

УДК 338.439:005.95:330.341.1

## ІННОВАЦІЙНА АКТИВНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ ТА СПОСОБИ ЇЇ СТИМУЛЮВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

**Бєлова О.І.**

*к.е.н., доцент кафедри управління проектами та бізнес-адміністрування,  
Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, вул. Табірна, 30-32, 03113, Україна  
тел.: (044)-455-57-07, e-mail.: belovaelenag@gmail.com  
ORCID: 0000-0001-9359-6947*

## PERSONNEL INNOVATIVE ACTIVITY AND METHODS OF ITS STIMULATION AT THE ENTERPRISE

**O. Bielova**

*PhD, associate professor department of project management and business administration,  
«KROK» University, Kyiv, st. Tabirna, 30-32, 03113, Ukraine  
tel.: (044)-455-57-07, e-mail.: belovaelenag@gmail.com  
ORCID: 0000-0001-9359-6947*

**Анотація.** У статті запропоновано авторське визначення поняття «інноваційна активність персоналу» - сукупність всіх наукових, технологічних, організаційних, фінансових та комерційних заходів, спрямованих на реалізацію стратегічних цілей розвитку в умовах ринкової конкуренції та виявляється у підтримці творчих, ініціативних працівників; в готовності до організаційних змін, до зламу управлінських структур у відповідь на коливання. проаналізовано основні функції стимулювання інноваційної активності персоналу та надано характеристику регульовальної, відтворювальної виховної та соціально-психологічної функції, визначено та охарактеризовано рівні інноваційної активності персоналу: раціоналізаторський, конструкторських, новаторський та описано стимули для кожного з них. Надано класифікацію видів стимулювання інноваційної активності персоналу та проаналізовано види стимулювання інноваційної активності персоналу відповідно до економічних, соціально-психологічних та організаційних методів менеджменту. Визначено, що види стимулювання інноваційної активності персоналу підприємства можна класифікувати за характером визначення виникаючих відносин між персоналом та роботодавцем, за способом впровадження, за напрямком дії стимулів, за характером застосування, за характером застосування, відповідно до діяльності підприємства та відповідно до реалізації функцій стимулювання. Проаналізовано рівні інноваційної активності персоналу на підприємстві та стимули, що характерні для кожного з них. Визначено, що стимулювання інноваційної активності може відбуватися на індивідуальному рівні, мікрорівні та макрорівні та надано характеристику кожного з них. Визначено методи та важелі інноваційної активності персоналу підприємства, до яких віднесено групу фінансових чинників, групу фіскальних методів, групу інституціональних чинників та групу регуляторних чинників та важелів. Визначено ключові зовнішні мотиви інноваційної та творчої активності новаторів на надано характеристику фаз інноваційної активності.

**Ключові слова:** стимул, мотив, стимулювання, інноваційна активність, інноваційна активність персоналу, стимулювання інноваційної активності

Формуул: 0, рис.: 1, табл. 5, бібл.: 12

**Anotation.** The author proposes an author's definition of the concept "innovative activity of the personnel" - a set of all scientific, technological, organizational, financial and commercial measures aimed at the realization of strategic goals of development in the conditions of market competition and manifested in supporting creative, initiative workers; in readiness for organizational change, to break the management structures in response to fluctuations. Author analyzes the main functions of stimulation of innovation activity of personnel and provided a description of the regulatory, reproductive educational and socio-psychological functions, determines levels of innovative activity of the personnel: innovative, constructive, innovative and described the incentives for each of them. The classification of types of stimulation of innovative activity of personnel is given and types of stimulation of innovative activity of the personnel according to economic, socio-psychological and organizational management methods are analyzed. It is determined that the types of stimulation of innovation activity of the personnel of an enterprise can be classified by the nature of determining the emerging relationship between the staff and the employer, by the way of implementation, by the direction of the incentives, by the nature of the application, by the nature of the application, in accordance with the activities of the enterprise and in accordance with the implementation of the incentive functions. The level of innovation activity of the personnel at the enterprise and the incentives typical for each of them are analyzed. It has been determined that stimulation of innovation activity can take place at the individual level, micro level and macro level,

and the characteristic of each of them is given. The methods and levers of innovation activity of the personnel of the enterprise are identified, which include a group of financial factors, a group of fiscal methods, a group of institutional factors and a group of regulatory factors and levers. The key external motives of innovative and creative activity of innovators are defined on the stages of innovation activity characterized.

**Key words:** stimulus, motive, stimulation, innovative activity, innovative activity of personnel, stimulation of innovation activity

Formulas: 0, fig.: 1, tabl.: 5, bibl.: 12

**Постановка проблеми.** Підприємства можуть витратити безліч коштів на впровадження новітніх технологій, проведення ґрунтовних ринкових досліджень, але якщо їхні зусилля не будуть підкріплені розумінням кожного працівника його ролі у цьому інноваційному процесі, очікуваної ефективності не буде досягнуто. Те, наскільки швидко впроваджуються та ефективно використовуються інновації, великою мірою залежить від персоналу підприємства, від його готовності та здатності реалізувати інноваційні заходи. Тобто перехід підприємства на інноваційний шлях розвитку можливий насамперед після підвищення інноваційності його персоналу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження проблем формування і розвитку персоналу для здійснення інноваційної діяльності відображені у наукових публікаціях таких вітчизняних та зарубижних вчених, як: В. Андрієнко, Д. Богиня, І. Багрова, Грیشнова, М. Карлін, І. Карпунь, А. Колот, Г. Куліков, В. Лагутін, Г. Монастирська, О. Синікова, А. Жуков, А. Маршал, Д. Кейнс, П. Самуельсон, К. Макконнелл. В їх працях показано, що успіх інноваційного процесу залежить від того, наскільки безпосередні учасники інноваційного процесу зацікавлені у швидкому впровадженні результатів НДДКР у виробництво. З огляду на це, стимулювання інноваційної праці повинно постійно спиратися не лише на матеріальні, а й на нематеріальні форми стимулювання, орієнтовані на задоволення потреб вищого рівня.

Не розробленим залишається питання пошуку ефективних засобів стимулювання інноваційної активності персоналу до

реалізації стратегічних завдань підприємства.

**Формулювання цілей статті.** Метою дослідження є визначення інноваційної активності персоналу, методів та принципів стимулювання інноваційної активності персоналу та фаз інноваційної активності підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Існує безліч точок зору відносно трактування понять «стимулювання» та «інноваційна активність», що пояснюється багатоаспектністю і міждисциплінарним характером даної категорії і стосунків, які нею описані.

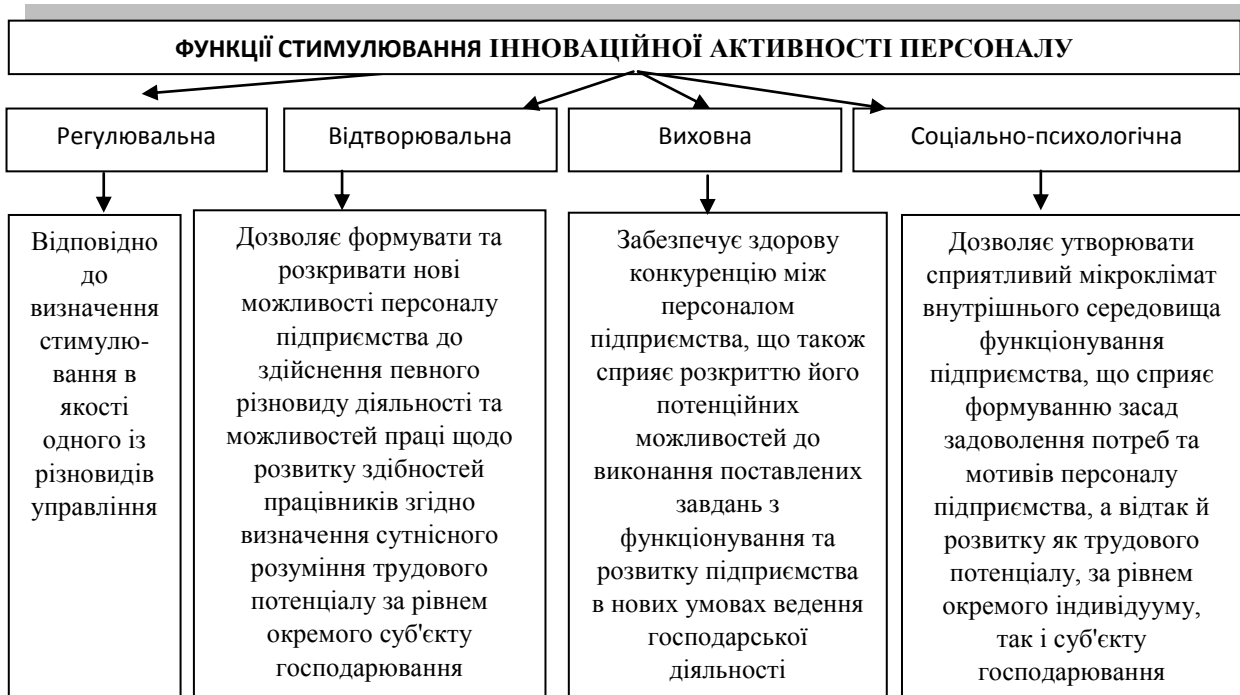
Поняття стимулювання нерозривно пов'язане з мотивами. В найзагальнішому вигляді мотив (від латинського *movere* - рухати, штовхати) - це усвідомлена людиною потреба, яка спонукає до дій [3, 4]. Мотиви знаходяться «всередині» людини (мають персональний характер), залежать від всіляких внутрішніх і зовнішніх, по відношенню до суб'єкта, чинників, а також від впливу інших мотивів. Поведінка індивіда, як правило, детермінована не одним мотивом, а їх сукупністю, яка створює певну мотиваційну структуру особи, у якій мотиви перебувають у конкретному співвідношенні один з одним, залежно від міри спонукаючої дії на людину.

Поняття «інноваційна активність» більшість вчених ототожнюють з поняттям «інноваційна діяльність». Таким чином, на нашу думку, інноваційною активністю виступає сукупність всіх наукових, технологічних, організаційних, фінансових та комерційних заходів, спрямованих на реалізацію стратегічних цілей розвитку в умовах ринкової конкуренції та виявляється у підтримці творчих, ініціативних працівників; в готовності до

організаційних змін, до зламу управлінських структур у відповідь на коливання [1].

Поряд з цим, ґрунтовність застосування саме стимулювання в управлінні трудовим потенціалом підприємства підтверджується роллю та значенням стимулювання з погляду покладених на нього функцій (рис. 1).

За своїм змістом мотиви та стимули діяльності можна поділити на матеріальні, соціальні та примусового характеру. Відповідно до цього розрізняють економічні, соціально-психологічні та організаційні методи управління інноваційною активністю персоналу зокрема та підприємств загалом.



**Рис. 1. Функції стимулювання інноваційної активності персоналу**

*Джерело: складено автором [5, 7, 9]*

Усі названі методи управління персоналом органічно взаємозв'язані й використовуються не ізольовано, а комплексно.

Організаційні методи створюють передумови для використання економічних методів. Соціально-психологічні методи доповнюють організаційні та економічні й утворюють у сукупності необхідний арсенал засобів управління діяльністю підприємства, будь-якого суб'єкта підприємницької чи іншої діяльності. Проте провідними треба вважати саме економічні методи, тобто такі методи, які реалізують матеріальні інтереси участі людини у виробничих процесах (будь-якій іншій діяльності)

через використання товарно-грошових відносин. Ці методи мають два аспекти реалізації [2, 4].

Розглядаючи стимули відповідно до методів управління, зазначимо, що до організаційних стимулів відносяться такі, як вміст та цілі праці, участь у справах організації, умови та організація праці (автономія в роботі, право самоконтролю, організація робочого місця, тощо.). Умови праці, виступаючи не тільки потребою, але й мотивом, що спонукає працювати з визначеною віддачею, можуть бути одночасно і фактором і наслідком визначеної продуктивності праці та її ефективності [1, 4].

Інноваційна активність персоналу на підприємстві має три типи (табл. 1.).

**Рівні інноваційної активності персоналу на підприємстві**

| № з/п | Рівень              | Характеристика                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Раціоналізаторський | Передбачає внесення працівником коректив у свою діяльність на основі власного досвіду, вдосконалення, модернізацію деяких елементів існуючих рекомендацій, методик і досвіду відповідно до нових завдань.                                                                                                                                       |
| 2     | Конструкторський    | Передбачає діяльність працівника з конструювання власного варіанту вирішення проблем на основі власного досвіду, самоаналізу своєї діяльності та використовуючи існуючі методики, рекомендації, передовий досвід.                                                                                                                               |
| 3     | Новаторський        | Пропонування принципово нових прийомів, способів, методів, правил, форм організації, форм взаємодії тощо, що відрізняються оригінальністю та високою результативністю. Це найвища форма інноваційної діяльності, а створювані на цій основі інновації – найбільш прогресивна й економічно доцільна форма втілення знань і технологічних рішень. |

*Джерело: складено автором [3, 9, 10]*

Для стимулювання різних рівнів інноваційної активності використовуються різні методи та стимули:

- для раціоналізаторського: підвищення розміру окладу за здійснення інноваційної діяльності; - премія за ініціативність; винагорода автору раціоналізаторської пропозиції (винаходу) - надбавка за стаж наукової роботи; оплата підприємством навчання працівника; забезпечення оптимальних умов праці;
- для конструкторського: оплата у розмірі не нижче від середнього заробітку за місцем постійної роботи за впровадження винаходу, корисної моделі, промислового зразка чи раціоналізаторської пропозиції; премія за підвищення рівня продуктивності праці та рівня якості продукції (технології виробництва, методу управління); доплата за науковий ступінь кандидата або доктора наук; оплата підприємством участі працівника в науково-практичних конференціях, публікацій наукових робіт;
- для новаторського: збереження середньої заробітної плати при звільненні від основної роботи для участі в інноваційній діяльності (впровадженні винаходу, корисної моделі, промислового зразка чи раціоналізаторської пропозиції); премія за участь у розробці, впровадженні та освоєнні нової техніки, технологій, виробництві нової продукції, застосуванні новітніх методів праці тощо; - доплата за складні умови праці (наприклад, участь в експериментаторських роботах); надання працівнику оплачуваної творчої відпустки для закінчення дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата або доктора наук, для написання наукової праці; вільний графік; надання послуг новаторам

у сфері проведення патентних, інвестиційних та маркетингових досліджень, юридичного представництва інтересів перед патентним відомством та у суді.

Водночас з цим серед характерних ознак різновидів стимулювання інноваційної активності персоналу:

- за характером визначення виникаючих відносин між персоналом та роботодавцем: фінансове (матеріальне), нефінансове (нематеріальне);
- за способом впровадження: традиційне (заробітна плата, премії, доплати), нетрадиційне (на основі низки допоміжної системи показників щодо розрахунку премій та заохочень);
- за напрямком дії стимулів: позитивне (премії, надбавки, доплати), негативне (догани, зауваження, штрафи);
- за характером застосування: прогресивне, оптимізаційне, ефективне;
- відповідно до діяльності підприємства: пов'язане із діяльністю, самостійне;
- відповідно до реалізації функцій стимулювання: матеріальне, соціальне та моральне, статусне.

Проте, на нашу думку, найбільш оптимальним є відокремлення видів стимулювання інноваційної активності персоналу відповідно до методів менеджменту. Такий поділ значно спрощує їх сприйняття та узагальнення. Таким чином, можемо виділити основні види стимулювання інноваційної активності персоналу відповідно до методів менеджменту:

- економічні – розмір заробітної плати, надбавки, премії, винагороди, пільги, страхування;

- соціально-психологічні – співвідношення у заробітних платах різних груп працівників структура заробітної плати різних груп працівників, похвала та визнання;

- організаційні - тарифна система та форми посадових окладів; форми та системи заробітної плати; розпорядження, накази; примус.

Доцільність розгляду різновидів стимулювання інноваційної активності персоналу визначається тим, що саме застосування окремих стимулів у їх сукупності дозволяє досягти більш прийняттого ефекту щодо формування та розвитку трудового потенціалу підприємства. Тож важливим питанням як з теоретичної, так й з практичної точок зору є розгляд механізму економічного стимулювання інноваційної активності персоналу підприємства. Так, наприклад, В. Павловська при розгляді механізму економічного стимулювання певного суб'єкту господарювання визначає, що це, насамперед, система елементів організаційного, економічного, правового й соціально-психологічного характеру, яка спрямована на підвищення ефективності економічно-господарської діяльності того суб'єкту господарювання, який безпосередньо розглядається. І з цим можна погодитися [1, 3, 4].

Поряд з цим, у дослідженні С. Т. Дуди та З. В. Мончак механізм економічного стимулювання працівників певного суб'єкту господарювання розглядається як сукупність різних мотиваторів, які здатні підвищити трудову активність та сприяти досягненню особистих цілей і цілей організації, що також пояснює сутність задіяних важелів в управлінні трудовим потенціалом [12].

Дещо інший підхід з визначення механізму економічного стимулювання трудового потенціалу відображено у дослідженні О. А. Харун, де зауважується, що такий механізм представляє собою порядок дій керівництва підприємства щодо стимулювання персоналу відповідно до встановлених нормативних характеристик і фактично отриманих

результатів виробничої діяльності працівників. Тобто, в даному визначенні підкреслюється і важливість врахування особистих цілей працівників підприємства, і взаємозалежність цілей підприємства та його персоналу. Однак більший наголос робиться на визначенні відповідного механізму як процесу [11].

Суттєво відрізняється розкриття механізму економічного стимулювання трудового потенціалу, яке подано у роботі Є. І. Чернявської, де по суті мова йдеться не про визначення такого механізму, а про форму його реалізації у вигляді колективного договору. Втім такий розгляд, нарівні із макрорівнем та мікрорівнем формування механізму економічного стимулювання трудового потенціалу, дозволяє відокремити ще один рівень - з погляду окремих індивідуумів як носіїв частки загального трудового потенціалу підприємства [11].

Таким чином, наведене вище дозволяє говорити про багаторівневість механізму економічного стимулювання трудового потенціалу підприємства та інноваційної активності персоналу підприємства, де зокрема присутні три рівні (табл. 2).

При цьому, враховуючи особливість дії процесу стимулювання як управління зі зворотнім зв'язком, можна також визначити наявність опосередкованих впливів нижчих рівнів відповідного управління на вищі, що досягається завдяки впливам з боку окремих складових трудового потенціалу (кадрової, професійної, кваліфікаційної, організаційної).

З'ясування дії механізму стимулювання інноваційної активності персоналу підприємства не обмежується лише окремими їх рівнями, бо наявність впливів між рівнями такого механізму багато в чому визначається окремими його детермінантами (складовими частинами), які по суті і розкривають дієвість відміченого механізму стимулювання.

Таблиця 2  
Рівні стимулювання інноваційної активності персоналу підприємства

| № з/п | Рівень                | Характеристика                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Індивідуальний рівень | визначає стимулювання індивідуальних здібностей окремих представників персоналу підприємства як унікальних носіїв частки загального трудового потенціалу                                                                                                                             |
| 2     | Мікрорівень           | формування стимулів відповідно до цілей та завдань здійснення різних напрямків діяльності з погляду розвитку професійних здібностей працівників підприємства                                                                                                                         |
| 3     | Макрорівень           | формування умов та можливостей реалізації механізму економічного стимулювання трудового потенціалу підприємства, бо на макрорівні визначаються засади функціонування підприємства та важелі стимулювання загального розвитку трудового потенціалу за окремими рівнями їх організації |

*Джерело: складено автором [3, 4, 9, 10]*

Втім, наявність окремих рівнів механізму стимулювання інноваційної активності персоналу підприємства дозволяє більш детально проаналізувати окремі його детермінанти. Так, зокрема, з урахуванням макрорівня механізму стимулювання інноваційної активності персоналу підприємства, в якості окремих його детермінант варто виділити так звані загально-організаційні елементи впливу, до яких відносяться: правове та нормативне забезпечення здійснення господарської діяльності в Україні та засади організації функціонування підприємства відповідно до вимог діючого законодавства та постанов регулятора; загальноекономічна та політична ситуація в країні, що визначає формування впливів на можливість здійснення діяльності загалом та впливи на такі складові трудового потенціалу за рівнем його організації як демографічна та соціальна складові. Водночас з цим, можна говорити й про те, що загальноекономічна та політична ситуація в країні також визначають низку стимулів щодо розвитку стимулювання інноваційної активності персоналу за рівнем окремого суб'єкту господарювання [9, 11]. Так, з погляду трудового потенціалу підприємства, це може бути заохочення індивідуумів до

інноваційної праці саме на підприємстві, що безпосередньо пов'язано із задоволенням їх потреб.

Центральне місце в системі економічного стимулювання займають форми і системи оплати праці, тарифні ставки, премії та додаткові види доплат. Механізмами економічного стимулювання є основна, і додаткова заробітна плата. Зокрема, додаткова заробітна плата – це винагорода за працю понад встановлені норми, за трудові успіхи та винахідливість і за особливі умови праці. Вона включає доплати, надбавки, гарантійні та компенсаційні виплати передбачені діючим законодавством: премії з виконанням виробничих завдань та функцій. Через додаткові види преміювання підвищують зацікавленість працівників підприємства до суміщення професій, розширення зони обслуговування. Складовою механізму заохочення працівників підприємства є одноразові премії та винагороди, які мають цілком конкретне призначення. Запроваджуючи виплату одноразових премій і винагород, роботодавці можуть заохочувати і розвивати в працівників якості, що безпосередньо впливають на ефективність роботи, проте не підлягають точній кількісній оцінці (авторитет в колективі, відданість підприємству, творче ставлення до роботи) [12].

Одноразові премії та винагороди є ефективною формою матеріального заохочення, людям притаманне швидке звикання до незмінної, сталої системи стимулювання. Якщо позитивне заохочення стає очікуваним, то воно втрачає свою мотиваційну силу – працівник просто перестає реагувати на нього. Отже, не передбачувані та нерегулярні заохочення стимулюють ліпше, ніж очікувані й прогнозовані [11].

Мотивація інноваційної та творчої активності новаторів, включає виявлення рівня їх мотиваційної чутливості до базових мотивів, виділених шляхом анкетування та інтерв'ю поведінкових прикладів (табл. 3.).

**Ключові зовнішні мотиви інноваційної та творчої активності новаторів**

| Мотив                 | Відповідна характеристика роботи                                                                                                  |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Саморозвиток       | виклик, можливість розвинути нові вміння, особистісне зростання                                                                   |
| 2. Креативність       | інноваційне вирішення завдань, використання уяви, створення нових концептів, відношення до помилок як до складової частини успіху |
| 3. Людяність          | допомога іншим, соціальна направленість роботи, залученість до доброї справи                                                      |
| 4. Різноманітність    | часті зміни в завданнях, відсутність рутини                                                                                       |
| 5. Ясність цілі       | добре визначені цілі роботи                                                                                                       |
| 6. Амбіційні цілі     | робота з великою віддачею, професійна амбітність                                                                                  |
| 7. Практичність       | використання інструментів та машин, фізична залученість до виконання завдання                                                     |
| 8. Жорсткі рамки      | жорсткі строки, зайнятість                                                                                                        |
| 9. Автономність       | свобода самостійно визначати робочий графік, вибирати проекти та строки їх виконання                                              |
| 10. Приналежність     | близькі стосунки з колегами, робота в команді, соціальне задоволення                                                              |
| 11. Мобільність       | можливість багато подорожувати, працювати за кордоном                                                                             |
| 12. Культура          | стиль менеджменту в компанії, організаційна культура, відсутність бюрократизму                                                    |
| 13. Технічність       | використання технічних і конструкторських методів, робота з графікою, планами                                                     |
| 14. Кваліфікація      | широке визнання як професіонала, авторитетність                                                                                   |
| 15. Просування        | кар'єрне просування, можливість великої відповідальності та досягнення складних цілей                                             |
| 16. Стиль життя       | свобода у реалізації непрофесійних амбіцій, дозволя, що підтримуються підприємством                                               |
| 17. Вплив             | контролювання інших, відповідальність, командне лідерство                                                                         |
| 18. Визнання          | статус, репутація, нагороди, атрибути успіху                                                                                      |
| 19. Фінанси           | значний дохід, хороша машина, матеріальний успіх                                                                                  |
| 20. Ясність процедури | добре визначені норми та процедури, постійне отримання результату                                                                 |
| 21. Безпека           | стабільність кар'єрного росту, прогнозований дохід, достатня пенсія                                                               |

*Джерело: складено автором [5, 9, 10]*

Таким чином, створюючи умови впливу на окреслені вище мотиви, можна досягти підвищення розвитку інноваційної активності новаторів.

У якості одного з найважливіших факторів, що визначає успішне здійснення новаторами своєї діяльності, є ставлення керівника підприємства до нововведень, його світогляду, рівня культури, освіти, психофізіологічних особливостей, мотивації та ін. Накопичений практиками досвід [11] свідчить про те, що дуже багато керівників підприємств воліють займатися вирішенням поточних, добре передбачуваних питань, і не прагнуть вирішувати великомасштабні проблеми. Однак пасивна реакція таких керівників на динамічний розвиток науки та техніки призводить до зростаючого відставання від інноваційно активних підприємств, керівництво яких вчасно концентрує управлінські зусилля на освоєнні та використанні перспективних досягнень науково-технічного прогресу.

Діяльність новаторів залежить від багатьох факторів, серед яких важливе місце займає інноваційна стратегія підприємства. Кожне підприємство формує свою інноваційну стратегію залежно від складу вирішуваних завдань та притаманного йому рівня інноваційної активності.

Інноваційний процес виступає як процес вельми складний, суперечливий, багаторівневий, що підвищує значення кваліфікованих кадрів.

Виділення факторів, що роблять істотний вплив на рівень інноваційної активності, визначається в першу чергу необхідністю розробки економічної політики, стимулюючої інноваційну діяльність в економіці. Сам процес інноваційної діяльності в спрощеному вигляді складається з трьох фаз: винахід, інновація, дифузія

У представлених фазах інноваційної активності підприємства є свої особливості, які представлені у табл. 4.

Очевидно, що інноваційний процес не слід розглядати як строго лінійну послідовність зазначених стадій. В дійсність характер зв'язків і взаємодії різних учасників на всіх трьох стадіях більш складний, що ускладнює дослідження інноваційних процесів.

До методів та важелів підвищення інноваційної активності персоналу можна віднести зокрема чотири основні групи (групу фінансових чинників, групу фіскальних методів, групу інституціональних чинників, групу регуляторних чинників та важелів), характеристика яких представлена у табл. 5.

Таблиця 4

**Характеристика фаз інноваційної активності підприємства**

| № з/п | Фаза      | Результати                                                | Особливості                                                                                        | Модель інноваційної активності та стимули |
|-------|-----------|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| 1     | Винахід   | розробка нових наукових, технічних ідей і рішень          | послідовні етапи наукових досліджень, дослідно-конструкторських робіт                              | раціоналізаторська, стимули притаманні їй |
| 2     | Інновація | впровадження винаходу у виробництво і на ринок            | включає організацію дослідного виробництва і збуту та комерційного виробництва                     | конструкторська, стимули притаманні їй    |
| 3     | Дифузія   | поширення інновації в тимчасовому і просторовому масштабі | суспільно корисний ефект перерозподіляється між суб'єктами нововведення, виробниками і споживачами | новаторська, стимули притаманні їй        |

Джерело: складено автором [3, 4, 5, 12]

Таблиця 5

**Методи та важелі підвищення інноваційної активності персоналу**

| № з/п | Група методів та чинників підвищення інноваційної активності | Елементи та чинники впливу на персонал                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------|--------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Група фінансових чинників                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ механізм бюджетного та позабюджетного фінансування інноваційної діяльності;</li> <li>✓ пільгові позики, гранти, дотації;</li> <li>✓ державне замовлення на інноваційні продукти;</li> <li>✓ інститути кредитування інноваційних підприємств; кошти приватних (зокрема, венчурних) інвесторів;</li> <li>✓ страхування інноваційних ризиків;</li> </ul> |
| 2     | Група фіскальних методів                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ зниження ставок податку на прибуток підприємств;</li> <li>✓ надання податкового кредиту інноваційним підприємствам;</li> <li>✓ звільнення від оплати податку на прибуток, отриманого власниками майнових прав інноваційних і венчурних фірм;</li> <li>✓ введення пільгової амортизації для інноваційних підприємств;</li> </ul>                       |
| 3     | Група інституціональних чинників                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ система сертифікації та стандартів, що заохочує споживання інноваційних товарів;</li> <li>✓ інфраструктура доступу до інформаційних джерел – банків даних та баз знань;</li> <li>✓ патентні підрозділи;</li> </ul>                                                                                                                                    |
| 4     | Група регуляторних чинників та важелів                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ бізнес у сфері інноваційної діяльності; методики і нормативні документи ; центри інжинірингу, венчурні підприємства, технопарки, бізнес-інкубатори, інноваційно-технологічні центри</li> </ul>                                                                                                                                                        |

Джерело: складено автором [6, 11, 12]

Участь найманих працівників в інноваційній діяльності підприємств має підкріплюватися додатковою системою відчутних стимулів крім тих, що стосуються трудового процесу загалом, в якому задіяний працівник. З урахуванням дії стимулів обох видів, працівник перебуватиме у полі мотивації як учасник трудового процесу і як творча особистість (винахідник, раціоналізатор, автор цікавих ідей, що стосуються різних аспектів діяльності підприємства).

**Висновки.** Аналіз показав, що на підприємствах спостерігається різноякісне застосування стратегічного підходу до стимулювання інноваційної активності персоналу, що говорить про необхідність застосування різних засобів мотивування та стимулювання їх інноваційної активності. Для підвищення інноваційної активності персоналу є необхідним

визначення особливостей застосування різних методів та стимулів, визначення основних елементів та чинників впливу на персонал підприємства зважаючи на особливості колективу підприємства, обрану підприємством стратегію та фазу інноваційної активності.

**Література:**

1. Балабанова, Л. В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід : монографія. Донецьк, 2006. - 294 с.
2. Батенко Л. Практические подходы к повышению эффективности организации производственных процессов. *Менеджер по персоналу* : журнал. 2009. № 7. С. 59-67.
3. Белова О. І. Теоретичні аспекти формування мотиваційного механізму стратегічного управління торговельними мережами. *Інноваційна економіка* : журнал. 2012, №10, С. 109-115.
4. Белова О. І. Методологічний підхід до формування змісту та структури мотиваційного механізму стратегічного управління торговельними



мережами. БІЗНЕС-ІНФОРМ : міжнародний науковий економічний журнал. Харків, 2013, С. 155-163.

5. Белова О. І. Формування тривимірної матриці станів мотиваційного механізму стратегічного управління торговельними мережами. *Економіст* : журнал. Київ, 2013. № 2. С. 52-57.

6. Гордієнко П. Л. Стратегічний аналіз : навч. посіб. Вид. друге, перероб. і допов. Київ : Алерта, 2008. 478 с.

7. Довгань Л. Є. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2011. 440 с.

8. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: монографія. Київ : КНЕУ, 2001. 227 с.

9. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2013. 466 с.

10. Петрова І. Л. Інноваційна діяльність: стимули та перешкоди: монографія. Київ : Дорадо, 2010. 320 с.

11. Хміль Ф. Удосконалення управління вітчизняними організаціями в контексті економічних та суспільних змін. Вісник Тернопільського національного економічного університету. Тернопіль, 2009. №1. С. 31-35.

12. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.

10. Petrova I. L. Innovatsiina diialnist: stymuly ta pereshkody : monohrafiia. Kyiv : Dorado, 2010. 320 s.

11. Khmil F. Udoskonalennia upravlinnia vitchyznianymy orhanizatsiiamy v konteksti ekonomichnykh ta suspilnykh zmin. *Visnyk Ternopil'skoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*. Ternopil, 2009. №1. S. 31-35.

12. Shershnyova Z. Ye. Stratehichne upravlinnia Stratehichne upravlinnia : pidruchnyk. 2-he vyd., pererob. i dop. Kyiv : KNEU, 2004. 699 s.

*Стаття надійшла до редакції 11.10.2018 р.*

#### **Reference:**

1. Balabanova L. V. Marketynhove upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstv : stratehichniy pidkhdid : monohrafiia. Donetsk, 2006. 294 s.

2. Batenko L. Praktycheskye podkhody k rovyshenyiu efektyvnosty orhanyzatsyy proyzvodstvennykh protsessov. *Menedzher po personalu* : zhurnal. 2009. № 7. S. 59-67.

3. Bielova O. I. Teoretychni aspekty formuvannia motyvatsiinoho mekhanizmu stratehichnoho upravlinnia torhovelnyy merezhamy. *Innovatsiina ekonomika* : zhurnal. 2012, №10, S. 109-115.

4. Bielova O. I. Metodolohichniy pidkhdid do formuvannia zmistu ta struktury motyvatsiinoho mekhanizmu stratehichnoho upravlinnia torhovelnyy merezhamy. *BIZNES-INFORM* : mizhnarodnyi naukovyi ekonomichniy zhurnal. Kharkiv, 2013, S. 155-163.

5. Bielova O. I. Formuvannia tryvymirnoi matrytsi staniv motyvatsiinoho mekhanizmu stratehichnoho upravlinnia torhovelnyy merezhamy. *Ekonomist* : zhurnal. Kyiv, 2013. № 2, S. 52-57.

6. Hordiienko P. L. Stratehichniy analiz : navch. posib. vyd. druhe, pererob. i dopov. Kyiv : Alerta, 2008. 478 s.

7. Dovhan L. Ye. Stratehichne upravlinnia : navch. posib. Kyiv : TsUL, 2011. 440 s.

8. Nalyvaiko A. P. Teoriia stratehii pidpriemstva. Suchasnyi stan ta napriamky rozvytku: monohrafiia. Kyiv : KNEU, 2001. 227 s.

9. Petrova I. L. Stratehichne upravlinnia liudskymy resursamy : navch. posib. Kyiv : KNEU, 2013. 466 s.