

УДК 331.101.3

Орлова-Курилова О.В.
кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту і права
Луганського національного аграрного університету, м. Харків

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА

У статті висвітлено теоретико-методичні аспекти управління персоналом інноваційного підприємства. Розглянуто найефективніші методи підбору, оцінювання та мотивації персоналу. Виявлено деструктивні аспекти у функціонуванні інноваційних компаній і запропоновано поетапну систему управління персоналом інноваційного підприємства.

Ключові слова: інноваційне підприємство, людський капітал, індивідуалізація цілей, коучинг, рекрутмент, інноваційний проєкт, науково-дослідна робота, мотивація персоналу, інноваційна команда, інтелектуально-творча праця, оцінка персоналу, продуктивність праці, креативність персоналу.

Орлова-Курилова О.В. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ИННОВАЦИОННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье освещены теоретико-методические аспекты управления персоналом инновационного предприятия. Рассмотрены наиболее эффективные методы подбора, оценки и мотивации персонала. Выявлены деструктивные аспекты в функционировании инновационных компаний и предложена поэтапная система управления персоналом инновационного предприятия.

Ключевые слова: инновационное предприятие, человеческий капитал, индивидуализация целей, коучинг, рекрутмент, инновационный проект, научно-исследовательская работа, мотивация персонала, инновационная команда, интеллектуально-творческая работа, оценка персонала, производительность труда, креативность персонала.

Orlova-Kurilova O.V. THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ASPECTS OF ENTERPRISE MANAGEMENT PERSONNEL INNOVATIVELY

In the article highlights the theoretical and methodological aspects of personnel management innovation company. Considered the most effective methods of recruitment, evaluation and motivation. Revealed the destructive aspects of the functioning of innovative companies and suggested a phased personnel management innovation company.

Keywords: innovative enterprise, human capital, individualization goals, coaching, recruitment, innovative design, research work, staff motivation, innovative team, intellectual and creative work, evaluation of personnel, productivity, creativity staff.

Постановка проблеми. Функціонування інноваційного підприємства відбувається за досить мінливого зовнішнього середовища, яке вимагає від управлінців швидкої адаптації до негативних змін. Обвальне падіння обсягів виробництва, скорочення реальної зайнятості, зниження рівня доходів населення, не вигідне кредитування ставлять під загрозу реалізацію будь-якого інноваційного проєкту та зменшують підприємницьку ініціативність. Системна криза, що вразила Україну в 2014–2016 рр., призвела до важкого становища як багатьох галузей економіки, так і депресивних регіонів на сході країни, де рівень соціальної напруженості і, відповідно, настроїв відкритого невдоволення особливо великий.

Проте, за нашим баченням, якщо інноваційне підприємство має чітку кадрову стратегію, то можливо скорегувати ситуацію так, щоб вона стала вигірною для підприємства в цілому. Основним важелем впливу на окремих працівників та їх групи є пошук найефективніших засобів управління персоналом, що повинні орієнтувати персонал на більш швидке прийняття інновацій, а інженерно-технічних працівників – на генерацію ідей. Саме дії, що охоплюють усі функції управління персоналом на кожному життєвому циклі організації, допоможуть пом'якшити негативний вплив зовнішнього оточення за допомогою досягнення рівноваги між цілями підприємця, працівника та суспільства. Новітні підходи до управління персоналом інноваційного підприємства постійно змінюються відносно традиційного менеджменту починаючи з етапу відбору та пошуку працівників, а отже, вимагають глибокого наукового та практичного аналізу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням підходів до управління персоналом у компаніях, які реалізують інноваційні проєкти, займа-

лися багато зарубіжних та вітчизняних учених, а саме: О. Амоша, Д. Богиня, А. Гальчинський, А. Колот, Н. Лук'янченко, О. Новікова, В. Онікієнко, І. Петрова, Л. Федулова, Л. Шаульська, Л. Шевченко, О. Ястремська та ін. Проте, враховуючи непередбачуваність зовнішнього оточення, в якому функціонує інноваційне підприємство, підходи до управління персоналом постійно змінюються, тому потребують подальшого оновлення та вдосконалення.

Мета статті полягає у дослідженні найефективніших напрямів управління персоналом інноваційного підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. Досвід функціонування великих іноземних компаній, які є реалізаторами інноваційних проєктів, засвідчує, що успішність підприємницької діяльності полягає у можливості керівництва скоординувати роботу персоналу так, щоб кожен співробітник був у змозі реалізувати свій людський капітал. Проте у вітчизняних компаніях зазвичай недооцінюють існуючий людський капітал і нехтують капіталовкладеннями в подальший його розвиток, що є основною проблемою реалізації інноваційної ідеї підприємства.

Д.Б. Богиня справедливо зазначає, що в міжнародній практиці останнім часом людські ресурси характеризуються поняттям «людський капітал», під яким розуміють сформований або розвинений у результаті інвестицій і накопичений людьми (людиною) певний запас здоров'я, знань, навичок, здібностей, мотивацій, який цілеспрямовано використовується у тій чи іншій сфері суспільного виробництва, сприяє зростанню продуктивності праці і завдяки цьому впливає на зростання доходів (заробітків) його власника [1, с. 27]. Проте це поняття

більше підходить для характеристики людських ресурсів на макrorівні; що стосується рівня інноваційного підприємства, то краще замінити його на кадровий потенціал. Основною кадрового потенціалу є персонал підприємства, який визначається здатністю генерувати інноваційні ідеї залежно від наявної професійно-кваліфікаційної підготовки, психофізіологічних характеристик, існуючих стимулів та внутрішніх мотивів тощо. Саме цілісна сукупність рис, притаманних персоналу підприємства, гальмує або сприяє ефективній інноваційній діяльності.

Професор О.В. Вартанова зазначає, що низький рівень капіталовкладень у забезпечення висококваліфікованими трудовими ресурсами – одна з головних причин недостатнього розвитку інноваційної діяльності в Україні [2, с. 67].

Ст. 1 Закону України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 № 40-IV дає ґрунтовне визначення інновацій та інноваційної діяльності: інновації – це новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери. Інноваційне підприємство (інноваційний центр, технопарк, технополіс, інноваційний бізнес-інкубатор тощо) – підприємство (об'єднання підприємств), що розробляє, виробляє і реалізує інноваційні продукти і (або) продукцію чи послуги, обсяг яких у грошовому вимірі перевищує 70% його загального обсягу продукції і (або) послуг [3].

Слід зауважити, що у цьому нормативно-правовому акті не передбачено процедуру реєстрації інноваційного підприємства, тому в практичній діяльності підприємство визначається інноваційним зазвичай неофіційно. Проте управління персоналом на інноваційному підприємстві здійснюватися традиційно не може.

Доречно навести думку професора І.В. Федулова, який пов'язує термін «інноваційна діяльність» із творчістю та креативністю персоналу, синтез цих якостей із прагненням до вдосконалення дає змогу сформулювати збалансовану та надійну організацію всіх сфер діяльності підприємства з метою створення ефективно розробки та впровадження інновацій [4, с. 3].

За нашим баченням, управління персоналом інноваційного підприємства – це сукупність взаємопов'язаних економічних, соціальних та організаційних управлінських засобів, направлених на стимулювання інноваційної активності працівників. Систему управління персоналом інноваційного підприємства доцільно зобразити у схематичному вигляді (рис. 1).

Розглянемо більш детально необхідні умови для реалізації ефективної системи управління персоналом інноваційного підприємства.

На етапі відбору працівників доцільно відбирати працівників, що здатні: реалізовувати нові ідеї; генерувати ідеї для інновацій; діяти в умовах мінливого зовнішнього оточення та підвищеного ризику; ефективно працювати в команді та колективі; витримувати стреси та невдачі.

Тобто сукупністю цих рис (компетенцій) може бути наділена так звана «інноваційна людина». Цей термін використовують у своєму науковому арсеналі низка вчених.

Узагальнюючи ці погляди, під «інноваційною людиною» ми розуміємо не «інноваційного підприємця», а особистість, здатну адаптуватися до постійних змін як в особистому житті, так і в діяльності компанії.

При цьому така людина повинна бути активним ініціатором ефективних змін, мати креативне мислення, здатність ризикувати та працювати у висококонкурентному середовищі.

На нашу думку, такий відбір можна здійснювати за допомогою сучасних технологій або методів: Head Hunting, Executive Search, Selection Recruitment, Screening та ін.

Зокрема, прямий метод пошуку «полювання за головами» (Head Hunting) – вид послуг, за якого компанії, що займаються пошуком та відбором керівників вищої ланки, «переманюють» чітко визначеного ексклюзивного спеціаліста для компанії замовника. Головне завдання агенції – знайти привід зав'язати відносини з даним кандидатом (зрозуміти, чим даний спеціаліст незадоволений на теперішньому місці роботи, його можливі мотиви переходу) і створити умови, за яких фахівець буде готовий до зміни місця роботи, а потім зробити йому пропозицію та скоординувати контакт між кандидатом та роботодавцем. Уся робота в цьому напрямі проходить в умовах строгої конфіденційності [6, с. 27].

До позитивних рис Head Hunting можна віднести всебічне дослідження ринку праці щодо необхідного сегмента, інформування кандидата про наявність вакансії, великий обсяг роботи аналізу вакансії та методів підбору кандидатів. Недоліками можуть бути фінансова неспроможність використовувати повністю дану технологію та порушення етичних принципів під час переходу кандидата на нове місце роботи.

Executive Search – прямий метод пошуку за допомогою масштабного аналізу ринку праці з метою залучення найліпшого кандидата. Це відносно новий метод пошуку і підбору фахівців вищої ланки, який здійснюється безпосередньо, тобто без розміщення оголошення про вакансії у ЗМІ. На сьогоднішній день це одна з найефективніших і водночас найдорожчих і трудомістких методик. Технологія Executive search дає змогу не тільки знайти і підібрати висококваліфікованих співробітників за певний термін, але й правильно оцінити кандидатів. Executive search – метод пошуку рідкісних фахівців, що знають собі ціну. Саме тому метод вимагає великої кількості людських ресурсів. Зазвичай для пошуку кандидата потрібна ціла група професіоналів. Окрім того, цей процес розтягнуто в часі: як правило, мінімальний термін виконання замовлення становить два-три місяці. Але головна складність даного методу – закритість інформації, оскільки для успішного пошуку рекрутеру необхідно знати всі подробиці бізнесу замовника, а також точні відомості про кандидатів. Усе це зумовлює високу вартість послуги [7].

Selection Recruitment (класичний рекрутмент) – «поглиблений відбір» з урахуванням не тільки професійного досвіду, а й ділових і особистих якостей кандидата; здійснюється рекрутером за базою кандидатів і відгуків на оголошення про вакансії, які розміщуються в спеціалізованих виданнях і на Інтернет-сайтах.

Screening – «поверхневий відбір», відбір за формальними ознаками: освітою, віком, статтю, досвідом роботи. У результаті, отримавши резюме, відбір здійснює сам замовник, а рекрутер виконує функцію постачальника відповідних кандидатів. Цей метод значно дешевший відносно Head Hunting, Executive Search, а пошук кандидатів не завжди гарантує успіх [8, с. 121–122].

Наступний етап – це розвиток персоналу. Якщо адаптувати цей етап для інноваційного підприємства, то слід виділити процес адаптації персоналу як необхідність початкової стадії розвитку персоналу. Зага-

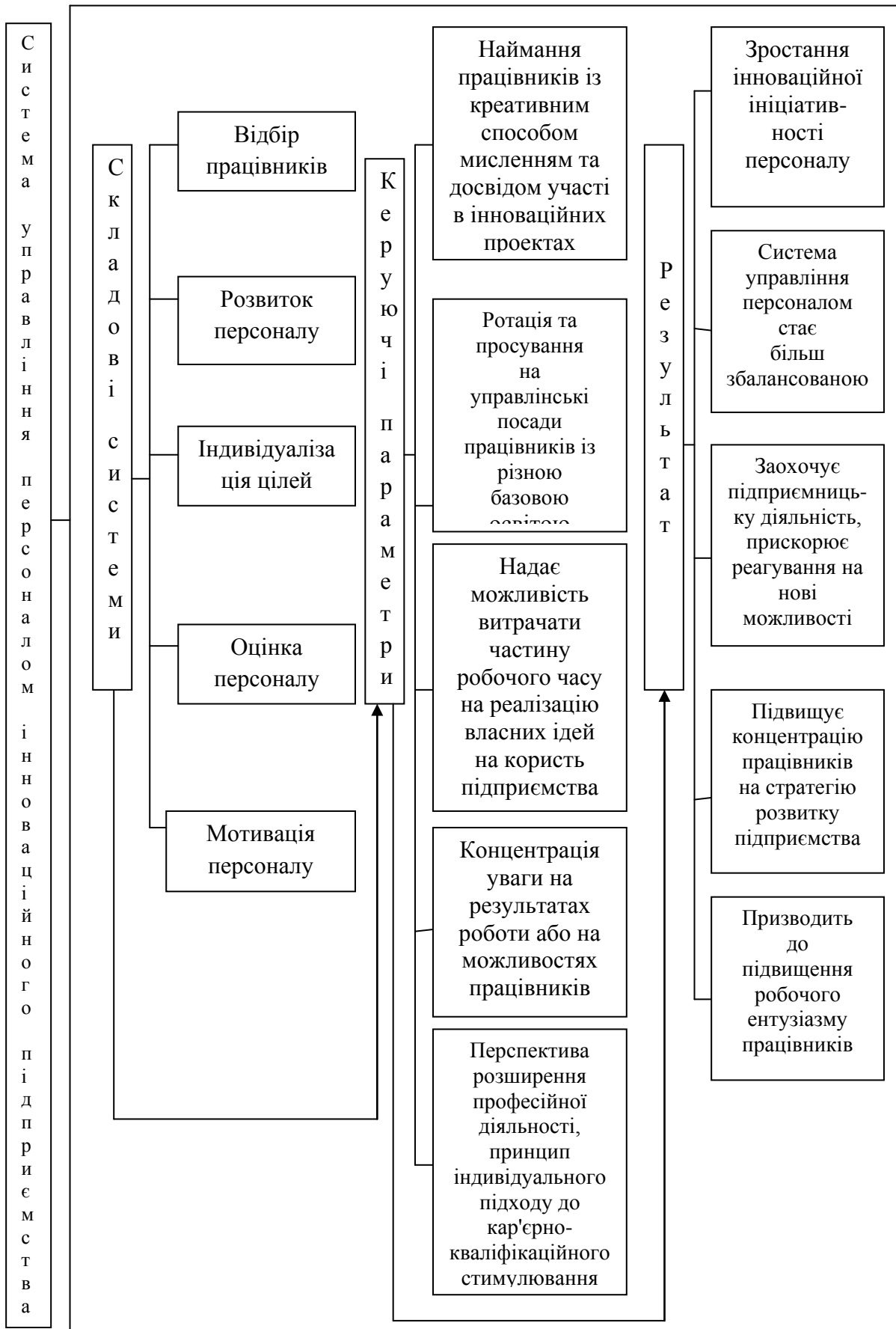


Рис. 1. Система управління персоналом інноваційного підприємства

Джерело: складено автором на основі [5]

лом, термін адаптації для кожного робітника триває по-різному. Якщо узагальнювати наукові розвідки та спостереження вчених, то адаптація триває від шести місяців до одного року. З метою підвищення рівня адаптації молодих фахівців доцільно розробляти адаптаційні тренінги та активно сприяти наставництву. Більшість підприємств використовують коучинг (зовнішній, внутрішній, усний, ілюстративний, комбінований, особистісний, Інтернет-коучинг, професійно-діловий, виробничий, освітній, соціально-психологічний) як сучасну форму наставництва досвідченого працівника над молодим [9, с. 160].

Окрім коучингу слід використовувати поточне навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів. Такі дії повинні розвивати компетенції «інноваційної людини» на засадах випереджувального навчання з використанням новітніх наукових та практичних підходів. Проте більшість підприємств не заохочують своїх робітників до навчання. Інколи це пояснюється відсутністю коштів у підприємства або побоюванням роботодавця, що робітник, отримавши підготовку з більш широкого профілю, звільниться з попереднього місця, знайшовши робоче місце з кращими умовами. Доцільно навести приклади навчання працівників американських компаній, де працівників окремо винагороджують за проходження певної необхідної для компанії програми з перепідготовки або підготовки. А витрати на освіту роботодавці розглядають як довгострокові інвестиції та необхідну складову частину забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Як приклад, Chrysler Group LLC, Ford, GM витрачають на професійну підготовку кадрів понад 35% своїх капітальних вкладень. В європейських країнах зазвичай використовується дуальна система перепідготовки співробіт-

ників. за цією системою поєднується не лише теорія, але й практика, причому підприємці мають можливість відібрати найкращих працівників для підприємства. Австралія, Велика Британія, Швейцарія та Австрія – найвідоміші країни, що застосовують дуальне навчання (охоплює 75% населення).

Окремо слід звернути увагу і на такий корисний складник розвитку персоналу, як стажування перспективних працівників за кордоном. Зокрема, науково-дослідна та винахідницька діяльність дуже розповсюджена в Австралії, де на базі інноваційних фондів було утворено «Національну Раду з питань наукових досліджень та розвитку технологій», а також «Національний фонд наукових досліджень, технологій і розвитку». У Бельгії розроблено програми, за якими з метою залучення інвестицій регіони Фландрії, Валлонії та Брюсселю розробляють свої індивідуальні проекти та програми. Серед них можна виділити відомий брюссельський інноваційний центр BIRC (Brussels Innovation Relay Centre). Передусім він цікавий тим підприємствам чи дослідницьким центрам, які або шукають нові технологічні рішення, або тим, які пропонують свої технологічні рішення чи технічну експертизу процесу виробництва [10, с. 38]. Центр не надає фінансової допомоги, натомість він приймає заявку підприємства і розповсюджує її у своїй регіональній чи європейській мережі, або під час спеціалізованих виставок.

Наступний етап системи управління персоналом – індивідуалізація цілей. Індивідуалізація цілей фахівцями інноваційних підприємств важлива на всіх етапах реалізації інноваційного проекту або новаторського продукту. Причому, на нашу думку, такі цілі повинні зароджуватися не лише в напругах, запропонованих керівництвом підприємства,

Таблиця 1

Мотивування працівників інноваційного підприємства залежно від етапів інноваційних процесів

Етапи інноваційних процесів	Методи мотивування працівників	Отримані результати від мотивування працівників
Виконання пошукових науково-дослідних робіт	Надбавки, доплати, премії, разові винагороди, пільги (що є матеріальними мотивами), а також участь в управлінні, участь у нарадах підприємства, похвала, підвищення за посадою через призначення відповідальних за інновації, право самостійного вибору напрямку досліджень, вплив через корпоративні цінності, вплив через залучення до управління (нематеріальні мотиви).	Мотиви сприятимуть формуванню прагнення пізнання нового, нейтралізації впливу кризових явищ, підвищенню іміджу підприємства на ринку, розвитку внутрішнього потенціалу, отриманню визнання, забезпеченню успіху інноваційної діяльності, уникненню майбутніх помилок, забезпеченню актуальності та корисності інноваційної діяльності.
Виконання прикладних науково-дослідних робіт	Надбавки, доплати, премії, разові винагороди (матеріальні мотиви). До нематеріальних мотивів варто віднести: похвалу, вплив через корпоративні цінності, вплив через залучення до управління, дисципліну праці, самостійний вибір методу впровадження інновацій, сприяння колективній праці	Як результат, очікується зниження ресурсомісткості продукту, рівня витрат, поява потенційних інвесторів, покращання якісних характеристик продукції, умов праці, поглиблення інноваційної діяльності, втілення знань.
Виконання дослідно-і проектно-конструкторських робіт	Оскільки на цьому етапі створюються експериментальні зразки нової продукції та послуг, проводяться дослідження, необхідним є формування у працівників таких мотивів, як можливості прояву креативності та індивідуальності, вплив через управління, пізнання нового та самовдосконалення.	Як одержаний результат передбачається забезпечення безперервності виробничого процесу, перевірка реальності втілення ідей та розробок, уникнення помилок, що допущені, поширення нових знань, а також якісні зразки та додаткові можливості їхнього вдосконалення.
Освоєння виробництва нової продукції та послуг і комерціалізація результатів, що передбачає випуск продукції та послуг для загального споживання, повну окупність та отримання доходу від інноваційного проекту	На даному етапі мотивами є: надбавки, доплати, премії, безкоштовне навчання; похвала, вплив через корпоративні цінності, вплив через залучення до управління, дисципліну праці тощо.	Мотиви сприятимуть виникненню додаткових можливостей щодо правового захисту результатів інновацій, забезпечення умов для використання інноваційної продукції та послуг, врегулювання питань обліку, захоплення нових ринків, збільшення величини грошового потоку, оптимізація внутрішньої товарної політики підприємства.

Джерело: складено автором на основі [12]

але й у власних пропозиціях працівників, які орієнтовані на кінцевий результат інноваційної діяльності. Керівництво підприємства повинно всіляко заохочувати раціоналізаторські ідеї працівників та сприяти їх просуванню.

Важливою у системі управління персоналом інноваційного підприємства є оцінка персоналу, причому вона повинна містити систему показників інноваційної діяльності персоналу. Поряд із традиційними методами оцінки персоналу (співбесідою, експертною оцінкою, ранжуванням тощо) слід виділити такі методи, які будуть корисними саме для інноваційних підприємств. Цікавим є факт: європейські вчені відносять до інтелектуально-творчих працівників, здатних генерувати інноваційні ідеї, лише 20–30% населення.

О.О. Наумова справедливо зауважила, що інноваційна діяльність працівників є особливим видом трудової діяльності, яка відноситься до інтелектуально-творчої праці. Природа інтелектуальної та творчої діяльності має низку характерних особливостей. Серед них виокремимо ті, які належить безпосередньо врахувати під час побудови системи показників інноваційної діяльності персоналу, а саме: пошуково-пізнавальний характер праці, пов'язаний із прийняттям складних ризикових рішень під час виконання різноманітних виробничих завдань; високий кваліфікаційно-професійний рівень, систематичне оновлення знань; право власності на нематеріальні засоби виробництва; характеристики продукції, яка виготовляється (рівень новизни, цінності, якості, задоволення потреби споживача тощо); складність адекватного вимірювання проміжних і кінцевих результатів діяльності [11, с. 274].

Цілоком доречним під час оцінювання персоналу інноваційного підприємства є залучення показників результативності інноваційної діяльності персоналу, що запропоновані О.О. Наумовою [11, с. 278]. Ці показники відображають результативність (рівень досягнення мети) та ефективність (відношення результату до витрат, які обумовили його досягнення, або до поставленої мети і визначених потреб) здійснення інноваційної діяльності персоналу. До першого показника належить коефіцієнт раціональності методів праці (Крмп). Він характеризує ступінь ефективності використання працівником планового фонду робочого часу на виконання завдань, пов'язаних з інноваційною діяльністю (1):

$$K_{рмп} = 1 - \frac{\sum_{i=1}^n (\bar{t} - t_n) \times q_i}{t_{рч}}, \quad (1)$$

де n – кількість завдань, виконання яких передбачене інноваційним проектом; \bar{t} – норма часу виконання завдання, пов'язаного з інноваційною діяльністю; t_n – фактична тривалість виконання завдання працівником; q_i – завдання, передбачене інноваційним проектом, $t_{рч}$ – загальна тривалість виконання інноваційного проекту.

До другого показника слід віднести коефіцієнт інноваційної активності працівника (КІА), який відображає кількість та якість ідей, рішень, розробок і т. п. працівника, які були ним ініційовані, створенні та впровадженні на підприємстві як раціоналізаторські пропозиції, патенти, ноу-хау та інші вдосконалення (2):

$$K_{ІА} = \sum_{i=1}^n w_i \times Q_{інді}, \quad (2)$$

де n – кількість ідей, рішень, розробок і т. п.; $Q_{інді}$ – i -та ідея, рішення, розробка і т. п., яка прийнята до розгляду та реалізована відповідно до індивідуального плану інноваційної діяльності працівника (приймає значення 1); w_i – рівень якості виконання працівником $Q_{інді}$ (бальна шкала оцінки від 0,1 до 1).

До третього показника слід віднести коефіцієнт внеску працівника у результати інноваційної діяльності підприємства (КВПР). Цей показник оцінюється за часткою заробітної плати працівника в чистому економічному ефекті від реалізації інноваційного проекту або за часткою прибутку, яка припадає на реалізовані інноваційні проекти за участю даного працівника (3):

$$K_{впр} = \sum_{i=1}^n p_i s_i, \quad (3)$$

де n – кількість реалізованих інноваційних проектів за звітний період; p_i – чистий економічний ефект від реалізації інноваційного проекту (або прибуток підприємства від реалізації інноваційного проекту); s_i – частка заробітної плати працівника в чистому економічному ефекті від реалізації i -го інноваційного проекту (або частка прибутку підприємства, яка припадає на i -тий реалізований інноваційний проект за участю даного працівника).

Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства досягнення відносно високого рівня значень цих показників означає, що працівники здатні створювати не лише інновацію з оптимальними витратами ресурсів підприємства та підтримувати неперервність інноваційного процесу, а й, головне, створювати нову цінність продукції, яка може задовольнити потреби споживачів на більш високому якісному рівні. Для досягнення високих результатів у здійсненні інноваційної діяльності персонал повинен володіти певним рівнем кваліфікації, вмотивованістю та відданістю стратегічним інтересам підприємства.

Розглянуті вище складники системи управління персоналом на інноваційному підприємстві вказують на необхідність використання останнього складника – мотивації персоналу.

Як відомо, діяльність інноваційного підприємства характеризується великим ступенем невизначеності, нерегламентованості у часі, непрогнозованості результатів праці, вимагає самостійності, відповідальності та неабияких здібностей працівників. Усе це формує своєрідні «слабкі зони», які за допомогою правильного мотиваційного впливу з боку керівництва можуть перетворитися на сильні сторони інноваційного підприємства. Доречним є наведення прикладів мотивування працівників інноваційного підприємства залежно від етапів інноваційних процесів, які запропонувала К.В. Ковальська [12, с. 30]. Зобразимо їх у вигляді таблиці.

Варто зазначити, що, за визначенням А. Маслоу, креативність – це творча спрямованість, яка від народження властива всім, але вона втрачається більшістю під впливом сформованої системи виховання, освіти та соціальної практики. Для персоналу, що задіяний в інноваційній діяльності, особливо важливо вміти генерувати такі ідеї, що стануть неповторними, рентабельними після їх реалізації та принесуть додатковий прибуток підприємству, це основа успіху сучасних інноваційних підприємств. Керівники інноваційних підприємств повинні всіляко стимулювати будь-які прояви інноваційної ініціативи у співробітників і намагатися постійно вдосконалювати та оновлювати систему управління персоналом підприємства.

Висновки. У цілому проблематика управління персоналом інноваційного підприємства недостатньо розвинена у вітчизняному науковому світі. Управління персоналом на таких підприємствах повинне відповідати специфічним завданням інноваційного процесу, оскільки діяльність інноваційного підприємства характеризується високим ступенем невизначеності, нерегламентованості у часі, непрогнозованості результатів

праці, вимагає самостійності, відповідальності та неабияких здібностей у працівників. Інноваційна команда повинна включати в себе не тільки вузьких фахівців, але й працівників, що володіють такими характеристиками, як здатність до дивергентного мислення, до асоціацій, до аналогій, тому в умовах економіки знань та зміни тактики конкурентної боротьби зростає важливість подальшого вдосконалення системи управління персоналом інноваційних підприємств як невід'ємного фактору їхнього розвитку.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Богиня Д.Б. Основи економіки праці: [навч. посіб.] / Д.Б. Богиня, О.А. Грішнова. – К.: Знання-Прес, 2001. – 313 с.
2. Вартанова О.В. Особливості управління персоналом інноваційного підприємства / О.В. Вартанова, І.В. Шестер // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2015. – № 7 – С. 65–67.
3. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 № 40-IV (зі змінами та доповненнями) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/40-15>.
4. Федулова І.В. Теоретичні положення визначення категорій інноваційний процес та інноваційна діяльність / І.В. Федулова // Проблеми науки. – 2007. – № 2. – С. 2–7.
5. Лелі Ю.Г. Інноваційні підходи до управління персоналом підприємства в сучасних умовах: дис. ... к.е.н / Ю.Г. Лелі; Класичний приватний університет. – Запоріжжя, 2015. – 199 с.
6. Гарматюк О. Інноваційні підходи в системі підбору персоналу / О. Гарматюк, О. Чура // Матеріали 5-ї Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України М.Г. Чумаченка «Інноваційні засади управління підприємствами в умовах сталого розвитку». – 2016. – № 10. – С. 27–28.
7. Executive Search – високоякісний рекрутинг, результат перевершує витрати [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://kvartir-remont.com.ua/executive-search-visokojakisnij-rekruting-rezultat/>.
8. Сагайдак М.П. Рекрутмент у забезпеченні внутрішнього маркетингу / М.П. Сагайдак // Актуальні проблеми економіки. – 2013. – № 9(147). – С. 119–124.
9. Бала Р.Д. Функціональне та змістове значення коучингу на підприємстві / Р.Д. Бала // Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України. – 2010. – № 10. – С. 158–161.
10. Матюшенко І.Ю. Міжнародний інвестиційний менеджмент: [навч. посіб.] / І.Ю. Матюшенко. – Харків: ХНЕУ, 2014. – 520 с.
11. Наумова О.О. Система показників інноваційної діяльності персоналу / О.О. Наумова // Теоретичні та прикладні питання економіки: зб. наук. пр. / за ред. проф. Ю.І. Єханурова, А.В. Шегди. – К.: Київський університет, 2009. – Вип. 20. – С. 273–280.
12. Ковальська К.В. Нові підходи до мотивації персоналу в стратегічному управлінні корпораціями / К.В. Ковальська // Формування ринкових відносин в Україні. – 2010. – № 1(104). – С. 29–33.

УДК 336.144.2

Продіус О.І.
*кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту
Одеського національного політехнічного університету*

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Статтю присвячено дослідженню проблем упровадження інноваційних проєктів на вітчизняних підприємствах у сучасних умовах господарювання. Розглядаються основні проблеми, які виникають під час реалізації інноваційних проєктів. Проаналізовано основні тенденції управління інноваційними проєктами в високорозвинених країнах. Запропоновано шляхи інтенсифікації інноваційних процесів та вдосконалення управління інноваційними проєктами на вітчизняних підприємствах.

Ключові слова: інноваційний проєкт, управління проєктами, вітчизняні підприємства, інновації, інноваційний розвиток, високотехнологічний експорт.

Продіус О.И. ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ ВНЕДРЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ НА ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Статья посвящена исследованию проблем внедрения инновационных проектов на отечественных предприятиях в современных условиях хозяйствования. Рассматриваются основные проблемы, препятствующие реализации инновационных проектов. Проанализированы основные тенденции управления инновационными проектами в высокоразвитых странах. Предложены пути интенсификации инновационных процессов и совершенствование управления инновационными проектами на отечественных предприятиях.

Ключевые слова: инновационный проект, управление проектами, отечественные предприятия, инновации, инновационное развитие, высокотехнологичный экспорт.

Prodius O.I. PROBLEMS AND PROSPECTS OF IMPLEMENTATION OF INNOVATIVE PROJECTS IN DOMESTIC ENTERPRISES

The article is devoted to problems of introduction of innovative projects in the domestic enterprises in modern conditions of managing. Discusses the main problems facing the realization of innovative projects. Analyzed the main trends in the management of innovation projects in highly developed foreign countries. The ways of intensification of innovative processes and improvement of management of innovative projects in domestic enterprises.

Keywords: innovative project, project management, domestic enterprises, innovation, innovative development, high-tech exports.

Постановка проблеми. у сучасних умовах розвитку світової економічної системи обумовлений насамперед інноваційними процесами, які пов'язані зі створенням і впровадженням у виробництво передових досягнень науки і техніки, тому сфера інно-

ваційної діяльності перетворилася в найголовніший ресурс держави, ефективність використання якого визначає динаміку та прогресивність розвитку національного господарства. У зв'язку із цим активізація інноваційної діяльності господарюючих суб'єктів