

Представим классификацию рекрематических резервов по условиям труда и условиям достижения его полной продуктивности (рис. 4).

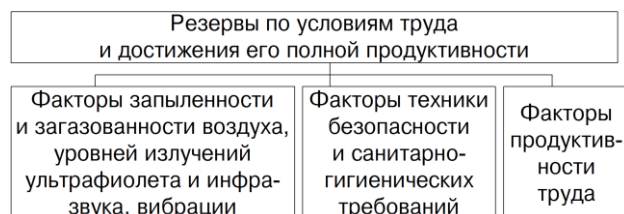


Рис. 4. Классификация рекрематических резервов по условиям труда и его продуктивности

Проблема создания оптимальных условий труда и достижения его полной продуктивности остается достаточно острой. Так, довольно низкая технологическая оснащенность производства и несоответствие требованиям экологической безопасности приводят к несоблюдению на предприятиях санитарно-гигиенических норм и техники безопасности. В результате этого на некоторых промышленных предприятиях работники трудятся в условиях повышенной запыленности воздуха, загазованности, повышенного уровня ультра и инфразвука, вибрации и т. д.

В производстве остаются значительными различного рода потери, негативно влияющие на продуктивность труда. Исходя из этого, можно обобщить следующие рекрематические резервы по условиям труда и его продуктивности:

разработка и внедрение мероприятий по снижению интенсивности и устранению факторов негативного воздействия на здоровье работников в процессе их производственной деятельности;

обеспечение техники безопасности и создание оптимальных санитарно-гигиенических условий на производстве; сокращение и ликвидация непроизводительных простоев, уменьшение вероятности аварийных ситуаций, дефектов, создание предпосылок для достижения полной продуктивности труда.

Классификацию рекрематических резервов по оптимизации экономических издержек взаимодействия в рыночной среде можно представить в виде следующей модели (рис. 5).

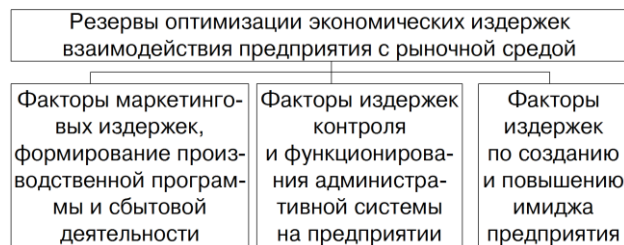


Рис. 5. Классификация рекрематических резервов по оптимизации экономических издержек взаимодействия промышленного предприятия с рыночной средой

В рыночной системе нормы экономического поведения формируются на основе взаимодействия продавцов и покупателей. Это соединяет в себе, с одной стороны, возможности экономического развития путем изменения параметров и правил экономической деятельности в ходе сотрудничества и конкуренции, а с другой стороны, обеспечение индивидуальной заинтересованности экономических субъектов в таком развитии при использовании института частной собственности [6]. Отсюда важной пробле-

мой выступает оптимизация экономических издержек рыночного взаимодействия промышленного предприятия.

Данные издержки связаны с проведением маркетинговых исследований по анализу конъюнктуры рынка, с процессами сегментирования рынка по потребителям и параметрам товара, с позиционированием по конкурентам. К издержкам по сбыту можно отнести затраты по продвижению товара на рынке, доставке его к потребителю. В экономических издержках в форме трансакционных обособляются издержки по контролю и юридической защите выполнения хозяйственных договоров, в том числе по контролю за качеством и иными характеристиками предмета сделки по купле-продаже, по определению и защите прав собственности, по проверке и обеспечению условий хозяйственных соглашений. В форме административных издержек обособляются издержки выработки проектов решений, их согласования с различными инстанциями, доведения принятых решений до непосредственных исполнителей, включая распределение полномочий и разработку системы мотивирования.

Таким образом, выявление, использование и эффективное управление рекрематическими резервами на всех этапах подготовки и реализации производственного процесса позволяет обеспечить сквозное управление ресурсами и резервами производства, а также оптимизировать совокупные экономических издержки взаимодействия предприятия с субъектами внешней среды.

**Литература:** 1. Бенцман Л. Б. Использование резервов производства. — Саратов: Изд. Саратовского университета, 1999. — 286 с. 2. Проценко О. Д. Управление материальными запасами / О. Д. Проценко, В. Э. Рексин. — М.: Прогресс, 2002. — 184 с. 3. Драккер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения / Пер. с англ. — М.: Фаир-Пресс, 2001. — 416 с. 4. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. — СПб.: Питер, 1999. — С. 442 – 443. 5. Семенов С. Н. Менеджмент в системе интеграции качества продукции / С. Н. Семенов, Ю. Л. Дрючков; [Под ред. С. Н. Семенова. — Саратов: Изд. Саратовского университета, 2000. — 240 с. 6. Емцов Р. Г. Микроэкономика / Р. Г. Емцов, М. Ю. Лукин. — М.: Изд. МГУ им. М. В. Ломоносова; Дело и Сервис, 2002. — 278 с.

Стаття надійшла до редакції  
11.03.2005 р.

УДК 338.45

Волощук Л. А.

## ОЦЕНКА ЦЕЛЕСОБРАЗНОСТИ ИНВЕСТИРОВАНИЯ ИННОВАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

*In the article the problems of analytical providing the investment decisions making process at the stages of idea and project analysis are investigated. The method of evaluation the advisability of innovative ideas realisation as the instrument of idea analysis of innovative-oriented investment possibilities is proposed.*

Развитие современного предприятия нуждается в реализации разнообразных инновационных изменений, требующих инвестирования. Влияние множества внутренних и внешних факторов на результативность инвестиций предопределяет необходимость проведения инвестици-

онного анализа, результаты которого должны составить необходимую базу для принятия инвестиционных решений.

Процесс принятия инвестиционного решения охватывает семь этапов:

принятие решения о необходимости инвестиций на основе анализа текущего положения предприятия и конъюнктуры рынка;

поиск и генерация инвестиционных идей;

оценка и анализ целесообразности и перспективности реализации идей; фильтрация и отбор наиболее перспективных для дальнейшей проработки;

формулирование инвестиционных предложений и альтернатив их реализации на базе отобранных идей; фильтрация и выбор наиболее привлекательных для дальнейшей детальной разработки;

разработка инвестиционного проекта;

оценка эффективности проектов; ранжирование и выбор наиболее привлекательного проекта для реализации;

принятие конечного инвестиционного решения относительно осуществления инвестиций в форме конкретного инвестиционного проекта.

Таким образом, укрупненно процесс инвестиционного анализа можно представить в виде двух основных блоков: 1) "идейный анализ" — генерация, анализ, оценка и отбор инвестиционных идей; 2) "проектный анализ" — разработка, анализ, оценка и выбор инвестиционных проектов.

Исследования предлагаемых современной теорией и практикой средств, способствующих решению задач вышеперечисленных этапов процесса принятия инвестиционных решений, показали их недостаточность, особенно применительно к анализу возможностей инновационно-направленного инвестирования.

Обзор методов и средств проектного анализа позволяет сделать вывод об их недоработанности. Оценка инновационных проектов, непосредственно не генерирующих денежные поступления, представляется трудно реализуемой с помощью традиционных показателей эффективности [1], так как они предполагают наличие денежных поступлений по факту продажи продукции или услуг, являющихся результатами реализации этих проектов. Применение традиционных методов инвестиционного анализа в сфере инновационного предпринимательства также затруднительно в связи с высокой непредсказуемостью результатов проекта, и, соответственно, сложностью получения надежных прогнозов будущих поступлений. Кроме того, далеко не все инновационные проекты могут быть оценены с помощью классических методов, фокусирующихся на оценке финансовой эффективности.

Снижение риска принятия и реализации неэффективного инвестиционного решения требует проведения "идейного" анализа с целью отсева тех сперва идей, а затем предложений и их альтернатив, которые не соответствуют определенным критериям привлекательности. Однако ни теория инвестиционного менеджмента, ни теория инновационного менеджмента не дают комплексных и одновременно ориентированных на потребности и возможности начальных этапов прединвестиционных исследований инструментов "идейного" анализа. Определенные наработки в этой сфере представлены в теории маркетинга и общего менеджмента в виде методов оценки потенциала или перспективности новых товаров на рынке [2; 3]. Однако сфера их применения ограничивается лишь продуктовыми инновациями, а использование для оценки возможностей процессных внутрифирменных инноваций

нецелесообразно. Кроме того, учитываются лишь факторы успешного выхода и продвижения инновационного продукта на рынке, то есть те факторы, которые присутствуют на последней фазе инновационного процесса — фазе коммерциализации. В то же время среди основных причин "провалов" новых товаров присутствуют и такие, как производственные проблемы и нехватка финансовых ресурсов. Это дает основания утверждать, что оценка перспективности инновационных идей лишь на основе рыночных факторов не дает достоверного представления о ситуации.

В качестве инструмента идейного анализа предлагается метод оценки целесообразности реализации инновационных идей, который включает в себя: выявление и классификацию наиболее значимых факторов, определение перечня основных возможных состояний факторов и соответствующей шкалы оценок, методику оценки вероятности успеха, практические рекомендации по интерпретации результатов ее использования с целью принятия решения о рациональности реализации идеи.

Ключевые внутренние факторы, определяющие успешность и, следовательно, целесообразность реализации инновационных идей можно представить в виде следующих групп: 1) группа факторов психологической готовности; 2) группа факторов рыночного успеха; 3) группа факторов инновационного потенциала; 4) группа факторов технологической готовности.

Группа факторов психологической готовности отражает осознание необходимости инновационных изменений руководством и основными функциональными подразделениями и исполнителями, иными словами — "степень желаемости" инновации и готовности всех уровней управления к их реализации.

Среди факторов рыночного успеха наиболее значимыми являются: соответствие основной специализации и сфере деятельности предприятия; потенциал рынка, определяемый стадией его жизненного цикла; конкурентные преимущества и уникальность продукта; значимость продукта и его конкурентных преимуществ для потребителей; рыночная позиция предприятия.

Инновационный потенциал предприятия рассматривается в разрезе следующих составляющих: наличие ресурсов (материально-технических, финансовых, кадровых, информационных); наличие и состояние необходимых функциональных элементов процесса производства и сбыта (НИОКР, производство, маркетинг и сбыт, сервисное обслуживание); готовность предприятия и системы управления к реализации инноваций.

Факторы технической и технологической готовности связаны с возможными техническими и технологическими трудностями, которые могут возникнуть в процессе разработки и освоения инноваций и определяют вероятность успешной разработки и освоения инновации при существующих технико-технологических условиях.

Совокупность первой, третьей и четвертой групп факторов характеризует вероятность и успешного производства инновационной продукции, и успешного освоения инноваций на предприятии, а группа рыночных факторов — вероятность успешного продвижения на рынке.

Так как характеристика факторов носит качественный характер, для определения вероятности успеха по каждому фактору используется метод балльных оценок. С целью облегчения реализации метода для каждого анализируемого фактора представлено описание основных возможных его состояний и шкала, соответствующих им оценок (рисунок).

## Оценка факторов инновационного потенциала

| ХАРАКТЕРИСТИКА ФАКТОРОВ И ИХ СОСТОЯНИЙ                                                                    | Оценка |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 1. Наличие ресурсов                                                                                       |        |
| предприятие располагает ресурсами в достаточном объеме                                                    | 1,0    |
| существуют небольшие сложности в изыскании ресурсов                                                       | 0,8    |
| существует необходимость и возможности привлечения дополнительных ресурсов                                | 0,5    |
| возможность привлечения необходимых дополнительных ресурсов из внешних источников практически отсутствует | 0,1    |
| 2. Готовность системы управления                                                                          |        |
| система управления готова к внедрению                                                                     | 1,0    |
| существуют некоторые легкоустраняемые препятствия                                                         | 0,8    |
| существует необходимость частичного совершенствования оргструктуры                                        | 0,4    |
| требуются кардинальные изменения оргструктуры                                                             | 0,1    |
| 3. Наличие и состояние функциональных элементов процесса производства и сбыта                             |        |
| все необходимые элементы доступны в рамках предприятия                                                    | 1,0    |
| все элементы доступны, но некоторые требуют незначительных изменений, усовершенствования                  | 0,7    |
| все элементы доступны, но наиболее важные требуют значительных изменений                                  | 0,5    |
| наличные элементы требуют кардинальных изменений, некоторые элементы — не доступны                        | 0,3    |
| предприятие не располагает ни одним из необходимых элементов                                              | 0,1    |

## Оценка факторов технологической готовности

| ХАРАКТЕРИСТИКА ФАКТОРОВ И ИХ СОСТОЯНИЙ                                                                        | Оценка |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 1. Характеристика технологии                                                                                  |        |
| незначительные изменения технологии, используемой на предприятии                                              | 0,9    |
| незначительные изменения технологии, не использовавшейся предприятием ранее, но используемой за его пределами | 0,7    |
| освоение новой уже апробированной технологии                                                                  | 0,5    |
| освоение новой, еще не прошедшей апробацию, технологии                                                        | 0,3    |
| разработка принципиально новой технологии на основе новшества еще не внедренного в практику                   | 0,1    |
| 2. Изменения технических характеристик                                                                        |        |
| незначительные изменения технических и рабочих параметров                                                     | 0,9    |
| существенные изменения существующих технических и рабочих параметров                                          | 0,7    |
| новые технические и рабочие параметры                                                                         | 0,5    |
| некоторые технические параметры не определены                                                                 | 0,3    |
| ни один из технических параметров не определен                                                                | 0,1    |
| 3. Наличие технических проблем и возможностей их решения                                                      |        |
| технические проблемы отсутствуют                                                                              | 0,9    |
| решение проблемы существует и легко доступно предприятию                                                      | 0,7    |
| решение проблемы существует, но предприятию не доступно                                                       | 0,5    |
| решение до настоящего момента не существует                                                                   | 0,3    |
| технические проблемы почти непреодолимы                                                                       | 0,1    |

## Оценка факторов психологической готовности

| ХАРАКТЕРИСТИКА ФАКТОРОВ И ИХ СОСТОЯНИЙ                                                              | Оценка |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 1. Готовность руководства                                                                           |        |
| инновация (результат реализации идеи) расценивается как главный фактор успеха предприятия в будущем | 1,0    |
| один из множества важных факторов                                                                   | 0,5    |
| есть и другие, намного более важные факторы                                                         | 0,1    |
| 2. Готовность структурных подразделений                                                             |        |
| все структурные подразделения осознают необходимость изменений и заинтересованы в реализации идеи   | 1,0    |
| значительная часть персонала против изменений                                                       | 0,5    |
| ключевые структурные подразделения настроены против изменений и не готовы к реализации идеи         | 0,1    |

## Оценка факторов рыночного успеха

| ХАРАКТЕРИСТИКА ФАКТОРОВ И ИХ СОСТОЯНИЙ                                                                                     | Оценка |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 1. Соответствие основной специализации и сфере деятельности                                                                |        |
| усовершенствованный продукт в рамках основной специализации или сферы деятельности                                         | 0,9    |
| новый продукт в рамках основной сферы деятельности (расширение существующей гаммы товаров)                                 | 0,7    |
| усовершенствованный продукт не основной сферы деятельности                                                                 | 0,5    |
| новый продукт не основной сферы деятельности                                                                               | 0,3    |
| совершенно новый продукт, создание нового рынка                                                                            | 0,1    |
| 2. Стадия жизненного цикла целевого рынка                                                                                  |        |
| зарождение                                                                                                                 | 0,9    |
| рост                                                                                                                       | 0,7    |
| зрелость                                                                                                                   | 0,5    |
| спад                                                                                                                       | 0,1    |
| 3. Конкурентные преимущества продукта                                                                                      |        |
| продукт по всем параметрам превосходит аналоги или эксклюзивный                                                            | 0,9    |
| продукт значительно превосходит конкурентные предложения по нескольким параметрам, но не по всем                           | 0,7    |
| продукт обладает незначительными преимуществами по одному                                                                  | 0,5    |
| продукт не имеет отличий или обладает преимуществами по одной-двум характеристикам, но уступает в остальных                | 0,1    |
| 4. Значимость продукта (конкурентных преимуществ)                                                                          |        |
| только данный продукт удовлетворяет потребность в решении                                                                  | 0,9    |
| удовлетворяет потребность в решении проблемы определенно лучше, чем существующие предложения                               | 0,7    |
| значимость дополнительных выгод, представляемых продуктом, для потребителей не очевидна                                    | 0,3    |
| удовлетворяет потребность в решении проблемы в равной степени с существующими предложениями, не несет дополнительных выгод | 0,1    |
| 5. Рыночная позиция предприятия                                                                                            |        |
| предприятие хорошо известно и имеет стабильную позицию                                                                     | 0,9    |
| установлены контакты с потенциальными заказчиками, но предприятие еще не вышло на рынок                                    | 0,7    |
| предприятие известно и играет активную роль на смежном рынке                                                               | 0,5    |
| данный рынок узкоспециализированный и еще не освоен предприятием                                                           | 0,3    |
| предприятие не известно рынку и не имеет контактов с потенциальными потребителями                                          | 0,1    |

Рис. Порядок оценки целесообразности реализации инновационных идей

Процедура оценки вероятности успеха реализации идеи заключается в определении и выборе из предложенного перечня соответствующего состояния каждого анализируемого фактора, и в расчете, на основе шкалы оценок состояний, средней оценки вероятности успеха по каждой группе факторов, а затем — интегральной оценки по всем группам.

Сама процедура оценки позволяет акцентировать внимание на некоторых критических факторах, неудовлетворительное состояние которых делает дальнейшие прединвестиционные исследования нецелесообразными без реализации дополнительных мер по устранению таких "критических слабых сторон". Полученная интегральная оценка, как и оценки групп факторов, может служить основой для принятия решения о рациональности реализации инновационной идеи. Например, низкая вероятность успешного продвижения на рынке и низкая вероятность успешного производства или освоения характеризуют идею как высокорискованную и могут служить сигналом для отказа от ее реализации при существующих условиях. Однако граничные значения оценок, однозначно определяющие позитивное или негативное решение, определяются с учетом сферы и специфики деятельности предприятия и зависят от индивидуальной склонности к риску лица, принимающего решение.

Подобный метод оценки целесообразности реализации инновационных идей относится к инструментам "идейного анализа" и служит для оценки, выбора или отсева идей на начальном этапе прединвестиционных исследований. Полученное подтверждение целесообразности реализации идеи не является подтверждением эффективности реализации инновационного проекта. Однако оно позволяет выявить те идеи, которые заслуживают дальнейшей разработки до уровня предложения и проекта, или, наоборот, отсеять заведомо бесперспективные. Таким образом, использование метода способствует упрощению процедуры инвестиционного анализа и, благодаря комплексному учету наиболее влиятельных внутренних факторов, может содействовать более рациональному использованию инвестиционных ресурсов предприятий, что особенно актуально в условиях их ограниченности.

**Литература:** 1. Ковалев В. В. Методы оценки инвестиционных проектов. — М.: Финансы и статистика, 1998. — 144 с. 2. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. — СПб.: Изд. "Питер", 1999. 3. Фатхутдинов Р. А. Стратегический маркетинг: Учебник. — М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-синтез", 2000. — 640 с.

*Стаття надійшла до редакції  
16.03.2005 р.*

УДК 331.101.3

**Трембач К. О.**

## СТРУКТУРНІ ЕЛЕМЕНТИ МОТИВАЦІЇ, ЇХ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК

*In the article the theoretical questions of the motivation process are described in this article. The motivation process are divided into two parts — the motivation and the stimulation. The terms "motive" and "stimulus" are analysed as the key compo-*

*nents of those parts and their meanings are described through the categories of needs, desires, interests etc.*

Однією з проблем теорії і практики менеджменту є мотивація персоналу. Дана проблема вивчається протягом багатьох років і, перш за все, пов'язана з роботами таких економістів, як Ф. Тейлор, А. Файоль, Е. Мейо, А. Маслоу, Ф. Герцберг, Л. Портер, Д. Мак-Грегор та ін.

У сучасних умовах проблема не втрачає актуальності. З розвитком ринкових відносин в Україні можна говорити про новий виток у вирішенні питань, пов'язаних з мотивацією, про що свідчать роботи О. М. Колота, В. П. Нестерчука, Г. О. Дмитренка, Л. В. Пritули та ін.

Незважаючи на тривалість періоду вивчення цієї проблеми, все ще спостерігаються розбіжності в термінології, що вимагає уточнення деяких понять і формулювань.

Метою даної роботи є дослідження сутності процесу мотивації і на його підставі конкретизування самого поняття "мотивація", а також визначення структури мотивації.

Досягнення цієї мети вимагає дослідження поняття "мотивація", визначення його складових, уточнення основних елементів мотивації ("мотив", "потреби" тощо), а також показу взаємозв'язку між елементами і складовими частинами мотивації.

Вивчаючи сутність мотивації, вчені різних країн наголошують на її економічній і психологічній стороні, тому існує декілька підходів до визначення цього поняття. Зробимо акцент на економічному аспекті.

У вузькому розумінні мотивацію визначають як: "сукупність рушійних сил, що спонукають людину до виконання певних дій" [1, с. 4]; "сукупність усіх мотивів, які здійснюють вплив на поведінку людини" [2, с.17]. Більш широке визначення дає Е. О. Уткін, стверджуючи, що "мотивацію можна подати як сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину до діяльності, вони обумовлюють рамки та форми роботи і надають їй чітку орієнтацію на досягнення фіксованих цілей" [3, с. 15].

В інших роботах увага приділяється не тільки окремій людині та її особистим цілям, а й цілям підприємства. З цієї точки зору мотивація — це "процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей або цілей організації" [4, с. 360] або "процес спонукання робітників до діяльності для досягнення цілей організації" [5, с. 6].

У деяких роботах [3; 6; 7] поряд з поняттям "мотивація" використовується поняття "мотивування". При цьому мотивування визначають як "процес впливу на людину для спонукання її до певних акцій за допомогою пробудження в ній певних мотивів" [3, с. 16] або "процес спонукання до діяльності та спілкування для досягнення особистих цілей і цілей організації" [6, с. 40]. Останнє трактування "мотивування" є ідентичним поняттю "мотивація", сформульоване М. Х. Месконом. Подібні ситуації можна спостерігати неодноразово, тому спробуємо внести деяку ясність.

На погляд авторів, мотивація — сукупність зовнішніх і внутрішніх факторів (сил), що спонукають людину до дій, спрямованих на досягнення певних особистих цілей і цілей організації. Мотивація — це більш ємне поняття, що припускає, з однієї сторони, формування факторів, а з іншої — вплив цих факторів на людину, тобто безпосереднє спонукання її до дії. У залежності від того, які фактори діють (внутрішні чи зовнішні), мова йде про процеси мотивування чи стимулювання.

Щоб визначити межі й розбіжності двох останніх понять, розглянемо більш докладно їх складові.