

# КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ГНУЧКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

© 2017 ТАРНАВСЬКА Н. П., ДЕМКІВ І. О.

УДК 658.5

## Тарнавська Н. П., Демків І. О. Концептуальні положення моделі управління гнучкістю підприємства

У статті обґрунтовано основні концепти побудови та розвитку системи управління гнучкістю підприємства з використанням інноваційних методів менеджменту. Визначено сутність гнучкості підприємства як властивість маневрувати і змінювати тип ринкової поведінки залежно від передбачуваних змін середовища функціонування. Представлено визначення системи управління гнучкістю підприємства як комплекс заходів цілеспрямованого превентивного впливу на зростання ринкової вартості підприємства в умовах змін. На основі фундаментальних положень теорії управління, інноватики, конкурентних переваг, окремих концептів теорії хаосу і самоорганізації систем та синергетики побудовано концептуальну модель управління гнучкістю підприємства. У межах моделі показано, що оцінювання і прогнозування характеру змін є передумовою визначення ступеня готовності підприємства до їх сприйняття і формування механізму адекватного реагування з подальшим формуванням стратегічного набору видів діяльності. Концептуальну модель управління гнучкістю підприємств апробовано у спиртовій промисловості України у процесі її трансформації з монопродуктової в мультипродуктову.

**Ключові слова:** концепція, підприємство, гнучкість, управління гнучкістю, модель, бізнес-модель, зміни, конкурентоспроможність.

**Рис.:** 4. **Табл.:** 3. **Бібл.:** 21.

**Тарнавська Наталія Петрівна** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту організації та управління проектами, Запорізька державна інженерна академія (пр. Соборний, 226, Запоріжжя, 69006, Україна)

**E-mail:** nptar@mail.ru

**Демків Ірина Олегівна** – кандидат економічних наук, старший викладач кафедри менеджменту та публічного управління, Тернопільський національний економічний університет (вул. Львівська, 11, Тернопіль, 46020, Україна)

**E-mail:** demkiv\_irina@ukr.net

УДК 658.5

UDC 658.5

## Тарнавская Н. П., Демкив И. О. Концептуальные положения модели управления гибкостью предприятия

В статье обоснованы основные концепты построения и развития системы управления гибкостью предприятия с использованием инновационных методов менеджмента. Определена сущность гибкости предприятия как свойство маневрировать и изменять тип рыночного поведения в зависимости от предполагаемых изменений среды функционирования. Представлено определение системы управления гибкостью предприятия как комплекс мер целенаправленного превентивного воздействия на рост рыночной стоимости предприятия в условиях изменений. На основе фундаментальных положений теории управления, инноватики, конкурентных преимуществ, отдельных концептов теории хаоса и самоорганизации систем и синергетики построена концептуальная модель управления гибкостью предприятия. В рамках модели показано, что оценка и прогнозирование характера изменений является предпосылкой определения степени готовности предприятия к их восприятию и формированию механизма адекватного реагирования с последующим формированием стратегического набора видов деятельности. Концептуальная модель управления гибкостью предприятий апробирована в спиртовой промышленности Украины в процессе ее трансформации с монопродуктовой в мультипродуктовую.

**Ключевые слова:** концепция, предприятие, гибкость, управление гибкостью, модель, бизнес-модель, изменения, конкурентоспособность.

**Рис.:** 4. **Табл.:** 3. **Библ.:** 21.

**Тарнавская Наталья Петровна** – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры менеджмента организации и управления проектами, Запорожская государственная инженерная академия (пр. Соборный, 226, Запорожье, 69006, Украина)

**E-mail:** nptar@mail.ru

**Демкив Ирина Олеговна** – кандидат экономических наук, старший преподаватель кафедры менеджмента и публичного управления, Тернопольский национальный экономический университет (ул. Львовская, 11, Тернополь, 46020, Украина)

**E-mail:** demkiv\_irina@ukr.net

## Tarnavska N. P., Demkiv I. O. The Conceptual Provisions of the Enterprise Flexible Management Model

The article substantiates the basic concepts of construction and development of the enterprise flexibility management system by using the innovative methods of management. Essence of flexibility of enterprise has been defined as a property of maneuver and change the type of market behavior depending on the anticipated changes of the operation environment. The article provides a definition of the enterprise flexibility management system as a complex of measures for the targeted preventive impact on the growth of the market value of enterprise in the face of changes. On the basis of the fundamental provisions of the management theory, innovation, competitive advantages, certain concepts of chaos theory and self-organization of systems, as well as synergetics, the conceptual model of the enterprise flexibility management was built. In terms of the model is shown that evaluation and prediction of the nature of changes is a prerequisite for determining the degree of readiness of enterprise to their perception and formation of mechanism for adequate response with the subsequent formation of a strategic set of types of activities. The conceptual model of the flexibility management of enterprises was approved in the alcohol industry of Ukraine in the process of its transformation from mono-productive into multi-productive.

**Keywords:** conception, enterprise, flexibility, flexibility management, model, business model, changes, competitiveness.

**Fig.:** 4. **Tbl.:** 3. **Bibl.:** 21.

**Tarnavska Nataliya P.** – D. Sc. (Economics), Professor, Professor of the Department of Management Organization and Project Management, Zaporizhzhia State Engineering Academy (226 Sobornyi Ave., Zaporizhzhia, 69006, Ukraine)

**E-mail:** nptar@mail.ru

**Demkiv Iryna O.** – PhD (Economics), Senior Lecturer of the Department of Management and Public Administration, Ternopil National Economic University (11 Lvivska Str., Ternopil, 46020, Ukraine)

**E-mail:** demkiv\_irina@ukr.net

Упровадження інноваційної моделі розвитку на підприємствах України передбачає докорінну перебудову їх виробничої та господарської діяльності на засадах новітньої управлінської парадигми, що потребує імплементації до їх бізнес-моделі управлінських технологій оперативної та превентивної реакції на трансформацію умов функціонування. Високий рівень турбулентності ринкового середовища спонукає підприємства до побудови конкурентних переваг на засадах управління їх гнучкістю, оскільки традиційні управлінські інструменти не забезпечують бажаного ринкового успіху та конкурентного захисту. Зростання актуальності теоретичного обґрунтування та методичного забезпечення технологій управління гнучкістю підприємств зумовлюється також процесами трансформації конвергентного розвитку суб'єктів ринку в дискретний, що потребує додаткових досліджень хаотичного розвитку та самоорганізації систем.

Проблематика управління гнучкістю набуває особливої гостроти для підприємств спиртової промисловості, оскільки через традиційний погляд на галузь як *монопродуктову* з обмеженим потенціалом гнучкості вона тривалий час залишається поза увагою науковців, що досліджують проблематику управління гнучкістю. Однак зміна можливостей і перспектив розвитку спиртової промисловості (участь у вирішенні продовольчої та енергетичної проблем, задоволення нових потреб та можливість різнопланового використання продукції, імплементація завдань енергозбереження, імпортозаміщення та безвідходності виробництва в стратегію розвитку галузі, використання нових ринкових можливостей у межах СОТ) зумовлюють доцільність визначення спиртової промисловості як *мультипродуктової*, що потребує формування для її підприємств портфеля інноваційних технологій управління їх гнучкістю.

Вирішення зазначених стратегічних завдань вимагає перегляду концептуальних основ управління гнучкістю підприємств з урахуванням реалій господарювання і досягнень управлінської думки.

Найвідомішими дослідженнями проблематики управління гнучкістю підприємств у зарубіжній науковій думці є праці Д. Аакера, І. Ансоффа, Р. Акоффа, А. Баклі, М. Брайніса, В. Васильєва, А. Гамба, А. Градова, К. Гронхага, А. Дамодарана, Б. Дрейера, Дж. Еванса, Д. Келлога, У. Клеверлі, В. Самочкіна, Р. Санчеса, А. Тріантіса, Р. Фатхутдинова, П. Фернандеза, Г. Хемела та багатьох інших. Вагомий внесок у вирішення означених питань здійснили вітчизняні науковці, зокрема: І. Бланк, Т. Божидарнік, О. Грачов, В. Гончаров, В. Гриньова, М. Дороніна, В. Забродський, М. Кизим, В. Козловський, С. Комаринець, Т. Лепейко, З. Митрофанова, Л. Мачкур, М. Пантелєєв, В. Петров, В. Пономаренко, І. Отенко, О. Тридід, О. Шатілова, Н. Шматко. Поряд з тим, проблему управління гнучкістю підприємств, особливо її економічний аспект, недостатньо висвітлено в наукових джерелах. Наявність прогалин у науковому підґрунті та відсутність надійного інструментарію управління гнучкістю підприємств дозволили зробити висновок про необхідність продовження таких досліджень з позицій міждисциплінарно-

го підходу, використовуючи новітні досягнення теорії управління, інноватики та конкурентних переваг.

Метою статті є розроблення концептуальної моделі управління гнучкістю підприємства як впорядкованої сукупності положень новітньої парадигми управління з комплексом модифікованих елементів гнучкості підприємств, що базується на принципово новому баченні зміни умов і способів господарювання. Структурування мети передбачає вирішення таких завдань:

- ✦ виявлення сутнісних характеристик гнучкості підприємства задля побудови теоретичного підґрунтя системи управління цією гнучкістю;
- ✦ розкриття сутності управління гнучкістю підприємства для формування системного бачення цього процесу та побудови взаємопов'язаних підсистем такого управління;
- ✦ на основі сформульованих положень побудова концептуальної моделі управління гнучкістю підприємства для розвитку наукових основ виявлення готовності підприємств до змін.

Сучасна парадигма управління орієнтується на зростання ринкової вартості бізнесу на протязі ХХ ст. Свого часу професор Гарвардської школи бізнесу М. Портер у фундаментальній праці «Стратегія конкуренції» зазначав, що головним завданням менеджменту є усталення влади компанії над своїми постачальниками і клієнтами та пошук способів не підпускати до свого бізнесу існуючих і потенційних конкурентів для того, щоб захистити свої стратегічні переваги і витягти з них максимальну вигоду [1, с. 15]. Отже, головним завданням управлінців, зважаючи на таку позицію, було зосередження уваги на найкращих методах захоплення будь-якої вартості, що створюється в межах впливу компанії.

З іншого боку, аналіз багатолітнього досвіду функціонування суб'єктів ринку у сформованих умовах господарювання дозволив дослідниці С. Гошал зробити висновок про те, що за таких умов інтереси компанії виявляються несумісними з інтересами суспільства [2, с. 197], що не сприяє його гармонійному розвитку.

Реалії сучасного суспільства стали передумовою перегляду основних положень усталеної парадигми менеджменту, у результаті чого новітні тенденції розвитку управлінської думки пов'язуються з формуванням критеріїв оцінювання якості менеджменту в контексті зростання вартості бізнесу. Ця дефініція передбачає визначення поточної вартості майбутніх благ від володіння бізнесом, суму дисконтованих грошових потоків, що генеруються підприємством. За допомогою показника вартості бізнесу визначають загальний стан підприємства в довгостроковій перспективі, що достатньою мірою узгоджується з нинішніми ціннісними орієнтирами суспільства.

Як показує аналіз наукових джерел і практики господарювання успішних і збанкрутілих підприємств, ті з них, що «будувалися на віки», стали завчасно запрограмованими на невдачу і поразку. Р. Фостер і С. Каплан наводять такі дані: «Перший фондовий індекс рейтингової агенції «Standart & Poor's» було розраховано у 1920-ті роки на основі акцій 90 провідних американських кор-

порацій. Учасники цього списку залишалися в ньому в середньому упродовж 65 років. У 1998 р. термін перебування в розширеному переліку «Standart & Poor's 500» скоротився до 10 років. Якщо ця тенденція збережеться, то можна припустити, що за чверть віку не більше третини нинішніх найбільших корпорацій залишаться економічно впливовими суб'єктами» [3, с. 151].

Аналогічну інформацію подають й інші авторитетні джерела. Так, зі 100 найбільших компаній США, що існували на початку 90-х років ХХ ст., до кінця десятиліття залишилися лише 16. За той самий період у списку журналу «Fortune Magazine» з 500 найбільших компаній лише 29 зберегли свої позиції, а список оновився на 46% [4]. Ця інформація стосується лідерів світового бізнесу.

На основі наведеної інформації можемо констатувати, що умови бізнесу сьогодні більшою мірою, ніж будь-коли, вимагають нового мислення – дискретного замість конвергентного.

**П**ояснити ці трансформації можна принципово новою сутністю змін у нинішніх умовах господарювання, що супроводжуються складністю передбачення економічних процесів та їх різноманітністю. Така ситуація дозволила П. Друкеру назвати цей період розвитку економіки «епохою без закономірностей». Як зазначає Н. С. Алексєєв, у даний час зміни почали слідувати одна за одною безперервно і навіть накладатися одна на одну; вони тісно пов'язані, і кожна з них ланцюговою реакцією може спричинити серію нових змін, що розгортаються у внутрішньому середовищі з наростаючою швидкістю [5].

Зважаючи на такі трансформації ринкового середовища і зміну критеріїв оцінювання менеджменту підприємств, надзвичайно актуалізувалася проблематика управління гнучкістю суб'єктів господарювання, у тому числі для виробництв, які традиційно вважалися монопродуктовими і тому такими, що не мають можливостей маневрування через об'єктивну обмеженість асортиментної гнучкості.

Значущість питань управління гнучкістю підприємств у нинішніх умовах господарювання підтверджується їх піднесенням до рангу пріоритетних критеріїв оцінювання якості менеджменту та ключових факторів успіху підприємств. Так, у доповіді «Корпоративні стратегії 100 компаній майбутнього у Великобританії» перераховано шість ключових факторів успіху організацій, які більшою чи меншою мірою пов'язані з проблематикою їх гнучкості [6, с. 49]:

- ✦ структурна гнучкість;
- ✦ кадри;
- ✦ інноваційний потенціал;
- ✦ зростаючі ринки;
- ✦ міжнародна орієнтація;
- ✦ якість менеджменту.

Визначальну роль гнучкості підприємств у досягненні цілей корпоративного рівня відзначав і Р. Шонбергер, виокремлюючи такі критерії оцінювання [7, р. 205]:

- ✦ витрати споживача;
- ✦ виграш часу;
- ✦ якість продукції;
- ✦ гнучкість.

**С**истематизація (з елементами абстрагування) всього масиву тлумачень гнучкості підприємства уможливила окреслення чотирьох груп її визначень, а саме: гнучкість як параметр; як інструмент впливу; як спроможність чи можливість; як властивість підприємства. Дослідження специфіки кожного з означених підходів дозволило виявити тенденцію у трактуванні гнучкості підприємства: від кількісно-якісних параметрів та прикладних аспектів до сутнісних ознак – властивостей маневреності та інтегративності при формуванні нової природи змін. Критичний аналіз окреслених груп визначень, а також виявлення причинно-наслідкових зв'язків основних дефініцій, що описують сутність управління гнучкістю підприємств, дозволили вдосконалити трактування цього поняття. Ми вважаємо, що підприємство, як відкрита система, прагнучи до забезпечення конкурентоспроможності та зростання вартості бізнесу, повинно за своєю сутністю сприйматися як «трансформер» з окресленням інтегративної ознаки – мінливості. Своєю чергою, прояви цієї сутності є передумовою можливостей гнучкості підприємства, яка через створення умов динамічної рівноваги забезпечує його стійкість. Гнучкість і стійкість підприємства в авторському розумінні є корельованими й однопорядковими поняттями у процесі побудови логіки трактування сутності гнучкості як властивості підприємства. Зважаючи на такі теоретичні викладки, гнучкість підприємства розглядається нами як його властивість маневрувати та змінювати тип ринкової поведінки залежно від передбачених змін середовища функціонування задля підвищення конкурентоспроможності та зростання вартості бізнесу.

Бажана маневреність підприємства та нарощування потенціалу його самоорганізації в умовах дискретного розвитку потребує імплементації до системи менеджменту підприємства управлінських інновацій, спрямованих на забезпечення його гнучкості. Вирішення цього завдання є компетенцією системи управління гнучкістю цього суб'єкта господарювання, а саме: управління запропоновано розглядати як цілеспрямований превентивний вплив на зростання ринкової вартості підприємства в умовах змін, що передбачає трансформацію бізнес-процесу через механізми самоідентифікації, саморозвитку та інтегративності за всіма складовими гнучкості з використанням портфеля інноваційних управлінських технологій. Зважаючи на узагальнення наукових джерел з проблематики управління гнучкістю підприємства, виокремлено чотири основні її складові: асортиментна, виробнича, фінансова, управлінська.

Зважаючи на результати дослідження нинішніх реалій господарювання та прогнозування трансформації процесів розвитку економічних систем, нами запропоновано концептуальну модель управління гнучкістю підприємства як впорядковану сукупність положень новітньої парадигми управління з комплексом модифікованих елементів гнучкості підприємств, що базується на принципово новій сутності змін умов. Пояснення цих трансформацій потребує урахування принципово нового бачення таких змін і закономірну складність передбачення економічних процесів та їх різноманітність.



Специфіка дослідження передбачає розвиток і активізацію процесів «творчого руйнування» (за Й. Шумпетером) та пов'язане з ним становлення нового мислення управлінців, зумовлене змінами середовища функціонування підприємств, а саме – переходом від стану конвергентності до дискретного розвитку. Новизна сформованої ідеології полягає у виявленні ступеня готовності підприємства до сприйняття змін і формування адекватної моделі реагування на них з подальшим формуванням стратегічного набору видів діяльності.

Урахування зміни управлінської парадигми у процесі побудови і реінжинірингу організацій та їх структур управління, у т. ч. управління гнучкістю підприємства, на наш погляд, потребує використання теоретичних підвалин, основні концепти яких ґрунтуються на теоріях, поданих на рис. 1.

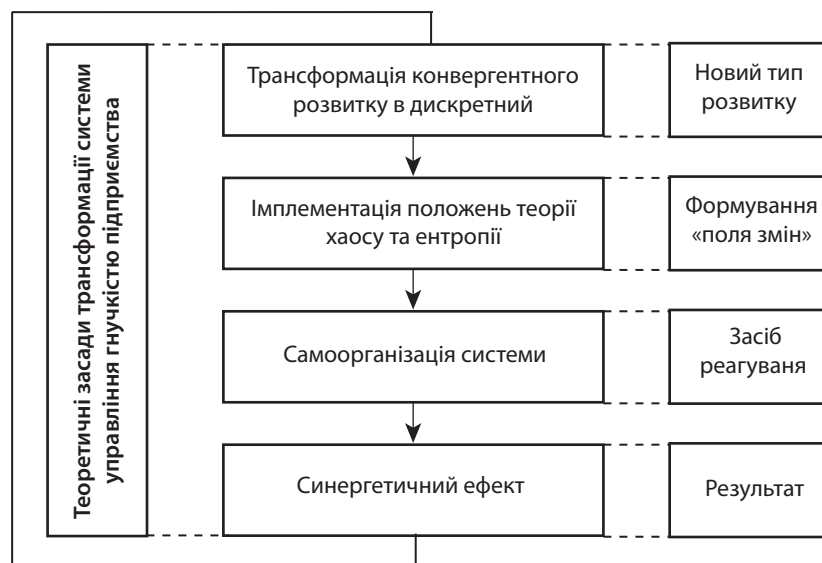


Рис. 1. Трансформація теоретичних основ концепції управління гнучкістю підприємства

Джерело: авторська розробка.

Наші дослідження показали, що трансформація конвергентного розвитку економічних систем у дискретний пов'язується з формуванням нового типу розвитку, що актуалізує проблематику теорії хаосу як базису новітніх підходів при дослідженні ринкових явищ і процесів. Хаос визначають як крайню непередбачуваність постійного нелінійного і нерегулярного складного явища, що виникає в динамічній системі [8]. Теорія гласить, що хаос не випадковий і має свої закономірності, особливим способом упорядковуючи рух. Відповідно до цієї теорії в умовах стрімких змін середовища функціонування неможливо врахувати всі фактори і умови, що зумовляють необхідність управління гнучкістю підприємства та використання адекватних управлінських технологій, тому майбутнє передбачати важко. Крім того, існує проблема вибору надійних методів оцінювання та прогнозування теперішніх і майбутніх змін, що формує поле невизначеності при обґрунтуванні управлінських рішень.

Розгляд хаотичних процесів в економіці, у т. ч. на підприємстві, неможливий без вивчення ентропії як міри безладу (або невизначеності) чи хаосу. Розгляда-

ючи в роботі підприємство як відкриту систему, тобто таку, що обмінюється матеріальними, енергетичними, інформаційними та іншими потоками із зовнішнім середовищем, ми зважаємо на те, що рівень ефективності його діяльності залежить від ступеня впорядкованості процесів і зв'язків, для яких характерна ентропія.

У наукових дослідженнях ентропію найчастіше використовують у трьох значеннях: міра невизначеності, нестача інформації, міра неупорядкованості системи. У теорії управління ентропію визначають як міру невизначеності стану або поведінки системи в конкретних умовах. Не ставлячи за мету дати характеристику всім тлумаченням ентропії, звернемо увагу на її визначення Б. А. Райзбергом, Л. Ш. Лозовським і Е. Б. Стародубцевою: «Ентропія – це величина, зворотна рівню організації системи» [9]. Заслуговує на увагу й визначення

Г. А. Краснова, В. В. Виноградова і А. А. Краснова, відповідно до якого ентропія – міра внутрішньої неупорядкованості системи. Ентропія збільшується при хаотичному розподілі інформаційних ресурсів і зменшується при їх впорядкуванні [10]. Однак таке визначення є певною мірою обмеженим, оскільки зосереджується лише на інформаційних ресурсах, як і багато інших тлумачень. На наш погляд, у цьому контексті варто розглядати й інші ресурси: природні, людські, фінансові та ін.

Найбільш вдалим видається трактування ентропії В. Ф. Ісламутдиновим, згідно з яким рівень ентропії – загальний показник, який відображає стан будь-якої системи і динаміку її розвитку [11].

На наш погляд, рівень ентропії як міра хаосу формує «поле змін», а результат управління гнучкістю підприємства, який визначає його конкурентний статус у ринковому середовищі, розглядається з позицій внутрішнього середовища (ендогенний, зумовлений внутрішніми чинниками).

З позицій ентропії підприємству притаманні такі характеристики [12]:

- ✦ система є динамічною, стохастичною;
- ✦ використовуючи певний алгоритм управління, керуюча структура подає на входи керованої підсистеми відповідні керуючі сигнали; при цьому будь-який управлінський акт передбачає вибір кращого керуючого впливу, оскільки метою управління є можливість вибору оптимального режиму функціонування об'єкта управління;
- ✦ керована система видає вихідні сигнали у вигляді готової продукції, інновацій, екологічного забруднення, економічного та соціального ефектів;
- ✦ поведінка системи в будь-який момент часу імовірнісним чином визначається вихідними сигналами, її внутрішніми попередніми станами і в даний момент часу; своєю чергою, зміна вихідних сигналів імовірнісним чином викликається зміною вхідних сигналів, а також внутрішніх станів системи, що стосуються даного моменту часу;
- ✦ рух системи відбувається за певною траєкторією, кінцева точка якої називається метою управління.

У цьому контексті С. Чоудхарі звертає увагу на важливість і необхідність системного бачення сил, що формують глибокі зміни: «...Якщо лідери розуміють системні взаємозв'язки, які надають форми цим силам, вони можуть не чекати, коли ці проблеми виникнуть і доведеться їм протистояти. Вони можуть завчасно їх передбачити тому, що розуміють дію всередині процесів змін. Вони можуть підготуватися до труднощів і будуть мати можливість прийняти превентивні заходи. Це і є той самий «танок змін», який інтуїтивно виконують вправні лідери, що працюють у безперервній взаємодії із силами – визначниками форми змін» [2, с. 334].

Згідно з логікою нашого дослідження засобом реагування на процеси хаосу та ентропії на підприємствах є використання ідей самоорганізації та синергетики (див. рис. 1).

Найчастіше самоорганізацію розглядають як процес створення, відтворення чи вдосконалення організації складної динамічної системи, у т. ч. підприємства як відкритої системи. При цьому розвиток і зміна форм її існування залежить від дієвості механізмів управління гнучкістю такої системи.

**Н**айбільш загальне визначення синергетики подає її як міждисциплінарну науку, що вивчає процеси самоорганізації та виникнення, підтримки стійкості та розпаду структур (систем) різної природи. Синергетика – це теорія самоорганізації, яка досліджує явища і процеси, у результаті чого в системі можуть з'явитися властивості, якими не володіє жодна з її частин [13]. Таке розуміння синергетики повною мірою узгоджується з виробленою нами гіпотезою дослідження (розгляд гнучкості підприємства як його властивості; міждисциплінарний підхід при побудові системи управління гнучкістю підприємства).

У процесі самоорганізації спостерігається постійне руйнування старих і поява принципово нових струк-

тур, які мають інші, неповторні властивості в результаті активізації процесів біфуркації, у т. ч. і стосовно ознак гнучкості підприємств. З іншого боку, відбуваються універсальні процеси об'єднання, кооперування на усіх рівнях суспільства, у т. ч. і підприємств. Дієвість означених процесів забезпечується функціонуванням так званих «механізмів складання», у результаті чого виникають нові утворення з новими властивостями [14].

Взаємозв'язок і співвідношення самоорганізації та синергетики трактується нині по-різному, а відповідно до нашого бачення ефективна самоорганізація як засіб реагування на зміни передбачає отримання синергетичного ефекту.

**З**важаючи на побудову теоретичної конструкції, яка дозволяє певною мірою переосмислити засади управління гнучкістю підприємства, нами побудовано відповідну концептуальну модель такого управління, яку подано на рис. 2. На цьому етапі логіка нашого дослідження передбачає перехід від теоретичних концептів на прикладний рівень, де враховується, з одного боку, вплив на підприємства спиртової промисловості процесів глобалізації, членство України в СОТ та інші мега- і макропроцеси, а з іншого – реалії розвитку цих підприємств. Визначені нами можливості та межі гнучкості підприємств є стратегічним орієнтиром для оцінювання перспектив їх гнучкості як засобу забезпечення конкурентоспроможності з позицій розгляду галузі як мультипродуктової (у перспективі) незалежно від належності їх до державної чи приватної форми власності.

Формування пакета стратегічних альтернатив розвитку підприємства як результат використання технологій управління гнучкістю та вибір на його основі єдиного варіанта стратегії потребує оцінювання характеру змін. Він є функцією взаємовпливу макрооточення (набору можливостей і меж гнучкості конкретного підприємства) та інтегрованого результату стратегічної сегментації, що охоплює традиційні ринки та інноваційні перспективи, на перетині яких і варто виявляти доцільні для підприємства види діяльності (див. рис. 2).

Підприємства спиртової промисловості, будучи спеціалізованими, тривалий час реалізують стратегію вертикальної інтеграції як об'єктивно задану з послідовним виконанням процесів закупівлі сировини, виробництва етилового чи технічного спиртів з подальшою їх переробкою: першого – переважно для виробництва лікєро-горілчаних виробів чи продуктів для медицини і фармацевтики, другого – для виробництва біопалива. Однак трансформація ринку, поява нових потреб і можливостей зумовлюють доцільність перегляду управлінських підходів щодо досягнення високих кінцевих результатів за рахунок управління гнучкістю підприємства, а саме – у напрямі реалізації стратегій спорідненої диверсифікації на підприємствах спиртової промисловості.

Отже, наріжним моментом запропонованої концептуальної моделі управління гнучкістю підприємств є поєднання процесів інтегрування технологічних переділів «вгору» або «назад» з обґрунтуванням доцільності розширення номенклатури продукції на засадах спорідненої диверсифікації.

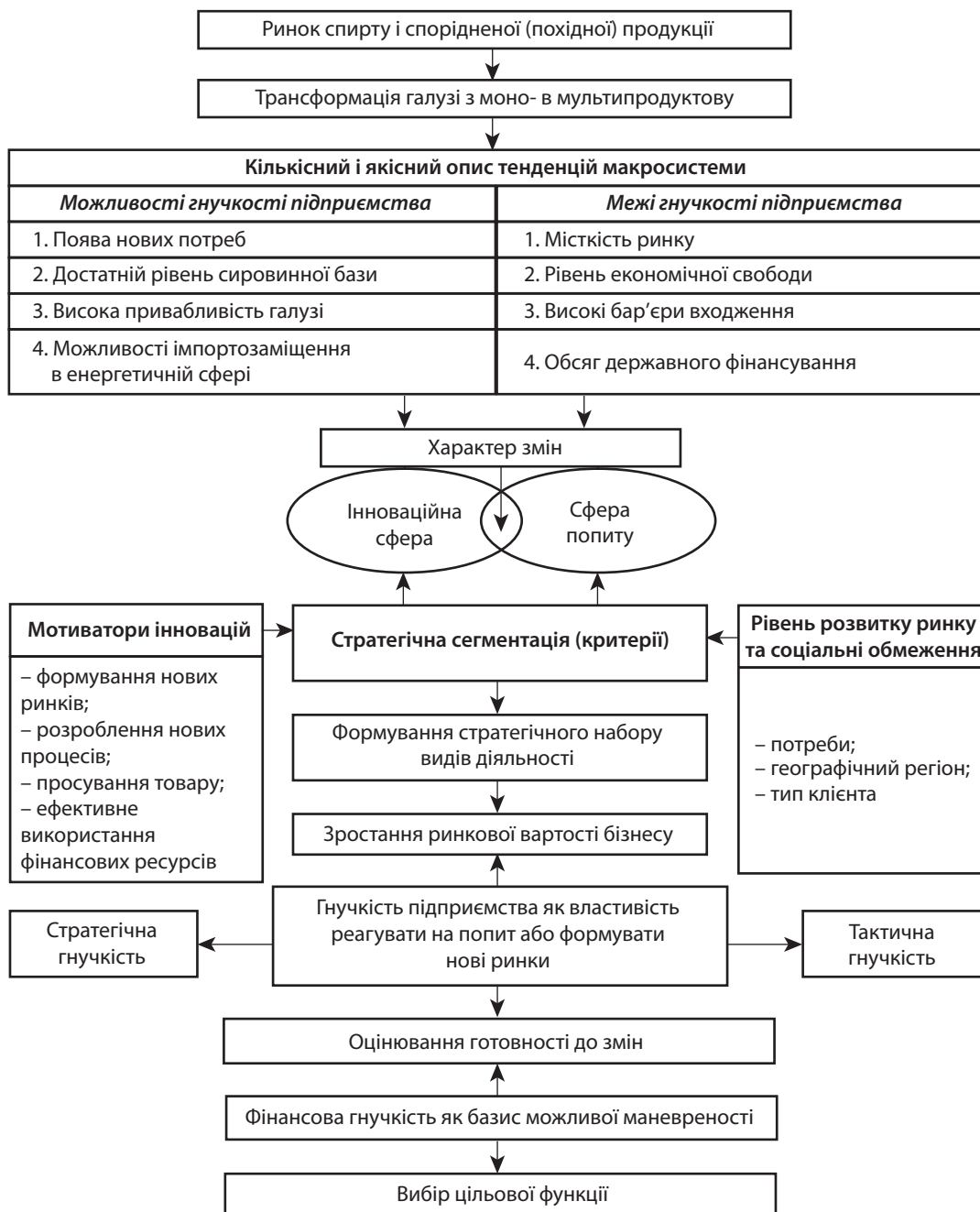


Рис. 2. Концептуальна модель управління гнучкістю підприємства

Джерело: авторська розробка.

Дослідження, проведені нами упродовж останніх років, дозволяють стверджувати, що підприємства спиртової промисловості України мають достатній потенціал для розширення номенклатури продукції, який сьогодні не реалізується, хоча лише спирт – основний її продукт – використовується більш як у 150 галузях промисловості. У найсприятливіші роки за обсягами виробництва спирту Україна посідала третє місце у світі (після Бразилії та Росії), однак у даний час значна частка спиртових підприємств простоє, перебуває на стадії банкрутства тощо. Наші дослідження показали, що встановлені потужності з виробництва спирту в Україні у теперішній час втричі перевищують потребу ринку в спирті, яка становить близько 16 млн дал на рік.

За даними ДП «Укрспирт», в Україні функціонує понад 80 ліцензованих спиртозаводів, які мають потужності з перероблення 900 тис. т зерна щорічно з можливим отриманням 32 млн дал зернового спирту. Їх річна потреба в буряковій меласі – 1,1 млн т, з якої можливо виробити ще 30 млн дал спирту [15]. За даними Державної служби статистики України, упродовж останніх років обсяги продажу спирту на внутрішньому та особливо на зовнішньому ринку скоротилися; падіння обсягів продажу спирту ДП «Укрспирт» зумовлене скороченням попиту з боку виробників алкогольних напоїв, на яких припадає понад 80% реалізації етилового спирту в країні.

За умови несприятливої ситуації на внутрішньому ринку логічним маркетинговим кроком міг би стати пошук зовнішніх ринків збуту. Однак вивчення цінової

політики на світових ринках спирту дозволило зробити висновок про низьку конкурентоспроможність вітчизняного продукту, оскільки за якісними і ціновими параметрами він не відповідає світовим зразкам (рис. 3).

Зважаючи, з одного боку, на проблеми у збутовій політиці спиртових підприємств України, а з іншого – на потенційну мультипродуктивність спиртової промисловості, підкреслимо можливість виробництва на її підприємствах біопалива при наявності недовантажених споріднених потужностей з виробництва спирту. Гострота проблеми підвищується тим, що Україна щорічно споживає біля 200 млн т паливно-енергетичних ресурсів і належить до групи енергодефіцитних країн, оскільки покриває свої потреби в енергоспоживанні приблизно на 53% й імпортує 75% необхідного обсягу природного газу та 85% сирової нафти і нафтопродуктів.

Фахівці зазначають, що така структура паливно-енергетичного комплексу є економічно недоцільною, породжує залежність економіки України від країн – експортерів нафти та газу та є загрозою для її енергетичної та національної безпеки [17, с. 17]. Виходом із ситуації є використання поновлювальних видів сировини для виробництва біопалива.

Дослідження зарубіжного досвіду забезпечення енергетичних програм дозволяє констатувати, що очікуваний обсяг виробництва біоетанолу у світі у 2020 р. за

оптимістичним прогнозом буде складати 281,5 млрд л, за песимістичним – 187,5 млрд л, а обсяг його світової торгівлі становитиме близько 10% від загального світового обсягу виробництва [18]. Основною сировиною для виробництва біоетанолу у світі є: цукрова тростина, кукурудза, цукрові буряки, а ефективність виробництва біоетанолу з різних видів біосировини подано в табл. 1.

На противагу активізації світових тенденцій виробництва та використання біоетанолу його виробництво в Україні (за даними ДП «Укрспирт») у 2014 р. складало 150 тис. т на рік, що не задовольняє потреб держави в цьому продукті. Незважаючи на те, що сьогодні понад 50 країн світу законодавчо підтримують розвиток відновлюваних джерел енергії, в Україні цьому аспекту діяльності підприємств спиртової промисловості приділяється недостатньо уваги.

Так, «Концепцією Державної цільової науково-технічної програми розвитку виробництва і використання біологічних видів палива», схваленою розпорядженням Кабінету Міністрів України ще 12 лютого 2009 р. № 276-р, передбачалося упродовж 2010–2014 рр. збільшити частку біопалива в загальному енергетичному балансі до 5–7%, підвищити рівень екологічної безпеки у 2 рази за рахунок багатьох заходів, у т. ч. зменшення обсягів викидів чадного газу в 2 рази шляхом викори-

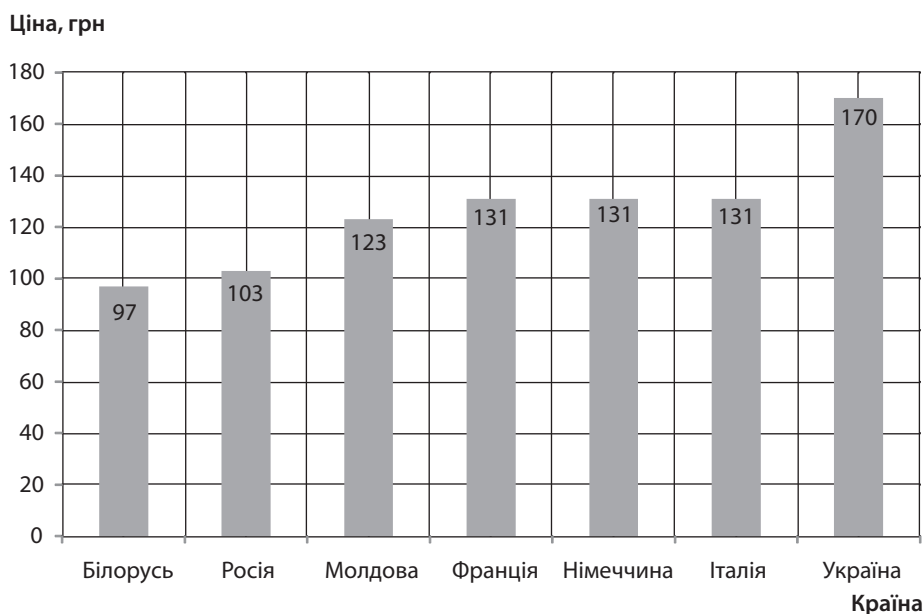


Рис. 3. Порівняння цін на етиловий спирт в країнах Європи, 2014 р., грн [16]

Таблиця 1

Ефективність виробництва біоетанолу з різних видів біосировини [18]

Біоенергетична культура	Урожайність, т/га	Вихід біоетанолу, т/га	Вихід очищеного біоетанолу з 1 т продукції, т	Ціна реалізації 1 т біоетанолу (з ПДВ), грн
Сорго	7,0	2,03	0,29	7642,2
Картопля	18	1,76	0,098	31913,3
Кукурудза	6,0	1,38	0,23	12122,8
Цукровий буряк	50	4,015	0,0803	5783,7



стання біоетанолу як моторного палива [18]. Важливість наведених пунктів Концепції є очевидною, однак її не було реалізовано (у т. ч. й стосовно виробництва біоетанолу) через брак коштів державного і місцевих бюджетів, нестачі інвестицій та інших джерел фінансування.

**Р**озширення виробництва біоетанолу на підприємствах спиртової промисловості передбачалося й іншими державними документами, зокрема, «Програмою розвитку спиртової галузі на 2007–2011 роки», затвердженою наказом Міністерства аграрної політики України від 16.10.2007 р. № 736, передбачалася доцільність репрофілювання 12 спиртових заводів на виробництво біоетанолу [19]. Постановою КМУ «Про затвердження Державної програми активізації розвитку економіки на 2013–2014 роки» від 27 лютого 2013 р. № 187 [20] було передбачено організацію виробництва біоетанолу на потужностях спиртових і цукрових заводів, однак у цьому документі не означено будь-яких конкретних стратегічних чи тактичних кроків щодо термінів і обсягів виробництва згаданого виду продукції. Характеристики сировинної бази виробництва біоетанолу в Україні подано в *табл. 2*.

ДП «Укрспирт», незважаючи на критичні зауваження нафтотрейдерів, заявляє про готовність виробляти достатню кількість біоетанолу, до виробництва якого сьогодні готові лише 15 спиртових заводів [21], тоді як, відповідно до закону України «Про внесення змін до деяких законів України про виробництво моторних палив з вмістом біокомпонентів», у 2014–2015 рр. усі реалізовані в Україні бензини повинні були містити не менше 5% біоетанолу. З 2016 р. обов'язкова частка біоетанолу в бензинах повинна була збільшитися до 7% [21].

З початком повномасштабного виробництва біоетанолу ДП «Укрспирт» планує налагодити експорт цього продукту, однак наші дослідження показують, що

продукція вітчизняних спиртових підприємств не має достатнього рівня конкурентоспроможності на міжнародному ринку. Зокрема, порівняння витрат на виробництво біоетанолу у світовому масштабі показало, що найдешевшим цей продукт є у Бразилії (через державні субсидії) і США, тоді як найдорожчий біоетанол виробляє Німеччина (*табл. 3*).

Крім того, функціональні параметри вітчизняного біоетанолу також не відповідають кращим світовим взірцям, що потребує додаткових інвестицій для модернізації виробничих процесів.

**О**тже, проведені дослідження дозволяють встановити низку тенденцій розвитку спиртової промисловості, а також невирішених проблем, які переважно корелюють між собою, впливаючи на формування «поля стратегій» для кожного з підприємств (*рис. 4*). Зокрема, до основних галузевих тенденцій нами віднесено:

- ✦ скорочення обсягів виробництва етилового спирту;
- ✦ зменшення обсягів експорту етилового спирту;
- ✦ падіння рівня використання виробничих потужностей.

Серед проблем, що виникли впродовж останніх років у спиртовій промисловості України, нами виділено:

- ✦ відсутність нових ринків збуту продукції;
- ✦ наявність «чорного» сегмента ринку, високий рівень тінізації та криміналізації;
- ✦ високий рівень фальсифікації продукції;
- ✦ низький рівень конкурентоспроможності продукції на міжнародних ринках;
- ✦ падіння екологічної захищеності середовища.

Означені тенденції та проблеми є взаємопов'язаними, вони можуть служити підставою для формулювання висновку про наростання процесів стагнації в галузі.

**Таблиця 2**

**Використання сировинних ресурсів на виробництво біоетанолу**

Біоенергетична сировина	2011 р.	2015 р., млн т	Вироблено біоетанолу, тис. т	Відсоток до споживання світлих нафтопродуктів
Цукровий буряк	–	10*	803,0	14,6
Кукурудза	–	5	1150,0	20,9
Сорго	–	0,2	58,0	1,1

**Примітка:** \* – згідно з розробленою у НААН галузевою програмою «Цукрові буряки – 2011–2015 рр.».

**Таблиця 3**

**Порівняльна собівартість біоетанолу на світовому ринку, 2012 р. [18]**

Країна-виробник	Собівартість біоетанолу, €/100 л
США (кукурудза)	39,47
Німеччина (пшениця)	54,97
Німеччина (цукровий буряк)	59,57
Бразилія (цукрова тростина)	14,48
Україна (цукровий буряк)	57,84

Зважаючи на сформовані тенденції та виявлені проблеми, серед перспектив розвитку спиртових підприємств на основі актуалізації завдань забезпечення їх гнучкості нами сформульовано перспективні сфери управління такими підприємствами за рахунок впровадження інноваційних технологій:

- ✦ пошук нових ринків збуту, зважаючи на використання механізмів гнучкої цінової політики;
- ✦ реалізація інноваційно-інвестиційних проектів для забезпечення відповідності функціональних характеристик продукції світовому рівню;





**Рис. 4. Схема «поля стратегій» для вибору видів діяльності підприємства**

Джерело: авторська розробка.

- ✦ формування нових потреб і відповідних ринків, виробництво нової продукції;
- ✦ перехід до стратегій спорідненої диверсифікації для ефективного використання потужностей.

Перехресне дослідження та узгодження основних тенденцій, проблем і перспективних шляхів розвитку спиртової промисловості України дозволяють побудувати «поле стратегій», яке є підставою для формування оригінального, властивого кожному окремому підприємству як специфічному суб'єкту ринку, набору видів діяльності.

Найпоширенішими видами діяльності для спиртових підприємств, зважаючи на існуючі процеси вертикальної інтеграції та можливі варіанти спорідненої диверсифікації, є (див. рис. 4):

- ✦ випуск спирту для виробництва біопалива (сумішевих бензинів) – біоетанолу;
- ✦ харчовий спирт лише для виробництва лікеро-горілчаних виробів;
- ✦ виробництво спирту для технічних цілей (хімічна промисловість, машинобудування, автомобільні засоби тощо);
- ✦ харчовий спирт для забезпечення діяльності промислових підприємств (медичина, парфумерія, кондитерські підприємства, виноробство).

Аналіз «поля стратегій» дозволяє менеджменту підприємства обрати адекватний варіант стратегії, реалізація якого методами та засобами гнучкості забезпечить стійке становище підприємства на ринку.

## ВИСНОВКИ

Систематизація основних положень, на основі яких формуються механізми управління гнучкістю підприємства та забезпечується їх розвиток, дозволила сформулювати такі висновки:

- ✦ зважаючи на трансформацію ринкового середовища і зміну критеріїв оцінювання менеджменту підприємств, актуалізувалася проблематика концептуального обґрунтування управління гнучкістю підприємств, у т. ч. для виробництв, які традиційно вважалися монопродуктовими і тому такими, що не мають можливостей маневрування через об'єктивну обмеженість асортиментної гнучкості. Значущість питань управління гнучкістю підприємств у нинішніх умовах господарювання підтверджується їх піднесенням до рангу пріоритетних критеріїв оцінювання якості менеджменту та ключових факторів успіху підприємств;
- ✦ дослідження нинішніх реалій господарювання і прогнозування трансформації процесів розвитку економічних систем дозволило запропонувати концептуальну модель управління гнучкістю підприємства спиртової промисловості як впорядковану сукупність положень новітньої парадигми управління з комплексом модифікованих елементів гнучкості підприємств, що базується на принципово новій сутності зміни умов господарювання. Пояснення цих трансформацій потребує врахування принципово нового бачення

таких змін і закономірну складність передбачення економічних процесів та їх різноманітність. Специфіка дослідження передбачає розвиток й активізацію процесів «творчого руйнування» (за Й. Шумпетером) та пов'язане з ним становлення нового мислення управлінців, зумовлене змінами середовища функціонування підприємств, а саме – переходом від стану конвергентності до дискретного розвитку;

- ✦ концептуально зміну управлінської парадигми у процесі побудови та реінжинірингу систем управління гнучкістю підприємства спиртової промисловості запропоновано реалізувати з використанням основних положень теорії хаосу та ентропії, самоорганізації та синергетики. Перехід від теоретичних концептів на прикладний рівень передбачає урахування впливу на підприємства процесів глобалізації, членства України в СОТ та інших мега- і макропроцесів, а також реалій розвитку цих підприємств. Визначені можливості та межі гнучкості підприємств є стратегічним орієнтиром для оцінювання їхніх перспектив з позицій розгляду галузі як мультипродуктової незалежно від існування державної чи приватної форми власності.

**П**ерспективи подальших досліджень зводяться до оцінювання й прогнозування характеру змін, що стане передумовою виявлення ступеня готовності підприємства до сприйняття цих змін і формування моделі адекватного реагування з подальшим формуванням стратегічного набору видів діяльності. Зростання ринкової вартості бізнесу як стратегічна мета забезпечиться імплементацією в систему управління інновацій, які спрямовуватимуться на розширення маневреності підприємств у можливостях адаптації до ринку чи впливу на нього. Трансформація ринку, поява нових потреб і можливостей потребуватимуть перегляду управлінських підходів щодо управління гнучкістю підприємств, а саме – у напрямі доцільності реалізації стратегій спорідненої диверсифікації на підприємствах спиртової промисловості. ■

#### ЛІТЕРАТУРА

1. **Портер М. Е.** Стратегія конкуренції/пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. Київ: Основи, 1997. 390 с.
2. Менеджмент XXI века/под ред. С. Чоудхари. М.: ИНФРА-М, 2002. 448 с.
3. **Фостер Р., Каплан С.** Созидательное разрушение // Новые тенденции в управлении. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. 184 с.
4. **Идрисов А.** Сценарий для России. Дезориентированная нация. URL: [http://www.naco.ru/mir\\_op/publik/dez\\_nac.shtml](http://www.naco.ru/mir_op/publik/dez_nac.shtml)
5. **Алексеев Н. С.** Проектирование организаций «эпохи без закономерностей». URL: <http://www.mevriz.ru/articles/2000/4/1517.html>
6. **Кук П.** Креатив приносит деньги/пер. с англ. С. С. Гуринович. Минск: Гревцов Паблшер, 2007. 384 с.
7. **Schonberger R. J.** World Class Manufacturing. The Lessons of Simplicity Applies. New York: Free Press, 1986.

8. Теория хаоса. URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/>
9. **Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Э. Б.** Современный экономический словарь. 2-е изд., испр. М.: ИНФРА-М, 1999. 479 с.
10. **Краснов Г. А., Виноградов В. В., Краснов А. А.** Условие возникновения синергетического эффекта при интеграции экономических систем. *Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского*. 2009. № 4. С. 219–222.
11. **Исламутдинов В. Ф.** Универсальный подход к оценке эффективности и отбору инновационных проектов. *Проблемы современной экономики*. 2008. № 3 (27). URL: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=2062>
12. **Буднікова Ю. В.** Ентропія як економічна категорія. *Ефективна економіка*. 2012. № 7. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1287>
13. Синергетика. URL: <http://uk.wikipedia.org/>
14. Концепция самоорганизации. Синергетика. URL: <http://spkurdyumov.ru/what/konceptsiya-samoorganizacii-sinergetikaobshhie-polozheniya/>
15. News of the of the alcohol industry // The Official Site of Ukrspirit (2014). URL: <http://www.ukrspirit.com>
16. Analysis of the effective work of the alcohol industry // The Official Site of objective news (2014). URL: <http://www.news.meta.ua>
17. **Мельничук О. І.** Проблеми та перспективи розвитку спиртової галузі України в контексті виробництва біопалива. *Економіка і держава*. 2012. № 2. С. 15–21.
18. Матеріали Міжнародної науково-технічної конференції цукровиків України «Цукробурякове виробництво в умовах реформування національної економіки». Київ: Цукор України, 2012. 206 с.
19. Наказ Міністерства аграрної політики України «Програма розвитку спиртової галузі на 2007–2011 роки» від 16.10.2007 р. № 736. URL: <http://www.rada.gov.ua>
20. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державної програми активізації розвитку економіки на 2013–2014 роки» від 27 лютого 2013 р. № 187. URL: <http://www.rada.gov.ua>
21. Закон України «Про внесення змін до деяких законів України про виробництво моторних палив з вмістом біокомпонентів» № 4970-17. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/4970-17>

#### REFERENCES

- Alekseyev, N. S. "Proektirovaniye organizatsiy «epokhi bez zakonmernostey»" [Designing organizations "era without laws"]. <http://www.mevriz.ru/articles/2000/4/1517.html>
- "Analysis of the effective work of the alcohol industry". The official site of objective news. <http://www.news.meta.ua/>
- Budnikova, Yu. V. "Entropiia yak ekonomichna katehoriia" [Entropy as an economic category]. <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1287>
- Foster, R., and Kaplan, S. "Sozidatelnoye razrusheniye" [Creative destruction]. In *Novyye tendentsii v upravlenii*. Moscow: Alpina Biznes Buks, 2007.
- Islamutdinov, V. F. "Universalnyy podkhod k otsenke effektivnosti i otboru innovatsionnykh proektov" [A universal approach to the estimation of efficiency and selection of innovative projects]. <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=2062>
- Ildrisov, A. "Stsenariy dlya Rossii. Dezorientirovannaya natsiya" [The scenario for Russia. Disoriented nation]. [http://www.naco.ru/mir\\_op/publik/dez\\_nac.shtml](http://www.naco.ru/mir_op/publik/dez_nac.shtml)
- Krasnov, G. A., Vinogradov, V. V., and Krasnov, A. A. "Usloviye vznikoveniya sinergeticheskogo effekta pri integratsii ekonomicheskikh sistem" [The condition of the synergistic effect of integra-

tion of economic systems]. *Vestnik Nizhegorodskogo universiteta im. N. I. Lobachevskogo*, no. 4 (2009): 219-222.

Kuk, P. *Kreativ prinosit dengi* [Creativity makes money]. Minsk: Grevtsov Publisher, 2007.

"Kontsepsiya samoorganizatsii. Sinergetika" [The concept of self-organization. Synergy]. <http://spkurdyumov.ru/what/kontsepsiya-samoorganizatsii-sinergetikaobshhie-polozheniya/>

[Legal Act of Ukraine] (2007). <http://www.rada.gov.ua>

[Legal Act of Ukraine] (2013). <http://www.rada.gov.ua>

[Legal Act of Ukraine] (2013). <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/4970-17>

*Menedzhment XXI veka* [Management in XXI century]. Moscow: INFRA-M, 2002.

Melnichuk, O. I. "Problemy ta perspektyvy rozvytku spyrtovoi haluzi Ukrainy v konteksti vyrobnytstva biopalyva" [Problems and prospects of the alcohol industry of Ukraine in the context of biofuel production]. *Ekonomika i derzhava*, no. 2 (2012): 15-21.

"Materialy Mizhnarodnoi nauko-tekhnichnoi konferentsii tsukrovkyiv Ukrainy «Tsukroburiakove vyrobnytstvo v umovakh reformuvannya natsionalnoi ekonomiky»" [Materials of International scientific-technical conferences of sugar producers of Ukraine "sugar beet production in the conditions of reforming of the national economy"]. [www.sugarconf.com](http://www.sugarconf.com)

"News of the of the alcohol industry". The official site of Ukrspirt. <http://www.ukrspirt.com>

Porter, M. E. *Stratehiia konkurentsii* [Strategy competition]. Kyiv: Osnovy, 1997.

Rayzberg, B. A., Lozovskiy, L. Sh., and Starodubtseva, E. B. *Sovremennyy ekonomicheskyy slovar* [The dictionary of modern Economics]. Moscow: INFRA-M, 1999.

Schonberger, R. J. *World Class Manufacturing. The Lessons of Simplicity Applies*. New York: Free Press, 1986.

"Sinergetika" [Synergy]. <http://uk.wikipedia.org/>

"Teoriia khaosa" [Chaos theory]. <https://ru.wikipedia.org/wiki/>

УДК 331.101.262

## РОЛЬ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ В ЕКОНОМІЧНОМУ РОЗВИТКУ СУЧАСНОЇ УКРАЇНИ

© 2017 БЕРЕЖНА Н. І.

УДК 331.101.262

### Бережна Н. І. Роль мотивації та стимулювання в економічному розвитку сучасної України

Метою даної статті є обґрунтування необхідності нової якості мотивації та стимулювання з урахуванням досвіту різних країн світу для прискорення розвитку економіки України. Зазначено, що в сучасних умовах саме стимулювання сприяє активізації та прискоренню розвитку економіки за рахунок основних напрямків – підвищення технологічного рівня виробництва та формування людського капіталу. Існуючі в країні інші засоби стимулювання переважно ті самі, що і півстоліття тому, незважаючи на те, що багато з них вже не мають ефективної дії, більша частина моральних стимулів взагалі перестали впливати на діяльність робітників та підприємств. Безумовно, треба формувати власні заходи, форми та методи мотивації та стимулювання, враховуючі ментальні особливості та сучасний стан розвитку країни. Разом з цим, можна використовувати досвід інших країн, який деколи не потребує значних матеріальних витрат, а має високу результативність.

**Ключові слова:** людський капітал, технологічний уклад, мотивація, стимулювання.

Табл.: 3. Бібл.: 8.

**Бережна Надія Іванівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри політичної економії, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (пр. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

**E-mail:** berezhnani@mail.ru

УДК 331.101.262

### Бережная Н. И. Роль мотивации и стимулирования в экономическом развитии современной Украины

Целью данной статьи является обоснование необходимости нового качества мотивации и стимулирования с учетом опыта разных стран мира для ускорения развития экономики Украины. Указано, что в современных условиях именно стимулирование способствует активизации и ускорению развития экономики за счет основных направлений – повышения технологического уровня производства и формирования человеческого капитала. Существующие в стране другие средства стимулирования преимущественно те же, что и полвека назад, несмотря на то, что многие из них уже не имеют эффективного действия, большая часть моральных стимулов вообще перестали влиять на деятельность рабочих и предприятий. Безусловно, надо формировать собственные мероприятия, формы и методы мотивации и стимулирования, учитывающие ментальные особенности и современное состояние развития страны. Вместе с тем, можно использовать опыт других стран, который порой не требует значительных материальных затрат, но имеет высокую результативность.

**Ключевые слова:** человеческий капитал, технологический уклад, мотивация, стимулирование.

Табл.: 3. Библ.: 8.

**Бережная Надежда Ивановна** – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры политической экономики, Харьковский национальный экономический университет им. С. Кузнеця (пр. Науки, 9а, Харьков, 61166, Украина)

**E-mail:** berezhnani@mail.ru

UDC 331.101.262

### Berezhna N. I. The Role of Motivation and Incentive in the Economic Development of Contemporary Ukraine

The article is aimed at substantiation of the necessity of new qualities of motivation and incentive in the light of experience of different world countries in order to accelerate the development of Ukrainian economy. It has been specified that in the current conditions notably incentive contributes to activating and accelerating the development of economy at the account of the main directions – improving the technological level of production and formation of human capital. The country's other available means of incentive are primarily the same as half a century ago, despite the fact that many of them cause no effect, the majority of moral incentives are no longer impacting the activities of workers and enterprises. There is no doubt that one has to generate own events, forms, and methods of motivation and incentive, taking into consideration the mental features and current status of development of the country. However, experience of other countries may also be useful, adopting which does not require significant material costs, but can nonetheless provide a high effectiveness.

**Keywords:** human capital, technological mode, motivation, incentive.

**Tbl.:** 3. **Bibl.:** 8.

**Berezhna Nadiya I.** – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Political Economy, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

**E-mail:** berezhnani@mail.ru