

# ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ СТИМУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

В. КАРІЮК

Київський національний університет ім. Тараса Шевченка

*У статті визначено важливість людського фактора в розвитку інноваційної діяльності; проведено оцінку показників інтелектуальної складової трудового потенціалу досліджуваних підприємств, на основі якої встановлено основні напрями підвищення ефективності інноваційної діяльності персоналу; запропоновано механізм стимулювання інноваційної діяльності персоналу, який спирається на системну взаємодію трьох складових: системи матеріального стимулювання інноваційної діяльності, системи морального стимулювання інноваційної діяльності та внутрішнього потенціалу працівників інноваційної сфери.*

*В статье определена важность человеческого фактора в развитии инновационной деятельности; проведена оценка показателей интеллектуальной составляющей трудового потенциала исследуемых предприятий, на основе которой установлены основные направления повышения эффективности инновационной деятельности персонала; предложен механизм стимулирования инновационной деятельности персонала, который основывается на системном взаимодействии трех составляющих: системы материального стимулирования инновационной деятельности, системы морального стимулирования инновационной деятельности и внутреннего потенциала работников инновационной сферы.*

*The article outlines the importance of human factors in the development of innovative activities; estimates the parameters of the intellectual component of the labor potential of the investigated companies on which the basic directions of improving the efficiency of innovation activities of staff were set; proposes an improved mechanism of stimulation the innovation personnel system based on the interaction of three components: system of material stimulation of innovation, system of moral stimulation of innovation and internal potential of workers in the innovation sphere.*

Ключові слова: *інноваційна діяльність, інноваційний потенціал, ефективність управління персоналом, активізація інноваційної праці персоналу, економічний механізм стимулювання інноваційної діяльності.*

**П**остановка проблеми. У сучасному виробництві людина все більше виступає як носій нововведень. Використання в трудовому процесі здібностей людини до творчості, генерації нових ідей вже не узгоджується з поняттям праці в традиційному розумінні цієї категорії, оскільки, крім традиційних, вона включає й такі творчі її види, які спрямовані на створення нових ідей, проєктів, технологій, тобто інновацій, залежно від ринкового попиту. Останнє дозволяє побачити в інноваціях предмет особливої трудової діяльності, яка має творчий характер, може охоплювати різноманітні галузі й сфери та стосуватися представників різних професій.

Водночас, розвиток ринкових відносин в Україні вимагає значного розширення масштабів інновацій-

ної діяльності підприємств. Тому активізація інноваційної діяльності на всіх рівнях економічної системи є найважливішою передумовою підвищення ефективності виробництва на базі зростання продуктивності та інтелектуалізації праці, збільшення обсягів виробництва інноваційної продукції та, як наслідок, конкурентоспроможності національної економіки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Важливість людського фактора в розвитку як економіки, так і самого підприємства доведена у науковій літературі. У численних працях вітчизняних та іноземних авторів велика увага приділяється поняттям людські ресурси, людський капітал, кадровий потенціал, які відображають сутність людського фактору як рушійної сили модернізації та інноваційного розвитку економіки.

Зокрема, питання впливу людського фактора на економічну діяльність розглядають в своїх працях такі вчені, як Грішнова О. А.<sup>1</sup>, Кір'ян В. А.<sup>2</sup>, Колот А. М.<sup>3</sup>, Лібанова. Е. М.<sup>4</sup>, Петрова І. Л.<sup>5</sup>, Семикіна М. В.<sup>6</sup> та ін.

Однак до сьогодні не повною мірою вдалося пов'язати ці поняття з інноваційним потенціалом та інноваційною стратегією підприємств через відповідний механізм управління. З'явилася необхідність вирішення проблеми активізації інноваційної діяльності підприємств за рахунок включення у цей процес персоналу підприємств, створивши для цього певний мотиваційний механізм.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Успіх інноваційної діяльності в першу чергу залежить від того, якою мірою безпосередні учасники – персонал, зайнятий в інноваційному процесі – зацікавлені у швидкому й економічно ефективному впровадженні результатів НДДКР у виробництво. У результаті чого постає об'єктивна необхідність запровадження комплексної системи заходів, спрямованої на стимулювання інноваційної діяльності персоналу підприємств.

Стимулювання інноваційної діяльності на підприємствах промисловості вимагає впливу за двома основними напрямками:

- підвищення економічної віддачі інновацій, адже у ринковій економіці важливий не сам по собі інноваційний процес, а його фінансовий результат, що виражається у конкретних показниках ефективності: зростанні прибутку, зниженні витрат, підвищенні якості продукції тощо;
- стимулювання наукової та творчої активності працівників, створення умов для її розвитку.

Стратегічно важливою галуззю української економіки, однією з основ зміцнення її конкурентоспроможності та формування інноваційної моделі розвитку є вітчизняне авіабудування. На сучасному етапі Україна входить до елітної дев'ятки країн, що мають замкнутий технологічний цикл створення і виробництва авіатехніки – від проектування до запуску в серійне виробництво під своїми власними брендами, посідаючи сьоме місце за виробничим потенціалом. Тобто українське літакобудування сьогодні залиша-

ється однією з тих високотехнологічних галузей промисловості, яка здатна швидко вплинути на розвиток конкурентоспроможності України. Однак дослідження, проведені за даними підприємств, що входять до найбільшого вітчизняного авіабудівного концерну ДАК «Антонов», свідчать, що показники кадрового і наукового потенціалу більшості підприємств авіабудівної галузі є досить низькими (табл. 1).

За наявності значного потенціалу інтелектуальних ресурсів у країні постає необхідність визначення причин їх низької віддачі, зокрема на досліджуваних підприємствах, адже саме інтелектуальна складова є визначальною ланкою інноваційної діяльності у цій галузі. Для оцінки інтелектуальної складової інноваційного потенціалу в підрозділах підприємств було відібрано такі найбільш значимі показники: інтелект, творчість, активність, кваліфікація, освіта, професіоналізм і здатність до навчання.

Щоб визначити рівень інтелектуальної складової трудового потенціалу на підприємствах, що входять до ДАК «Антонов» за цими показниками, нами було проведено опитування працівників підприємств. Дослідженням було охоплено 87 працівників, зайнятих у підрозділах, що безпосередньо пов'язані з інноваційною діяльністю. Відбір опитуваних на кожному підприємстві здійснювався вибіркоким методом, показники інтелектуальної складової трудових ресурсів оцінювався за 10-бальною шкалою, а узагальнення оцінок здійснювалося методом знаходження середнього арифметичного кожного виду підрозділів підприємств: ДП «Авіаційний науково-технічний комплекс імені О. К. Антонова», Харківське державне авіаційне виробниче підприємство, ДП «Київський авіаційний завод «Авіант»» і ДП «Завод 410 цивільної авіації» (табл. 2).

Аналіз даних, отриманих у результаті дослідження, дозволяє стверджувати, що майже на всіх підприємствах перше місце посів показник «професіоналізм», середнє значення якого у підрозділах становить 8,3 бали. Серед показників також лідирує «освіта» – 8,0 балів. Показники «творчість» та «активність» залишилися на останніх місцях (6,8 балів та 6,7 балів відповідно), хоча у технологічному, а особливо в конструкторському відділах ці показники мають велике значення. Невтішні показники також і з критерієм «інтелект» – 7,0 балів.

<sup>1</sup> Грішнова О., Поливяна Н. Управління людським капіталом у контексті реалізації інноваційної стратегії підприємства // Україна: аспекти праці. 2007. – №5. – С. 37–41.

<sup>2</sup> Кір'ян В. А. Формування інноваційної моделі підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств з позицій антропосоціального підходу // Економіка і держава. – 2005. – № 10. – С. 11–15.

<sup>3</sup> Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку: монографія / [А. М. Колот, О. А. Грішнова та ін.]; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А. М. Колода. – К.: КНЕУ, 2012. – 501, [3] с.

<sup>4</sup> Лібанова Е. М. Стратегічні пріоритети соціальної політики України на початку XXI століття / Е. М. Лібанова // Демографія та соціальна економіка. – 2008. – № 1. – С. 9–22.

<sup>5</sup> Петрова І. Л. Інноваційна діяльність: стимули та перешкоди: монографія / І. Л. Петрова, Т. І. Шпильова, Н. П. Сисоліна; ВНЗ «Ун-т екон. та права "Крок"». – К.: Дорадо, 2010. – 318 с.

<sup>6</sup> Трудовий потенціал Кіровоградської області: стан та перспективи розвитку: кол. моногр. / за ред. М. В. Семикіної. – Кіровоград: ВАТ Кіровоградське видавництво, 2008. – 304 с.

Таблиця 1

**Значення показників кадрового та наукового потенціалу підприємств, що входять до ДАК «Антонов»**

№ п/п	Назва підприємства	Інтегральні індикатори оцінки кадрового та наукового потенціалу підприємства	Роки		
			2007	2008	2009
1	2	3	4	5	6
1	ДП «Авіаційний науково-технічний комплекс імені О. К. Антонова»	(І кп)	0,61	0,62	0,68
		(І нп)	0,54	0,53	0,55
2	Харківське державне авіаційне виробниче підприємство	(І кп)	0,47	0,48	0,50
		(І нп)	0,40	0,41	0,43
3	ДП «Київський авіаційний завод "Авіант"»	(І кп)	0,49	0,50	0,51
		(І нп)	0,39	0,39	0,42
4	ДП «Завод 410 цивільної авіації»	(І кп)	0,58	0,59	0,63
		(І нп)	0,61	0,63	0,64

Таблиця 2

**Результати оцінювання показників інтелектуальної складової інноваційного потенціалу в підрозділах досліджуваних підприємств**

Підрозділи, які безпосередньо пов'язані з інноваційною діяльністю	Критерії інтелектуальної складової						
	Кваліфікація	Освіта	Творчість	Здатність до навчання	Професіоналізм	Інтелект	Активність
Відділ маркетингу	8,30	8,76	8,02	7,54	8,29	7,19	4,26
Виробничий відділ	7,43	8,32	4,89	7,11	8,42	6,33	8,46
Планово-економічний відділ	7,24	8,76	5,24	7,23	7,34	7,30	6,12
Конструкторський відділ	7,56	6,52	8,24	7,42	8,52	5,82	6,64
Технологічний відділ	7,54	8,22	6,10	7,16	8,28	6,25	6,55
Відділ організації праці та заробітної плати	6,32	8,24	7,72	7,52	8,94	8,63	8,76
Цехи, в яких відбувається освоєння нової продукції	6,88	8,02	5,22	7,05	8,32	7,68	6,14

Виходячи з таких даних, підхід до стимулювання інтелектуальної та творчої діяльності в інноваційному процесі має визначитися двома головними напрямками – максимально активізувати творчу особистість і направити її активність на досягнення конкретного економічного результату. Такий підхід, з одного боку, дозволить інноватору творчо підходити до виконання своїх обов'язків, а з іншого – забезпечить додаткове стимулювання завдяки індивідуалізації оплати.

Орієнтація на активізацію інноваційної праці на Державному авіабудівельному концерні «Антонов», у першу чергу, вимагає вдосконалення стратегії управління персоналом підприємства в контексті системи економічного стимулювання, що має бути спрямована на під-

вищення мотивації до розробки інновацій, конкурентоспроможності, інноваційної культури працівників.

Удосконалена інноваційна стратегія підприємства має містити у собі визначення й реалізацію системи конкретних заходів сприяння процесу досліджень і розробок, у тому числі – мотиваційний механізм інноваційної діяльності.

Для ефективної побудови мотиваційного механізму активізації інноваційної діяльності як визначальної ланки загального організаційно-економічного механізму підприємства необхідним є проведення аналізу загроз і можливостей, а також сильних і слабких сторін діяльності підприємства, зокрема тих, що стосуються діяльності персоналу.

<b>Переваги:</b>	<b>Недоліки:</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Високий рівень компетентності керівників;</li> <li>2. Атмосфера творчості;</li> <li>3. Вагомий науково-винахідницький потенціал працівників;</li> <li>4. Можливість підвищення кваліфікації;</li> <li>5. Розвинуте комп'ютерне забезпечення;</li> <li>6. Сприятливі умови праці;</li> <li>7. Позитивний імідж підприємства.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відсутність стратегічних цілей у кадровій політиці підприємств;</li> <li>2. Немає чіткої відповідності розміру заробітної плати і якості витраченої праці;</li> <li>3. Немає гнучкої процедури відбору і навчання персоналу;</li> <li>4. Системи підвищення кваліфікації персоналу не орієнтовані на конкурентоспроможність.</li> </ol>
<b>Можливості:</b>	<b>Загрози:</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зниження рівня відтоку кадрів;</li> <li>2. Підвищення якості роботи конструкторів;</li> <li>3. Удосконалення організації праці;</li> <li>4. Організація інноваційної діяльності підприємства;</li> <li>5. Підвищення ефективності застосування інтелектуального потенціалу;</li> <li>6. Підвищення ефективності стратегічного маркетингу.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Несприятлива соціально-економічна політика в країні;</li> <li>2. Зниження державної підтримки інноваційної діяльності;</li> <li>3. Скорочення робочих місць;</li> <li>4. Підвищення конкуренції.</li> </ol>

*Рис. 1. SWOT-аналіз переваг і недоліків, загроз і можливостей системи управління персоналом підприємств авіабудівної промисловості*

Із цією метою на досліджуваних підприємствах авіабудівної галузі було проведено SWOT-аналіз системи управління персоналом, результати якого відображені на рис. 1.

Аналіз отриманих даних показав, що така ситуація не сприяє зацікавленості працівників у покращенні результатів своєї діяльності, оскільки не існує чіткої відповідності розміру заробітної плати та якості витраченої праці, крім того, ефективність впровадження та розвитку інноваційної стратегії гальмується несприятливими умовами праці для вияву творчості та розвитку інноваційної діяльності, неповним використанням підприємствами існуючих можливостей тощо.

З метою активізації інноваційної діяльності керівництво фірми повинно: об'єднати творчі зусилля висококваліфікованих спеціалістів навколо головної мети – інноваційної діяльності як чинника розвитку знань, престижу і конкурентоспроможності організації; створити умови для накопичення інтелектуального капіталу шляхом набуття нових знань і досвіду, обміну інформацією у сфері інновацій та створення на цій основі конкурентних переваг підприємства.

Виходячи з цього, у дослідженні запропоновано механізм інноваційного стимулювання персоналу, який спирається на системну взаємодію трьох складових: системи матеріального стимулювання інноваційної діяльності, системи морального стимулювання інноваційної діяльності та внутрішнього потенціалу працівників інноваційної сфери (рис. 2)

Система стимулювання інноваційної праці на підприємстві складається з груп матеріальних і моральних чинників. Серед матеріальних чинників, за сучасних умов, найбільш істотні стимули для винахідників містять заохочувальні програми компаній, що намагаються поставити розмір грошової винагороди в залежність від одержуваного економічного ефекту.

Наприклад, у діяльності зарубіжних компаній поширене використання такого виду винагороди працівників, які досягли значних успіхів під час здійснення інноваційної діяльності, як преміювання акціями. Така винагорода може виступати дієвим інструментом спонукання більшості працівників компанії, оскільки, по-перше, їм як власникам корпоративних прав частина розподіленого прибутку виплачується як дивіденди за акціями. По-друге, в такий спосіб працівники залучаються до співволодіння й участі в управлінні компанією. Тобто через участь працівників у власності забезпечується більша зацікавленість їх у поліпшенні кінцевих фінансових результатів діяльності компанії загалом, зокрема шляхом активізації інноваційної діяльності<sup>7</sup>.

Серед нематеріальних стимулів активізації інноваційної діяльності працівників підприємств найефективнішими є:

- публічне присудження спеціальних почесних титулів і звань із публічним врученням посвідчень, сертифікатів, дипломів, грамот, медалей та інших відзнак, подарунків, нагород;
- прийняття в члени винахідницьких клубів, оплата компанією їхнього членства в наукових товариствах;

<sup>7</sup> Хоменко Л. М. Основні види винагороди як найважливішого стимулу до підвищення інноваційної активності працівників підприємства // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 3. – Т.2. – С. 105

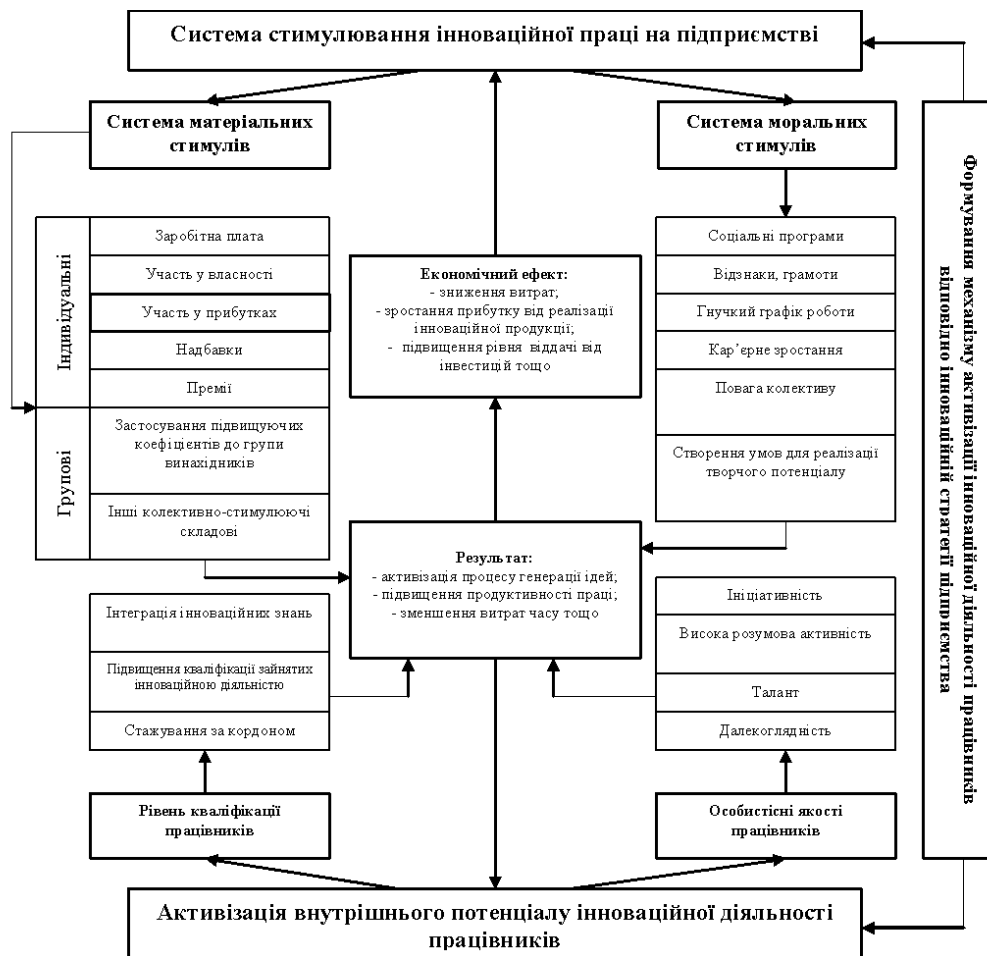


Рис. 2. Економічний механізм стимулювання інноваційної діяльності персоналу

- публічне розміщення рейтингу новаторів (авторів винаходів), розміщення фотографій на дошці пошани;
- публікації про авторів і створені ними винаходи в центральних, галузевих чи внутрішньофірмових друкованих засобах інформації, а також оплата компанією наукових публікацій авторів у зовнішніх друкованих виданнях;
- направлення за рахунок компанії у творчі відраджень, на наукові конференції, на навчання, короткострокові курси (тренінги), стажування, виставки тощо, в тому числі за кордон<sup>8</sup>.

При цьому принципово важливо використовувати всі групи засобів стимулювання інноваційної діяльності в комплексі, надаючи пріоритет певній групі залежно від специфіки конкретного підприємства.

Результати інноваційної праці при застосуванні запропонованого механізму слід оцінювати з двох позицій: як кінцеві результати діяльності підрозділів і підприємства загалом та як безпосередні результати праці кожного працівника.

**Висновки.** Отже, впровадження запропонованого економічного механізму стимулювання інноваційної діяльності персоналу буде сприяти не тільки підвищенню рівня інноваційної активності персоналу, але й дієвості всієї системи стратегічно-інноваційної діяльності, підвищенню мотивації та ефективності праці.

Подальше удосконалення механізму стимулювання інноваційної діяльності на підприємстві має бути спрямоване на комплексне формування зацікавленості усіх учасників господарських відносин: працівників, які беруть безпосередню участь в реалізації інноваційних проектів, власників та інвесторів, що визначають можливість інвестицій в інноваційну діяльність, їх масштаб і характер. Наукові дослідження, спрямовані на розробку нових та удосконалення існуючих механізмів стимулювання інноваційної діяльності працівників, сприятимуть ефективному розвитку та зміцненню конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.

<sup>8</sup> Хоменко Л. М. Основні види винагороди як найважливішого стимулу до підвищення інноваційної активності працівників підприємства // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 3. – Т.2. – С. 105