

### Список использованной литературы

1. Концепция Национальной стратегии устойчивого развития Республики Беларусь на период до 2015 года / Министерство экономики Республики Беларусь. – Минск, – 2018. – 82 с. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.economy.gov.by/uploads/-/files/ObsugdaemNPA/Kontseptsija-na-sajt.pdf>. Дата доступа: 24.04.2021.
2. Заславская, Т.И. Социология экономической жизни: очерки теории / Т.И. Заславская, Р.В. Рывкина. – Новосибирск: Наука, – 1991. – 446 с.
3. Радаев, В.В. Экономическая социология / В.В. Радаев – Москва: издат. дом ГУ ВШЭ, – 2005. – 601 с.
4. Зарубина, Н.Н. Экономическая социология / Н.Н. Зарубина. – 3-е изд. – Москва: Юрайт, – 2015. – 377 с.
5. Соколова, Г. Н. Экономическая социология: учебник для УВО / Г.Н. Соколова. – Минск: Вышэйшая школа, – 2013. – 383 с.
6. Бабосов, Е.М. Стратификационная трансформация современной Беларуси / Е.М. Бабосов; Национальная академия наук Беларуси, Институт социологии. – Минск: Беларуская навука, – 2018. – 364 с.
7. Национальная экономика Беларуси: учебник / В.Н. Шимов [и др.]; под ред. В.Н. Шимова. – 5-е изд., перераб. и доп. – Минск: БГЭУ, – 2018. – 650 с.

УДК 333.727.22. 3 18.

### ПУТИ ФОРМИРОВАНИЯ МОТИВАЦИОННЫХ ПРЕФЕРЕНЦИЙ МЕНЕДЖМЕНТА В КОНТЕКСТЕ ЗАДАЧ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

**Лимаренко С.Н., ст. преподаватель**

*«Луганский национальный аграрный университет», г. Старобельск,  
Луганская область*

**Ключевые слова:** инновации, мотивация, предпочтения, эффективность

**Key words:** innovation, motivation, preferences, efficiency

**Аннотация:** Высокая динамика экономического развития современных предприятий обеспечивается прежде всего инновационными факторами экономического роста. Интенсивность инновационных процессов обуславливается преимущественно факторами эндогенного характера, совокупность которых формирует стимулы и мотивы, побуждающие субъектов рынка к созданию и внедрению новаций. В их основе лежит

мотивация предпринимательских структур к получению более высоких, чем конкуренты, доходов.

**Summary:** The high dynamics of economic development of modern enterprises is ensured primarily by innovative factors of economic growth. The intensity of innovation processes is mainly determined by factors of an endogenous nature, the combination of which forms incentives and motives that induce market participants to create and implement innovations. They are based on the motivation of entrepreneurial structures to obtain higher incomes than competitors.

Вопросы активизации инновационных процессов для современного предприятия является чрезвычайно актуальными, поскольку именно инновации являются основой общего экономического развития. Исследование аспектов инновационной деятельности предприятия показало, что их инновационная активность во многом зависит от системы стимулов, используемых государством для регулирования экономических процессов, в том числе и в сфере инновационной деятельности. Мотивационные предпочтения формируются в ответ на стимулы, поэтому только взвешенный, обоснованный подход государственных органов управления к формированию системы экономических рычагов, которыми должны регулироваться инновационные процессы, может дать положительный результат, побуждая субъекты предпринимательства к их активизации. Однако существующие в Украине нормы почти не интересуют предприятия в осуществлении инновационной деятельности и не решают задачи ее стимулирования. Таким образом, создание в Украине эффективной системы мотивации и стимулирования субъектов хозяйствования к инновационной деятельности остается проблемой.

Исследование возможности решения проблемы повышения эффективности деятельности агропромышленного предприятия, в том числе через использование инновационных факторов развития, осуществляется многими учеными. По нашему мнению, реприватизация не обеспечит главного - изменения механизма влияния на поведение новых владельцев. Эффективным он лишь тогда, когда в его основе будут лежать не средства административного воздействия, а экономические рычаги, в основе которых находится экономический интерес, благодаря чему управляющее воздействие осуществляется в режиме саморегуляции. Учитывая это нами предложено определение мотивационного механизма инновационной деятельности ООО «АФ «Монолит» как системы с обратной связью, которая включает совокупность стимулов, формирующих у высшего менеджмента мотивационные предпочтения к использованию инно-

ваций как основного средства получения предприятием конкурентных преимуществ, методов оценки достигнутых результатов и способов их учета в следующих решениях для корректировки стимулов в случае их низкой эффективности. Создание такого механизма особенно актуально для ООО «АФ «Монолит», поскольку из-за недостаточной мотивированности его руководителей они настроены на рентоориентованное поведение. Поведение топ-менеджмента данного предприятия, по нашему мнению, можно разделить на группы:

1. Топ-менеджеры по мотивация рентоориентированного поведения с ориентацией на формирование стратегии выживания.

2. Топ-менеджеры по иотивация рентоориентированного поведения с ориентацией на деятельность. создание и реализацию инноваций.

3. Топ-менеджеры с ориентацией на формирование стратегии развития и развитие экономики инновационного типа.

К таким группам относятся, во-первых, владельцы, во-вторых, органы власти (как чиновники, имеют право контролировать деятельность предприятия, так и законодатели, которые могут лоббировать изменения в законодательстве, создавая ему определенные преференции), в-третьих, наемные работники предприятия, которые могут сопротивляться определенным изменениям в условиях деятельности. В зависимости от преобладания силы влияния каждой из групп, поведение топ-менеджера, который является преимущественно результатом выбора экономически рационального решения, может быть различным. Прежде всего он оценивает предложенную ему руководством предприятия систему вознаграждения с условиями, в которых ему придется работать. Как правило, такая оценка вполне соответствует модели Портера-Лоулера - если усилия менеджера могут принести реальные результаты, учитывая условия, в которых придется работать и это обеспечит более высокое вознаграждение, размер которого компенсирует, по мнению менеджера, приложенные усилия, то это будет побуждать его к разработке стратегии развития. Если же нет – то за низкой валентности вознаграждение будет преобладать рентоориентованное поведение. Кроме того, если размер вознаграждения будет зависеть существенно от улучшения деятельности предприятия (проявляться в росте его рыночной стоимости), топ-менеджером рассматриваются преимущественно стратегические альтернативы, нацеленные на сохранение существующих позиций – это фактически означает стратегию выживания, которой подвержено данное предприятие. Результатом преобладание рентоориентованного поведения и реализации стратегии выживания является торможение темпов развития предприятия. В случае существенной зависимости вознаграждения топ-менеджера от результатов деятельности ООО «АФ «Монолит» он будет в большей степени мотивирован к инно-

вационно-активному поведению. Однако направление приложения усилий будет зависеть от показателей, которыми характеризуется эффективность деятельности предприятия и которые принимаются в качестве ключевых при оценке работы топ-менеджера. Выбор этих показателей во многом определяется предпочтениями руководства предприятия. Они сформировались прежде всего под влиянием институциональной среды переходного периода, и в большинстве своем не нацелены на рост рыночной стоимости предприятия, как это имеет место в развитой рыночной экономике (такая ситуация складывается при отсутствии развитого фондового рынка, когда вторичная продажа / покупка акций прозрачно не происходит и их настоящая рыночная цена не устанавливается). В этих условиях система стимулирования высшего менеджмента выстраивается в зависимости от его способности обеспечивать предприятию доходы. Это также побуждает топ-менеджера к оппортунистическому поведению, к разработке стратегии выживания "де-юре". Совсем другим будет вектор мотивации высшего менеджмента, когда его вознаграждение напрямую будет зависеть от рыночной стоимости предприятия. Он будет мотивирован к инновационно-активному поведению, поскольку даже в условиях становления рыночных отношений рыночная стоимость предприятия растет не учитывая возможности его руководства приобретать конкурентные преимущества из-за различного рода льгот, а благодаря росту производственного и инновационного потенциала ООО «АФ «Монолит». Однако одной правильности высшего менеджмента недостаточно. Способность к инновационной деятельности определяется ресурсными возможностями предприятия, которые лежат как в плоскости кадровой, так и финансовой политики. И если первая проблема решается через соответствующую кадровую политику (в том числе и развития персонала), то решение второй (в условиях недостатка собственных средств) зависит от условий получения кредитов (плата за кредит, сроки погашения, гарантии предоставления и др.). Высокий риск, сопровождающий внедрение нового, должен в определенной степени компенсироваться через установленные законодательно льготы (по кредитованию, налогообложению или страхованию). При отсутствии таких льгот в действующем законодательстве и при наличии критической массы инновационно активных предпринимателей они могут быть пролоббированы в законодательном органе и обеспечить соответствующие предпочтения предприятиям-инноваторам. Необходимо подчеркнуть, что нормы могут быть изменены в пользу инноваторов лишь при условии появления критической массы инновационно-активных топ-менеджеров. А это станет возможным, когда в основу их вознаграждения будет положен показатель, напрямую отражающий вклад менеджера в укрепление рыночных позиций предприятия. Мировая практика управления уже наработала

определенный положительный опыт в этом вопросе, который может быть использовано для решения проблемы стимулирования топ-менеджеров ООО «АФ «Монолит». Анализ существующей системы вознаграждений высшего менеджмента на предприятии, позволил оценить их преимущества и недостатки и определить возможность использования некоторых их элементов в разработке системы стимулов для менеджеров, повышать их интерес к инновациям как средства повышения стоимости предприятия.

Их готовность к инновационной деятельности и способность выполнять новые виды работ влияет как на сроки реализации инноваций, так и на их конкурентоспособность, обуславливая в конечном итоге экономическую выгодность инноваций ООО «АФ «Монолит». Приведенная модель может быть использована в качестве основы для разработки мотивационного механизма инновационной деятельности ООО «АФ «Монолит». Для этого охарактеризуем ее этапы с учетом задач данного исследования.

Этап 1. Давление и побуждение к действиям. Под влиянием изменений во внешней среде предприятие лишается возможности получать доходы, которые удовлетворяют руководство, что служит причиной соответствующего снижения доходов топ-менеджера или даже его освобождения. Таким образом, первым шагом на пути инновационного развития ООО «АФ «Монолит» должно стать четкое осознание руководством, что рост их доходов находится в прямой зависимости от эффективности деятельности руководимого ими предприятия.

Этап 2. Диагностика и осознание проблемы. Иногда проблема настолько сложна, что требует привлечения сторонних консультантов, специализирующихся на такого рода услугах. Они собирают и анализируют информацию конкретной проблемы. Для верного ее диагностирования важно получить доступ ко всем источникам информации, имеющих прямое или косвенное отношение к проблеме.

Этап 3. Нахождение нового решения и обязательства по его выполнению. Всесторонний анализ причин возникновения проблемы позволяет руководству определить поле инновационного поиска, направленного на определение способов решения. Однако для этого необходимо заручиться согласием (поддержкой) на внедрение инновации тех, кого непосредственно касаются организационные изменения и кто непосредственно будет отвечать за их осуществление.

Этап 4. Эксперимент и оценки результатов. Условия реализации инноваций содержат риски, которые заключаются в неготовности работников предприятия менять устоявшиеся способы выполнения работы, неспособности некоторых из них освоить новые виды деятельности самостоятельно. Эксперимент нужен для того, чтобы найти способы преодоления сопротивления инновационным изменениям, в основе которого ле-

жит восприятие работниками предприятия отношений, сложившихся между руководителем и подчиненными как неравноправных. Этим объясняется сегодня, в частности, низкая активность менеджеров в производственных подразделениях ООО «АФ «Монолит».

Этап 5. Мотивировка и согласие. Здесь необходимо мотивировать всех участников организационных изменений для того, чтобы подтвердить их уверенность в выгодности инновации не только для предприятия в целом, но и для каждого из работников в частности. Контроль за соблюдением этих процедур затем возлагается на более низкий уровень менеджмента. Заинтересованность менеджеров обеих групп в достижении наилучших конечных результатов усиливает их мотивацию к проведению инновационных изменений. В то же время, кроме системы стимулов к инновационной деятельности ООО «АФ «Монолит», на наш взгляд, следует сформировать систему мер (антистимулов), которая предупреждала бы проявления негативного поведения работников по отношению к предприятию. Таким образом, разработка системы стимулирования менеджеров всех уровней управления ООО «АФ «Монолит» является завершающим этапом формирования мотивационного механизма инновационной деятельности предприятия.

Учитывая вышесказанное, формирование мотивационного механизма инновационной деятельности, по нашему мнению, в ООО «АФ «Монолит» должно происходить в такой последовательности:

1. Разработка системы стимулов для высшего уровня менеджмента, в основе которых будут лежать показатели повышения рыночной стоимости предприятия.

2. Согласование показателей повышения рыночной стоимости предприятия с показателями оценивающими вклад менеджеров различных уровней и категорий в общий результат и построение на этой основе системы стимулирования менеджеров функциональных служб, задействованных в процессе создания инноваций.

3. Разработка рекомендаций по совершенствованию организационной культуры предприятия с целью культивирования инновационно-активного поведения их работников ООО «АФ «Монолит»

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Андрощук, Г. Государственная инновационная политика / Г. Андрощук // Бизнесинформ. – 2017. – №1. – С. 37–40.

2. Биконя, С.Ф. Інституціональні аспекти теорії інноваційного розвитку / С.Ф. Биконя // Вісник КНУТД.– 2018, № 3. – С. 101–106.