

Скурська Валентина Анатоліївна,  
аспірантка кафедри економіки підприємства і підприємництва  
Хмельницького національного університету

## ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ АКТИВІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

*У статті розкрито суть мотиваційного механізму активізації інноваційної діяльності персоналу. Розглянуто основні показники науково-технічної діяльності по Хмельницькій області.*

Ключові слова: інноваційна діяльність, мотиваційний механізм, наукова діяльність, персонал підприємства, науково-технічна діяльність.

**Постановка проблеми в загальному вигляді.** В умовах ринкової економіки зросло значення активізації інноваційної діяльності персоналу, проблем формування інноваційного потенціалу країни, що дозволяє реорганізувати економіку, прискорено розвивати науково-технічну діяльність. Інноваційний підхід дає змогу підприємствам не тільки орієнтуватися на існуючі потреби ринку, а навіть впливати на їх формування. Проте це вимагає від них активної інноваційної діяльності, пошуку чи створення таких інноваційних продуктів, які можуть забезпечити їм тривалі чи суттєві конкурентні переваги. Дослідження показують, що активізація механізмів мотивації інноваційної діяльності значною мірою залежить від існуючих традицій, складу соціальної структури господарських відносин, історичної пам'яті працівників тощо.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій з питань управління розвитком інноваційної діяльності персоналу** показує, що проблема активізації їх інноваційних можливостей визнається дослідниками надзвичайно актуальною, про що свідчить широке коло публікацій із зазначеної тематики. Зокрема, активно і плідно працюють у цьому напрямі Білоброва Т. [1], Гончарова Н. [3], Занюк С. [4], Краснокутська Н. [5], Макогон Ю. [6], Семикіна М. [7] та інші.

**Виділення не вирішених раніше питань.** На жаль, на сьогодні відсутні дієві механізми підтримки, активізації, розвитку інноваційної системи розвитку. Нестабільна економіка, постійно змінне законодавство, відсутність гарантій – усі ці фактори не сприяють зростанню впровадженнь нововведень на підприємствах, припливу іноземних інвестицій, слабке державне фінансування, податкові державні заходи стосовно активізації підприємства до інноваційної діяльності. Таким чином, механізм мотивації потребує удосконалення з метою більш ефективного функціонування для активізації інноваційної діяльності персоналу.

Однією із рушійних складових мотиваційного механізму інноваційної діяльності є система стимулів. Умови стимулювання визначають власники організацій, які повинна у систему стимулювання закладати залежність винагороди працівників від результативності та ефективності їх рішень. Крім того, складовою механізму заохочення персоналу підприємства є одноразові премії та винагороди, які мають цілком конкретне призначення (значно підвищують гнучкість і дієвість організації заробітної плати). Запроваджуючи виплату одноразових премій і винагород, роботодавці можуть заохочувати й розвивати в персоналу якості, що безпосередньо впливають на ефективність роботи, проте не підлягають точній кількісній оцінці (авторитет в колективі, відданість фірмі, загальна й професійна культура, сумлінність

тощо). Але найголовнішою залишається умова для інноваційного розвитку будь-якого підприємства – усвідомлення необхідності інновацій з боку керівництва та внутрішня готовність до їх впровадження. У той самий час саме неготовність керівництва та працівників підприємств стати активними учасниками й реалізаторами інноваційного процесу значною мірою обумовила неспроможність та несприйнятливність підприємств до інновацій. Так, для прикладу, в зарубіжних країнах держава є могутнім спонсором інноваційної діяльності. У країнах Європейського Союзу поширена практика інвестування в екологічно чисті джерела енергії, у Великобританії, для венчурних фірм звичайний податок на прибуток зменшується на 25%, субсидії на проведення досліджень із розроблення нових видів продукції чи технологій становлять 75% витрат фірм, на яких зайняті до 50 осіб. У Німеччині держава здійснює дотації на підвищення кваліфікації науково-дослідного персоналу (стажування у вузах, наукових інститутах, інших державних або приватних науково-дослідних організаціях) на термін до трьох років, надає пільгові кредити фірмам, що впроваджують ЕОМ на термін до 15 років, а податкова знижка на приватні інвестиції у НДДКР становить 7,5%. В Італії податок на прибуток зменшується до 100%, якщо здійснювалися витрати на НДДКР, а результати досліджень не можуть знайти застосування на практиці впродовж року [1, с.9-13].

**Постановка завдання статті.** Визначення уявлення про активізацію інноваційної діяльності та шляхи її піднесення, зокрема у сфері науково-технічної діяльності. Інновації стають ключовим чинником розвитку саме у науковій сфері. Характерною є зростаюча кількість наукових праць, де досліджується інноваційна діяльність. У більшості з них акцент робиться на інноваційних процесах. Однак масштаби та рівень наукової розробки залишаються недостатніми. Активізувати роль персоналу при розробленні та формуванні мотиваційного механізму нормативно-правового забезпечення інноваційної діяльності, механізмів її стимулювання, системи інституціональних перетворень, захисту інтелектуальної власності, створення системи комплексної підтримки інноваційної діяльності тощо.

**Викладення основного матеріалу.** Мотивація інноваційної діяльності персоналу на підприємстві, безумовно, повинна розглядатися як постійно здійснюваний процес, який може бути представлений у вигляді сукупності взаємозв'язаних елементів, у цілому тих, що характеризують мотиваційний механізм інноваційної діяльності персоналу. Відповідно до класичного визначення механізм – система тіл, призначена для перетворення руху одного або декількох тіл в необхідні рухи інших тіл [2, с.156]. Виходячи з суті даного визначення, можна стверджувати, що будь-який механізм передбачає наявність складових частин (елементів, ланок), певним чином пов'язаних між собою і таких, що впливають один на одного, при цьому завжди можна розрізнити силу (складовий елемент), що надає дію й об'єкт, який його випробовує, за допомогою чого реалізується дана дія.

Для з'ясування суті і принципів дії мотиваційного механізму інновацій необхідно мати чітке уявлення про те, хто з суб'єктів інноваційного процесу здійснює мотивування (тобто спонукає до певної поведінки), а хто випробовує спонукаючу дію; на що направлена мотиваційна дія – об'єкт мотивації; чого конкретно бажають досягти за допомогою мотивації (тобто мета її здійснення). Існують різні підходи до тлумачення поняття інноваційний потенціал. Інноваційний потенціал розглядається як сукупність ресурсів, виділяючи найчастіше такі його елементи, як кадрова, інформаційно-технологічна, організаційна та матеріально-технічна складові. Окремо можна виділити фінансові ресурси, які забезпечують умови реалізації інших елементів і виконують роль

їхньої кількісної оцінки. Фінансова складова інноваційного потенціалу забезпечує надходження коштів для виконання інноваційних процесів, створює стимули та умови для розроблення інновацій, впливає на вибір тематики інноваційних проектів відповідно до потреб функціонування і розвитку самої інноваційної сфери, сприяє ефективному формуванню витрат на інновації, реалізує необхідну еластичність надходжень фінансових ресурсів відповідно до перебігу інноваційного процесу [5, с. 4-5]. Мотиваційний механізм, як і будь-яка система, повинен мати властивість раціональної цілісності й відособленості його елементів. Так, взаємозалежні оплата праці, сприйняття нововведень у проведенні і якість праці. Зміна втримування одного із цих елементів неминуче призводить до необхідності зміни втримування інших елементів. В іншому випадку мотиваційний механізм стає малоефективним. У той самий час необхідний певний ступінь відособленості елементів для того, щоб зміна втримування того або іншого елемента певною мірою компенсувалася іншими елементами мотиваційного механізму, інакше його ефективність не буде надійною (умови праці, диференціація її оплати залежно від умов тощо). У результаті дії зовнішніх і внутрішніх чинників, які породжуються самим суб'єктом, формується певна мотиваційна структура, яка виступає спонукальною причиною постановки суб'єктом тих або інших цілей, оскільки для того, щоб поставити перед собою мету, необхідно мати відповідний мотив або їх сукупність. Мета - це усвідомлений, запланований результат діяльності, суб'єктивний образ, модель майбутнього продукту діяльності, іншими словами, мета – це те, чого ми прагнемо досягти [4, с. 28]. Цілі тісно пов'язані з мотивами і також спонукають до діяльності, спонукають докладати відповідні зусилля для їх досягнення, при цьому чим конкретніше загальна мета, проміжні етапи її досягнення, чим чітко позначені засоби досягнення мети, тим більша сила спонукаючої дії і ймовірності реалізації мети.

Один з елементів мотиваційного механізму інноваційної діяльності персоналу пов'язаний з безпосереднім здійсненням певних дій суб'єктом, що мотивується, для досягнення намічених цілей, при цьому чим вищий рівень загальної мотивації, тим більше зусиль він може докладати. Реалізувавши конкретну лінію поведінки, суб'єкт інновацій отримує певний результат, наділений якісними і кількісними характеристиками, і приносить винагороду за виконану роботу. Отриманий результат співвідноситься з початковими потребами, інтересами, чеканнями як суб'єкта, що здійснював мотиваційну дію, так і суб'єкта, що випробовував цю дію, і залежно від того, в якій мірі очікуваний ефект відповідає отриманому насправді, вибирається лінія подальшої поведінки суб'єктів.

Основу інноваційного потенціалу підприємства складають кадрові та матеріально-технічні складові, а також наявність науково-технічної й інтелектуальної власності. Особливо важливою є наявність кадрів спеціалістів і вчених, що забезпечують інноваційний процес новими знаннями, ідеями, винаходами, ноу-хау, новими технологіями. Саме цій складовій інноваційного потенціалу повинна приділятися головна увага в стратегії її підтримки, розвитку і перебудови.

Можливостями для підвищення потенціалу інноваційної діяльності персоналу можуть бути такі умови та ресурси:

- організаційні умови (передбачення, стратегія, структура, ринок, господарське середовище);
- технологічні ресурси (існуючий рівень, практичний досвід, потенціал технологічного розвитку);

### Розділ 3 Інноваційний менеджмент

- оперативне управління (бюджети, плани та селективні проекти, комунікація);
- кадрові ресурси (формування багатофункціонального потенціалу, ефективне лідерство, планування кар'єри, організаційна культура).

На сьогодні існує потреба у створенні дієвого мотиваційного механізму, який би на базі інтенсифікації розвитку пріоритетних і наукоємних виробництв зміг ефективно спонукати увесь персонал (роботодавців і найманих працівників) до розвитку праці, пов'язаної з розробленням та впровадженням різноманітних інновацій з метою просування на внутрішній і зовнішній ринок конкурентоспроможної продукції. Проте відсутність розвиненої інфраструктури інноваційної діяльності упродовж багатьох років, необхідної мотивації товаровиробників до застосування нововведень як засобу конкурентної боротьби, – ці та інші чинники визначили відставання країни в інноваційній сфері. Починаючи з 1991 р., ситуація погіршилася: зменшилися обсяги виробництва, відбулося падіння продуктивності праці, згорання фінансування науки, частка наукоємної машинобудівної продукції скоротилася удвічі, чисельність працівників, зайнятих науковою та науково-технічною діяльністю, зменшилася у 2,6 раза, кількість винахідників та раціоналізаторів – у 23 рази [7, с. 234-236].

Стимулювання до науково-технічної діяльності практично зруйноване низькою оплатою праці та її знеціненням в умовах інфляції. Погіршує ситуацію ще й нестача менеджерів, нерозвиненість фондового ринку, необхідного консультативного та юридичного середовища, недооцінка інженерної системи. Крім того, залишається гостро відчутним дефіцит у фінансуванні наукової сфери, незатребуваність виробництвом досягнень науки і техніки, падіння престижу праці науковця, інженера, винахідника. Використання інноваційних чинників розвитку неможливе без належної уваги до сфери продукування знань, що становить основу науково-технологічного прогресу. Разом з тим не менш важливо налагодити процес залучення нових знань у виробництво, сформувати умови для того, щоб цей процес набув системності і неперервності. Так, за даними Головного управління статистики, можна проаналізувати ситуацію, яка склалася у науковій сфері по Хмельницькій області впродовж 2008-2010 рр. (табл. 1).

**Таблиця 1 – Основні показники науково-технічної діяльності Хмельницької області за 2008-2010 рр., [8, с. 1-3]**

	2008 рік	2009 рік	2010 рік	Відхилення (08/09)		Відхилення (09/10)	
				абсолютне, +, -	відносне, %	абсолютне, +, -	відносне, %
Витрати на виконання наукових та науково-технічних робіт, тис. грн	8288,0	6217,5	6231,1	+ 2070,50	133	-13,60	99,7
з них:							
за рахунок держбюджету	3749,6	3633,9	4151,8	+115,70	103	-517,90	88
Чисельність виконавців наукових та науково-технічних робіт, осіб	127	136	136	-9,0	93	0	100
з них:							
дослідників	77	66	67	+11,0	117	-1,0	99
техніків	33	28	28	+5,0	118	0	100
допоміжного персоналу	11	32	32	-21,0	35	0	100
докторів наук	-	-	-	-	-	-	-
кандидатів наук	10	11	11	-1,0	91	0	100

За даними табл. 1, бачимо, що витрати на виконання наукових та науково-технічних робіт порівняно з 2008 р. значно знизилась у 2010 році. Так, у 2009 році порівняно з 2008 роком спостерігалось зниження витрат на виконання наукових та науково-технічних робіт на 2070 тис. грн (що становить у відсотковому виразі 133%), з них за рахунок держбюджету витрати знизилась на 115 тис. грн (що у відсотковому виразі становить 103%). Порівнянні з 2010 роком у 2009 році витрати на виконання наукових та науково-технічних робіт знизилась на 13,6 тис. грн (що у відсотковому виразі становить 99,7%). Чисельність виконавців наукових та науково-технічних робіт порівняно з 2008 роком у 2009 році в середньому зросла на 93 особи та впродовж 2010 року чисельність не змінювалась.

Отже, існує проблема в створенні такого механізму, який би спонукав бізнес і науково-дослідні організації до співпраці, відновив би інтерес бізнесу до науково-технічної діяльності, в тому числі і до створення власних підрозділів, що виконували б науково-дослідницькі і експериментальні роботи у відповідних сферах. Тим самим створювались би умови для нарощування інноваційного потенціалу вітчизняних підприємств, збільшення їх здатності до створення високотехнологічних виробництв.

Крім того, необхідне реформування правових відносин у сфері інноваційної праці, розвитку конкурентного середовища; піднесення привабливості інноваційної творчості на основі державної підтримки статусу інженера, вченого, винахідника, підвищення їх соціальної захищеності, повернення оплаті праці відтворювальної, мотивуючої, стимулювальної та регулюювальної функцій; проведення активної політики соціальних інвестицій для відтворення висококваліфікованого прошарку науково-технічного потенціалу, підвищення його конкурентоспроможності на основі розвитку системи «наука-техніка-виробництво», налагодження взаємодії підприємств та інженерів-інноваторів на основі навчання інженерів основ підприємництва, а менеджерів – основам інженерної праці, інноваційного менеджменту, та конкурентної психології [3, с.115]. Таким чином, без науково обгрунтованої мотивації ринок інновацій ефективно функціонувати не може.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Невирішеним залишається проблема створення такого мотиваційного механізму, який би впливав на дві важливі постаті в інноваційному процесі підприємств, а саме соціально та економічно спонукав до розвитку інноваційної діяльності персоналу. Також створення необхідних мотиваційних умов повсякденної інноваційної діяльності, які будуть спонукати персонал до самовдосконалення і тим самим формувати готовність до цієї діяльності.

Існує необхідність спонукання персоналу до досягнення ефективних результатів праці, здійснення процесів, які б характеризували мотиваційний механізм інноваційної діяльності персоналу. Тому для активізації розвитку та підвищення інноваційної діяльності необхідно звернути увагу на досвід розвинутих країн щодо підтримки, розвитку та впровадження інновацій, де головну роль відіграє саме державна підтримка. Потрібно розвивати інноваційну сферу – науку, наукоємної галузі та підприємства, оскільки саме вона створює основу сталого економічного зростання. Технологічний прогрес змінив би масштаби і структуру виробництва і суттєво вплинув би на якість життя й добробут населення. Отже, активізація інноваційної діяльності в Україні – національна проблема, яка на сьогодні залишається невирішеною.

Подальші дослідження повинні бути спрямовані на створення необхідних умов для активізації інноваційної діяльності персоналу. Створення цих умов являє собою перспективу подальших досліджень.

### Розділ 3 Інноваційний менеджмент

---

1. Білоброва Т.О. Проблеми мотивації інноваційної діяльності: світова практика та українські реалії. / Т.О. Білоброва // Культура народів Причорномор'я. – 2006. – №78. – С. 9-13.
2. Большая Советская Энциклопедия: Советская энциклопедия / [ред. А.М. Прохоров]. – 3-е изд. – М., 1974. – Т.16 – С. 156.
3. Гончарова Н.П. Концептуальные подходы к инновационному развитию промышленности / Н. П. Гончарова // Стратегія економічного розвитку України: наук. збірник Київського національного економічного університету. – 2001. – С. 115.
4. Занюк С.С. Психология мотивации: Теория и практика мотивирования / С.С. Занюк // Мотивационный тренинг. – К. : Эльга – Н : Ника-Центр, 2001. – С. 28.
5. Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент: навч. посібник / Н.В. Краснокутська.- К. : КНЕУ, 2003. – С.4-5
6. Макогон Ю.В. Инновационно-инвестиционная сфера Украины: состояние и перспективы развития / Ю. В. Макогон // Вісник Львів. комерц. акад. – 2005. – Вип. 18. – Ч. 1– С. 19-27.
7. Семикіна М.В. Мотиваційні умови розвитку праці в умовах конкурентного середовища / М.В. Семикіна // Регіональні перспективи. – 2002. – № 3-4. – С. 234-236.
8. Статистична інформація по Хмельницькій області за 2008 - 2010 рр. головного Управління статистики у Хмельницькій області [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://statbrd.ic.km.ua/ukr/index.htm>.

***В.А. Скурська***

**Формирование мотивационного механизма активизации инновационной деятельности персонала**

*В статье раскрыта суть мотивационного механизма активизации инновационной деятельности персонала. Рассмотрены основные показатели научно-технической деятельности по Хмельницкой области.*

Ключевые слова: инновационная деятельность, мотивационный механизм, научная деятельность, персонал предприятия, научно-техническая деятельность.

***V.A.Skurska***

**Formation of the motivational mechanism activation of innovative activity of the personnel**

*The article essence of motivational mechanism of activation of innovative activity of personnel is exposed. Basic scientific and technical performance indicators are considered on the Khmel'nickyi area.*

Keywords: innovative activity, motivational mechanism, scientific activity, personnel of enterprise, scientific and technical activity.

*Отримано 06.09.2011 р.*