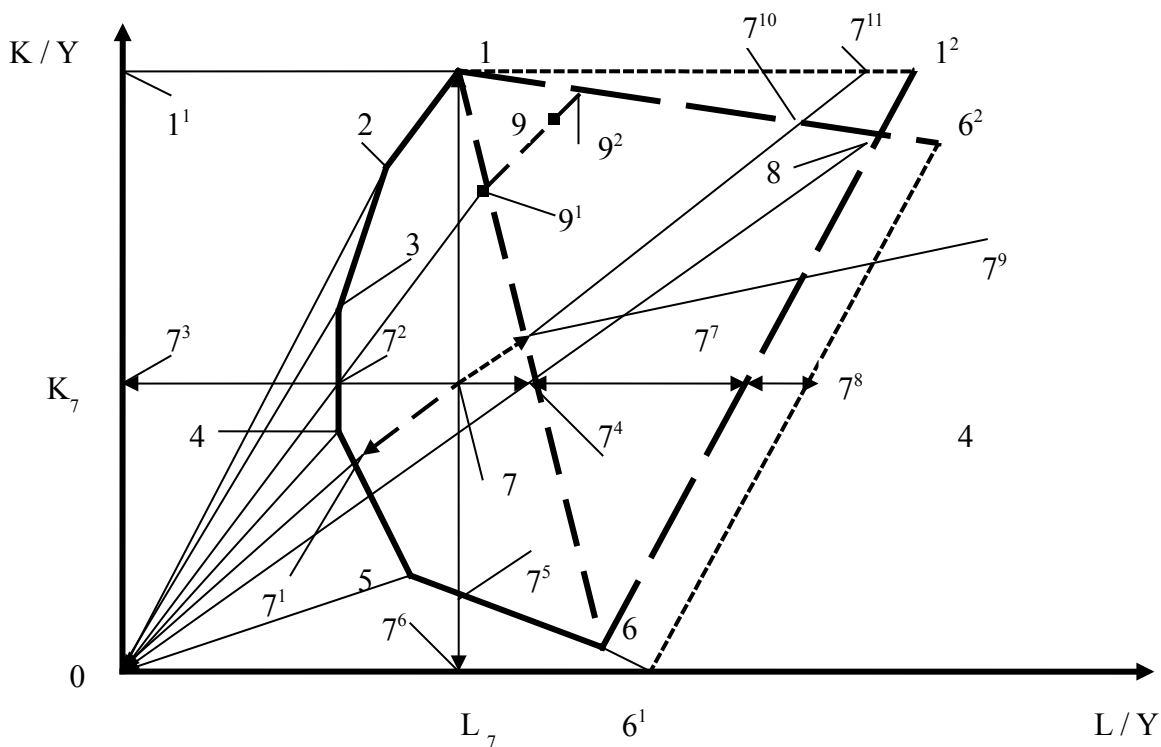


Рис. 4.3. Орієнтування та мотивування позиціонуванням у середовищі функціонування підприємств

*Джерело: власні дослідження автора*

У наведеній системі координат розрізняються чотири площі, в яких позиції підприємств мотивовані до економічної діяльності.

Позиції підприємств 1-2-3-4-5-6 – позиції підприємств лінії ефективності.

А. Площа 1-2-3-4-5-6 – площа мотивації машинобудівних підприємств.

Пряма 1-6 – лінія мотиваційної норми прибутку підприємств середовища функціонування. Чим ближчою є позиція підприємства до цієї лінії, тим менш мотивоване підприємство.

Мотиваційна норма прибутку розраховується за формулою зміни бази нарахування та норми прибутку [137, с. 123]. Її модифікація також передбачає аналогічний підхід у застосуванні мотиваційних інструментів (див. формулу 4.1)

$$\sum_{i=1}^N P_i Q_i = \text{Витрати} + s(\text{RB}), \quad (4.1)$$

де  $P_i$  – ціна на  $i$ -ту продукцію підприємства;

$Q_i$  – обсяг реалізації  $i$ -тої продукції підприємства;

$s$  – мотиваційна норма прибутку;

$RB$  – база нарахування (основні засоби та оборотні активи);

*Витрати* – витрати підприємства.

*Джерело: модифіковане автором фінансове рівняння регулювання діяльності підприємств [137]*

Таким чином, мотиваційна норма прибутку може розглядатися у двох аспектах:

– як графічне зображення у вигляді лінії, що з'єднує дві крайні позиції скоригованої лінії ефективності. Враховуючи, що усі підприємства, позиції яких складають лінію ефективності, є прибутковими, то така лінія, «закриваючи» лінію ефективності, дозволяє проводити оцінку мотиваційної гнучкості через, з одного боку, конфігурацію лінії ефективності, з іншого – нахил лінії норми прибутку;

– як складова формули (4.1), що пов'язана з іншими складовими: вартістю продукції, доходом (виручкою) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), вартістю основних засобів та обсягу оборотних активів, витратами підприємства.

Взаємозалежність цих двох аспектів полягає у можливості через позиції підприємств знаходити на лінії мотиваційної норми прибутку координати, що дозволять розраховувати за наведеною формулою усі показники, що мотивують економічну діяльність.

Лінія ефективності є головним чинником, що дозволяє робити висновки щодо мотивації підприємств. Важливо, що розгляд підходів про мотивацію, завдяки аналізу середовища функціонування, дозволяє позбутися впливу на економічну діяльність чинників розміру підприємств у середовищі (великі, середні, малі), особливостей продукції, крім належності її до виробництва в галузях машинобудування або близьких до них, а на першому етапі й фінансових досягнень (результатів) [148, с. 86].

Мотивація підприємств 7, 8 та 9 через переміщення їх позицій відносно ефективного орієнтування дозволить:

- визначити потребу у скороченні виробничих ресурсів для досягнення лінії ефективності;
- визначити можливості збільшувати дохід (виручку) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) для досягнення ефективної діяльності;
- забезпечувати сталий прибуток.

Мотивування підприємства – це формування потреб підприємства, шляхом оптимізації витрат на виробничі ресурси для збільшення обсягу виробництва за умови досягнення прибутку. Мотиваційна гнучкість проявляється у реалізації потреб підприємства через прийняття рішення щодо регулювання як у бік змін витрат на виробничі ресурси, так і у бік підвищення рівня прибутку.

Позиція підприємства 7 є позицією неефективного підприємства, що знаходиться у площині, основою якої є лінія ефективності 1-2-3-4-5-6. Площа 1-2-3-4-5-6 є площею мотивації підприємств, а тому мотивацією підприємства 7 є потреба переміщення позиції за напрямом 7-0. Таким чином, мотивація підприємства до зміни обсягу витрат виробничих ресурсів у обсязі доходу від реалізації вимірюється через коефіцієнт наближення (розміри  $7-7^1 / 7^1-7^9$ ). Чим меншим буде цей коефіцієнт (максимальне наближення до 0), тим більш мотивованим до подолання неефективності є підприємство.

Якщо підприємство позиції 7 збиткове, то мотивація підприємства передбачає орієнтування на максимальну величину зростання прибутку, в іншому випадку, коли рівень прибутку достатній – на зменшення витрат на виробничі ресурси, зокрема основні засоби. Переміщення з орієнтацією на фінансовий результат передбачає потребу коригування (рис. 4.4).

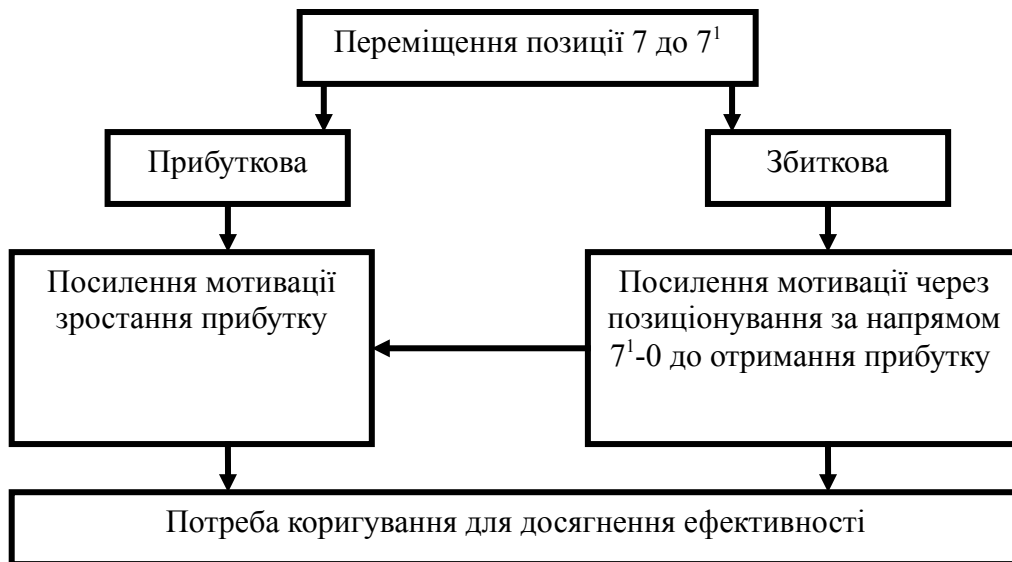


Рис. 4.4. Мотивація коригування позиції неефективного підприємства у досягненні прибутку

*Джерело: власні дослідження автора*

Не дивлячись, що позиція підприємства 7 знаходиться у площі мотивації, існують у середовищі функціонування багато потреб щодо його діяльності:

- $0-7^1$  – розмір потенціалу мотивації (посилення мотивації);
- $7^9-7^{10}$  – розмір невмотивованості підприємств економічною діяльністю;
- $7^{10}-7^{11}$  – розмір посилення невмотивованості підприємств економічною діяльністю.

Орієнтування підприємства – це координування позиції підприємства у мотивації ефективного функціонування середовища. Виходячи з можливостей мотивування економічної діяльності досягненням доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (рис. 4.11), орієнтування за витратами на капітал (вартістю основних засобів) ( $K_7$ ) має наступні напрями (розміри) використання праці найманих працівників ( $L_7$ ):

- $7^3-7^8$  – розмір загальних потреб підприємства позиції 7, що можуть мотивуватися середовищем функціонування;
- $7^3-7^2$  – розмір потенціалу мотивації (посилення мотивації);
- $7^2-7^4$  – розмір вмотивування до економічної діяльності ;
- $7^4-7^7$  – розмір невмотивування економічною діяльністю;

–  $7^7-7^8$  – розмір посиленого невмотивування економічною діяльністю.

Орієнтування за витратами на оплату праці найманих працівників ( $L_7$ ) має наступні напрями (розміри) використання капіталу (основних засобів) ( $K_7$ ):

–  $1-7^6$  – розмір загальних потреб підприємства позиції 7, що можуть мотивуватися середовищем функціонування;

–  $7^5-1$  – розмір вмотивування до економічної діяльності;

Б. Площа  $1-6-8$  – площа невмотивованості.

Позиція підприємства 8 є найвіддаленішою позицією з неефективних підприємств для усіх значень осі абсцис. Тому утворюється площа  $1-6-8$ , у межах якої знаходиться позиція 9, причому лінія  $1-6$  є лінією мотиваційної норми для усіх підприємств, позиції яких там знаходяться.

Позиція підприємства 9 – це позиція невмотивованого підприємства, для якого можливість мотивування починається з виконання норми, тобто досягнення лінії мотиваційної норми  $9-9^1$  за напрямом  $9-0$ , що передбачає отримання підприємством прибутку. Якщо підприємство позиції 9 вже є прибутковим, то мотивацією є його зростання внаслідок орієнтовного позиціонування по оптимізації витрат на виробничі ресурси. Рівень наближення визначається відношенням розміру  $9-9^1$  / до розміру  $9^1-9^2$ ). Чим меншим буде цей рівень (максимальне наближення до 0), тим більш мотивованим до досягнення мотиваційної норми прибутку є підприємство.

В. Площа  $1^1-1-2-3-4-5-6-6^1-0$  – площа посилення мотивації.

Вона утворена за допомогою позицій, що розміщені на осях координат та позицій лінії ефективності. Таким чином, орієнтироутворюючими чинниками середовища функціонування можна вважати систему координат та лінію ефективності.

Лінії  $0-1$ ,  $0-2$ ,  $0-3$ ,  $0-4$ ,  $0-5$ ,  $0-6$  є величинами посилення мотивації, що показують розмір, на який максимально можна мотивувати відповідне підприємство. У випадку  $0-7^1$ ,  $0-8^1$ ,  $0-9^1$  посилення мотивації даних підприємств розглядається, якщо мотиваційна норма прибутку на рівнях мотивації та

невмотивованості недостатня для продукування прибутку або оцінюється можливість підвищити ефективність використання виробничих ресурсів.

Особливістю площини посилення мотивації є те, що до її складу входять дві похідні позиції  $1^1$  та  $6^1$ . Це є результат умовного зв'язку орієнтироутворюючих чинників – відображення позицій двох підприємств лінії ефективності на системі координат. Позиція  $1^1$  – спроектоване значення підприємства 1, що має найбільше значення коефіцієнту покриття доходом (виручкою) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) витрат на капітал (основні засоби) ( $K / Y$ ). Позиція  $6^1$  є подовженням до дотику з віссю абсцис дільниці 5-6 лінії ефективності.

Г. Дві площі  $1-1^2-8$  та  $6-6^1-6^2-8$  – площі посилення невимотивованості підприємств.

Площа  $6-6^1-6^2-8$  утворена внаслідок подовження відрізка 5-6 лінії ефективності з позиції підприємства 6 до дотику (позиція  $6^1$ ) з віссю коефіцієнтів покриття доходом (виручкою) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) витрат на робочу силу ( $L / Y$ ) та утворення відрізка 0-6, що з'єднав нульову позицію з позицією підприємства лінії ефективності, що найбільш наближена до осі абсцис. Позиція  $6^1$  з'єднана з позицією  $6^2$  як подовження лінії 1-8.

Площа  $1-1^2-8$  утворена подовженням ліній 6-8 та  $1^1-1$  до позиції  $1^2$ . Враховуючи залежність цих площ від подовжених ліній площі невимотивованості, можна зробити висновок про їх невимотивованість від перевитрат як на основні засоби, так і оплату праці найманих працівників у середовищі функціонування.

Коефіцієнт наближення для підприємства позиції 8 до мотиваційної норми прибутку дорівнює максимальному значенню (1,00), оскільки ця позиція є максимально віддаленою з усіх у середовищі функціонування.

4. Мотивація вмотивованості та невимотивованості машинобудівних підприємств середовища функціонування. Вмотивованість та невимотивованість машинобудівних підприємств залежить від особливостей розташування у



середовищі функціонування [141, с. 141]. Підприємство, мотивуючись економічною діяльністю, орієнтоване на подальшу вмотивованість від її розвитку, проте умови середовища функціонування можуть бути такими, що виникає також орієнтація на невмотивованість. Вмотивованість (невмотивованість) машинобудівних підприємств полягає у мотивації реалізації потреб через мотивацію середовища функціонування (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

Орієнтація та мотивація у вмотивованості та невмотивованості  
машинобудівних підприємств

	Вмотивованість	Невмотивованість
Орієнтація	Орієнтація на вмотивованість	Орієнтація на невмотивованість
Мотивація	Мотивація вмотивованості	Мотивація невмотивованості

*Джерело: власні дослідження автора*

Орієнтація на вмотивованість – знаходження за координатами коефіцієнтів покриття доходом (виручкою) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) витрат на оплату праці ( $L / Y$ ) та коефіцієнтів покриття доходом (виручкою) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) витрат на капітал (основні засоби) ( $K / Y$ ) позиції, що забезпечить та посилить мотивацію економічної діяльності підприємства.

Орієнтація на невмотивованість – знаходження за координатами коефіцієнтів покриття доходом (виручкою) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) витрат на оплату праці ( $L / Y$ ) та коефіцієнтів покриття доходом (виручкою) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) витрат на капітал (основні засоби) ( $K / Y$ ) позиції, що зменшить потребу підприємства у економічній діяльності.

Мотивація вмотивованості – це мотивація підприємства економічною діяльністю у сформованих потребах середовища функціонування

машинобудівних підприємств (потреби у економічній діяльності середовища функціонування у потребах машинобудівних підприємств):

– мотивація підприємства у економічній діяльності більша за вмотивованість середовища функціонування;

– мотивація середовища функціонування у економічній діяльності більша за вмотивованість підприємства.

Мотивація невмотивованості – потреби у економічній діяльності підприємств у незацікавленості середовища функціонування (потреби у економічній діяльності середовища функціонування у незацікавленості підприємств):

– мотивація підприємства у економічній діяльності більша за незацікавленість середовища функціонування;

– мотивація середовища функціонування у економічній діяльності більша за незацікавленість підприємства.

Таким чином, виходячи із розмірів, що відповідають орієнтуванню та мотивуванню у площинах позицій машинобудівних підприємств середовища функціонування, розрахунок показників вмотивування та невмотивування має наступну структуру за коефіцієнтами орієнтації (на вмотивованість та невмотивованість).

Коефіцієнти орієнтації підприємства на  $K_7$  (на прикладі підприємства позиції 7):

– коефіцієнт посилення мотивації підприємства (розміри  $7^2-7^3 / 7^3-7^8$ );

– коефіцієнт мотивації підприємства (розміри  $7^2-7^4 / 7^3-7^8$ );

– коефіцієнт невмотивованості підприємства (розміри  $7^4-7^7 / 7^3-7^8$ );

– коефіцієнт посилення невмотивованості підприємства (розміри  $7^7-7^8 / 7^3-7^8$ ).

Таким чином, загальний коефіцієнт орієнтації підприємства позиції 7 на  $K_7$ :  $7^2-7^3 / 7^3-7^8 + 7^2-7^4 / 7^3-7^8 + 7^4-7^7 / 7^3-7^8 + 7^7-7^8 / 7^3-7^8 = 1$ .

Коефіцієнти орієнтації підприємства на  $L_7$  (на прикладі підприємства позиції 7):

- коефіцієнт посилення мотивації підприємства (розміри  $7^6-7^5 / 7^6-1$ );
- коефіцієнт мотивації підприємства (розміри  $7^5-1 / 7^6-1$ );

Таким чином, загальний коефіцієнт орієнтації підприємства позиції 7 на  $K_7$ :  $7^6-7^5 / 7^6-1 + 7^5-1 / 7^6-1 = 1$ .

Коефіцієнти вмотивованості підприємства (на прикладі підприємства позиції 7):

- коефіцієнт посилення мотивації підприємства (розміри  $0-7^1 / 0-7^{11}$ );
- коефіцієнт мотивації підприємства (розміри  $7^1-7^9 / 0-7^{11}$ );
- коефіцієнт невмотивованості підприємства (розміри  $7^9-7^{10} / 0-7^{11}$ );
- коефіцієнт посилення невмотивованості підприємства (розміри  $7^{10}-7^{11} / 0-7^{11}$ ).

Таким чином, загальний коефіцієнт вмотивованості підприємства позиції 7:  $0-7^1 / 0-7^{11} + 7^1-7^9 / 0-7^{11} + 7^9-7^{10} / 0-7^{11} + 7^{10}-7^{11} / 0-7^{11} = 1$ .

Рівень орієнтації підприємства на вмотивованість середовища функціонування розраховується за допомогою коефіцієнта орієнтації на вмотивованість підприємства для коефіцієнтів покриття доходом (виручкою) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) витрат на капітал (основні засоби) ( $K / Y$ ) та коефіцієнтів покриття доходом (виручкою) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) витрат на оплату праці ( $L / Y$ ): коефіцієнт посилення мотивації підприємства + коефіцієнт мотивації підприємства.

Рівень орієнтації підприємства на невмотивованість середовища функціонування розраховується за допомогою коефіцієнта орієнтації на невмотивованість підприємства для коефіцієнтів покриття доходом (виручкою) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) витрат на капітал (основні засоби) ( $K / Y$ ) та коефіцієнтів покриття доходом (виручкою) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) витрат на оплату праці ( $L / Y$ ): коефіцієнт невмотивованості підприємства + коефіцієнт посилення невмотивованості підприємства.

Загальний рівень орієнтації підприємства у середовищі функціонування: коефіцієнт орієнтації на вмотивованість + коефіцієнт орієнтації на невмотивованість дорівнює 1.

Рівень мотивації підприємства вмотивованістю середовища функціонування розраховується за допомогою коефіцієнта мотивації вмотивованістю: коефіцієнт посилення мотивації підприємства + коефіцієнт мотивації підприємства.

Рівень мотивації підприємства невмотивованістю середовища функціонування розраховується за допомогою коефіцієнта мотивації невмотивованістю: коефіцієнт невмотивованості підприємства + коефіцієнт посилення невмотивованості підприємства.

Загальний рівень мотивації підприємства у середовищі функціонування: коефіцієнт мотивації вмотивованістю + коефіцієнт мотивації невмотивованістю дорівнює 1.

5. Розрахунок перевищення коефіцієнтів мотивації вмотивованості над коефіцієнтами орієнтації на вмотивованість та коефіцієнтів орієнтації на вмотивованість над коефіцієнтами мотивації вмотивованості:

– якщо коефіцієнт мотивації перевищує коефіцієнт орієнтації (різниця є позитивною), то підприємство більше зацікавлене здійснювати виробництво продукції, витрачаючи робочу силу (L) та капітал (основні засоби) (K), ніж можливості середовища функціонування забезпечити потреби у розвитку економічної діяльності;

– якщо коефіцієнт орієнтації перевищує коефіцієнт мотивації (різниця є негативною), то середовище функціонування більше зацікавлене у виробництві продукції, витрачаючи робочу силу (L) та капітал (основні засоби) (K), ніж можливості підприємства задовольнити ці потреби.

6. Розрахунок перевищення коефіцієнтів мотивації невмотивованості над коефіцієнтами орієнтації на невмотивованість та коефіцієнтів орієнтації на невмотивованість над коефіцієнтами мотивації невмотивованості:

– якщо коефіцієнт мотивації невмотивованості перевищує коефіцієнт орієнтації на невмотивованість (різниця є позитивною), то підприємство потребує більшого зниження потреб у діяльності, ніж вимоги щодо реалізації потреб середовища функціонування;

– якщо коефіцієнт орієнтації на невмотивованість перевищує коефіцієнт мотивації невмотивованості (різниця є негативною), то середовище функціонування вимагає від підприємства більшого зниження потреб у діяльності ніж цього бажає підприємство.

Використання методу аналізу середовища функціонування є найбільш прийнятним інструментом для мотивування позицій машинобудівних підприємств шляхом оцінювання їх ефективності. Розрахунок рівнів технічної ефективності неефективних підприємств є основою для подальшого їх мотивування. Наступні етапи – це позиціонування підприємств для посилення мотивації через їх переміщення у середовищі функціонування. Особливістю цього позиціонування є врахування, за умов технічної ефективності, мотивації одержання прибутку.

#### **4.2. Стратегія посилення мотивації підприємств сільськогосподарського машинобудування через досягнення їх економічної безпеки**

Коригування позицій машинобудівних підприємств шляхом переміщення (позиціонування) у середовищі функціонування дозволило сформувати лінію ефективності, що створює мотивацію досягнення фінансового результату (прибутку) від здійснення економічної діяльності. Однак мотивувати середовище функціонування можливо виключно за допомогою стратегії посилення мотивації ефективних машинобудівних підприємств.

Враховуючи значення прибутку, як мотиватора економічної діяльності машинобудівних підприємств, розглянемо за допомогою кореляційно-

регресійного аналізу мотиваційний зв'язок між капіталом (основними засобами) К (ОЗ) та витратами на оплату праці (ВОП) (рис. 4.5).

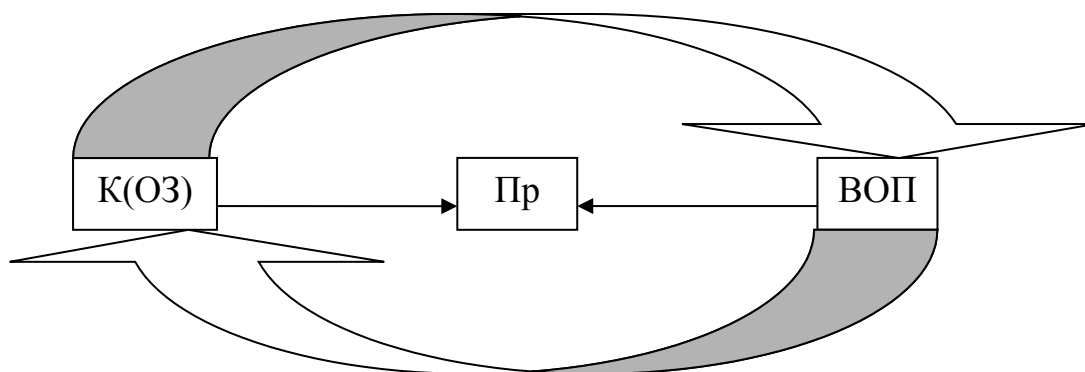


Рис. 4.5. Вплив на прибуток машинобудівних підприємств мотиваційного зв'язку між капіталом (основними засобами) та витратами на оплату праці  
 Джерело: власні дослідження автора

Розглянемо стандартну лінію ефективності для більшості аналізованих середовищ функціонування підприємств, установ, організацій (рис. 4.6).

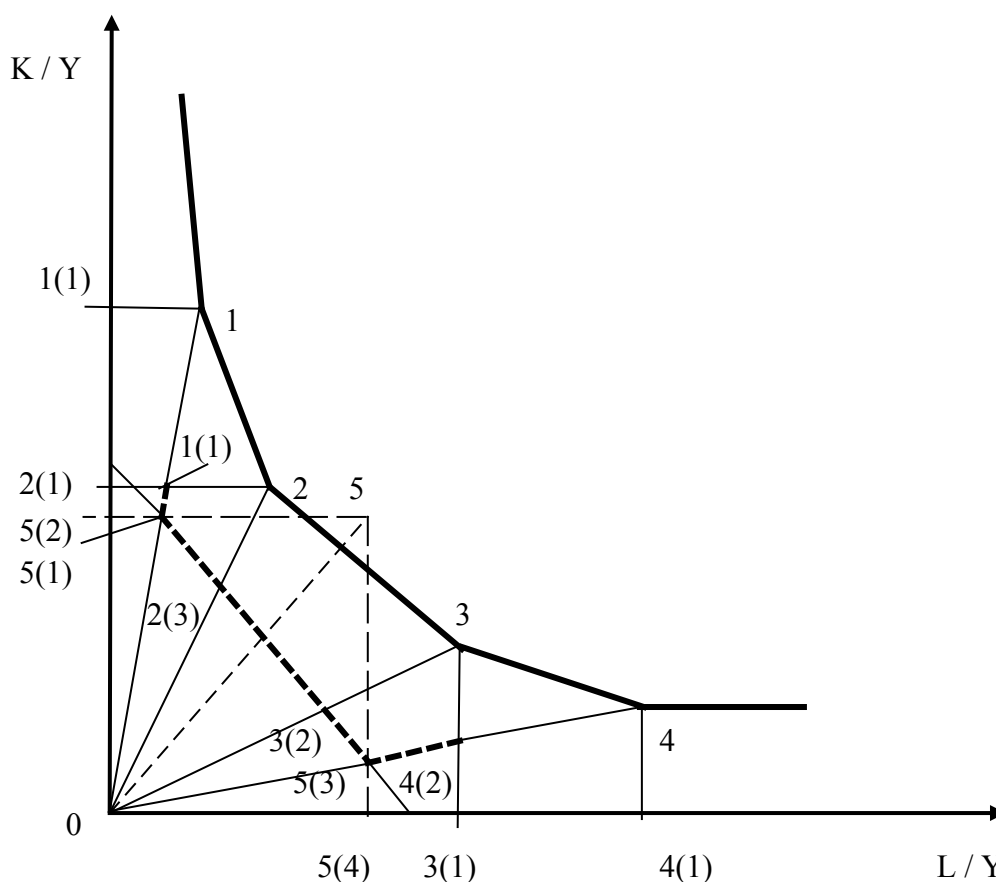


Рис. 4.6. Посилення мотивації прибуткових підприємств позиціонуванням стандартної лінії ефективності  
 Джерело: власні дослідження автора

Лінія ефективності складається з позицій умовних підприємств 1-2-3-4. Позиціонування відбувається з орієнтуванням на умовне підприємство позиції 5, що має найвищий рейтинг з прибуткових підприємств. Результатом є нова лінія ефективності з новими позиціями умовних підприємств: 1(1)-5(1)-5(3)-4(2). Позиції умовних підприємств 2 та 3 відображаються на новій лінії ефективності як 2(3) та 3(2).

Результатом позиціонування є зменшення площі посилення мотивації, тобто площа посилення мотивації після проведення позиціонування (0-2(1)-1(1)-5(1)-5(3)-4(2)-3(1)) менша за площу до проведення позиціонування (0-1(1)-1-2-3-4-4(1)). Це означає, що вказані умовні підприємства використали існуючу можливість та реалізували потребу у підвищенні ефективності.

Послідовність визначення нових координат для лінії ефективності позицій умовних підприємств 1-2-3-4 мала наступний порядок:

- з'єднання крайніх позицій по осях коефіцієнтів покриття доходом (виручкою) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) витрат на оплату праці та капітал ( $L / Y$  та  $K / Y$ ) відповідно 4 та 1 з позицією 0, що дозволило утворити дві лінії 0-1 та 0-4;

- утворення через умовне підприємство 5 ліній для двох осей 5-5(4) та 5-5(2);

- знаходження нових позицій умовних підприємств у перетині ліній – 5(3) та 5(1);

- утворення перпендикулярів з позицій наступних умовних підприємств на відповідні осі координат (3-3(1) та 1-1(1)), що дозволило знайти нові позиції умовних підприємств у перетині ліній: 4(2) та 1(1).

Другою типовою конфігурацією лінії ефективності є некориговані лінії ефективності машинобудівних підприємств Вінницької області за 2016-2018 рр., які складаються як з прибуткових, так і збиткових підприємств ( $0 < L / Y < 1$  та  $0 < K / Y < 1$ ), причому кожному року характерна особлива її конфігурація та склад.

Визначення мотивованого обсягу доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) здійснюється на основі ділення довжин вказаних відрізків на дрібніші (рис. 4.7).

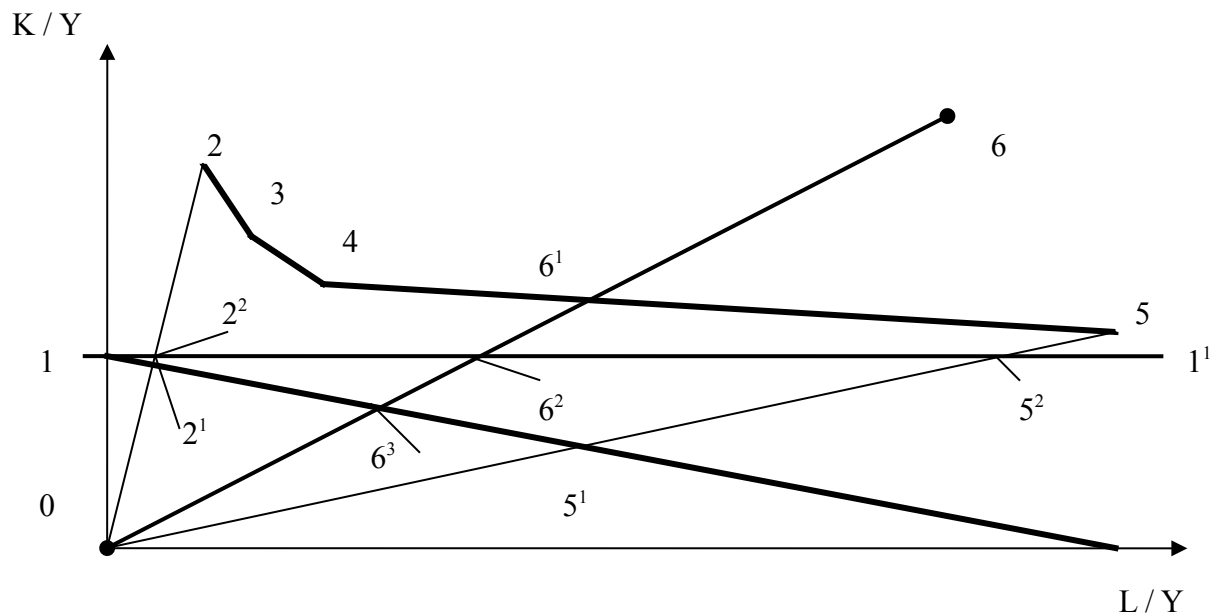


Рис. 4.7. Схема напрямку долання мотивації руйнувань машинобудівним підприємством

*Джерело: власні дослідження автора*

Умовне підприємство позиції 6 є технічно неефективним у середовищі функціонування руйнованих підприємств.

Відрізок 0-6 є розміром мотивування умовного підприємства позиції 6 та складається з 4 частин з орієнтацією на координати коефіцієнтів покриття доходом (виручкою) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) витрат на капітал (основні засоби) ( $K / Y$ ):

- відрізок 0-6<sup>3</sup> – величина досягнення мотиваційної гнучкості, що характеризується умовами рівня технічної ефективності та фінансового результату (прибутку) від здійснення економічної діяльності. Цей розмір не враховується при розрахунку долання руйнувань, оскільки є наступним кроком у формуванні середовища функціонування машинобудівних підприємств.



Відповідно, загальним розміром при розрахунку зусиль у доланні руйнувань економічної діяльності підприємств є величина відрізка  $6-6^3$ ;

– відрізок  $6-6^1$  – величина мотивації зусиль для долання посиленого руйнування середовищем функціонування. Чим більшим є цей розмір, тим більш значною є мотивація середовища функціонування до руйнування економічної діяльності підприємства, а тому мотивація долання буде обмеженою. Як результат, у майбутньому, буде спостерігатися процес збільшення темпів його перетворення на ресурс:

– відрізок  $6^1-6^2$  – величина мотивації зусиль для подолання «ефективного» руйнування технічно неефективного підприємства. Площею «ефективного» руйнування є площа, що сформована лінією ефективності та лінією  $1-1^1 - 2^2-2-3-4-6^1-5-5^2$ . Загальна мотивація з докладання зусиль підприємствами для подолання мотивації руйнувань середовища функціонування визначається: розмір  $6-6^1 +$  розмір  $6^1-6^2$ ;

– відрізок  $6^2-6^3$  – рівень можливого досягнення ефективності підприємством через подолання мотивації руйнування середовища функціонування. Якщо розмір відрізка  $6^2-6^3$  більше суми розмірів відрізків  $6-6^1$  та  $6^1-6^2$ , то у такому випадку, вкладені зусилля дозволять подолати мотивацію середовища функціонування з руйнування підприємства, а тому необхідно у наступні роки здійснювати розвиток їх видів економічної діяльності. У іншому випадку, якщо розмір відрізка  $6^2-6^3$  менше суми розмірів відрізків  $6-6^1$  та  $6^1-6^2$ , то вкладені зусилля не дозволять подолати мотивацію середовища функціонування з руйнування підприємства, а тому найкращим варіантом є або остаточне припинення діяльності підприємства або зміна виду економічної діяльності на таку, що забезпечить більш ефективне середовище функціонування.

Економічна безпека є основою формування мотиваційних процесів на підприємствах. Важливість економічної безпеки полягає у мотивації прибутку суб'єкта господарювання, збільшенні обсягу доходу (виручки) від реалізації

продукції (товарів, робіт, послуг) з врахуванням необхідності долання існуючих небезпек – руйнування економічної діяльності.

Для оцінювання мотивації економічної діяльності підприємств необхідно провести вимірювання економічної безпеки, як чиннику, що впливає на потреби суб'єкта господарювання. Найбільш обґрунтовано та виразно до оцінювання економічної безпеки підійшов О. Ляшенко у монографії «Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства». Автор запропонував графічні інтерпретації сфокусованої міри економічної безпеки підприємства (рис. 4.8-4.10) відповідно до фокусу, на який зорієнтоване забезпечення такої безпеки. На рис. 4.11 міститься зображення триєдиної міри економічної безпеки підприємства [94, с. 131-133].

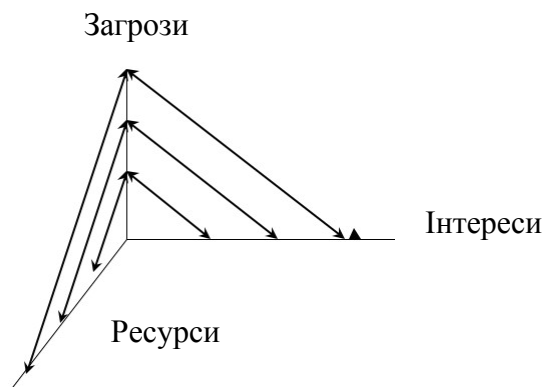


Рис. 4.8. Сфокусована міра економічної безпеки підприємства: фокус – загрози  
*Джерело: [94, с. 132]*

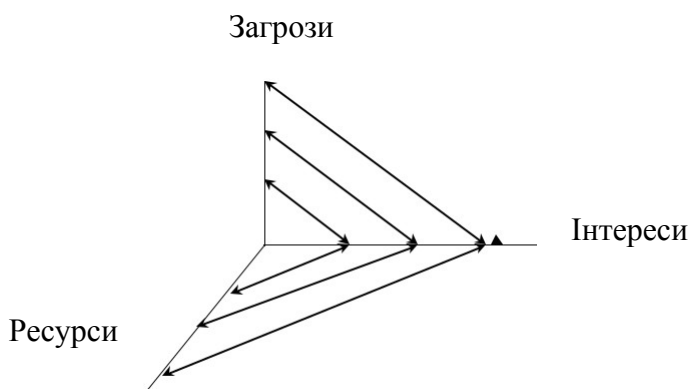


Рис. 4.9. Сфокусована міра економічної безпеки підприємства: фокус – інтереси  
*Джерело: [94, с. 132]*

Стрижнем розуміння економічної безпеки є взаємоузгодження інтересів, носіями яких є представники як зовнішнього, так внутрішнього середовища підприємства. Зважаючи на те, що кількість інтересів, які мають підлягати узгодженню, є достатньо великою, а власне, узгодження – не одномоментним актом, а, як правило, складною і тривалою подією, все це робить економічну безпеку достатньо складним поняттям, яке характеризує певний процес, результативність здійснення якого може бути охарактеризована повною або неповною мірою [94, с. 132].

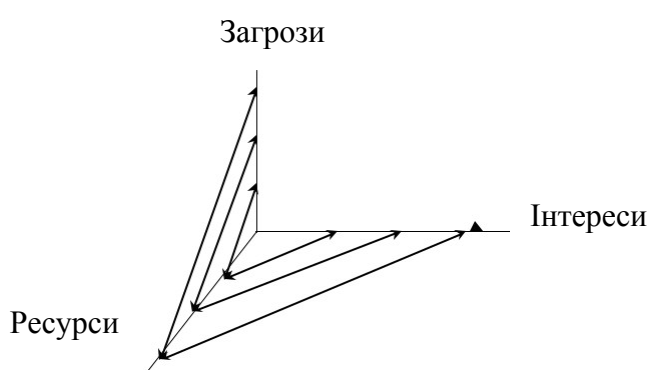


Рис. 4.10. Сфокусована міра економічної безпеки підприємства: фокус – ресурси

*Джерело: [94, с. 133]*

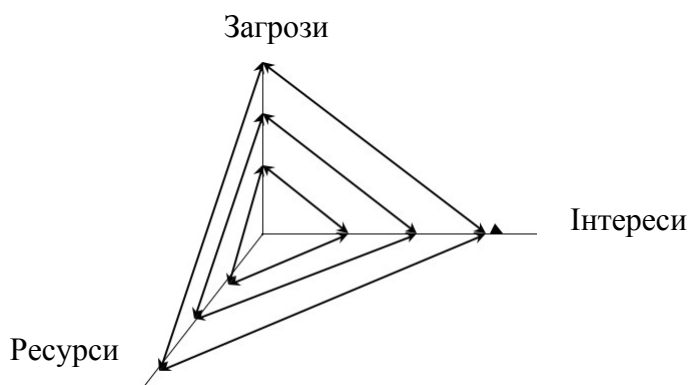


Рис. 4.11. Триєдина міра економічної безпеки підприємства

*Джерело: [94, с. 133]*

Кожна сфокусована міра економічної безпеки підприємства, маючи, безперечно, важливе фокусування та, водночас, виступаючи складовою триєдиної міри економічної безпеки підприємства, одного боку, дає тільки

часткове (власне таке, що відповідає її назві) уявлення про таку міру. З іншого боку, саме таке сфокусоване уявлення про міру економічної безпеки підприємства, завдячуючи поетапності зміни фокусів, дещо спрощує її розуміння, не порушуючи при цьому цілісності уявлення сфокусованої економічної безпеки підприємства [94, с. 133-134].

Таким чином, аналіз підходів щодо встановлення міри економічної безпеки підприємства показав, що їх сутність та формат використання є дилемними. Наявність дилеми продиктована залежністю вимірювання економічної безпеки підприємства від орієнтації на процес чи на результат. Часткове усунення дилеми запропоновано вирішити шляхом уведення міри економічної безпеки підприємства, розуміння якої зводиться до процесно-результативного поєднання кількісних і якісних оцінних характеристик економічної безпеки підприємства. Надалі можуть вивчатися спроби розмежування процесної та результативної ознак міри економічної безпеки підприємства шляхом використання існуючих та / або формування нових показників чи індикаторів таких ознак; розробка інструментарію щодо ідентифікації кількісних і якісних оціночних характеристик часткових та сукупної міри економічної безпеки підприємства тощо [94, с. 133-134].

Використаємо розробку О. Ляшенко для оцінки мотивації економічної діяльності підприємств сільськогосподарського машинобудування шляхом дотримання умов їх економічної безпеки. Важливістю даної розробки є обґрунтування триєдиної міри економічної безпеки підприємства: інтереси, загрози, ресурси (рис. 4.12).

Інтерес підприємства формує мотивацію економічної діяльності виходячи з потреб власника та соціального значення суб'єкта господарювання. Таким чином, інтересом підприємства з одного боку є збільшення доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) та досягнення прибутку. У даному випадку інтерес проявляється мотивацією прибутку підприємства, можливістю його збереження та поступового зростання.

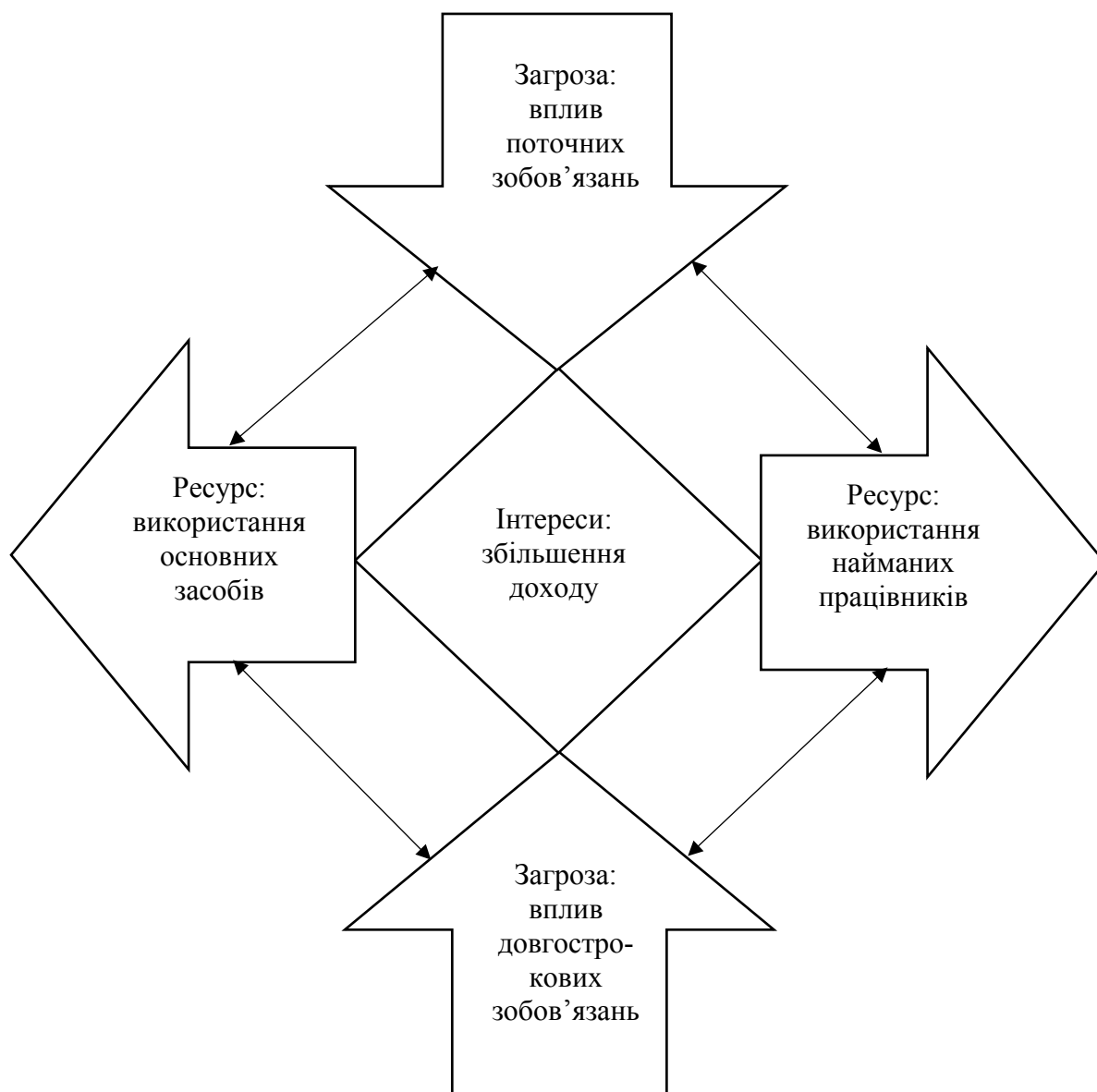


Рис. 4.12. Міра економічної безпеки підприємств середовища функціонування у машинобудуванні

*Джерело: складено автором*

З іншого боку, інтерес підприємства – це збільшення кількості працюючих, зростання витрат на оплату праці, що проявляється у забезпеченні продуктивності праці. Особливістю розвитку підприємництва є перевага мотивації власника у вкладені коштів у матеріальні активи (основні засоби) над мотивацією вкладення в оплату праці найманих працівників, хоча в умовах науково-технічного прогресу чинник людського капіталу є більш важливий, що стимулює якісно інший підхід до формування інтересу суб'єкта

господарювання у вигляді соціально-орієнтованої економіки. У нашому випадку пропонуємо виходити з інтересу у збільшені доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг).

Інтереси підприємства формують ресурси, що воно використовує – основні засоби та наймані працівники. Основні засоби є відображенням капіталу підприємства, що створює додану вартість. У нашому випадку пропонуємо використовувати не первісну чи залишкову вартість основних засобів, а знос основних засобів. Такий підхід дозволить оцінювати реально використаний обсяг даного ресурсу у процесі виробництва.

Наймані працівники є ресурсом, що характеризує тенденції на підприємстві, його орієнтованість виходячи з досягнення економічної безпеки. Зміна середньої кількості працівників дозволяє робити висновок про мотивацію поза прибутком – долання перевитрат чи збереження персоналу. Постійне зменшення кількості працівників є ознакою мотивації руйнування підприємства. В нашому випадку використаємо інший показник – витрати на оплату праці найманих працівників, що дозволить робити вартісну оцінку достатності доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) для покриття потреб персоналу.

Загрозами є небезпека, що створюється інтересам підприємства. У нашому випадку у вигляді загроз пропонуємо використати показники по поточним та довгостроковим зобов'язанням. Загроза зобов'язань полягає у небезпеці формування заборгованості суб'єкта господарювання.

Для аналізу впливу економічної безпеки на мотивацію машинобудівних підприємств сільського господарства використаємо метод аналізу середовища функціонування, що була запропонована М. Фарреллом як вимірювання ефективності на основі розрахунку граничних показників. Для різних випадків використання методу аналізу середовища функціонування дозволяло виявляти потенціал як окремих галузей (машинобудування, сільське господарство), так і доцільність іпотечного кредитування, інвестицій, перспективи цифрової економіки.

Оскільки у нашому випадку мотивація економічної діяльності машинобудівних підприємств формується на інтересі, то в основу розрахунку буде покладено ймовірність покриття доходом (виручкою) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) загроз – поточних зобов'язань, а також витрат, що пов'язані з ресурсами – покриття зносу основних засобів та витрат на оплату праці найманих працівників.

Аналіз здійснюється на основі двадцяти машинобудівних підприємств Вінницької області, що формують умовне середовище функціонування. Виробництво машин для сільського господарства є складний процес, що включає в собі усі види економічної діяльності по машинобудуванню згідно Класифікації видів економічної діяльності (КВЕД) від 2010 року. Враховуючи ці особливості, під діяльністю з виробництва машин для сільського господарства залишимо ті підприємства, основна діяльність яких пов'язана з видом економічної діяльності 28.30 КВЕД-2010 «Виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства». Таких підприємств у середовищі функціонування шість: ПрАТ «Хмільниксільмаш», ПрАТ «Вороновицьке спеціалізоване підприємство «Агромаш», ПрАТ «Калинівське районне підприємство «Агромаш», ПрАТ «Вінницьке спеціалізоване підприємство «Ремтехсільмаш», ПрАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод», ПрАТ «Геракл». Інші підприємства середовища функціонування здійснюють економічну діяльність за видами, що пов'язані з сільськогосподарським машинобудуванням, а деякі були обрані як такі, що до сільського господарства не мають відношення (Вінницьке казенне експериментальне протезно-ортопедичне підприємство, ПрАТ «Підприємство «Медтехніка»).

У табл. 4.2 по кожному підприємству середовища функціонування наведено показники покриття доходом (виручкою) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) поточних зобов'язань, зносу основних засобів та витрат на оплату праці по підприємствах Вінницької області за 2018 рік.

Таблиця 4.2

Показники покриття доходом (виручкою) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) поточних зобов'язань, зносу основних засобів та витрат на оплату праці по підприємствах Вінницької області за 2018 рік

№	Підприємство	Основний вид економічної діяльності	ОП / Д	ПЗ / Д	ОЗ / Д
1	ПрАТ «Хмільниксільмаш»	Виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства	19,0	410,72	193,86
2	ПрАТ «Дашівський ремонтно – механічний завод»	Лиття чавуну; лиття сталі	0,20	0,26	0,31
3	ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш»	Виробництво будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій	0,30	0,77	6,05
4	ПрАТ «Барський машинобудівний завод»	Виробництво машин і устаткування для виготовлення харчових продуктів і напоїв	0,18	0,12	0,27
5	ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»	Виробництво машин і устаткування для виготовлення харчових продуктів і напоїв	0,19	1,15	0,13
6	ПрАТ «Вінницький дослідний завод»	Виробництво інших машин і устаткування загального призначення, н.в.і.у.	0,14	0,31	0,61
7	ПрАТ «Вороновицьке спеціалізоване підприємство «Агромаш»	Виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства	0,32	7,54	14,45
8	ПрАТ «Калинівське районне підприємство «Агромаш»	Виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства	0,32	0,56	0,53
9	ПрАТ «Бершадське районне підприємство «Агромаш»	Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення	0,25	0,53	5,81



№	Підприємство	Основний вид економічної діяльності	ОП / Д	ПЗ / Д	ОЗ / Д
10	ПрАТ «Козятинське районне підприємство «Агромаш»	Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення	-	-	-
11	ПрАТ «Вінницьке спеціалізоване підприємство «Ремтехсільмаш»	Виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства	0,30	0,02	1,01
12	ПрАТ «Вінницяавтоспецобладнання»	Виробництво підйимального та вантажно-розвантажувального устаткування	0,53	2,37	1,48
13	ПрАТ «Ямпільський приладобудівний завод»	Виробництво інструментів і обладнання для вимірювання, дослідження та навігації	0,23	0,19	0,11
14	ПрАТ «Маяк»	Виробництво електричних побутових приладів	0,17	0,24	0,08
15	ПрАТ «Бершадський електротехнічний завод»	Виробництво електророзподільчої та контрольної апаратури	0,33	0,08	0,89
16	ПрАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод»	Виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства	0,21	0,20	0,65
17	Вінницьке казенне експериментальне протезно-ортопедичне підприємство	Виробництво медичних і стоматологічних інструментів і матеріалів	0,19	0,15	0,23
18	ПрАТ «Підприємство «Медтехніка»	Ремонт та технічне обслуговування електронного устаткування	0,46	0,11	0,38
19	ПрАТ «Геракл»	Виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства	0,90	0,12	0,63
20	ПрАТ «Плазматек»	Виробництво виробів із дроту, ланцюгів і пружин	0,05	0,64	0,12

*Джерело: складено та розраховано автором*

ОП / Д – коефіцієнт покриття доходом (виручкою) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) витрат на оплату праці найманих працівників;

ПЗ / Д – коефіцієнт покриття доходом (виручкою) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) поточних зобов'язань підприємства;

ОЗ / Д – коефіцієнт покриття доходом (виручкою) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) зносу основних засобів підприємства.

Внаслідок розрахунку вищенаведених коефіцієнтів виявлено, що тільки по дванадцяти підприємствах знаходяться у межах від нуля до одиниці. Це означає, що економічна безпека даних суб'єктів господарювання дозволяє вести мову про можливість їх подальшого мотивування. Якщо навіть один з коефіцієнтів покриття більший за одиницю, то економічна безпека цього суб'єкта господарювання знаходиться під загрозою. Наприклад ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш» має коефіцієнт покриття доходом (виручкою) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) зносу основних засобів рівний 6,05. Це означає, що подальше використання такого ресурсу як основні засоби для виробничої діяльності суб'єкта господарювання є економічно небезпечним у шість разів за наявного рівня доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг).

Використовуючи елементи методу аналізу середовища функціонування побудуємо лінію технічної ефективності за наступними параметрами:

- вісь абсцис: ПЗ / Д, вісь ординат: ОЗ / Д (рис. 4.13);
- вісь абсцис: ОП / Д, вісь ординат: ОЗ / Д (рис. 4.14).

На даних рисунках 4.13 та 4.14 усі позиції підприємств – це підприємства, коефіцієнти покриття яких знаходяться між нулем та одиницею. Слід зазначити, що тільки три підприємства, основний вид діяльності яких пов'язаний з виробництвом машин і устаткування для сільського і лісового господарства відповідають даним умовам економічної безпеки (8-ПрАТ «Калинівське районне підприємство «Агромаш», 16-ПрАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод», 19-ПрАТ «Геракл»).

Лінія технічної ефективності (рис. 6) сформована позиціями шести підприємств: 15 (ПрАТ «Бершадський електротехнічний завод»), 18 (ПрАТ «Підприємство «Медтехніка»), 4 (ПрАТ «Барський машинобудівний завод»), 13 (ПрАТ «Ямпільський приладобудівний завод»), 14 (ПрАТ «Маяк»), 20 (ПрАТ «Плазматек»). Таким чином, усі три підприємства, що здійснюють за основним видом економічної діяльності виробництво машин і устаткування для сільського і лісового господарства є технічно неефективними.

Технічна неефективність є загрозою економічній безпеці підприємств. Шість підприємств знаходяться у небезпеці, а тому важливою задачею є мотивування позицій для підприємств, що здійснюють виробництво машин і устаткування для сільського і лісового господарства у безпечній зоні середовища функціонування.

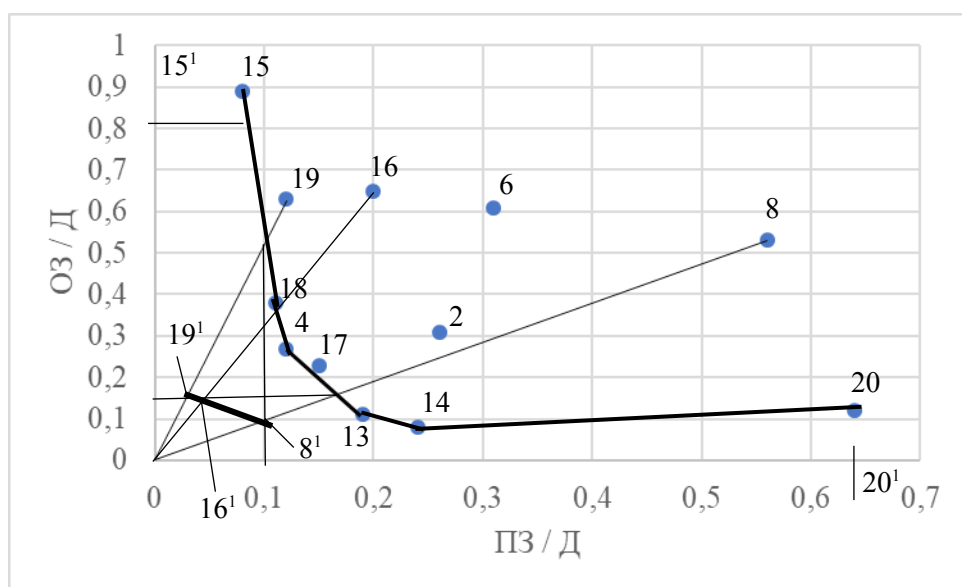


Рис. 4.13. Оптимізація позицій підприємств, що здійснюють виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства (залежність коефіцієнтів покриття доходом (виручкою) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) зносу основних засобів підприємств від коефіцієнтів покриття доходом (виручкою) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) поточних зобов'язань підприємств)

*Джерело: складено та розраховано автором*

Безпечна зона – це зона, що обмежена лініями 15-15<sup>1</sup>-0-20<sup>1</sup>-20-14-13-4-18. Чим ближче до осей абсцис та ординат, тим більша економічна безпека суб'єктів господарювання за даних умов середовища функціонування.

Пошук безпечних позицій здійснюємо за допомогою двох граничних позицій підприємств, що здійснюють виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства 19 та 8. Відповідні лінії відстаней за цими позиціями: 0-19 та 0-8. Перпендикуляр з точки перетину ліній 15-18 та 0-19 на лінію 0-8 дозволяє отримати нову позицію для ПрАТ «Калинівське районне підприємство «Агромаш» - 8<sup>1</sup>. Аналогічно і в другому випадку – перпендикуляр з точки перетину ліній 0-8 та 4-13 на лінію 0-19 дозволяє отримати нову позицію для ПрАТ «Геракл» - 19<sup>1</sup>. Таким чином, нова позиція ПрАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод» - 16<sup>1</sup> є результатом перетину ліній 19<sup>1</sup>-8<sup>1</sup> з лінією 0-16.

Таким чином, нові позиції підприємств, що здійснюють виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства дозволяють забезпечити економічну безпеку суб'єктів господарювання шляхом збільшення обсягу доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) або зменшення поточних зобов'язань та зносу основних засобів на величини відрізків 19-19<sup>1</sup>, 16-16<sup>1</sup>, 8-8<sup>1</sup>.

Лінія технічної ефективності (рис. 4.14) сформована позиціями трьох підприємств: 6 (ПрАТ «Вінницький дослідний завод»), 20 (ПрАТ «Плазматек»), 14 (ПрАТ «Маяк»). Як і в попередньому випадку серед технічно ефективних підприємств немає жодного, що виробляє машини і устаткування для сільського і лісового господарства.

Граничними є позиції підприємств 16 (ПрАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод») та 19 (ПрАТ «Геракл»), а тому лінії 0-16 та 0-19 через ці позиції утворюють точки перетину відповідно з лініями 6-20 та 20-14. Опущені перпендикуляри дозволяють отримати у зоні безпеки 6<sup>1</sup>-0-14<sup>1</sup>-14-20-6 нові позиції підприємств, що здійснюють виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства – 16<sup>1</sup> та 19<sup>1</sup>. На лінії 16<sup>1</sup>-19<sup>1</sup> можна

знайти безпечну позицію ПрАТ «Калинівське районне підприємство «Агромаш» (8<sup>1</sup>).

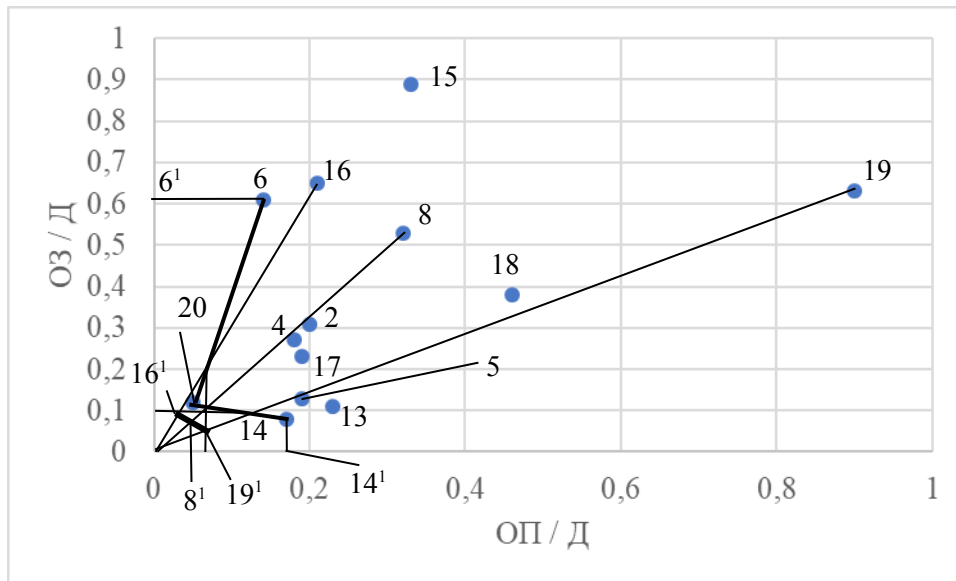


Рис. 4.14. Оптимізація позицій підприємств, що здійснюють виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства (залежність коефіцієнтів покриття доходом (виручкою) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) зносу основних засобів підприємств від коефіцієнтів покриття доходом (виручкою) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) витрат на оплату праці найманих працівників)

*Джерело: складено та розраховано автором*

Таким чином, нові позиції підприємств, що здійснюють виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства дозволяють забезпечити економічну безпеку суб'єктів господарювання шляхом збільшення обсягу доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) або оптимізації витрат на оплату праці та зменшення зносу основних засобів на величини відрізків 16-16<sup>1</sup>, 8-8<sup>1</sup>, 19-19<sup>1</sup>.

На основі існуючих підходів інтерпретації сфокусованої міри економічної безпеки підприємства, за допомогою методу аналізу середовища функціонування, здійснено пошук економічно безпечних позицій для підприємств, що здійснюють виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства. У процесі дослідження коефіцієнтів покриття виявлено для вибірки з двадцяти різних машинобудівних підприємств

Вінницької області низьку мотивованість до забезпечення економічної безпеки підприємств, що виробляють машини і устаткування для сільського та лісового господарства, оскільки їхнього доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) недостатньо для покриття як поточних зобов'язань, так і зносу основних засобів. Більш того, витрати на оплату праці найманих працівників є не відповідними до аналогічних витрат по інших підприємствах.

Виходячи з отриманих результатів можна зробити висновок, що сільськогосподарське машинобудування як виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства не є галуззю, що мотивує розвиток машинобудування та сільського господарства. Більш прийнятним у теперішніх умовах є розгляд сільськогосподарського машинобудування з точки зору досягнення економічної безпеки через мотивацію виробництва електророзподільчої та контрольної апаратури, ремонт та технічне обслуговування електронного устаткування, виробництво машин і устаткування для виготовлення харчових продуктів і напоїв, виробництво інструментів і обладнання для вимірювання, дослідження та навігації, виробництво виробів із дроту, ланцюгів і пружин.

#### **4.3. Перспективи розвитку сільського господарства та машинобудівних видів економічної діяльності в умовах цифрової економіки**

Руйнування економічної діяльності підприємств виникає внаслідок умов гіперконкуренції. З одного боку, мотивується швидка генерація новітніх технологій, як умова розвитку нових галузей машинобудування, особливо тих, що пов'язані, наприклад, з ІТ-технологіями, з іншого, – існує потреба долання залежності від галузей машинобудування, що виробляють продукцію для металургійної промисловості, житлово-комунального господарства, агропромислового комплексу, інфраструктури тощо.

Для України питання руйнування економічної діяльності підприємств є найбільш актуальним, оскільки в умовах сьогодення держава не зуміла мотивувати економічну діяльність з новітніх технологій, що призвело до відтоку талановитих розробників за кордон. Мотивація підприємств через перетворення цих підприємств у ресурс є наразі також недоцільною – зменшується потреба у ресурсі, як такому. В умовах падіння вартості нафти, газу, металу та інших видів сировини знищення підприємства заради ресурсу є результатом не стільки можливого стратегічного рішення через гіперконкуренцію, скільки невміння використати початкові переваги від самої наявності цих підприємств.

На теперішній час Україна має можливості досягти ефективного економічного розвитку виключно за умови мотивації навіть вже не стільки підприємств, скільки конкретних видів економічної діяльності. Інший вихід, який є неприйнятним, – повернення до зв'язків з країнами колишнього СРСР, зокрема Росією, де переважають застарілі технології та відсутність прозорих відносин.

Мотивація виду економічної діяльності – це мотивація окремої людини у виді економічної діяльності, для якої важливим є розвиток середовища функціонування з орієнтацією на оплату праці (людський, інтелектуальний капітал), а не на створення негнучких ресурсів, здатних до руйнування.

Головною проблемою України є те, що подальше руйнування машинобудівних підприємств – це перспектива через декілька років залишитися без сільського господарства, металургії, транспорту, енергетики, житлово-комунального господарства, електроніки. Мотивація руйнування машинобудівних підприємств пов'язана із руйнуванням інших галузей економіки, зокрема сільського господарства. Невизначеність відносин із землею, нестійкість сільськогосподарських підприємств, їх залежність від тіньового сектора та корупція призвели до розвитку мотивації руйнування у сільськогосподарському машинобудуванні.

Виходячи з даних проблем, необхідно розглядати можливості їх вирішення як для сільськогосподарського машинобудування, так і усієї галузі через розвиток цифрової економіки – шляхом аналізу мотивації впливу видів економічної діяльності у машинобудуванні на види економічної діяльності у сільському господарстві. Пропонуємо цей вплив розглядати за результатами діяльності у 2017 році по Україні, оскільки статистичні дані за цей період найбільш повно відображають усі види діяльності як по машинобудуванню, так і сільському господарству.

Значення цифрової економіки слід розглядати у контексті конкретних галузей національної економіки. Сільське господарство є найбільш впливовою галуззю у економічній структурі держави, оскільки забезпечує не тільки потреби вітчизняного споживача, а й дозволяє проводити ефективну експортну політику. Тому, оцінювання ролі цифрової економіки слід здійснювати згідно даних по видах економічної діяльності (КВЕД - 2010) у сільському господарстві (види економічної діяльності 1-13) табл. 1, що систематизовані з інформаційних ресурсів сайту Державної служби статистики України.

Найбільш оптимальним представленням розвитку цифрової економіки в Україні є рівень впровадження комп'ютерної техніки, зокрема виробництво електронних компонентів і плат, комп'ютерів і периферійного устаткування, обладнання зв'язку, електронної апаратури побутового призначення для приймання, записування та відтворювання звуку й зображення, інструментів і обладнання для вимірювання, дослідження та навігації годинників, радіологічного, електромедичного й електротерапевтичного устаткування, оптичних приладів і фотографічного устаткування, магнітних і оптичних носіїв даних (види економічної діяльності 14-21) табл. 4.3.

Для оцінки впливу цифрової економіки на сільське господарство використаємо метод аналізу середовища функціонування М. Дж. Фаррелла. Для цього було використано два факторних показника – витрати на персонал (L), додана вартість за витратами виробництва (K), а також результативний



показник – обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) (Y) за матеріалами сайту Державної служби статистики України.

Таблиця 4.3

Показники економічної діяльності підприємств сільського, лісового, рибного господарства, виробництва комп'ютерів, електронної та оптичної продукції за видами економічної діяльності у 2017 році

№	Вид економічної діяльності	Витрати на персонал, млн. грн. (L)	Додана вартість за витратами виробництва, млн. грн. (K)	Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг), млн. грн. (Y)
1	Вирощування однорічних і дворічних культур	29151,9	362582,4	152803
2	Відтворення рослин	87,6	322	220,5
3	Тваринництво	5015,9	52892,2	22232,9
4	Вирощування багаторічних культур	844,8	6226,7	3895,9
5	Змішане сільське господарство	254,7	2645,4	1429,1
6	Допоміжна діяльність у сільському господарстві та післяурожайна діяльність	1065,7	12701,1	5732,1
7	Мисливство, відловлювання тварин і надання пов'язаних із ними послуг	89	67	45,6
8	Лісництво та інша діяльність у лісовому господарстві	1472,1	3307,1	1870,1
9	Лісозаготівки	5202,8	11608,5	6272,3
10	Збирання дикорослих недеревних продуктів	4,5	197,6	115,7
11	Надання допоміжних послуг у лісовому господарстві	380,9	775	479,1
12	Рибальство	101,9	686,5	228,4
13	Рибництво (аквакультура)	127,5	368,6	123,1
14	Виробництво електронних компонентів і плат	249,9	1065,1	635,4
15	Виробництво комп'ютерів і периферійного устаткування	281,2	2828,5	1428,1
16	Виробництво обладнання зв'язку	744,3	2532	1594,9
17	Виробництво електронної апаратури побутового призначення для приймання, записування та відтворення звуку й зображення	-	-	-
18	Виробництво інструментів і обладнання для вимірювання, дослідження та навігації; виробництво годинників	2047,2	7181,8	3526,6

Продовження табл. 4.3

19	Виробництво радіологічного, електромедичного й електротерапевтичного устаткування	92,9	566,3	213,7
№	Вид економічної діяльності	Витрати на персонал, млн. грн. (L)	Додана вартість за витратами виробництва, млн. грн. (K)	Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг), млн. грн. (Y)
20	Виробництво оптичних приладів і фотографічного устаткування	265,8	803	403,3
21	Виробництво магнітних і оптичних носіїв даних	-	-	-

Джерело: [292]

Використовуючи дані табл. 4.3, розрахуємо коефіцієнти покриття обсягом реалізованої продукції (товарів, послуг) витрат на персонал ( $L / Y$ ) та доданої вартості за витратами виробництва ( $K / Y$ ) (табл. 4.4). У статистичних матеріалах на сайті Державної служби статистики України не наведено даних по показниках щодо виробництва електронної апаратури побутового призначення для приймання, записування та відтворювання звуку й зображення (позиція 17) та магнітних і оптичних носіїв даних (позиція 21). Відповідно у подальших розрахунках ці види економічної діяльності приймати участі не будуть.

У результаті розрахунку коефіцієнта покриття обсягом реалізованої продукції (товарів, послуг) витрат на персонал, виявлено, що у двох випадках він перевищує одиницю: мисливство, відловлювання тварин і надання пов'язаних із ними послуг (1,952), рибництво (аквакультура) (1,036). Таким чином, для цих двох видів діяльності витрати на персонал перевищують обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг).

Таблиця 4.4

Коефіцієнти покриття обсягом реалізованої продукції (товарів, послуг) витрат на персонал та доданої вартості за витратами виробництва за видами економічної діяльності

№	Вид економічної діяльності	L / Y	K / Y
1	Вирощування однорічних і дворічних культур	0,191	2,373
2	Відтворення рослин	0,397	1,460
3	Тваринництво	0,226	2,379
4	Вирощування багаторічних культур	0,217	1,598
5	Змішане сільське господарство	0,178	1,851
6	Допоміжна діяльність у сільському господарстві та післяурожайна діяльність	0,186	2,216
7	Мисливство, відловлювання тварин і надання пов'язаних із ними послуг	1,952	1,469
8	Лісництво та інша діяльність у лісовому господарстві	0,787	1,768
9	Лісозаготівки	0,829	1,851
10	Збирання дикорослих недеревних продуктів	0,039	1,708
11	Надання допоміжних послуг у лісовому господарстві	0,795	1,618
12	Рибальство	0,446	3,005
13	Рибництво (аквакультура)	1,036	2,994
14	Виробництво електронних компонентів і плат	0,393	1,676
15	Виробництво комп'ютерів і периферійного устаткування	0,197	1,981
16	Виробництво обладнання зв'язку	0,467	1,587
17	Виробництво електронної апаратури побутового призначення для приймання, записування та відтворення звуку й зображення	-	-
18	Виробництво інструментів і обладнання для вимірювання, дослідження та навігації; виробництво годинників	0,580	2,036
19	Виробництво радіологічного, електромедичного й електротерапевтичного устаткування	0,435	2,650
20	Виробництво оптичних приладів і фотографічного устаткування	0,659	1,991
21	Виробництво магнітних і оптичних носіїв даних	-	-

*Джерело: [292]*

Найбільшим коефіцієнтом покриття обсягом реалізованої продукції (товарів, послуг) доданої вартості за витратами виробництва є рибальство (3,005), а найменшим – відтворення рослин (1,460). Таким чином, можна зробити висновок, що види економічної діяльності з виробництва комп'ютерів, електронної та оптичної продукції повинні розглядатися як такі, що мають

вплив на економічну діяльність у сільському господарстві, у межах якого і досліджуються питання розвитку цифрової економіки (рис. 4.15).

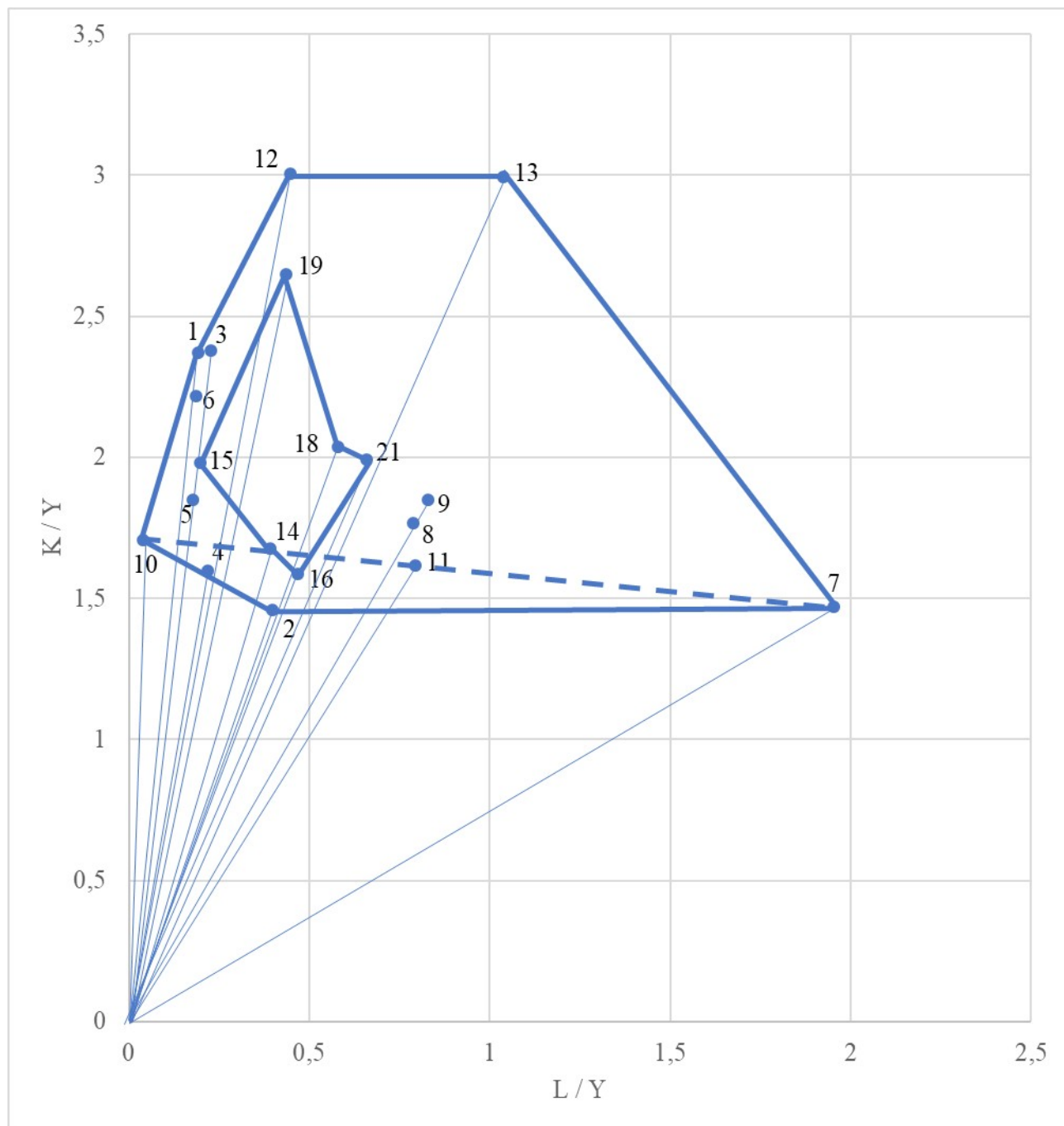


Рис. 4.15. Позиції видів економічної діяльності за результатами 2017 р. по підприємствах сільського, лісового та рибного господарства та виробництва комп'ютерів, електронної та оптичної продукції  
 Джерело: [292]

Виходячи з методу аналізу середовища функціонування, лінією технічної ефективності є лінія, що складається з позицій 10 (Збирання дикорослих

недеревних продуктів), 4 (Вирощування багаторічних культур), 2 (Відтворення рослин), 7 (Мисливство, відловлювання тварин і надання пов'язаних із ними послуг). Відповідно позиції вищенаведених видів економічної діяльності є технічно ефективними виходячи з необхідності мінімізації витрат на персонал та витрат виробництва, тобто такими, на основі яких порівнюється технічна неефективність інших видів економічної діяльності.

Лінія 10 (Збирання дикорослих недеревних продуктів), 1 (Вирощування однорічних і дворічних культур), 12 (Рибальство), 13 (Рибництво), 7 (Мисливство, відловлювання тварин і надання пов'язаних із ними послуг) свідчить про наявність технічної ефективності виходячи з необхідності максимізації обсягу реалізації продукції (товарів, послуг). Позиції 10 (Збирання дикорослих недеревних продуктів) та 7 (Мисливство, відловлювання тварин і надання пов'язаних із ними послуг) є спільними для обох граничних ліній технічної ефективності.

Позиції видів економічної діяльності з виробництва комп'ютерів, електронної та оптичної продукції у жодному випадку не є складовими як однієї, так і іншої лінії ефективності. Тому, у межах умовного багатокутника 10-1-12-13-7-2 можна побудувати інший багатокутник 16-14-15-19-18-21, що характеризує розташування позиція за видами економічної діяльності по виробництву комп'ютерів, електронної та оптичної продукції.

Головною особливістю обох фігур є те, що у межах багатокутника 16-14-15-19-18-21 немає жодної позиції технічно неефективного виду економічної діяльності стосовно сільського, лісового та рибного господарства. З цього можна зробити два висновки: по-перше, станом на 2017 рік розвиток цифрової економіки відбувається поза межами процесів у сільському, лісовому та рибному господарстві; по-друге, при вимірі технічної неефективності виявлено проходження через площу багатокутника лише одного зв'язку – 0-12. Оскільки точка перетину наближена до позицій 19 та 15, то можна припустити, що діяльність у рибальстві забезпечується за допомогою сучасних досягнень цифрової економіки – радіологічного устаткування та комп'ютерних систем.

Моделювання розвитку цифрової економіки у контексті стану видів економічної діяльності сільського господарства (рис. 4.16) здійснено виходячи з необхідності формування нових ліній ефективності з позицій виробництва комп'ютерів, електронної та оптичної продукції. Тому, позиції 14-1, 16-1, 18-1, 19-1, 21-1 є новими позиціями таких видів економічної діяльності, як виробництво електронних компонентів і плат, виробництво обладнання зв'язку, виробництво інструментів і обладнання для вимірювання, дослідження та навігації, виробництво годинників, виробництво радіологічного, електромедичного й електротерапевтичного устаткування, виробництво магнітних і оптичних носіїв даних.

Таким чином, визначені нові межі технічної ефективності для видів економічної діяльності по сільському, лісовому та рибному господарству за допомогою позиціонування видів економічної діяльності з виробництва комп'ютерів, електронної та оптичної продукції. Як результат, можна розраховувати конкретні показники сільськогосподарського виробництва, що при досягненні технічної ефективності будуть отримані в разі скорочення витрат або / та збільшенні обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг).

Проведене дослідження дозволило виявити відсутність значення цифрової економіки для сільського, лісового та рибного господарства України. За допомогою метода аналізу середовища функціонування були виявлені особливості відставання та оцінені перспективи розвитку сільськогосподарських видів діяльності через кардинальне перелаштування економіки шляхом розвитку виробництва комп'ютерів, електронної та оптичної продукції.

При проектуванні нових позицій, є дві особливості, що у подальшому підлягають додатковій розробки. По-перше, позиція 7 (мисливство, відловлювання тварин і надання пов'язаних із ними послуг) не є у новій моделі неефективним видом економічної діяльності. По-друге, перетин ліній, що виходять з позицій 19-1 та 21-1 утворює нову позицію, що на рис. 4.16 окремо не позначена.

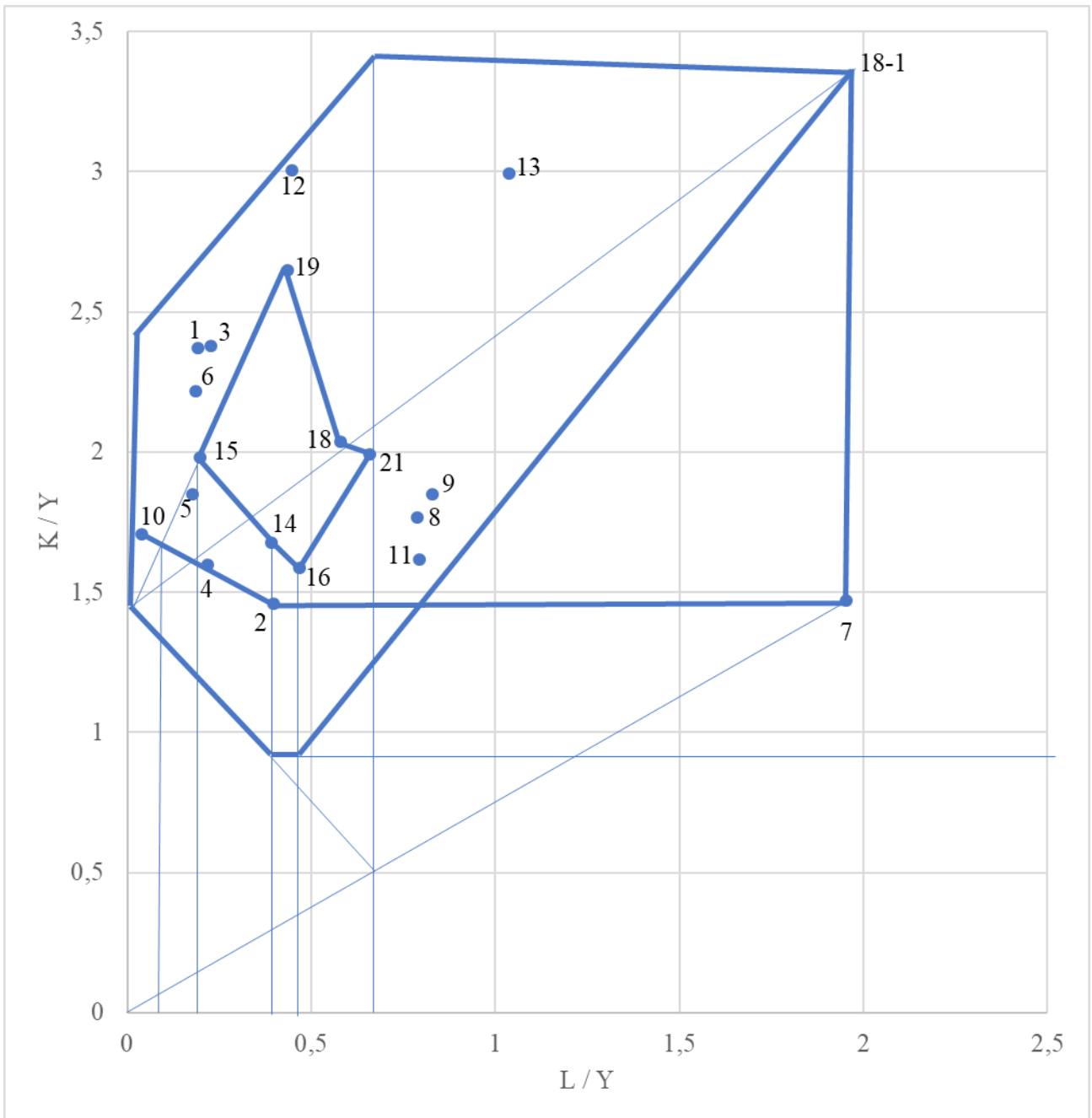


Рисунок 4.16. Моделювання розвитку цифрової економіки у контексті стану видів економічної діяльності сільського господарства

*Джерело: [291]*

Знаходження нових позицій видів економічної діяльності за номерами 14, 15, 16, 18, 19, 21 здійснювалося шляхом проектування ліній та точок відповідного багатокутника з врахуванням ліній технічної ефективності за результатами дослідження по 2017 року. У результаті, нова лінія технічної ефективності через мінімізацію витрат має наступний вигляд: (19-1)-(14-1)-(16-

1)-(18-1). Через максимізацію обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг):  
(19-1)-(21-1)-(18-1).

Наведені особливості свідчать про можливість проводити подальші коригування лінії технічної ефективності шляхом використання методу аналізу середовища функціонування з метою розвитку цифрових технологій у сільському, лісовому та рибному господарстві.



## ВИСНОВКИ

Економічна діяльність підприємств вітчизняного машинобудування відбувається в умовах ускладнення відносин у системі суспільних потреб, що формують нові вимоги до ролі підприємництва, як основи розвитку держави. Мотивація у процесі економічної діяльності підприємств багатьма дослідниками розглядалася, як мотивація найманих працівників або мотивація підприємця. Це дозволяє оцінювати мотивацію підприємництва як явище у психологічному аспекті особистості, причому економічний чинник з точки зору значення потреб допомагає виявляти поведінку як працівника, так і підприємця. Авторський підхід полягає у тому, що мотивацію пропонується розглядати не тільки, як мотивацію особистості через набір мотивів та стимулів, якими вона керується, а як мотивацію економічної діяльності підприємств, оскільки в умовах сучасного розвитку економічних відносин підприємство залежить від особливого формування праці та капіталу в умовах швидкого розвитку інноваційних технологій.

На основі аналізу мотиваційних теорій відомих вчених у галузі психології, дослідження яких активно застосовуються у економічних експериментах, доведено, що у підприємницькій діяльності, мотивація економічної діяльності підприємств може оцінюватися, виходячи з концепцій ієрархії потреб, у вигляді піраміди. Мотивом є зростання витрат на оплату праці у процесі економічної діяльності з врахуванням соціальних, психологічних, особистісних та професійних потреб людини, стимулом – зменшення вартості капіталу (основних засобів) через потребу підприємства у оптимізації чисельності персоналу та впровадженні інновацій. Визначено мотивацію економічної діяльності підприємств у контексті мотивації підприємництва як категорії мотивації «підприємець-людина» та «підприємець-підприємство».

Запропоновано мотиваційний механізм розглядати не через численні теорії мотивації про лідерство, досягнення мети підприємцем чи отримання прибутку, а виходячи з рівня посилення конкуренції – гіперконкуренції.

Використовуючи дослідження багатьох вчених про різноманітні аспекти гіперконкуренції, визначено її значення як рушійної сили мотивації економічної діяльності підприємств у межах від мотивації інноваційної діяльності через стратегію стрімкого досягнення успіху до мотивації руйнування підприємств, враховуючи чинники формального існування, фальсифікацій, брудної конкуренції. Сформовано авторський підхід щодо поняття «мотивація економічної діяльності підприємства», виходячи з чотирьох сторін мотивації – мотивація середовища функціонування підприємств у гіперконкуренції, мотивація підприємця, мотивація персоналу (найманих працівників), мотивація видів економічної діяльності підприємств у гіперконкуренції.

Доведено визначальну роль концепцій про ефективність у мотивації економічної діяльності підприємств. Розроблено авторський підхід щодо визначення мотивації ефективності, ґрунтуючись на існування мотиваційної гнучкості та мотивації діяльності підприємства у контексті фінансової, технічної, розподільної ефективності, Х-ефективності, а також ефективності праці та капіталу, витрат. В основу розробки було покладено дослідження концепції Х. Лейбенстайна щодо Х-ефективності, як протипага розподільної ефективності. Запропоновано концепцію мотиваторів та інструментів мотивації у мотивації машинобудівного комплексу, як основи формування середовищ функціонування машинобудівних підприємств. Виходячи з рівня зв'язку між мотиваторами та інструментами мотивації, розроблені положення про випередження (відставання) мотивації, що можуть створити мотиваційний ресурс.

На підставі проведених розрахунків доведено існування мотивації у сучасній діяльності сільськогосподарського машинобудування. Важливим методом у проведенні дослідження став кореляційно-регресійний аналіз, за допомогою якого вдалося встановити особливості мотивації ефективності через щільність кореляційного зв'язку та вигляд лінійного рівняння по виробництву машин і устаткування для сільського та лісового господарства. Спираючись на

результати кореляційно-регресійного аналізу, виявлено найбільш потужні мотиватори, що визначають за аналізований період тенденції випередження або відставання мотивації ефективності. Враховуючи існуючі тенденції, виявлено найбільший вплив виду економічної діяльності з виробництва машин і устаткування для сільського і лісового господарства серед усього виробництва машин і устаткування, не віднесених до інших угруповань. Доведено, що сільськогосподарське машинобудування не може мотивуватися виключно як діяльність з виробництва машин і устаткування для сільського і лісового господарства, оскільки його відображення проявляється у всіх видах машинобудування та пов'язаних з ним галузях.

Встановлено, що потреби машинобудівних підприємств можна оцінювати за допомогою їх позицій у середовищі функціонування. На відміну від позиціонування товарів або торгових марок, позиціонування підприємств розглядається у контексті середовища функціонування. Запропоновано позиціонування за мотивацією економічної діяльності підприємств розглядати у системі розвитку машинобудування, забезпеченні фінансових результатів, використанні найманих працівників. Обґрунтовано доцільність використання методу аналізу середовища функціонування для оцінювання ефективності сільськогосподарських машинобудівних підприємств як такого, що є універсальним для багатьох галузей національної економіки та відповідає вимогам мотивування економічної діяльності.

Побудована концепція положень про мотивацію економічної діяльності машинобудівних підприємств, виходячи з принципів їх життя та формального існування. Запропоновано положення у вигляді семи можливих варіацій мотивації, починаючи від найбільш стабільного життя підприємств (мотивація прибутку підприємств у мотивації персоналу) та закінчуючи мотивацією повного руйнування підприємств.

Запропоновано виходити з трьох напрямів формування середовища функціонування у промисловому виробництві: орієнтація, конкуренція, мотивація. Мотивація машинобудування у сучасній економіці можлива у

контексті розширення середовища гіперконкуренції, де виокремлюється мотивація держави через вплив нормативно-правового забезпечення на мотивацію підприємств машинобудівної галузі та мотивацію галузей національної економіки через розвиток машинобудування. Дана оцінка можливостям підприємств мотивувати власну діяльність через здійснення інноваційно-інвестиційної діяльності та через управлінський вплив з боку держави, що дозволило розробити авторський підхід з удосконалення шляху розвитку промисловості з врахуванням існуючого підходу у вітчизняній практиці.

За допомогою непараметричного методу аналізу середовища функціонування використана можливість застосування коефіцієнтів покриття доходом (виручкою) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) витрат на оплату праці та коефіцієнтів покриття доходом (виручкою) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) витрат на капітал (знос основних засобів), що відіграють роль оціночних показників у Положеннях про мотивацію економічної діяльності машинобудівних підприємств. Розрахунок коефіцієнтів технічної ефективності по двадцяти машинобудівних підприємствах Вінницької області за 2016-2018 роки довів, що приблизно половина аналізованих підприємств щороку нездатна покрити знос основних засобів доходом (виручкою) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг). Виявлено неможливість мотивувати середовище функціонування діяльністю з виробництва машин і устаткування для сільського та лісового господарства, оскільки жодне підприємство з таким основним видом економічної діяльності не є складовою лінії технічної ефективності. Дана оцінка змінам результуючої складової лінії технічної ефективності протягом трьох років та виявлено низьку мотивованість у збільшенні як заробітних плат, так і фінансуванні зносу основних засобів.

Враховуючи, що середовищем функціонування деяких підприємств є середовище руйнованих підприємств, де коефіцієнт покриття доходом (виручкою) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) витрат на оплату

праці більший за одиницю та (або) коефіцієнт покриття доходом (виручкою) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) витрат на капітал (основні засоби) більший за одиницю, технічна ефективність розрахована для тих, у яких коефіцієнт покриття доходом (виручкою) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) витрат на оплату праці менший за одиницю та коефіцієнт покриття доходом (виручкою) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) витрат на капітал (основні засоби) менший за одиницю. На основі результатів застосування методу аналізу середовища функціонування, запропоновано методика мотивування позицій машинобудівних підприємств. Виявлено, що у середовищі функціонування позиціонування проявляється, як орієнтація позиції та мотивація позиції підприємства відносно позицій інших підприємств на координатах осей абсцис та ординат. Запропоновано варіанти коригування лінії ефективності у позиціонуванні підприємств з метою отримання скоригованої лінії ефективності, що складається з позицій прибуткових підприємств. Побудовано лінію норми прибутку, що дозволяє методом графічних інтерпретацій розподілити середовище функціонування на площі мотивації, посилення мотивації, невмотивованості, посилення невмотивованості. Оскільки спостерігається вмотивованість (невмотивованість) як підприємств, так і середовища функціонування, то обґрунтовано підходи щодо визначення показників мотивації вмотивованості та мотивації невмотивованості.

Розроблено стратегію посилення мотивації підприємств сільськогосподарського машинобудування через досягнення їх економічної безпеки. Запропоновано під досягненням економічної безпеки у межах підприємства використовувати фокусування інтересів, загроз та ресурсів. Посилення мотивації полягає у досягненні інтересів підприємства (зростання доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), подолання загроз (зменшення поточної та довгострокової заборгованості), ефективне використання ресурсів (зменшення зносу основних засобів та оптимізація оплати праці найманих працівників). Шляхом застосування методу аналізу середовища функціонування виявлено можливість посилення економічної

безпеки технічно неефективних підприємств, що здійснюють виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства (ПрАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод», ПрАТ «Калинівське районне підприємство «Агромаш», ПрАТ «Геракл») через мотивування їх позицій виходячи з досягнення інтересів, подолання загроз та використання ресурсів.

Виявлено перспективи розвитку сільського господарства та машинобудівних видів економічної діяльності в умовах цифрової економіки виходячи з позицій видів економічної діяльності по підприємствах сільського, лісового та рибного господарства та виробництва комп'ютерів, електронної та оптичної продукції. Обґрунтовано причини відсталості вітчизняного сільського господарства, оскільки застосування методу аналізу середовища функціонування дозволило виявити низьку мотивацію у запровадженні сучасних технологій через розвиток машинобудівних видів економічної діяльності. На основі існуючої схеми взаємозв'язку між позиціями видів економічної діяльності у сільському господарстві та машинобудуванні, проведене моделювання розвитку цифрової економіки у контексті стану видів економічної діяльності сільського господарства, що дозволило побудувати нові межі ефективного середовища заснованого на використанні комп'ютерів, електронної та оптичної продукції.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Законодавство України. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi> (дата звернення 13.01.2020).
2. Про стимулювання розвитку вітчизняного машинобудування для агропромислового комплексу: Закон України від 7.02.2002 № 3023-III. URL: <http://industry.kmu.gov.ua> (дата звернення 13.01.2020).
3. Про стимулювання інвестиційної діяльності у пріоритетних галузях економіки з метою створення нових робочих місць: Закон України від 06.09.2012 № 5205-VI. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua> (дата звернення 13.01.2020).
4. Про інвестиційну діяльність: Закон України від 18.09.1991 № 1560-XII. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua> (дата звернення 13.01.2020).
5. Про режим іноземного інвестування: Закон України від 19.03.1996 № 93 / 96-ВР. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua> (дата звернення 13.01.2020).
6. Про проведення економічного експерименту щодо державної підтримки суднобудівної промисловості: Закон України від 06.09.2012 № 5209-VI. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua> (дата звернення 13.01.2020).
7. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 № 40-IV. URL: <http://zakon.nau.ua> (дата звернення 13.01.2020).
8. Про пріоритетні напрями розвитку науки і техніки: Закон України від 11.07.2001 № 2623-III. URL: <http://zakon.nau.ua> (дата звернення 13.01.2020).
9. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua> (дата звернення 13.01.2020).
10. Митний кодекс України від 13.03.2012 № 4495-VI. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua> (дата звернення 13.01.2020).
11. Бюджетний кодекс України від 08.07.2010 № 2456-VI. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua> (дата звернення 13.01.2020).

12. Про Концепцію державної промислової політики: Указ Президента України від 12 лютого 2003 року № 102 / 2003. URL: <http://zakon.nau.ua> (дата звернення 13.01.2020).

13. Про Програму розвитку авіаційної промисловості України: Указ Президента України від 3 липня 1992 року № 363 / 92. URL: <http://zakon.nau.ua> (дата звернення 13.01.2020).

14. Про схвалення Державної програми розвитку промисловості на 2003-2011 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 28 липня 2003 року № 1174. URL: <http://zakon.nau.ua> (дата звернення 13.01.2020).

15. Про затвердження Державної програми розвитку машинобудування на 2006-2011 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 18 квітня 2006 року № 516. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua> (дата звернення 13.01.2020).

16. Про Програму виробництва технологічних комплексів машин та обладнання для агропромислового комплексу на 1998-2005 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 30 березня 1998 року № 403. URL: <http://zakon.nau.ua> (дата звернення 13.01.2020).

17. Про Програму розвитку автомобілебудування: Постанова Кабінету Міністрів України від 15 вересня 1993 року № 732. URL: <http://zakon.nau.ua> (дата звернення 13.01.2020).

18. Про затвердження переліку підприємств, які мають стратегічне значення для економіки і безпеки держави: Постанова Кабінету Міністрів України від 21 серпня 1997 року № 911. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua> (дата звернення 13.01.2020).

19. Про затвердження переліку підприємств, які мають стратегічне значення для економіки і безпеки держави: Постанова Кабінету Міністрів України від 29 серпня 2000 року № 1346. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua> (дата звернення 13.01.2020).

20. Про затвердження переліку підприємств, які мають стратегічне значення для економіки і безпеки держави: Постанова Кабінету Міністрів



України від 23 грудня 2004 року № 1734. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua> (дата звернення 13.01.2020).

21. Про затвердження переліку об'єктів державної власності, що мають стратегічне значення для економіки і безпеки держави: Постанова Кабінету Міністрів України від 4 березня 2015 року № 83. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua> (дата звернення 13.01.2020).

22. Про схвалення Концепції проекту Загальнодержавної цільової економічної програми розвитку промисловості на період до 2017 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 9 липня 2008 року № 947-р. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua> (дата звернення 13.01.2020).

23. Про схвалення Концепції Загальнодержавної цільової економічної програми розвитку промисловості на період до 2020 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 липня 2013 року № 603-р. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua> (дата звернення 13.01.2020).

24. Про затвердження переліку пріоритетних галузей економіки: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 14 серпня 2013 року № 843-р. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua> (дата звернення 13.01.2020).

25. Про результати виконання Державної програми розвитку промисловості на 2003-2011 роки: Заключний звіт від 11.05.2012 р. № 13/2-2-813. URL: <http://ppa.gov.ua> (дата звернення 13.01.2020).

26. Акерлоф Дж., Шиллер Р. Spiritus Animalis, или Как человеческая психология управляет экономикой: пер. с англ. Д. Прияткина; под научн. Ред. А. Суворова; вступ. ст. С. Гуриева. М.: ООО «Юнайтед Пресс», 2010. 273 с.

27. Алексеев А.С. Розробка етапів аналізу транспортної системи луганського регіону з використанням методу data envelopment analysis. Збірник наукових праць «Економічний простір» Придніпровської державної академії будівництва та архітектури. 2012. № 68. С. 29-35.

28. Андрійчук Г. В. Теоретико-методологічне обґрунтування ефективності виробництва. Економіка АПК. 2005. № 5. С. 52-63.

29. Ансофф И. Стратегическое управление. Москва: Экономика, 1989. 303 с.
30. Ассэль Генри. Маркетинг: принципы и стратегия: учебник для вузов. Москва: Инфра-М, 1999. 804 с.
31. Базовые положения NVC: Ненасильственное общение в России. URL: <http://nvcru.wordpress.com> (дата звернення 22.01.2020).
32. Бадмаева Н.Ц. Влияние мотивационного фактора на развитие умственных способностей. Улан-Удэ: ВСГТУ, 2004. 280 с.
33. Батра Р., Майерс Дж., Аакер Д. Рекламный менеджмент: пер. с англ. 5-е изд. Москва. Санкт-Петербург. Киев: Издательский дом «Вільямс», 1999. 784 с.
34. Беккер Гэри С. Человеческое поведение: экономический подход: пер. с англ. Москва: ГУ ВШЭ, 2003. 671 с.
35. Брун Манфред Гиперконкуренция: характерные особенности, движущие силы и управление. Менеджмент и маркетинг. 1998. № 3. URL: <http://vasilievaa.narod.ru> (дата звернення 22.01.2020).
36. Буркина Н.В., Наумова М.А. Применение непараметрических методов исследования для определения степени надежности украинских банков. Науковий журнал «Бізнес Інформ». 2014. № 3. С. 104-109.
37. Бутенко Н.В. Основы маркетингу : навчальний посібник. Київ : Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2004. 140 с.
38. Вилюнас В.К. Психологические механизмы мотивации человека. Москва: МГУ, 1990. 288 с.
39. Винд Дж. Позиционирование. Маркетинг. Энциклопедия / под. ред. М. Бейкера. Санкт-Петербург : Питер, 2002. С. 369-376.
40. Вінницька Європейська стратегія. Звіт команди Гройсмана – Моргунова: за замовленням кандидата на посаду Вінницького міського голови Моргунова С. А. Вінниця: ТОВ «Консоль», 2015. 15 с.
41. Вінницятрансприлад. URL: <http://www.vtranspribor.com.ua> (дата звернення 27.01.2020).

42. Гальчинський Л.Ю., Чвертко О.В. Визначення відносної виробничої ефективності нафтових компаній з різним відсотком власності уряду. Культура народів Причорномор'я. 2012. № 220. С. 18-21.
43. Ганус А. Суспільні вибухи дедалі частіше стаються тоді, коли ситуація... покращується! Експрес. 18.07.2013-25.07.2013. № 76 (7044). С. 4.
44. Гапоненко О. Є. Формування системи показників для характеристики матеріальної мотивації персоналу та соціально-економічних процесів підприємства. Наук. пр. Нац. ун-ту харч. Технологій. 2010. № 34. С. 15-18.
45. Гаркавенко С.С. Маркетинг: підручник. Київ: Лібра, 2002. 712 с.
46. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством: графічне моделювання: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2000. 457 с.
47. Гирик О.С. Вплив інноваційних мотиваційних методів на конкурентоспроможність підприємства. Соц.-екон. дослідж. в перехід. період. 2005. Вип. 1. С. 424-428.
48. Гірченко Т.Д., Дубовик О.В. Маркетинг: навч. посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2007. 255 с.
49. Головне управління статистики у Вінницькій області. URL: <http://www.vn.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 05.02.2020).
50. Грабовський С. Міф про «золоту добу» Брежнєва. День № 189-190 п'ятниця-субота. 10-11 жовтня 2014. С. 11.
51. Громова Е. Позиционирование бренда. PR-менеджер. 2008. №5. С. 23-33.
52. Данилишин Б. Война – двигатель модернизации Украины. URL: <http://www.obozrevatel.com> (дата звернення 07.02.2020).
53. Денисов С. Актуальні проблеми теорії і практики брендингу. Рекламний світ. 2005. № 6. С. 46 – 54.
54. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 11.02.2020).

55. Дибб С., Симкин Л. Практическое руководство по сегментированию рынка: цели, анализ, стратегии / пер. с англ. С. Жильцова. Санкт-Петербург: Питер, 2002. 390 с.
56. Доель П. Маркетинг-менеджмент и стратегии / пер. с англ. С. Жильцова. 3-е издание. Санкт-Петербург : Питер, 2002. 544 с.
57. Дятлов С.А. Инновационная гиперконкурентность в мировой экономике. Диалог культур и партнерство цивилизаций: Становление глобальной культуры. X Международные Лихачевские научные чтения (Санкт-Петербург, 13-14 мая 2010 г.). Санкт-Петербург. 2010. С. 446-447.
58. Економічний енциклопедичний словник: Психологія і педагогіка. URL: <http://www.subject.com.ua> (дата звернення 18.02.2020).
59. Живко З.Б. Проблематика матеріальної мотивації праці в сучасному менеджменті підприємства. Вісн. Нац. ун-ту «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління. 2009. № 640. С. 271-278.
60. Живко З. Б. Інноваційна модель мотивації персоналу на підприємствах вуглевидобування. Пробл. Науки. 2011. № 3. С. 35-42.
61. Жуковська Т. О. Методологія формування інноваційних систем управління мотивуванням продуктивності праці персоналу підприємств машинобудування в Україні. Пробл. Науки. 2010. № 7. С. 35-43.
62. Захарчин Г. М., Любомудрова Н. П. Концептуальні підходи до формування мотиваційної політики персоналу в сучасних умовах. Вісн. Нац. ун-ту «Львів. політехніка». Пробл. економіки та упр. 2011. №698. С. 163-169.
63. Зозульов О.В. Типи позиціонування товарів і марок на споживчому ринку. Маркетинг в Україні. 2008. №6. С. 49-52.
64. Зозульов О.В., Писаренко Н.Л. Ринкове позиціонування: з чого починається створення успішних брендів. Київ: Знання-Прес, 2004. 199 с.
65. Иванов С. Н., Бугаевский Т. Ю. Оценка эффективности предприятий металлургической отрасли методом ДЕА. Проблемы и перспективы развития сотрудничества между странами Юго-Восточной Европы в рамках

Чорноморського економічного співробітництва і ГУАМ. Донецьк. Ростов н/Д : ДонНУ. 2013. С. 175-181.

66. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. Санкт-Петербург: Питер, 2000. URL: <http://www.koob.ru> (дата звернення 20.02.2020).

67. Иванов С.М., Морозова І.К. Підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємств машинобудівної галузі. Наукові праці НДФІ. 2015. Вип. 2. С. 137-148.

68. Каверин С.Б. Мотивация труда. Москва: ИПРАН, 1998. 224 с.

69. Канеман Д. Внимание и усилие / пер. с англ. И.С. Уточкина. Москва: Смысл, 2006. 288 с.

70. Канеман Д., Словик П., Тверски А. Принятие решений в неопределенности: правила и предубеждения. Харьков: Гуманитарный центр, 2005. 632 с.

71. Канеман Д., Тверски А. Рациональный выбор, ценности и фреймы. Психологический журнал. 2003. Т. 24, № 4. С. 31-42.

72. Капферер Ж.Н. Бренд навсегда: создание, развитие, поддержка ценности бренда / пер. з англ. Москва: Вершина, 2007. 448 с.

73. Карамушка Л.М., Худякова Н.Ю. Мотивація підприємницької діяльності. Київ-Львів: Сполум, 2011. 208 с.

74. Кендюхов О. Новый підхід до визначення сутності позиціонування торговельної марки. Маркетинг в Україні. 2006. № 2. С. 27 -30.

75. Коваленко В.В., Лисянська О.О. Доцільність побудови системи аналізу ефективності банку на основі використання методу DATA ENVELOPMENT ANALYSIS в механізмі управління прибутком. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». 2013. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua> (дата звернення 20.02.2020).

76. Ковальчук С.В., Лопатовська О.В. Маркетингове позиціонування як об'єкт наукового дослідження. Вісник Хмельницького національного університету: Економічні науки. № 5, Т.3. 2009. С. 88-90.

77. Коломієць В.М. Механізм розвитку конкурентоспроможності персоналу підприємства. Економічний вісник НГУ. 2007. № 1. С. 77-83. URL: <http://ir.nmu.org.ua> (дата звернення 20.02.2020).
78. Котлер Ф. Основи маркетингу. / 2-е европ. видавництво. Москва. Санкт-Петербург. Київ: Вільямс, 1999. 1152 з.
79. Котлер Ф. Маркетинг по Котлеру: Як створити, завоювати і утримати ринок. Москва: Альпіна Паблішер, 2003. 296 с.
80. Котлер Ф., Келлер К.Л., Павленко А.Ф. Маркетинговий менеджмент: підручник. Київ: Видавництво «Хімджест», 2008. 720 с.
81. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент: анализ, планирование, внедрение, контроль. Санкт-Петербург : Питер, 1998. 896 с.
82. Кримська Б.А. Маркетинг продукції та послуг підприємств масового харчування: навч. посібник. Донецьк: ДГКІ, 1994. с. 50.
83. Куденко Н. В. Маркетингові стратегії фірми. Київ: КНЕУ, 2002. 246 с.
84. Кузьмін О. Є., Горбань В. Б. Оцінювання використання мотиваційного потенціалу підприємства. Актуал. пробл. Економіки. 2011. № 8. С. 202-212.
85. Кучер Л. Р. Мотиваційна культура – інноваційний підхід до управління персоналом підприємства. Соц.-екон. пробл. сучас. періоду України. 2008. Вип. 5. С. 372-380.
86. Лаиди Али Промышленный шпионаж – устаревшее понятие. Пришло время гиперконкуренции. InoPressa: Иностранная пресса о России и не только – 21 апреля 2011 г. URL: <http://inopressa.ru/article/21apr2011/> (дата звернення 20.02.2020).
87. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, орієнтований на ринок. Санкт-Петербург: Пітер, 2005. 800 с.
88. Ламбен Ж. Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / пер. с франц. Б. И. Лифляндчик, В. Л. Дунаевского, С. А. Бурьяна. Санкт-Петербург: Наука, 1996. 610 с.

89. Левин К. Теория поля в социальных науках / пер. с англ. Санкт-Петербург: Сенсор, 2000. 368 с.
90. Леськів М.Р. Нові тенденції в мотивації. Вісн. Нац. ун-ту «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління. 2005. № 533. С. 167-170.
91. Лиман В.В., Сахно А.А. Емпіричне дослідження ризиків використання електронної платіжної системи WEBMONEY. Науковий, виробничо-практичний журнал «Регіональна бізнес-економіка та управління». 2013. 4 (40). С. 18-23.
92. Лопатовська О.В. Стратегії позиціонування підприємств легкої промисловості Хмельницької області. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2014. № 5, Т.2. С. 11-13.
93. Ляшенко О. М. Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства: монографія. / 2-ге вид., переробл. Київ : НІСД, 2015. 348 с.
94. Макарчук О. Г. DEA-аналіз як метод прийняття альтернативних управлінських рішень. URL: <http://elibrary.nubip.edu.ua/15850/1/12bog.pdf> (дата звернення 20.02.2020).
95. Макклелланд Д. Мотивация человека. Санкт-Петербург: Питер, 2007. 672 с.
96. Маляр Д.В. Мотиваційний механізм підприємництва як рушійної сили ринкової економіки. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку: [збірник наукових праць] / відповідальний редактор О. Є. Кузьмін. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2001. 481 с. (Вісник Національного університету «Львівська політехніка»: № 417). С. 142-146.
97. Мартіянова М.П., Гончаренко К.М. Мотивація персоналу підприємства. Науковий журнал «Бізнес-Інформ». 2011. № 8. С. 199-201.
98. Маслоу А. Мотивация и личность. Санкт-Петербург: Питер, 2008. 352 с.

99. Милгром П., Робертс Дж. Экономика, организация и менеджмент: в 2-х т. / пер. с англ. И.И. Елисейевой, В.Л. Тамбовцева. Санкт-Петербург: Экономическая школа, 2004, Т.1. 468 с.

100. Мэтьюз Р., Агеев А., Большаков З. Гиперконкуренция. Экономические стратегии. 2002. № 4. С. 36-41.

101. Мягих І.М. Перспективні напрями мотивації як засобу підвищення ефективності праці в ринкових умовах України. Актуальні проблеми економіки. 2011. № 9. С. 208-216.

102. Несен Л.М., Несен В.В., Ратушняк О.Г. Ринкове позиціонування як фактор прискорення дифузії інформації про іновації. URL: [http://vlp.com.ua/files/71\\_0.pdf](http://vlp.com.ua/files/71_0.pdf) (дата звернення 20.02.2020).

103. Нечаєва І. А., Проскуркіна Д.С. Метод аналізу середовища функціонування для оцінки ефективності роботи суб'єкта, який ухвалює рішення, та його переваги. Збірник наукових праць «Економічний аналіз». 2013. Том 14, № 3. С. 162-167.

104. Николук О. М. Методичні засади оцінки потенційного підвищення конкурентоспроможності членів сільськогосподарських кооперативів. Кооперативні читання: 2014 : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., 27–29 берез. 2014 р. Житомир : ЖНАЕУ, 2014. С. 212-217.

105. Нирмайер Р., Зайфферт М. Мотивация. Москва: Омега – Л, 2006. 124 с.

106. Осецький В.Л., Татомир І.Л. Поступ системи мотивації праці: від матеріалізації до постматеріалістичних цінностей. Екон. теорія. 2011. № 2. С. 47-57.

107. Остром Э. Управляя общим: эволюция институтов коллективной деятельности / пер. с англ. Москва: ИРИСЭН, Мысль, 2010. 447 с.

108. Парсяк В.Н. Мотиваційне управління в сфері малого підприємництва: моногр. Херсон: ОЛДІ-плюс, 2003. 248 с.

109. Петрович Й.М., Галаз Л.В. Мотиваційні аспекти удосконалення використання трудового потенціалу підприємства. Вісник Національного



університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління. 2012. № 725. С. 339-345.

110. Подольчак Н.Ю. Формування прикладних та методологічних аспектів R-теорії мотивації на підприємстві. Логістика: збірник наукових праць. 2010. № 669. С. 114-122.

111. Пономарев И.П. Мотивация работой в организации. Москва: Едиториал УРСС, 2004. 224 с.

112. Попов А. В. Типология работников как инструмент управления трудовым поведением. Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2013. № 1. С. 162-175.

113. Портер Майкл Е. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / Пер. с англ. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2005. 454 с.

114. Примак Т. О. Стратегії позиціонування у теорії маркетингу. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2012. № 1. С. 13–20.

115. Притула О.В. Мотиваційні механізми та їх використання у сфері підприємництва: моногр. Л.: ІРД НАН України, 2003. 213 с.

116. Прокопенко О.В. Мотиваційний механізм інноваційного розвитку: складові та стан його ринкової структури. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. №1. С. 167-175.

117. Пронюк Г., Безпалько О. Порівняльна характеристика мотивації та стимулювання персоналу. Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті : програма і матеріали 80 міжнародної наукової конференції молодих учених, аспірантів і студентів, 10-11 квітня 2014 р. Київ : НУХТ, 2014. Ч. 3. С. 204-205.

118. Рада не визнала пріоритетною галузь машинобудування. URL: <https://ukr.media/politics/205706/> (дата звернення 13.01.2020).

119. Ромат Е. Позиционирование как маркетинговая технология. Маркетинг и реклама. 2005. №5 – 6. С. 26-31.

120. Рябцева О. Є. Інноваційний підхід до оцінки мотивації виробничого персоналу підприємства. Вісн. Нац. ун-ту «Львів. Політехніка». Пробл. економіки та упр. 2010. № 684. С. 204-208.

121. Сахно А.А. Досягнення ефективності підприємствами житлово-комунального господарства шляхом регулювання граничного рівня доходів. Всеукраїнський науково-виробничий журнал «Сталий розвиток економіки» ПВНЗ «Університет економіки і підприємництва», ПП «Інститут економіки, технологій і підприємництва». 2012. 5'2012[15]. С. 105-108.

122. Сахно А.А. Досягнення ефективності підприємствами житлово-комунального господарства шляхом використання методу умовної конкуренції. Збірник наукових праць «Економічний простір» Придніпровської державної академії будівництва та архітектури. № 65. 2012. С. 238-243.

123. Сахно А.А. Досягнення ефективності підприємствами житлово-комунального господарства методом часткового коригування витрат. Всеукраїнський науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка» Подільського державного аграрно-технічного університету, ПВНЗ «Хмельницький економічний університет», ПП «Інститут економіки, технології і підприємництва», Тернопільська державна сільськогосподарська дослідна станція Інституту кормів та сільського господарства Поділля НААН. 2012. 10'2012[36]. С. 289-291.

124. Сахно А.А. Регулювання доходу підприємств житлово-комунального господарства. Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки», т. 1. 2012. № 6. С. 86-89.

125. Сахно А.А. Вплив бюджетних коштів на ефективність підприємств житлово-комунального господарства. Науково-виробничий журнал «Держава та регіони» Класичного приватного університету. Серія «Економіка та підприємство». № 5 2012. С. 60-64.

126. Сахно А.А. Принципи мотивації економічної діяльності підприємств. Наукові записки. Серія «Економіка»: збірник наукових праць. 2013. Випуск 23. С. 99-102.

127. Сахно А. А. Використання теорії Портера-Лоулера у підприємстві. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2013. т. 1. С. 65-68.

128. Сахно А. А. Деретуляція ринків як основа мотивації рушійних сил гіперконкуренції. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки», випуск 6, частина 3. 2014. С. 120-123.

129. Сахно А.А. Мотивація ефективності у промисловості та машинобудуванні. Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки», т. 2. Частина 3. 2014. С. 46-50.

130. Сахно А.А. Мотивація економічного руйнування в умовах гіперконкуренції. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки», випуск 5, частина 3. 2014. С. 33-37.

131. Сахно А.А. Мотиваційний ресурс у машинобудуванні. Вісник Одеського національного університету. Серія «Економіка», том 19, випуск 3/2. 2014. С. 203-206.

132. Сахно А.А. Мотивація ефективності машинобудування у промисловості Вінницької області. Збірник наукових праць «Економічний простір» Придніпровської державної академії будівництва та архітектури. 2014. № 87. С. 133-141.

133. Сахно А.А. Мотиваційно-орієнтувальні чинники ефективної діяльності промислових підприємств. Ресурсний потенціал регіонів України: стан та напрями розвитку: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 29-30 січня 2016 р. Львів: У 2-х частинах. Львів: ЛЕВ, 2016. Ч. 1. С. 97-100.

134. Сахно А.А. Стратегія позиціонування у мотивації машинобудівних підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки», т. 1. 2014. № 2. С. 7-10.

135. Сахно А.А. Коригування позицій у мотивації машинобудівних підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки», т. 1. 2015. № 4. С. 16-20.

136. Сахно А.А. Положення про мотивацію прибутком економічної діяльності машинобудівних підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки». 2015. № 6. С. 221-226.

137. Сахно А.А. Моделювання мотиваційної норми прибутковості машинобудівних підприємств. Вісник Одеського національного університету. Серія «Економіка», т. 20. 2015. № 6. С. 120-124.

138. Сахно А.А. Оцінка потреб та можливостей машинобудівних підприємств в умовах руйнування їхньої діяльності. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2015. Випуск 15, частина 3. С. 106-109.

139. Сахно А.А. Стратегії мотивування середовища машинобудівних підприємств. Національні особливості та світові тенденції управління та адміністрування на макро-, мезо- і мікрорівнях економіки: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Дніпропетровськ, 8-9 квітня 2016 р.). У 2-х частинах. Дніпропетровськ: ПДАБА, 2016. Ч. 1. С. 142-145.

140. Сахно А.А. Метод аналізу середовища функціонування у мотивуванні машинобудівних підприємств. Прогнозування економічного та соціального розвитку національної економіки: матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (м. Запоріжжя, 22 квітня 2016 р.). Запоріжжя: Класичний приватний університет, 2016. С. 97-100.

141. Сахно А.А. Вмотивованість та невмотивованість машинобудівних підприємств у середовищі функціонування Вінницької області. Науковий журнал «Бізнес Інформ». 2016. № 6. С. 139-143.

142. Сахно А.А. Оцінювання вмотивованості підприємств. Сучасні міжнародні економічні відносини: становлення та розвиток: збірник тез наукових робіт учасників Міжнародної науково-практичної конференції для студентів, аспірантів та молодих учених (м. Київ, 27-28 травня 2016 р.). У 2-х частинах. Київ: Аналітичний центр «Нова Економіка», 2016. Ч. 1. С. 49-52.

143. Сахно А.А. Мотивування позицій підприємств у середовищі функціонування. Реформування економіки: досвід ЄС та перспективи України:

матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (м. Запоріжжя, 27 травня 2016 р.). Запоріжжя: Класичний приватний університет, 2016. С. 60-63.

144. Сахно А.А. Мотиваційна гнучкість у досягненні прибутку машинобудівними підприємствами Вінницької області. Науковий журнал «Бізнес Інформ». 2016. №7. С. 102-107.

145. Сахно А.А. Позичування підприємств у мотивації економічної діяльності. Актуальні питання та перспективи економічного розвитку держави: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 5-6 лютого 2016 р. Дніпропетровськ: У 2-х частинах. Дніпропетровськ: Наукова економічна організація «Перспектива», 2016. Ч. 2. С. 9-12.

146. Сахно А.А. Позичування за мотивацією економічної діяльності підприємств. Економічний потенціал країни: наукові підходи та практика реалізації: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Одеса, 26-27 лютого 2016 р.) відп. За випуск д.е.н., проф. С.О. Якубовський. Одеса: ОНУ імені І.І. Мечникова, 2016. С. 125-128.

147. Сахно А.А. Мотивація середовища функціонування машинобудівних підприємств. Регіональна бізнес-економіка та управління: науковий, виробничо-практичний журнал. 2016. 2(50). С. 20-28.

148. Сахно А.А. Оцінювання, управління та мотивація машинобудівних підприємств методом аналізу середовища функціонування. Аспекти стабільного розвитку економіки в умовах ринкових відносин: матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції, м. Умань, 21-22 квітня 2016 р.: у 2 ч. Умань: Видавець «Сочінський М.М.», 2016. С. 85-87.

149. Сидоренко, В.В., Конохова З.П. Позичування нового продукту на ринку мобільного зв'язку. Студенческие конференции : Інформаційні та управляючі системи. НТУ «ХПИ», 2009.

150. Слинкова О. К. Мотивационное управление персоналом: методические и прикладные аспекты: монография. Братск: БрГУ, 2005. 193 с.

151. Слинков В. Н. Мотивация, стимулирование и оплата труда: практ. Рекомендации. Київ: Дакор, КНТ, 2008. 335 с.
152. Соловйова О. Є. Мотивація як чинник підтримки стратегічних цілей підприємства. Економіка та упр. п-вами машинобуд. галузі: пробл. теорії та практики. 2009. № 2. С. 95-112.
153. Сорока И.В. Мотивация предпринимательства как экономико-философский феномен: сущность, эволюция, современные проблемы. Донецкий государственный университет экономики и торговли. Донецк, 1999. 456 с.
154. Стадник В. В. Системне забезпечення мотивації інноваційного розвитку підприємницьких структур: монографія. Хмельницький: ХНУ, 2009. 272 с.
155. Статистичний щорічник України за 2010 рік. Київ: ТОВ «Август Трейд». 2011. 559 с.
156. Статистичний щорічник України за 2011 рік. Київ: ТОВ «Август Трейд». 2012. 558 с.
157. Статистичний щорічник України за 2012 рік. Київ: Державна служба статистики України. 2013. 551 с.
158. Статистичний щорічник України за 2013 рік. Київ: Державна служба статистики України. 2014. 533 с.
159. Статистичний щорічник Вінниччини за 2009 рік / за ред. С. Ігнатова. Головне управління статистики у Вінницькій області. Вінниця: ГУСВО, 2010. 638 с.
160. Статистичний щорічник Вінниччини за 2010 рік / за ред. С. Ігнатова. Головне управління статистики у Вінницькій області. Вінниця: ГУСВО, 2011. 619 с.
161. Статистичний щорічник Вінниччини за 2011 рік / за ред. С. Ігнатова. Головне управління статистики у Вінницькій області. Вінниця: ГУСВО, 2012. 624 с.

162. Статистичний щорічник Вінниччини за 2012 рік / за ред. С. Ігнатова. Головне управління статистики у Вінницькій області. Вінниця: ГУСВО, 2013. 623 с.
163. Статистичний щорічник Вінниччини за 2013 рік / за ред. С. Ігнатова. Головне управління статистики у Вінницькій області. Вінниця: ГУСВО, 2014. 619 с.
164. Статистичний щорічник Вінниччини за 2014 рік / за ред. С. Ігнатова. Головне управління статистики у Вінницькій області. Вінниця: ГУСВО, 2015. 638 с.
165. Статистичний щорічник Вінниччини за 2015 рік / за ред. С. Ігнатова. Головне управління статистики у Вінницькій області. Вінниця: ГУСВО, 2016. 624 с.
166. Стратегія розвитку України: теорія і практика / за ред. О.С. Власика. Київ: НІСД, 2002. 864 с.
167. Тамберг В., Бадьин А. Бренд, боевая машина бизнеса. Санкт-Петербург: Питер, 2006. 124 с.
168. Тейлор Фредерик Уинслоу. Принципы научного менеджмента. Организация времени: эффективность, успех, развитие. URL: <http://www.improvement.ru/bibliot/taylor/index.shtm> (дата звернення 13.01.2020).
169. Темпорал П. Эффективный бренд-менеджмент / пер. с англ. Санкт-Петербург: Нева, 2003. 320 с.
170. Теория справедливости Дж. Адамса. URL: <http://secmotiv.ru> (дата звернення 28.02.2020).
171. Терентьев Ю.В. Позиционирование торговых марок / Ю.В. Терентьев, В. Бакаева // Маркетинг. – 2007. – №4. – С. 50-58.
172. Термінологічний словник. URL: <http://posibnyky.vntu.edu.ua/psihologiya/slov.htm> (дата звернення 22.12.2019).
173. Тихонравов Ю.В. Теория управления. Москва: Вестник, 1997. 336 с.
174. Траут Дж., Райс Е. Позиционирование. Битва за узнаваемость / пер. с англ. С. Жильцова. Санкт-Петербург: Питер, 2004. 256 с.

175. Траут Дж., Ривкин С. Дифференцируйся или умирай! Выживание в эпоху убийственной конкуренции / пер. с англ. Е. Колотвина. Санкт-Петербург: Питер, 2010. 304 с.
176. Траут Дж. Нове позиціонування. Санкт-Петербург: Пітер, 2007. 192 с.
177. Устенко А. О., Попадинець І. Р. Факторно-параметричний підхід до мотивації управлінської праці. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки», випуск 6, частина 3. 2014. С. 192-195.
178. Фатхутдінов Р.А. Стратегічний маркетинг: підручник для вузів / 3-е видавництво. Санкт-Петербург: Пітер, 2003. 347 с.
179. Фестингер Л. Теория когнитивного диссонанса. Санкт-Петербург: Ювента, 1999. 318 с.
180. Филюк Г.М. Гіперконкуренція як вища форма конкуренції в умовах глобалізації. URL: <http://archive.nbuv.gov.ua> (дата звернення 27.01.2020).
181. Фишер С., Дорнбуш Р., Шмалензи Р. Экономика / пер. с англ. со 2-го изд. Москва: Дело ЛТД, 1995. 864 с.
182. Фінансова звітність машинобудівних підприємств. URL: <http://www.smida.gov.ua> (дата звернення 05.03.2020).
183. Хайлук С.О. Двокрокова модель оцінки ефективності діяльності банків з урахуванням нечітких параметрів. Наукові записки [Національного університету «Острозька академія»]. Сер.: Економіка. 2012. Вип.19. С. 455-458.
184. Хайлук С. О., Мельник Т. М. Використання непараметричних методів оцінки ефективності, результативності та продуктивності діяльності вітчизняних банків. Актуальні проблеми економіки. 2010. № 11. С. 263-272.
185. Хамініч С., Буряк В. Особливості створення конкурентоспроможного бренду. Схід. 2008. № 5 (89). С. 59-63.
186. Хекхаузен Х. Мотив и мотивация: восемь основных проблем: Логистон. URL: <http://flogiston.ru> (дата звернення 11.11.2019).



187. Хулей Грэм, Сондерс Джон, Пирси Найджел. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование / пер. с англ. / Донецк: Баланс Бизнес Букс, 2005. XIV. 774с.
188. Цаплін В., Зеленюк В., Шепетко Т. Вплив приватизації та регуляторного режиму на ефективність діяльності природних монополій. Конференція «Економічна ефективність: Концепції та застосування в Україні та сусідніх країнах» (Київ, 1-2 липня 2004 р.). Київ. 2004. 12 с.
189. Ценев В. Психология рекламы (реклама, НЛП і 25-кадр). Москва: Бератор, 2003. 200 с.
190. Чайка Г. С. Праця менеджера в системі управління: навч. посіб. Київ: Знання, 2011. 469 с.
191. Черкасов А. В. Інноваційна роль мотивації в системі управління персоналом. Вісн. Нац. ун-ту «Львів. політехніка». Пробл. економіки та упр. 2008. № 628. С. 692-695.
192. Чубукова О. Формування національного інформаційного ринку. URL: <http://cu2001.narod.ru> (дата звернення 30.03.2020).
193. Шедякова Т. Е. Механизм формирования мотивации трудовой деятельности: соотношение традиций и инноваций. Вісн. Міжнар. Слов'ян. ун-ту. Сер. Екон. науки. 2006. № 2. С. 3-8.
194. Шеллинг Томас Стратегия конфликта / пер. с англ. Т. Даниловой под ред. Ю. Кузнецова, К. Сони́на. Москва: ИРИСЭН, 2007. 366 с.
195. Шилова В.І. Проблеми мотивації персоналу організації: теоретичні аспекти. Держава та регіони. Сер. Держ. упр. 2011. Вип. 4. С. 83-86.
196. 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.
197. Шопенгауэр А. О четвероюком корне закона достаточного основания. Философские рассуждения Артура Шопенгауэра / пер. с нем.). Т-во Кушнерева и К., 1902. 140 с.

198. Шпак А. Д. Аналіз технологічної ефективності регіонів України. Моделювання регіональної економіки. 2013. № 2. С. 135-152.
199. Шумпетер Й.А. Теория экономического развития / пер. В.С. Автономова и т.д. Москва: Директмедиа Паблишинг, 2008. 355 с.
200. Aaker David A., Mc. Loughlin Damien. Strategic Market Management: Global Perspectives. New York: John Wiley and Sons Ltd, 2010. 368 p.
201. Adel Mohammed Al-Shayea. Measuring hospital's units efficiency: A data envelopment analysis approach. International Journal of Engineering & Technology IJET-IJENS Vol.: 11, No: 6, 2011, pp. 7-19.
202. Althin R., Fare R., Grosskopf S. Profitability and productivity changes: An application to Swedish pharmacies. Annals of Operations Research. Vol. 66, 1996. pp. 219-232.
203. Apter M.J. Reversal theory: Making sense of felt arousal. New Forum (now Changes). 1981. 8. pp. 27-30.
204. Apter M.J. Reversal theory and personality: A review. Journal of Research in Personality. 1984. 18. pp. 265-288.
205. Apter M.J. Reversal theory: What is it ? The Psychologist. 1997. 10. pp. 217-220.
206. Apter M.J. Reversal theory: Some issues for psychometrics. Selection and Development Review. 2004. 20, 1. pp. 16-19.
207. Apter M.J. Reversal theory, Victor Turner, and the experience of ritual. Journal of Consciousness Studies. 2008. 15 (10-11). pp. 184-203.
208. Apter M.J. Developing Reversal theory: Some suggestions for future research. Journal of Motivation, Emotion, and Personality. 2013. Vol. 1. pp. 1-8.
209. Apter M.J., Apter-Desselles M.L. The personality of the patient: Going beyond the trait concept. Patient Education and Counseling. 1993. 22. pp. 107-114.
210. Apter M.J., Mallows R., Williams S. The development of the Motivational Style Profile. Personality and Individual Differences. 1998. 24. pp. 7-18.

211. Argyle M., Gardner G., Cioffi F. Supervisory Methods Related to Productivity, Absenteeism, and Labor Turnover. Human Relations. 1958. Vol. 10.
212. Arnold V.L., Bardhan I.R., Cooper W.W., Kumbhakar S.C. New uses of DEA and statistical regression for efficiency evaluation and estimation – with an illustrative application to public secondary schools in Texas. Annals of Operations Research. Vol. 66, 1996. pp. 255-278.
213. Aukrust O. Investment and Economic Growth. Prod. Meas. Rev. 16 Feb. 1959. pp. 35-53.
214. Aveni R. Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering. New York: The Free Press, 1994. p. 57.
215. Avnet T. Locomotion, assessment, and regulatory fit: Value transfer from «how» to «what». Journal of Experimental Psychology. 2003. 39 (5). pp. 525-530.
216. Baldwin R., Caue M. Understanding Regulation: Theory, Strategy, and Practice. Oxford: Oxford University Press, 1999. pp. 73-75.
217. Becker E. The birth and death of meaning (2nd ed.). New York: Free Press, 1971. p. 161.
218. Bernard W., Kite M. The psychology of prejudice and discrimination / 2<sup>th</sup> ed. Belmont, CA: Wadsworth, 2010. pp. 251-254.
219. Boltvinik Julio Necesidades humanas: LaJornada Economia Moral. URL: <http://www.jornada.unam.mx> (дата звернення 8.02.2020).
220. Brozen Y. Research, Technology and Productivity, in L. R. Tripp (ed.) / Y. Brozen. Industrial Relations Research Association. Champaign: Illinois. 1951. pp. 25-49.
221. Carter C. F., Williams B. R. Investment in Innovations. London: Oxford University Press, 1958. 167 p.
222. Cesario J., Higgins E. Tory, Scholer Abigail A. Regulatory fit and persuasion: Basic principles and remaining questions. Social and Personality Psychology Compass. 2008. 2/1. pp. 444-463.
223. Chamberlain N. The Firm : Micro Economic Planning and Action. New York: McGraw-Hill, 1962. 428 p.

224. Charnes, A., Cooper W. W. Measuring the efficiency of decision making units. *European Journal of Operational Research*. 1978. Vol. 2. pp. 427-444.
225. Cooper W. W., Seiford L. M., Tone K. *Data Envelopment Analysis: A Comprehensive Text with Models, Applications, References and DEA-Solver Software / 2nd ed.* Springer: N. Y, 2007.
226. Davison J. P., Florence P. S., Gray B., Ross N. *Productivity and Economic Incentives*. London: Allen and Unwin, 1958. 308 pp.
227. Deci E. L. *The psychology of self-determination*. MA: D. C. Heath (Lexington Books), 1980.
228. Deci E. L., Ryan R. M. *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum press, 1985.
229. Deci E. L., Ryan R. M. The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of Research in Personality*. 1985. 19. pp. 109-134.
230. Deci E. L., Ryan R. M. The dynamics of self-determination in personality and development. *Self-related cognitions in anxiety and motivation*. 1986. Hillside, NY: Erlbaum. pp. 171-194.
231. Deci E. L., Ryan R. M. A motivational approach to self: Integration in personality. *Nebraska symposium on motivation: Perspectives on motivation*, vol. 38. 1991. Lincoln, NE: University Of Nebraska Press. pp. 237-288.
232. E-Motivation in organizations: Design in the Manufacturing Firm syllabus University of Washington Industrial Engineering course syllabus. URL: <http://courses.washington.edu> (дата звернення 27.02.2020).
233. Enos J. L. *Invention and Innovation in the Petroleum Refining Industry. The Rate and Direction of Inventive Activity*. Princeton. 1962. p. 299-321.
234. Fabricant S. *Basic Facts on Productivity*. New York: NBER, 1959, pp. 1.
235. Farrell, M. J. The Measurement of Productive Efficiency. *Journal of the Royal Statistical Society*. 1957. vol. 120. pp. 253-281.
236. Frey B.S., Jegen R. Motivation Crowding Theory. *Journal of Economic Surveys*. 2001. 15 (5). pp. 589–611.

237. Friedman J. J. Top Management Faces the Cost Challenge. *Dun's Rev. a. Mod. Industry*, 77. Jan. 1961. pp. 34-36.
238. Ganley J.A., Cubbin J.S. Public sector efficiency measurement. *Applications of Data Envelopment Analysis*. North-Holland, Amsterdam-London-New York-Tokyo, 1992.
239. Gathon H.-J., Pestieau P. Decomposing efficiency into its managerial and its regulatory components: The case of European railways. *European Journal of Operational Research*. 80, 1995. pp. 500-507.
240. Gbadamosi Ayantunji. Cognitive dissonance: The implicit explication in low-income consumers' shopping behaviour for «low-involvement» grocery products. *International Journal of Retail & Distribution Management*. January 2009. 37 (12). pp. 1077–1095.
241. Ghiselli E. E., Brown C. W. *Personnel and Industrial Psychology*. New York: McGraw-Hill, 1948. 475 p.
242. Goldberg V.P. Regulation and Administrated Contracts. *Bell Journal of Economics*. 10 (2). pp. 426-448.
243. Gough Ian. Economic Institutions and the Satisfaction of Human Needs. *Journal of Economic Issues*. 1994. vol. 28, no. 1 (March 9). pp. 25–66.
244. Harberger A. Using the Resources at Hand More Effectively. *Amer. Econ. Rev. Proc.* 1959. Vol. 59. May
245. Harbison F. Entrepreneurial Organization as a Factor in Economic Development. *Quart. Journ. Econ.* Aug. 1956. Vol. 70
246. Harmon-Jones E., Simon L., Greenberg J., Pyszczynski T., Solomon S. & McGregor H. Terror management theory and self-esteem: Evidence that increased self-esteem reduces mortality salience effects. *Journal of personality and social psychology*. 1997. 72(1). pp. 24-36.
247. Hawkins Del I., Mothersbaugh David L. *Consumer behavior: building marketing strategy / 11<sup>th</sup> ed.* New York: McGraw-Hill, 2010. p. 778.
248. Herzberg Frederick, Mausner Bernard, Snyderman Barbara B. *The Motivation to Work / (2<sup>nd</sup> ed.)*. New York: John Wiley, 1959.

249. Herzberg Frederick. *Work and the Nature of Man*. Cleveland: World Publishing, 1966.
250. Herzberg Frederick. The Motivation-Hygiene Concept and Problems of Manpower. *Personnel Administrator*. January-February 1964. 27. pp. 3–7.
251. Higgins E. Tory Making a Good Decision: Value From Fit. *American Psychologist*. 2000. 55 (11). pp. 1217-1230.
252. Higgins E. Tory Value From Regulatory Fit. *American Psychological Society*. 2005. Volume 14. Number 4. pp. 209-213.
253. Higgins E., Friedman Ronald S., Harlow Robert E., Idson Lorraine Chen, Ayduk Ozlem N., Taylor Amy. Achievement orientations from subjective histories of success: promotion pride versus prevention pride. *European Journal of Social Psychology*. 2001. 31. pp. 3-23.
254. Holland John L. *Making vocational choices: a theory of careers*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1973.
255. Holmström B.R. Moral Hazard and Observability. *Bell Journal of Economics*. 10(1). 1979. pp. 74-91.
256. ILO Productivity Missions to Underdeveloped Countries, Pt.1,2. *Intern. Lab. Rev.* July-Aug. 1957. Vol. 76
257. International Labor Organization (ILO) *Payment by Results*. ILO Studies and Reports. New Ser. Geneva, 1951. N 27.
258. Janssen L. H. *Free Trade, Protection and Customs Union*. Leiden: Stenfert Kroese, 1961. 157 pp.
259. Jecker John, Landy David. Liking a Person as a Function of Doing Him a Favor. *Human Relations*. 1969. 22 (4). pp. 371–378.
260. Johnson H. The Gains from Freer Trade with Europe : An Estimate. *Man. School Econ. Soc. Stud.* Sept.1958. Vol. 26.
261. Johnston J. The Productivity of Management Consultants. *Jour. Royal. Stat. Soc., Ser. A., 126, Pt. 2*. 1963. pp. 237-249.
262. Kuran Timur *Private Truths, Public Lies*. Cambridge MA: Harvard University Press, 1995.

263. Landsberger H. A. Hawthorne Revisited. Ithaca, 1958. 119 p.
264. Lebas M. A., Euske K. conceptual and operational delineation of performance. In: Neely A. (ed.). Business Performance Measurement: Unifying Theory and Integrating Practice / 2nd edition. Cambridge University Press: Cambridge, 2007. pp. 125–139.
265. Lee L.W. A Theory of Just Regulation. American Economic Review. 70 (5). pp. 848-862.
266. Leibenstein H. Allocative Efficiency and X- Efficiency. The American Economic Review. 1966. 56. pp. 392-415.
267. Levitt S.D., Dubner S.J. Freakonomics. 2005.
268. Locke E.A. Problems with goal-setting research in sports - and their solution. Exercise Psychology. 1991. № 13.
269. Locke E.A., Shaw K.N., Saari L.M., Latham G.P. Goal setting and task performance: 1969-1980. Psychological Bulletin. 1981. № 90.
270. Looking back UUWORLD [Электронный ресурс]: UU Famous Consultant Forgotten Minister (Clarence Bertrand Thompson), John Buehrens. URL: <http://www.uuworld.org/2004/01/lookingback.html> (дата звернення 23.10.2019).
271. Max-Neef Manfred A., Hopenhayn Martin. Human scale development: conception, application and further reflections. Development and Human Needs. 1989. New York: Apex. Chpt. 2. p. 18.
272. Max-Neef Manfred A., Elizalde Antonio, & Hopenhayn Martin. Human Scale Development: An Option for the Future. Desarrollo a Escala Humana - una opción para el futuro. 1986. Development Dialogue, número especial (CEPAUR y Fundación Dag Hammarskjold). p.12.
273. Max-Neef Manfred A. Human Scale Development: An Option for the Future / Manfred Max-Neef, Antonio Elizalde, & Martín Hopenhayn with the cooperation of Felipe Herrera, Hugo Zemelman, Jorge Jatobá, Luis Weinstein. Development Dialogue: A Journal of International Development Cooperation. 1989. 1. pp. 7-80.

274. Mankiw N., Romer D., Weil D. A Contribution to the Empirics of Economic Growth. The Quarterly Journal of Economics. May, 1992. Vol. 107, № 2. pp. 407-437.
275. McGregor Douglas The Human Side of Enterprise. McGraw-Hill, 2005. 256 p.
276. Mullikin Lindsey J. Beyond reference pricing: Understanding consumers encounters with unexpected prices. Journal of Products & Brand Management. 2003. 12 (3). pp. 140–153.
277. Murray H. A. Explorations in personality. New York: Oxford University Press, 1938.
278. Niitamo O. Development of Productivity in Finnish Industry, 1925-1952. Prod. Meas. Rev., 15 Nov. 1958. pp. 30-41.
279. Ohlin G. Rev. of : Lundberg E. Productivity and Profitability: Studies of the Role of Capital in the Swedish Economy. Amer. Econ. Rev. Sept. 1962. Vol. 52.
280. Origins of Motivation Theory: Ciadvertising.org. Retrieved. : URL: <http://ww2.ciadvertising.org> (дата звернення 14.12.2019).
281. Ouchi William G. How American business can meet the Japanese challenge. Reading, MA: Addison-Wesley, 1981. 283 pp.
282. Peltzman S. Towards a More General Theory of Regulation. Journal of Law and Economics. August 1976. 19. pp. 211-240.
283. Pyszczynski Thomas, Greenberg Jeff, Solomon Sheldon. In the Wake of 9.11. American Psychological Association. 2003.
284. Pyszczynski Thomas, Abdollahi Abdolhossein, Solomon Sheldon, Greenberg Jeff, Cohen Florette, Weise David. Mortality Salience, Martyrdom, and Military Might: The Great Satan Versus the Axis of Evil. Personality and Social Psychology Bulletin (Personality and Social Psychology Bulletin). 2006. 32 (4). pp. 525–537.
285. Roethlisberger F. T., Dickson W. J., Wright H. A. Management and the Worker: an account of a research program conducted by the Western Electric



Company, Hawthorne Works. Chicago. Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1939. 615 pp.

286. Rosser Reeves. Reality in advertising. N.Y.: «John Willey and Sons», 2000. 289 p.

287. Rostas L. Comparative Productivity in British and American Industry. Cambridge (England), 1964.

288. Rutjens B., Wojtkowiak J. The postself and terror management theory: reflecting on after death identity buffers existential threat. The international journal of psychology of religion. 2011. 21. pp. 137-144.

289. Ryan R. M. Agency and organization: Intrinsic motivation, autonomy and the self in psychological development / In J. Jacobs (Ed.). Nebraska symposium on motivation: Perspectives on motivation, vol. 40. 1993. Lincoln, NE: University Of Nebraska Press. pp. 1-56.

290. Ryan R. M., Deci E.L. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and well-being. American psychologist, vol. 55. 2000. № 1. pp. 68-78.

291. Ryan R. M., Deci E.L. Autonomy, relatedness, and the self: Their relation to development and psychopathology / In D. Cicchetti & D. J. Cohen (Eds.). Developmental psychopathology: Theory and methods, vol. 1. 1995. New York: Wiley. pp. 618-655.

292. Sakhno A., Salkova I., Broyaka A., Priamukhina N. Methodology for the Impact Assessment of the Digital Economy on Agriculture Development. International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE). Volume-8. Issue 3C. November 2019. pp 160-164.

293. 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. pp. 499-507.

294. 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. pp. 335-345.
295. 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. 423-431.
296. Salter W. E. *Productivity and Technical Change*. Cambridge: University Press, 1960.
297. Schopler J., Compere John S. Effects of being kind or harsh to another on liking. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1971. 20 (2). pp. 155–159.
298. Schwartzman D. The Burden of Monopoly. *Journ. Polit. Econ.* 1960. Vol. 68. Dec.
299. Scitovsky T. *Economic Theory and Western European Integration*. Stanford University Press, 1958. 153 p.
300. Sinha K.K. Moving frontier analysis: An application of Data Envelopment Analysis for competitive analysis of a high-technology manufacturing plant. *Annals of Operations Research*. Vol. 66. 1996. pp. 197-218.
301. Solow R. Technical Progress and the Aggregate Production Function. *Rev. Econ. Stat.*, 39. Aug. 1957. pp. 312-320.
302. Solow R. Investment and Economic Growth. *Prod. Meas. Rev.*, 16 Nov. 1959. pp. 62-68.
303. Steel P., Konig C. J. Integrating Theories of Motivation. *Academy of Management Review*. 31 (4). pp. 889-913.
304. Steel P. The Nature of Procrastination: A Meta-Analytic and Theoretical Review of Quintessential Self-Regulatory Failure. *Psychological Bulletin*. 133 (1). pp. 65-94.
305. Stigler George J. The Theory of Economic Regulation. *Bell Journal of Economic and Management Science*. Spring 1971. 2. pp. 3-21.
306. Stone Alan. *Regulation and its Alternatives*. Washington D.C.: Congressional Quarterly Press. 1982. p. 10.

307. Taylor W.M., Thompson R.G., Thrall R.M. and Dharmapala P.S. DEA/AR efficiency and profitability of Mexican banks. A total income model. *European Journal of Operational Research*. 98. 1997. pp. 346-363.
308. The Forms of Capital. URL: <http://www.viet-studies.org/?f> (дата звернення 30.01.2020).
309. Tomekovic T. Levels of Knowledge of Requirements as a Motivational Factor in the Work Situation. *Human Relations*. 1962. Vol. 15.
310. Tyteca D. Linear programming model for the measurement of environmental performance of firms – concepts and empirical results. *Journal of Productivity Analysis*. 8. 1997. pp. 183-197.
311. Vroom V. *Work motivation*. Jossey. Bass Inc., 1995. 350 p.
312. Wei Q.L., Sun B., Xiao Z.J. Measuring technical progress with data envelopment analysis. *European Journal of Operational Research*. 80. 1996. pp. 691-702.
313. Wemel&felder J. The Short-Term Effect of Lowering Import Duties in Germany. *Econ. Journ.* March 1960. Vol. 60. № 277.
314. Wiscusi V.K., Vernon J.M., Harrington J.E. *Economics of Regulation and Antitrust / 3rd Edition*. Cambridge: MIT Press, 2000. p. 363.
315. Zeng G. Evaluating the efficiency of vehicle manufacturing with different products. *Annals of Operations Research*. Vol. 66. 1996. pp. 299-310.

## **ДОДАТКИ**

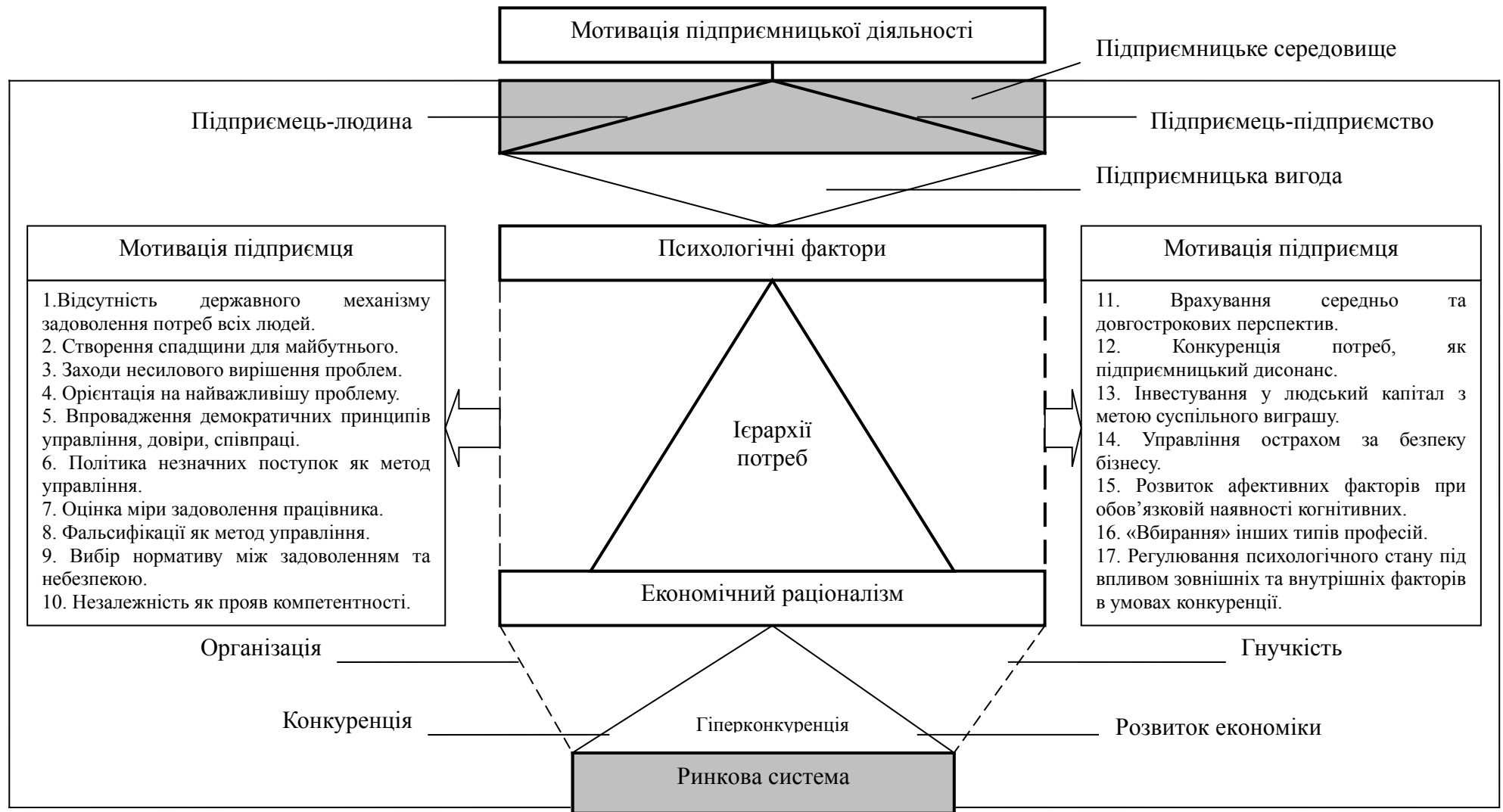


Рис. А.1.1. Мотиваційні конструкції підприємницької діяльності з економічних потреб діяльності підприємств  
 Джерело: власна розробка автора

## Аспекти мотивації у теоріях економічного регулювання

Назва теорії	Мотивація	Характеристика поведінки	Недоліки
Теорія пропозиції та попиту на регулювання (Штіглера) [305]	Попиту на державну підтримку	1. Підприємство та споживачі змагаються за державну підтримку 2. Держава контролює входження на ринок та регулює ціни 3. Держава використовує пряме субсидіювання	Розглядається не мотивація формування механізму регуляторної поведінки, а поведінка окремих суб'єктів, що потребують регулювання
Теорія суспільних інтересів	Протидії зловживань монопольною владою	Держава бореться зі всіма проявами монополізму через регулювання цін, встановлення умов входження на ринок. Таким чином досягається максимальний добробут суспільства	Намагання заради суспільного благополуччя зробити керований ринок, внаслідок чого зменшується навіть ефективність конкурентної боротьби
Теорія «узурпації»	Захисту інтересів підприємств, що регулюються	1. Здійснюється підтримка суспільних благ через процес регулювання 2. У процесі регулювання відбувається перехід до підтримки галузей, що регулюються	Відсутність реального виграшу як для суспільства, так і для галузей, що регулюються
Теорія попиту та пропозиції регулювання (Пельцмана) [282]	Перерозподілу суспільного добробуту	Держава погоджується з неможливістю встановити як справедливую ціну для задоволення споживачів, так і максимізувати прибуток для підприємств. Дії щодо регулювання – встановлення середньої величини.	Немає чіткого критерію виміру величини між двома крайніми випадками конкуренції за державну підтримку
Теорія попиту та пропозиції регулювання (Лі) [265]	Виграшу як споживачів так і підприємства	1. Підприємство (природна монополія) не встановлює монопольну ціну, оскільки підвищиться мотивація потенційних конкурентів ввійти на ринок 2. Споживачі отримають зменшення ціни на продукцію погоджуючись з прибутком підприємства 3. Держава забезпечує процес недопущення конкурентів на ринок	Не наведено механізму за допомогою якого монополіст та споживачі будуть визначати в результаті торгів показники обоїльного виграшу

Продовження табл. Б.1.1

<b>Назва теорії</b>	<b>Мотивація</b>	<b>Характеристика поведінки</b>	<b>Недоліки</b>
Регулювання як ефективний засіб контролю за виконанням контрактів (Голдберга) [242]	Зменшення трансакційних витрат і збереження ресурсів за наявності регулювання природних монополій	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Центральний агент (регулятор) обслуговує та захищає всіх споживачів, що звільняє підприємство від укладання індивідуальних угод з кожним клієнтом.</li> <li>2. Підприємства отримують більшу мотивацію щодо розбудови, розширення та обслуговування інфраструктури стягуючи із споживачів помірковану ціну</li> <li>3. Держава забезпечує процес недопущення конкурентів на ринок</li> </ol>	Неможливо визначити реальний обсяг трансакційних витрат, що є результатом взаємодії між підприємством і споживачами.

*Джерело: власні результати дослідження автора та інтерпретація [242; 265; 282; 305]*



Рис. Б.1.1. Ефективність регулювання у аспектах гіперконкуренції

Джерело: власна розробка автора



**Хиби та переваги різних варіантів інституцій-регуляторів [216]**

	<b>Хиби</b>	<b>Переваги</b>
<b>Саморегулювання</b>	Слабка підзвітність	Високий рівень професійних знань
<b>Органи місцевої влади</b>	Низький рівень професійних знань	Високий рівень демократичної підзвітності
<b>Парламент</b>	Складність забезпечення постійного і стабільного контролю	Забезпечення демократичного вибору
<b>Суди</b>	Складність планування рішень	Справедливість рішень
<b>Установи центрального уряду</b>	Упередженість під час ухвалення рішень	Забезпечення високого рівня координації з урядом
<b>Регуляторні комісії</b>	Низький рівень підзвітності	Високий рівень професійних знань і можливість об'єднувати різні функції

## Оцінка використаних Х. Лейбенстайном матеріалів у дослідженнях мотивації Х-ефективності

Мотивація 1	Характеристика дослідження 2	Показники 3	Висновки автора 4
	Використовуючи досвід підприємств Великої Британії та США доведено, що на продуктивність праці не впливає якість техніки та особливості її використання. На різних підприємствах в однакових умовах продуктивність суттєво відрізняється [287, р. 64f]		Х. Лейбенстайн аналізуючи підходи даних дослідників наголошує на тому, що оптимізація розміщення виробничих ресурсів не дає значного приросту продуктивності, однак стимулювання працівників шляхом ефективного управління, формування середовища праці, системи справедливої оплати та використання потенціалу щодо вдосконалення дозволить зробити більш значний поштовх до отримання вагомішого результату. Виходячи із значних коливань показників продуктивності можна зробити висновок про існування Х-фактора як чинника мотивації. Ми погоджуємося з такими висновками, однак слід зазначити, що Х. Лейбенстайн розглядаючи чинники Х-фактора як стимули до підвищення продуктивності праці, а капітал та робочу силу як виробничі ресурси не врахував, що стимули можна також розглядати у вигляді ресурсів, прикладами яких є ресурси влади, відповідальності, контролю і т.д. Ми вважаємо, що у теорії фірми всі ресурси необхідно розглядати виходячи з критеріїв обмеженості та вичерпності. У такому випадку, постає питання про значущість отриманих результатів: від чого 1% зростання важить більше – оптимального розподілення ресурсів чи
	Оплата праці за результатами, як стимул до підвищення продуктивності праці. Дослідження проводилися на британських підприємствах по деяким виробничим операціям [226, р. 203]	Продуктивність праці на підприємствах змінюється від 7,5% до 291%, причому у половині – від 43% до 76%	
	Оплата за результатами праці досліджувалася по підприємствах декількох держав: Австралії, Бельгії, Індії, Нідерландів та США [257].	У штаті Вікторія (США) норма виробництва зростає з 20% до 50%. Ефективність праці у Нідерландах збільшилася на 36,5%.	
	Підвищення продуктивності праці може бути досягнуто у випадку зацікавленості керівника працею певної групи працівників, причому незалежно від покращення або погіршення умов їх праці [285]	Від 13% до 30% [263].	
	Покращення трудових відносин на фабриці у Пакистані	Плинність кадрів зменшена на 1/5, а продуктивність збільшена на 30% [256]	

Продовження табл. В.2.1

1	2	3	4
	Продуктивність праці підвищується якщо керівник здійснює кращий відбір персоналу замість економії шляхом залучення менш кваліфікованих працівників	Відношення між сильним та слабшим працівником іноді складає більше 4 до 1 [241]	швидкого «знецінення» стимулів? Зауважимо, що оскільки наше припущення ґрунтується на підходах двох теорій, то ми вважаємо за необхідне виокремити наявність однакового принципу щодо розподілення ресурсів як в межах господарства так і підприємств.
Через психологічні особливості праці у колективі	Підвищення продуктивності праці через психологічні чинники теорії малих груп: - перевага малих виробничих одиниць над великими; - виробничі групи з друзів кращі ніж з не друзів; - загальний контроль за виробничими групами кращий прискіпливого контролю [211]; - більша поінформованість працівників краща за обмеженість у інформації [310]	Зміна продуктивності праці у межах від 7% до 18%	Психологічні чинники дозволяють розглядати мотивацію підприємства через мотивацію окремої людини. Мотивація підприємства формується шляхом створення нових ресурсів внаслідок зміни потреб спочатку одної людини, а потім і всього колективу. Тому, виходячи з наведених Х. Лейбенштайном особливостей теорії малих груп, можна виділити наступні ресурси колективу у системі мотивації підприємства: розміру, спілкування, контролю, інформації.
	<p>Інноваційна діяльність для більшості підприємств є відповіддю на аналогічну діяльність конкурентів або стимулюється прикладом інших підприємств, що не є конкурентами [221 p. 57 f.]</p> <p>Особливістю інноваційної діяльності є досить значний строк між винаходом та впровадженням (іноді понад 50 років) [233, p. 305-306, tab.1]</p> <p>Досліджено використання електричних локомотивів у США в період середини 1920-х – 1940-х років. Результат – повільне впровадження у господарство не дивлячись на високу продуктивність [291, p. 98]</p>	<p>Витрати у мідних шахтах на середину 1920-х років скорочено на 67%, однак до 1940-х років кількість електричних локомотивів у господарстві менше третини.</p>	Ресурс інновацій є також обмежений та вичерпний. Обмеженість характеризується границями використання інновацій у стратегії підприємств: реакція на дії конкурентів до наступу на конкурентів. Вичерпність пов'язана із процесом впровадження інновацій, оскільки можна погодитися з дослідниками, що між винаходом та його реалізацією можуть пройти багато років. Крім того, значна кількість інноваційних винаходів втрачається на ранньому етапі, що створює враження наукового застою, тобто вичерпності. Пропонуючи розглядати інновацію в умовах гіперконкуренції, ми виходимо не з точки зору ресурсів, а з умов або створення мотиваційного середовища позиціонування або руйнування.

Продовження табл. В.2.1

1	2	3	4
	Дослідження 77 підприємств з метою виявлення напрямів стратегії інноваційної діяльності [220]	1/3 – для перемоги над конкурентами; 2/3 – для захисту власних позицій	
Консультативною діяльністю	Досліджувався рівень ефективності від надання консультаційних послуг на 600 виробництвах Великої Британії	200% рентабельності від винагороди за консалтинг [261, р. 248]. Середнє зростання продуктивності – 53%, мінімальний квартиль – зростання на 30%, максимальний – 70% [261, р. 273]	Ефективність від консультацій на нашу думку не можна розглядати як ефективність від ресурсу. Використовуючи ресурс ми намагаємося його використати таким чином, щоб отримати максимальну ефективність, однак у випадку з консультативними послугами ефективність не можна брати за базу, оскільки неможливо вирахувати рівень сприйняття консультацій керівником. Крім того, і самі консультанти можуть не сприймати реальні умови життя підприємства.
Не ресурсним управлінням	Витрати на працю та капітал несуттєво впливають на приріст ВВП. Основа – залишок внаслідок впливу «не ресурсних» чинників (зміни у технологіях, підвищення кваліфікації робочої сили)	Величина залишку – 50%-80% приросту [213, 234, 278, 297, 298]	Не можна вважати, що існує така оптимальна комбінація витрат на працю та капітал, яка забезпечить значне зростання ВВП. Витрати на явний або неявний ресурс не завжди себе виправдовують у ринковій економіці, а тому використання не ресурсного управління дозволяє досягти найбільшої ефективності. Не ресурсне управління – це звичайна, іноді спонтанна, зміна у технології, маркетингу, відносинах у колективі, що якісно впливає на процес розвитку підприємства.
Скорочення витрат	Дослідження поведінки промислових підприємств США показує часту наявність стимулу до скорочення витрат вразі несприятливої ситуації [237]		Ресурс управління пов'язаний у багатьох аспектах з ресурсом влади, хоча їх неможна ототожнювати. Якщо ресурс влади вичерпується, відразу виникають загрози підприємству. Тому, витрати або навіть втрати є результатом

Продовження табл. В.2.1

1	2	3	4
	Зростання прибутків призводить до збільшення витрат на одиницю продукції (Сайерт та Марч)		вичерпності цього ресурсу. Ресурс управління – це мотиваційно пов’язаний ресурс з владою, оскільки управління дозволяє отримувати залишки або нестачу цього ресурсу. Нестача ресурсу управління – це надлишок ресурсу влади, а тому зростання витрат при значному обсязі прибутку є прояв або слабкого управління або марнотратства влади.
Відмови від досягнення ефективності	На основі дослідження динаміки продуктивності праці у Індії та Пакистані, виявлено тенденцію відмови від ефективних технологій [256]		Відмова від досягнення ефективності є відмовою як від ресурсних так і не ресурсних чинників. У такому випадку ресурсом є економіка держави в цілому та підприємств зокрема. Їх діяльність спрямовується на отримання вигоди не від виробничої діяльності, а внаслідок маніпулювань з активами, при чому мотиваційним простором стає тіньовий ринок.

*Джерело: узагальнено та складено автором на підставі досліджень Х. Лейбенштейна*

Додаток Д

Таблиця Д.2.1

## Показники діяльності машинобудівних підприємств Вінницької області, тис. грн.

Рік	Знос основних засобів	Оборотні активи	Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	Власний капітал	Довгострокові зобов'язання і забезпечення	Поточні зобов'язання і забезпечення	Витрати на оплату праці	Фінансовий результат	Середня кількість працівників
<b>1. ПрАТ «Хмільниксільмаш»</b>									
2011	9778,0	7783,0	12272,0	9881,0	0,0	3735,0	3028,0	733,0	97
2012	9808,0	7499,0	6634,0	8978,0	0,0	4316,0	2311,0	-903,0	97
2013	10060,0	7783,0	6469,0	8978,0	0,0	4316,0	2504,0	-1038,0	102
2014	10223,0	7887,0	5929,0	7970,0	0,0	5270,0	2556,0	-1407,0	102
2015	10370,0	7020,0	2038,0	3909,0	0,0	8116,0	2506,0	-2654,0	88
2016	9976,0	7415,0	343,0	2154,0	102,0	10146,0	854,0	-1682,0	67
2017	9212,0	8090,0	86,0	204,0	102,0	12727,0	827,0	-1950,0	66
2018	6979,0	9064,0	36,0	-1131,0	102,0	14786,0	684,0	-1335,0	58
Темп приросту, %	-28,63	16,46	-99,71	-111,44	-	295,88	-77,41	-282,13	-40,21
<b>2. ПрАТ «Дашівський ремонтно-механічний завод» КВЕД: 24.51. Лиття чавуну; 24.52. Лиття сталі</b>									
2011	0,0	1480,0	6008,0	5467,0	0,0	2754,0	394,0	1,0	55
2012	860,0	1907,0	8241,0	5242,0	0,0	2737,0	868,0	-225,0	55
2013	1759,0	2423,0	6284,0	4801,0	105,0	2827,0	664,0	-441,0	48
2014	2684,0	3173,0	6734,0	4462,0	105,0	3065,0	975,0	-339,0	48
2015	3615,0	2973,0	11156,0	4342,0	105,0	2499,0	1046,0	-120,0	50
2016	4586,0	3318,0	10479,0	4145,0	105,0	2235,0	1328,0	-197,0	50
2017	4488,0	5420,0	18252,0	4050,0	0,0	3362,0	2200,0	954,0	54
2018	4785,0	4033,0	15655,0	4763,0	0,0	4107,0	3146,0	713,0	64
Темп приросту, %	-	172,50	160,57	-12,88	-	49,13	698,48	71200	16,36

Продовження табл. Д.2.1

Рік	Знос	Оборотні	Дохід	Власний	Довгострокові	Поточні	Витрати	Фінансовий	Середня
-----	------	----------	-------	---------	---------------	---------	---------	------------	---------

	<b>основних засобів</b>	<b>активи</b>	<b>(виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)</b>	<b>капітал</b>	<b>зобов'язання і забезпечення</b>	<b>зобов'язання і забезпечення</b>	<b>на оплату праці</b>	<b>результат</b>	<b>кількість працівників</b>
<b>3. ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш»</b>									
<b>КВЕД: 25.11. Виробництво будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій</b>									
2011	5703,0	2681,0	5826,0	-348,0	208,0	6465,0	1629,0	-586,0	74
2012	6013,0	1316,0	5902,0	-1990,0	227,0	6246,0	1870,0	-1642,0	74
2013	6341,0	1214,0	2863,0	-2211,0	182,0	6052,0	793,0	-214,0	65
2014	6740,0	679,0	1859,0	-4919,0	144,0	7804,0	599,0	-2708,0	58
2015	48597,0	1261,0	2596,0	9962,0	144,0	8434,0	675,0	-471,0	49
2016	48768,0	1264,0	5593,0	10014,0	144,0	8322,0	913,0	44,0	43
2017	48541,0	1789,0	7456,0	11624,0	144,0	7241,0	1826,0	1610,0	46
2018	48678,0	1229,0	8048,0	11934,0	144,0	6203,0	2394,0	310,0	47
Темп приросту, %	753,55	-54,16	38,14	3529,31	-30,77	-4,05	46,96	152,90	-36,49
<b>4. ПрАТ «Барський машинобудівний завод»</b>									
2011	24565,0	41386,0	74949,0	37249,0	0,0	14751,0	30979,0	1379,0	534
2012	25420,0	38204,0	81530,0	39201,0	0,0	9607,0	34913,0	1952,0	478
2013	28546,0	38179,0	71688,0	40627,0	0,0	8799,0	37312,0	877,0	458
2014	29280,0	39482,0	96084,0	44322,0	0,0	6048,0	52287,0	3695,0	427
2015	31305,0	46452,0	120475,0	51161,0	0,0	5369,0	48788,0	6839,0	420
2016	34151,0	58772,0	128701,0	56427,0	0,0	12417,0	19031,0	5266,0	390
2017	37604,0	68691,0	141782,0	62831,0	11900,0	17190,0	23970,0	6404,0	361
2018	42599,0	76423,0	157979,0	68782,0	9330,0	18570,0	29155,0	5951,0	336
Темп приросту, %	73,41	84,66	110,78	84,65	-	25,89	-5,89	331,54	-37,08

*Продовження табл. Д.2.1*

<b>Рік</b>	<b>Знос</b>	<b>Оборотні</b>	<b>Дохід</b>	<b>Власний</b>	<b>Довгострокові</b>	<b>Поточні</b>	<b>Витрати</b>	<b>Фінансовий</b>	<b>Середня</b>
------------	-------------	-----------------	--------------	----------------	----------------------	----------------	----------------	-------------------	----------------

	<b>основних засобів</b>	<b>активи</b>	<b>(виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)</b>	<b>капітал</b>	<b>зобов'язання і забезпечення</b>	<b>зобов'язання і забезпечення</b>	<b>на оплату праці</b>	<b>результат</b>	<b>кількість працівників</b>
<b>5. ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»</b>									
2011	11194,0	41406,0	82974,0	41466,0	10768,0	24318,0	71761,0	421,0	450
2012	12553,0	36854,0	61857,0	36014,0	10279,0	19888,0	18404,0	-788,0	448
2013	13909,0	32446,0	65414,0	37747,0	6439,0	19494,0	13355,0	1733,0	423
2014	15198,0	26032,0	49586,0	43852,0	2152,0	11115,0	12125,0	4940,0	385
2015	16612,0	53095,0	96786,0	56222,0	0,0	27616,0	18392,0	14553,0	347
2016	18055,0	71173,0	74478,0	42478,0	0,0	61824,0	15324,0	-6672,0	368
2017	19509,0	113639,0	164767,0	34880,0	0,0	89414,0	25789,0	10406,0	383
2018	21079,0	188003,0	162508,0	43830,0	0,0	187281,0	30647,0	10161,0	391
Темп приросту, %	88,31	354,05	95,85	5,70	-	670,13	-57,29	2313,53	-13,11
<b>6. ПрАТ «Вінницький дослідний завод»</b>									
2011	13298,0	22460,0	19353,0	19822,0	0,0	9676,0	25333,0	2786,0	98
2012	14019,0	49867,0	42946,0	30608,0	0,0	33609,0	5760,0	10786,0	121
2013	15887,0	30749,0	49037,0	44234,0	0,0	3103,0	5807,0	13630,0	98
2014	18245,0	36266,0	16579,0	48413,0	0,0	4083,0	4785,0	4179,0	90
2015	20289,0	43037,0	17407,0	52319,0	0,0	5948,0	5936,0	2284,0	90
2016	22445,0	41573,0	25096,0	54214,0	0,0	5253,0	2785,0	1895,0	80
2017	25418,0	50303,0	44069,0	60895,0	0,0	11448,0	4511,0	6641,0	77
2018	27087,0	59294,0	44505,0	69935,0	0,0	13591,0	6296,0	9040,0	78
Темп приросту, %	103,69	164,00	129,96	252,81	-	40,46	-75,15	224,48	-20,41

*Продовження табл. Д.2.1*

<b>Рік</b>	<b>Знос</b>	<b>Оборотні</b>	<b>Дохід</b>	<b>Власний</b>	<b>Довгострокові</b>	<b>Поточні</b>	<b>Витрати</b>	<b>Фінансовий</b>	<b>Середня</b>
------------	-------------	-----------------	--------------	----------------	----------------------	----------------	----------------	-------------------	----------------



	<b>основних засобів</b>	<b>активи</b>	<b>(виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)</b>	<b>капітал</b>	<b>зобов'язання і забезпечення</b>	<b>зобов'язання і забезпечення</b>	<b>на оплату праці</b>	<b>результат</b>	<b>кількість працівників</b>
<b>7. ПрАТ «Вороновицьке спеціалізоване підприємство «Агромаш»</b>									
2011	1091,0	112,6	6,1	523,0	0,0	406,0	-	-119,3	6
2012	1118,0	112,2	0,8	390,0	0,0	512,0	134,2	-133,4	6
2013	1145,0	109,9	-	326,0	0,0	547,0	63,5	-63,5	2
2014	1168,0	109,0	3,3	271,0	0,0	575,0	58,8	-55,5	2
2015	1195,0	110,0	-	197,0	0,0	623,0	73,3	-73,3	2
2016	1219,0	104,0	4,0	124,0	0,0	663,0	10,0	-73,0	2
2017	1245,0	98,0	60,0	83,0	0,0	672,0	33,0	-41,0	2
2018	1272,0	99,0	88,0	65,0	0,0	664,0	28,0	-18,0	2
Темп приросту, %	16,59	-12,08	1342,62	-87,57	-	63,55	-	84,91	-66,67
<b>8. ПрАТ «Калинівське районне підприємство «Агромаш»</b>									
2011	2099,0	2687,0	8271,0	2283,0	210,0	2244,0	3189,0	2,0	61
2012	2191,0	2953,0	5152,0	2096,0	856,0	1743,0	854,0	-186,0	46
2013	2276,0	2291,0	4446,0	1676,0	704,0	1607,0	842,0	-420,0	46
2014	1993,0	1805,0	3078,0	1512,0	342,0	1515,0	400,0	-164,0	22
2015	2054,0	2352,0	1157,0	1157,0	1421,0	1341,0	481,0	-355,0	9
2016	2116,0	3652,0	3139,0	1218,0	2880,0	1568,0	522,0	61,0	19
2017	2066,0	4787,0	3671,0	646,0	4724,0	1614,0	752,0	-572,1	18
2018	1556,0	5298,0	2931,0	-434,0	6563,0	1652,0	928,0	-1080,0	15
Темп приросту, %	-25,87	97,17	-64,56	-119,01	3025,24	-26,38	-70,90	-54100,00	-75,41

*Продовження табл. Д.2.1*

<b>Рік</b>	<b>Знос</b>	<b>Оборотні</b>	<b>Дохід</b>	<b>Власний</b>	<b>Довгострокові</b>	<b>Поточні</b>	<b>Витрати</b>	<b>Фінансовий</b>	<b>Середня</b>
------------	-------------	-----------------	--------------	----------------	----------------------	----------------	----------------	-------------------	----------------

	основних засобів	активи	(виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	капітал	зобов'язання і забезпечення	зобов'язання і забезпечення	на оплату праці	результат	кількість працівників
<b>9. ПрАТ «Бершадське районне підприємство «Агромаш»</b>									
<b>КВЕД: 33.12. Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення</b>									
2011	2341,0	2115,0	1597,0	3294,0	0,0	87,0	356,0	-252,0	38
2012	2337,0	1614,0	652,0	2854,0	0,0	12,0	205,0	-440,0	9
2013	2331,0	1243,0	393,0	2489,0	0,0	6,0	32,0	-365,0	2
2014	2332,0	859,0	456,0	2104,0	0,0	6,0	33,0	-385,0	2
2015	2288,0	337,0	683,0	1571,0	0,0	13,0	31,0	-534,0	2
2016	2107,0	293,0	0,0	1383,0	0,0	140,0	40,0	-188,0	2
2017	2056,0	175,0	362,0	1250,0	0,0	149,0	85,0	-133,0	2
2018	1981,0	100,0	341,0	1122,0	0,0	182,0	85,0	-128,0	2
Темп приросту, %	-15,38	-95,27	-78,65	-65,94	-	109,19	-76,12	49,21	-94,74
<b>10. ПрАТ «Козятинське районне підприємство «Агромаш»</b>									
<b>КВЕД: 33.12. Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення</b>									
2011	423,0	4,0	125,0	128,0	0,0	3,0	81,0	-12,0	5
2012	431,0	10,0	100,0	125,0	0,0	5,0	46,0	-4,0	6
2013	438,0	3,0	112,0	108,0	0,0	7,0	54,0	-17,0	6
2014	424,0	2,0	97,0	102,0	0,0	5,0	67,0	-6,0	6
2015	427,0	2,0	0,0	92,0	0,0	8,0	51,0	-10,0	4
2016	408,0	7,0	0,0	88,0	0,0	11,0	36,0	-4,0	3
2017	376,0	27,0	0,0	101,0	0,0	11,0	68,0	12,0	4
2018	382,0	4,0	0,0	69,0	0,0	14,0	53,0	-32,0	2
Темп приросту, %	-9,69	0,0	-	-46,09	-	366,67	-34,57	-166,67	-60,0

*Продовження табл. Д.2.1*

Рік	Знос	Оборотні	Дохід	Власний	Довгострокові	Поточні	Витрати	Фінансовий	Середня
-----	------	----------	-------	---------	---------------	---------	---------	------------	---------

	<b>основних засобів</b>	<b>активи</b>	<b>(виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)</b>	<b>капітал</b>	<b>зобов'язання і забезпечення</b>	<b>зобов'язання і забезпечення</b>	<b>на оплату праці</b>	<b>результат</b>	<b>кількість працівників</b>
<b>11. ПрАТ «Вінницьке спеціалізоване підприємство «Ремтехсільмаш»</b>									
2011	2205,0	1100,5	342,4	1326,0	0,0	991,0	315,0	6,9	8
2012	2237,0	1071,0	502,0	1429,0	0,0	828,0	356,0	102,0	8
2013	2286,0	954,0	737,0	1624,0	0,0	466,0	377,0	195,0	8
2014	2310,0	833,0	853,0	1725,0	0,0	218,0	464,0	101,0	8
2015	2334,0	980,0	1538,0	1964,0	0,0	102,0	658,0	203,0	11
2016	2349,0	1003,0	2563,0	2071,0	0,0	51,0	410,0	107,0	17
2017	2401,0	1084,0	2701,0	1841,0	0,0	361,0	906,0	230,0	19
2018	2440,0	770,0	2416,0	1817,0	0,0	56,0	733,0	24,0	15
Темп приросту, %	10,66	-30,03	605,61	37,03	-	465,08	132,70	247,83	87,5
<b>12. ПрАТ «Вінницяавтоспецобладнання»</b>									
2011	794,0	774,7	367,0	271,0	0,0	728,0	154,2	36,4	4
2012	794,0	735,0	240,0	513,0	0,0	462,0	43,0	241,0	4
2013	799,0	963,0	330,0	623,0	0,0	575,0	48,0	111,0	1
2014	809,0	937,0	402,0	635,0	0,0	527,0	41,0	12,0	1
2015	819,0	922,0	483,0	594,0	0,0	546,0	241,0	-41,0	1
2016	898,0	1047,0	300,0	411,0	0,0	775,0	63,0	-183,0	3
2017	886,0	842,0	463,0	279,0	0,0	636,0	124,0	-132,0	2
2018	347,0	1045,0	234,0	577,0	0,0	556,0	125,0	299,0	2
Темп приросту, %	-56,30	34,89	-36,24	112,91	-	-23,63	-18,94	721,43	-50,00

*Продовження табл. Д.2.1*

<b>Рік</b>	<b>Знос</b>	<b>Оборотні</b>	<b>Дохід</b>	<b>Власний</b>	<b>Довгострокові</b>	<b>Поточні</b>	<b>Витрати</b>	<b>Фінансовий</b>	<b>Середня</b>
------------	-------------	-----------------	--------------	----------------	----------------------	----------------	----------------	-------------------	----------------

	основних засобів	активи	(виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	капітал	зобов'язання і забезпечення	зобов'язання і забезпечення	на оплату праці	результат	кількість працівників
<b>13. ПрАТ «Ямпільський приладобудівний завод»</b>									
<b>КВЕД: 26.51. Виробництво інструментів і обладнання для вимірювання, дослідження та навігації</b>									
2011	6573,0	6924,0	24567,0	7787,0	0,0	2132,0	3182,0	2583,0	312
2012	6703,0	9428,0	20291,0	8665,0	0,0	3665,0	2269,0	1265,0	295
2013	6646,0	10786,0	24044,0	9119,0	0,0	4814,0	2630,0	856,0	273
2014	7024,0	14722,0	41053,0	16207,0	0,0	1876,0	5244,0	7174,0	273
2015	7464,0	22489,0	43005,0	23286,0	0,0	2161,0	6577,0	7796,0	241
2016	7559,0	32343,0	59411,0	30807,0	0,0	4611,0	10018,0	8690,0	205
2017	7836,0	32622,0	51733,0	31858,0	0,0	4088,0	13653,0	2789,0	213
2018	6963,0	40718,0	61420,0	30782,0	97,0	11797,0	13895,0	1150,0	200
Темп приросту, %	5,93	488,07	150,01	295,30	-	453,33	336,67	-55,48	-35,90
<b>14. ПрАТ «Маяк»</b>									
<b>КВЕД: 27.51. Виробництво електричних побутових приладів</b>									
2011	21895,0	64027,0	164861,0	60846,0	209,0	37339,0	50770,0	5731,0	835
2012	22784,0	49784,0	135712,0	59435,0	0,0	23670,0	29930,0	1340,0	861
2013	24777,0	56717,0	130740,0	52179,0	0,0	37310,0	26621,0	-7039,0	623
2014	26735,0	62441,0	186400,0	79096,0	0,0	16475,0	35578,0	27144,0	781
2015	29070,0	95545,0	244270,0	101401,0	720,0	26785,0	44124,0	22686,0	790
2016	30655,0	126907,0	296312,0	108910,0	633,0	54372,0	49292,0	12239,0	794
2017	31667,0	159752,0	311874,0	113406,0	0,0	90700,0	56780,0	4818,0	705
2018	30148,0	155799,0	382858,0	104522,0	0,0	91231,0	65838,0	-5063,0	564
Темп приросту, %	37,69	143,33	132,23	71,78	-	144,33	29,68	-188,34	-32,45

*Продовження табл. Д.2.1*

Рік	Знос	Оборотні	Дохід	Власний	Довгострокові	Поточні	Витрати	Фінансовий	Середня
-----	------	----------	-------	---------	---------------	---------	---------	------------	---------

	основних засобів	активи	(виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	капітал	зобов'язання і забезпечення	зобов'язання і забезпечення	на оплату праці	результат	кількість працівників
<b>15. ПрАТ «Бершадський електротехнічний завод»</b>									
<b>КВЕД: 27.12. Виробництво електророзподільчої та контрольної апаратури</b>									
2011	7966,0	1840,0	4939,0	4035,0	9,0	196,0	3210,0	-531,0	163
2012	8117,0	1807,0	5881,0	3887,0	9,0	165,0	3620,0	-56,0	163
2013	8252,0	1864,0	5454,0	3617,0	9,0	464,0	4223,0	-362,0	151
2014	8400,0	1949,0	4544,0	3683,0	9,0	338,0	4073,0	66,0	133
2015	8531,0	2104,0	4334,0	3759,0	0,0	423,0	3148,0	67,0	78
2016	8661,0	3325,0	5888,0	4903,0	0,0	443,0	1847,0	1144,0	66
2017	8878,0	5029,0	8390,0	6063,0	0,0	871,0	3358,0	1365,6	61
2018	9026,0	5217,0	10175,0	6254,0	0,0	824,0	3358,0	1403,4	70
Темп приросту, %	13,31	183,53	106,01	54,99	-	320,41	4,61	364,29	-57,05
<b>16. ПрАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод»</b>									
2011	32562,0	10097,0	29231,0	34092,0	3248,0	11538,0	25713,0	-2157,0	626
2012	34193,0	12781,0	46238,0	33687,0	2611,0	13118,0	13379,0	-761,0	609
2013	5483,0	12071,0	58481,0	35600,0	2129,0	8701,0	18563,0	1178,0	595
2014	7970,0	10856,0	28364,0	47456,0	2121,0	12628,0	14715,0	-6912,0	546
2015	10465,0	10184,0	25676,0	38027,0	2462,0	18631,0	14839,0	-9749,0	409
2016	12652,0	13494,0	55969,0	37726,0	2324,0	17996,0	13174,0	-516,0	401
2017	59603,0	21961,0	64754,0	12455,0	1503,0	21561,0	17064,0	3755,0	365
2018	54989,0	19559,0	84709,0	16149,0	1982,0	16788,0	17444,0	3697,0	365
Темп приросту, %	68,87	93,71	189,79	-52,63	-38,98	45,50	-32,16	271,39	-41,69

*Продовження табл. Д.2.1*

Рік	Знос	Оборотні	Дохід	Власний	Довгострокові	Поточні	Витрати	Фінансовий	Середня
-----	------	----------	-------	---------	---------------	---------	---------	------------	---------

	основних засобів	активи	(виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	капітал	зобов'язання і забезпечення	зобов'язання і забезпечення	на оплату праці	результат	кількість працівників
<b>17. Вінницьке казенне експериментальне протезно-ортопедичне підприємство</b>									
<b>КВЕД: 32.50. Виробництво медичних і стоматологічних інструментів і матеріалів</b>									
2011	7911,0	10039,0	14485,0	24857,0	19,0	4627,0	3711,0	1018,0	137
2012	8297,0	12698,0	23889,0	24368,0	18,0	9230,0	5139,0	2395,0	143
2013	8247,0	13270,0	19987,0	24872,0	18,0	7111,0	5123,0	1567,0	148
2014	8259,0	14406,0	20786,0	24565,0	17,0	9868,0	4578,0	1802,0	143
2015	8161,0	15183,0	26415,0	24579,0	17,0	1022,0	4835,0	2137,0	139
2016	8542,0	17948,0	31873,0	24607,0	16,0	4352,0	7290,0	1068,0	139
2017	8902,0	25820,0	33014,0	24599,0	16,0	11920,0	7732,0	831,0	133
2018	9269,0	20654,0	40291,0	25231,0	15,0	6128,0	7603,0	1438,0	127
Темп приросту, %	17,16	105,74	178,16	1,50	-21,05	32,44	104,88	41,26	-7,30
<b>18. ПрАТ «Підприємство «Медтехніка»</b>									
<b>КВЕД: 33.13. Ремонт та технічне обслуговування електронного устаткування</b>									
2011	846,0	1104,0	5827,0	1279,0	0,0	782,0	2268,0	33,0	67
2012	924,0	244,0	1848,0	874,0	94,0	310,0	929,0	-405,0	38
2013	1028,0	405,0	1359,0	716,0	0,0	381,0	922,0	-158,0	39
2014	1127,0	702,0	2568,0	1362,0	0,0	181,0	912,0	646,0	39
2015	1103,0	1245,9	2342,0	1633,0	15,0	285,0	1071,2	267,6	32
2016	1190,0	1722,0	3564,0	2134,0	5,0	247,0	1291,0	501,0	31
2017	1209,0	2077,0	3691,0	2377,0	0,0	348,0	1405,0	243,0	29
2018	1248,0	2247,0	3315,0	2465,0	26,0	359,0	1518,0	88,0	28
Темп приросту, %	47,52	103,53	-43,11	92,73	-	-54,09	-33,07	166,67	-58,21

*Продовження табл. Д.2.1*

Рік	Знос	Оборотні	Дохід (виручка)	Власний	Довгострокові	Поточні	Витрати	Фінансовий	Середня
-----	------	----------	-----------------	---------	---------------	---------	---------	------------	---------

	основних засобів	активи	від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	капітал	зобов'язання і забезпечення	зобов'язання і забезпечення	на оплату праці	результат	кількість працівників
<b>19. ПрАТ «Геракл»</b>									
2011	136,0	64,5	120,0	314,0	0,0	20,0	25,6	-51,1	6
2012	140,0	58,7	102,6	305,0	0,0	19,0	18,5	-8,5	5
2013	142,0	99,1	162,1	349,0	0,0	14,0	21,9	43,5	5
2014	143,0	486,2	194,3	325,0	0,0	491,0	29,7	-24,3	5
2015	148,0	311,1	852,6	633,0	0,0	7,0	17,8	308,8	6
2016	150,0	241,0	376,0	555,0	0,0	14,0	186	-79,0	6
2017	154,0	132,0	178,0	427,0	0,0	29,0	218,0	-128,0	6
2018	162,0	130,0	255,0	414,0	0,0	31,0	229,0	-13,0	6
Темп приросту, %	19,12	101,55	112,50	31,85	-	55,00	794,53	74,56	0,00
<b>20. ПрАТ «Плазматек»</b>									
<b>КВЕД: 25.93. Виробництво виробів із дроту, ланцюгів і пружин</b>									
2011	20208,0	137668,0	260332,0	77238,0	48702,0	137599,0	23916,0	4594,0	592
2012	32539,0	150632,0	333798,0	92020,0	45492,0	150530,0	27855,0	22249,0	592
2013	4467,0	141971,0	362396,0	131447,0	46012,0	154987,0	37916,0	44282,0	1057
2014	63705,0	297723,0	508805,0	186578,0	78477,0	285464,0	50446,0	45047,0	1057
2015	81712,0	363931,0	589473,0	221059,0	24134,0	412009,0	64578,0	58010,0	1205
2016	105347,0	348690,0	930176,0	293372,0	50435,0	395990,0	106383,0	72313,0	1289
2017	100456,0	488998,0	787056,0	142441,0	24058,0	553488,0	95054,0	20880,0	1289
2018	118202,0	478532,0	998346,0	155576,0	77122,0	635208,0	48756,0	13404,0	1484
Темп приросту, %	484,93	247,60	283,49	101,42	58,35	361,64	103,86	191,77	150,67

*Джерело: складено автором з власних досліджень та з даних [182]*

**Нормативно-правові документи, що забезпечують реалізацію потреб національної економіки шляхом мотивації машинобудування в Україні**

Реалізація потреб з	Нормативно-правовий документ
1. Забезпечення стабільного розвитку.	<p align="center"><b>1991 рік</b></p> <p>Постанова КМУ № 231 «Про нарощування обсягів виробництва сільськогосподарської техніки і запасних частин до неї в 1991-1994 роках підприємствами машинобудування та оборонного комплексу України та збільшення їх поставки господарствам республіки» від 25.09.1991</p>
	<p align="center"><b>1994 рік</b></p> <p>Указ Президента України «Про заходи щодо дальшого розвитку тракторного і сільськогосподарського машинобудування» від 18.06.1994</p>
	<p align="center"><b>1997 рік</b></p> <p>Постанова КМУ № 1341 «Про розвиток сільськогосподарського машинобудування та забезпечення агропромислового комплексу конкурентоспроможною технікою» від 1.12.1997</p>
2. Забезпечення конкурентоспроможною технікою.	<p align="center"><b>1998 рік</b></p> <p>Постанова КМУ № 675 «Про заходи щодо розвитку енергетичного машинобудування» від 18.05.1998</p>
3. Кредитування виробництва сільгосптехніки.	<p align="center"><b>1999 рік</b></p> <p>Наказ Мінекономіки, Антимонопольного комітету № 22/2 «Про запровадження державного регулювання оптових цін на окремі види продукції підприємств-монополістів сільськогосподарського машинобудування» (Зареєстровано: Мін'юст України від 25.02.1999 № 115/3408) від 16.02.1999</p>
4. Фінансову підтримку з державного бюджету.	<p align="center"><b>2000 рік</b></p> <p>1. Постанова КМУ № 398 «Про додаткові заходи щодо кредитування комплексу сільськогосподарських робіт» від 25.02.2000 2. Постанова КМУ № 1566 «Про поширення дії постанови Кабінету Міністрів України від 25 лютого 2000 р. № 398 на деякі підприємства і організації сільського господарства, споживчої кооперації та сільськогосподарського машинобудування» від 19.10.2000.</p>
5. Укладання міжнародних угод.	<p align="center"><b>2001 рік</b></p> <p>Постанова Верховної Ради України № 2718-III «Про прийняття за основу проекту Закону України про стимулювання розвитку вітчизняного машинобудування для агропромислового комплексу» від 20.09.2001</p>
	<p align="center"><b>2002 рік</b></p> <p>1. Закон України № 3023-III «Про стимулювання розвитку вітчизняного машинобудування для агропромислового комплексу» від 7.02.2002 2. Розпорядження КМУ № 42-р «Про використання коштів державного бюджету, передбачених на фінансову підтримку вітчизняного машинобудування для агропромислового комплексу» від 8.02.2002 3. Розпорядження КМУ № 467-р «Про затвердження плану заходів щодо виконання Закону України «Про стимулювання розвитку вітчизняного машинобудування для агропромислового комплексу» від 17.08.2002 4. Постанова КМУ № 1354 «Про затвердження Угоди між Кабінетом Міністрів України та Урядом Федеративної Республіки Бразилія про співробітництво в галузі енергетичного машинобудування і Протоколу про співробітництво між Кабінетом Міністрів України та Урядом Федеративної Республіки Бразилія про співробітництво в галузі енергетичного машинобудування» від 12.09.2002</p>



Реалізація потреб з	Нормативно-правовий акт
6. Збільшення обсягу виробництва та розвиток ринку техніки.	<p align="center"><b>2003 рік</b></p> <p>Наказ Мінпромполітики, Мінфіну України № 233/391 «Про затвердження Порядку використання коштів державного бюджету, що надходять від повернення кредитів, наданих з Державного бюджету України підприємствам вітчизняного машинобудування для агропромислового комплексу для здійснення заходів, пов'язаних із збільшенням обсягів виробництва та розвитком ринку техніки для агропромислового комплексу» (Зареєстровано Мін'юстом України від 27.06.2003 № 524/7845) від 9.06.2003</p>
	<p align="center"><b>2004 рік</b></p> <p>1. Угода між Кабінетом Міністрів України і Урядом Азербайджанської Республіки про основні принципи співробітництва у галузі нафтогазового машинобудування від 3.06.2004</p> <p>2. Постанова КМУ № 833 «Про затвердження Державної програми розвитку компресорного та мембранного машинобудування на 2005-2014 роки» від 5.07.2004</p>
	<p align="center"><b>2006 рік</b></p> <p>Постанова КМУ № 757 «Про затвердження Порядку використання у 2006 році коштів, передбачених у державному бюджеті для підтримки інновацій та інвестицій, у тому числі вітчизняного машинобудування для агропромислового комплексу» від 30.05.2006</p>
7. Виконання Державних програм розвитку.	<p align="center"><b>2007 рік</b></p> <p>Постанова КМУ № 1181 «Про затвердження Державної програми розвитку вітчизняного машинобудування для агропромислового комплексу на 2007-2010 роки» від 26.09.2007</p>
	<p align="center"><b>2008 рік</b></p> <p>1. Постанова КМУ № 174 «Про припинення виконання Державної програми розвитку компресорного та мембранного машинобудування на 2005-2014 роки» від 12.03.2008</p> <p>2. Постанова КМУ № 191 «Про затвердження Порядку використання у 2008 році коштів, передбачених у державному бюджеті для державної підтримки вітчизняного машинобудування для агропромислового комплексу, в тому числі через механізм здешевлення кредитів» від 12.03.2008</p>
8. Підтримку інновацій та інвестицій.	<p align="center"><b>2009 рік</b></p> <p>1. Постанова КМУ № 245 «Про порядок використання у 2009 році коштів, передбачених у державному бюджеті за деякими програмами щодо державної підтримки вітчизняного машинобудування для агропромислового комплексу» від 5.03.2009</p> <p>2. Постанова КМУ № 264 «Про розширення внутрішнього ринку продукції вітчизняних підприємств машинобудування для агропромислового комплексу» від 11.03.2009</p> <p>3. Розпорядження КМУ № 328-р «Про державну підтримку у 2009 році вітчизняного машинобудування для агропромислового комплексу» від 18.03.2009</p> <p>4. Постанова КМУ № 409 «Про затвердження Порядку використання у 2009 році коштів Стабілізаційного фонду, передбачених у державному бюджеті для фінансування інвестиційних проектів, які реалізуються на підприємствах авіабудування, оборонно-промислового комплексу і машинобудування» від 28.04.2009</p> <p>5. Наказ Міністерства промислової політики України № 551 «Про затвердження Порядку конкурсного відбору інвестиційних проектів, спрямованих на технічне переоснащення підприємств вітчизняного машинобудування для агропромислового комплексу» (Зареєстровано: Мін'юст України від 10.09.2009 № 847/16863) від 18.08.2009</p>
	<p>6. Наказ Міністерства промислової політики України № 622 «Про затвердження Форми договору на здешевлення кредитів, залучених на реалізацію інвестиційних проектів, спрямованих на технічне переоснащення підприємств вітчизняного машинобудування для агропромислового комплексу» (Зареєстровано: Мін'юст України від 29.09.2009 № 910/16926) від 8.09.2009</p> <p>7. Постанова КМУ № 1343 «Про спрямування коштів Стабілізаційного фонду для фінансування інвестиційних проектів, які реалізуються на підприємствах авіабудування, оборонно-промислового комплексу і машинобудування, та першочергових заходів щодо державної підтримки відкритого акціонерного товариства «SELMI» від 28.10.2009</p>
9. Формування механізму здешевлення кредитів.	

Реалізація потреб з	Нормативно-правовий акт
10. Розширення внутрішнього ринку.	<p style="text-align: center;"><b><u>2010 рік</u></b></p> <p>1. Постанова Верховної Ради України № 2563-VI «Про прийняття за основу проекту Закону України про внесення змін до Закону України «Про стимулювання розвитку вітчизняного машинобудування для агропромислового комплексу» щодо вжиття додаткових заходів по виробництву сучасної конкурентоздатної сільськогосподарської техніки» від 23.09.2010</p> <p>2. Постанова КМУ № 1034 «Про затвердження Порядку використання у 2010 році коштів Стабілізаційного фонду, передбачених для виконання Державної програми розвитку вітчизняного машинобудування для агропромислового комплексу та компенсації підприємствам машинобудування для агропромислового комплексу ставок за кредитами, наданими для реалізації інвестиційних проектів» від 10.11.2010</p>
11. Використання коштів Стабілізаційного фонду.	<p style="text-align: center;"><b><u>2012 рік</u></b></p> <p>1. Закон України № 5478-VI «Про внесення змін до Закону України «Про стимулювання розвитку вітчизняного машинобудування для агропромислового комплексу» від 6.11.2012</p> <p>2. Постанова КМУ № 1102 «Про затвердження Порядку використання у 2012 році коштів, передбачених у державному бюджеті для державної підтримки вітчизняного машинобудування для агропромислового комплексу, в тому числі через механізм здешевлення кредитів (для погашення кредиторської заборгованості, яка виникла у 2009 році)» від 28.11.2012</p>
12. Конкурсний відбір інвестиційних проектів, спрямованих на технічне переоснащення підприємств.	<p style="text-align: center;"><b><u>2013 рік</u></b></p> <p>Постанова КМУ № 369 «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» від 27.05.2013</p>

*Джерело: сформовано автором на підставі [1]*

## Нормативно-правові документи, що забезпечують мотивацію ефективності машинобудування України

Мотивація ефективності шляхом	Нормативно-правовий документ
<p>1. Міжнародних угод про співробітництво:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- конверсія;</li> <li>- товарообіг та кооперація;</li> <li>- промислове виробництво;</li> <li>- науково-технічна діяльність.</li> </ul> <p>2. Збільшення обсягу виробництва машин для виготовлення продукції повсякденного вжитку, зокрема будівельної галузі.</p> <p>3. Реалізації програми розвитку галузей машинобудівного комплексу.</p> <p>4. Пріоритетності машинобудування у промисловості держави.</p>	<b>1992 рік</b>
	Постанова КМУ № 331 «Про нарощування випуску устаткування для виробництва цегли та інших будівельних матеріалів на підприємствах машинобудування і оборонного комплексу в 1992-1995 роках» від 16.06.1992
	<b>1993 рік</b>
	Угода про співробітництво в галузі машинобудування СНД: Азербайджан, Білорусь, Вірменія, Грузія, Казахстан, Киргизстан, Молдова, Російська Федерація, Таджикистан, Узбекистан, Україна від 24.09.1993
	<b>1994 рік</b>
	1. Угода між Міністерством машинобудування, військово-промислового комплексу і конверсії України та Міністерством оборони Сполучених Штатів Америки щодо конверсії підприємств військово-промислового комплексу від 21.03.1994
	2. Угода про товарообіг та виробничу кооперацію в галузі машинобудування на взаємо погодженій основі. Країни СНД: Азербайджан, Білорусь, Вірменія, Грузія, Казахстан, Киргизстан, Молдова, Російська Федерація, Таджикистан, Узбекистан, Україна від 9.12.1994
	<b>1995 рік</b>
Угода між Міністерством машинобудування, військово-промислового комплексу і конверсії України та Міністерством промисловості Республіки Білорусь про взаємні кооперативні поставки продукції виробничо-технічного призначення (Зареєстровано: Мінекономіки (до 2000 року) від 02.06.1995 № 42-10/3) від 14.04.1995	
<b>1996 рік</b>	
1. Угода між Міністерством машинобудування, військово-промислового комплексу і конверсії України та Міністерства промисловості і торгівлі Республіки Польща про співробітництво в галузі машинобудування від 25.06.1996	
2. Угода між Міністерством вугільної промисловості України і Комітетом Російської Федерації з машинобудування про взаємні кооперовані поставки від 24.07.1996	
<b>1997 рік</b>	
Угода між Міністерством машинобудування, військово-промислового комплексу і конверсії України та міністерством економіки Словацької Республіки про промислове, торгово-економічне і науково-технічне співробітництво від 7.03.1997	
<b>2006 рік</b>	
Постанова КМУ № 516 «Про затвердження Державної програми розвитку машинобудування на 2006-2011 роки» від 18.04.2006	
<b>2012 рік</b>	
Постанова Верховної Ради України № 4681-VI «Про прийняття за основу проекту Закону України про визнання галузі машинобудування однією з пріоритетних у промисловості України» від 15.05.2012.	

*Джерело: сформовано автором на підставі [1]*

## Нормативно-правові документи, що формували державний мотиватор розвитку машинобудування України

Мотиватор	Нормативно-правовий документ
<p>1. Державний комітет: - оборонна промисловість і машинобудування; - промислова політика.</p> <p>2. Міністерства: - машинобудування; - промислова політика; - економічного розвитку і торгівлі</p> <p>3. Державне агентство: - управління державними корпоративними правами та майном.</p> <p>4. Державний департамент: - тракторного і сільськогосподарського машинобудування.</p>	<b>1991 рік</b>
	Постанова КМУ № 297 «Питання Державного комітету України по оборонній промисловості і машинобудуванню» від 29.10.1991
	<b>1992 рік</b>
	Постанова КМУ № 217 «Питання Міністерства машинобудування, військово-промислового комплексу і конверсії України» від 29.04.1992
	<b>1994 рік</b>
	Постанова КМУ № 698 «Питання Міністерства машинобудування, військово-промислового комплексу і конверсії України» від 10.10.1994
	<b>1995 рік</b>
	Указ Президента України № 1087 / 95 «Про утворення Державного департаменту тракторного і сільськогосподарського машинобудування» від 23.11.1995
	<b>1996 рік</b>
	1. Постанова КМУ № 349 «Про Положення про Державний департамент тракторного і сільськогосподарського машинобудування» від 25.03.1996 2. Постанова КМУ № 539 «Питання Державного департаменту тракторного і сільськогосподарського машинобудування» від 16.05.1996 3. Указ Президента України № 457 / 96 «Про Положення про Міністерство машинобудування, військово-промислового комплексу і конверсії України» від 21.06.1996
	<b>1997 рік</b>
	Указ Президента України № 1321 / 97 «Про Положення про Міністерство промислової політики України» від 1.12.1997
<b>2000 рік</b>	
1. Указ Президента України № 625 / 2000 «Про Державний комітет промислової політики України» від 26.04.2000 2. Постанова КМУ № 758 «Про утворення Державного департаменту тракторного і сільськогосподарського машинобудування» від 5.05.2000 3. Постанова КМУ № 1210 «Про затвердження Положення про Державний департамент тракторного і сільськогосподарського машинобудування» від 3.08.2000	
<b>2001 рік</b>	
Указ Президента України № 849 / 2001 «Про Положення про Міністерство промислової політики України» від 21.09.2001	
<b>2011 рік</b>	
1. Постанова КМУ № 346 «Про ліквідацію урядових органів» від 28.03.2011 2. Указ Президента України № 451 / 2011 «Про Положення про Державне агентство України з управління державними корпоративними правами та майном» від 13.04.2011	
<b>2012 рік</b>	
Указ Президента України № 726 / 2012 «Про деякі заходи з оптимізації системи центральних органів виконавчої влади» від 24.12.2012	
<b>2014 рік</b>	
Постанова КМУ № 94 «Про реорганізацію Міністерства промислової політики» від 23.03.2014	

*Джерело: сформовано автором на підставі [1]*

