



**К. О. Дорошкевич<sup>1</sup>, М. М. Вороновська<sup>1</sup>, І. З. Салата<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Національний університет "Львівська політехніка", м. Львів, Україна

<sup>2</sup> Національна академія сухопутних військ ім. гетьмана Петра Сагайдачного, м. Львів, Україна

## ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДОЛОГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТИМУЛЮВАННЯ ТВОРЧОЇ АКТИВНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

Досліджено інноваційну діяльність вітчизняних підприємств, чинники, які стримують її розвиток (відсутність у підприємств коштів для активного ведення інноваційної діяльності, брак кваліфікованих кадрів для її забезпечення, неналежний рівень державної допомоги тощо) або зумовлюють цілковиту відсутність. Розглянуто сутність та наведено методи розвитку творчої активності працівників. Окреслено їх вплив на стан інноваційної діяльності підприємств, що полягає у створенні передумов для її розвитку, підвищенні рівня інноваційних процесів, їх поживлення тощо. Для підвищення їх результативності, сформовано організаційно-методологічне забезпечення стимулювання творчої активності працівників підприємств в умовах інноваційного розвитку, що передбачає: оцінювання творчих здібностей працівників та наявності умов для їх розвитку на підприємстві; проведення навчальної діяльності, у ході якої працівники розкриваються як творчі особистості; забезпечення зворотного зв'язку процесів стимулювання творчої активності та оцінювання результатів творчості персоналу; встановлення партнерської взаємодії, залучення працівників до управління, розширення кола їх повноважень; ширше використання методів стимулювання працівників підприємств.

**Ключові слова:** інноваційна діяльність; мотивування; спонукання; система взаємодії.

**Вступ.** Як відомо, інноваційна діяльність вітчизняних підприємств перебуває на етапі розвитку. Для неї характерне впровадження інноваційних видів продукції, нових технологічних процесів (зокрема маловідходних та ресурсоощадних), навчання та підготовка персоналу підприємств для розроблення та запровадження нових або значно вдосконалених продуктів та процесів, реалізація інноваційної продукції за межі України тощо. Статистичні дані свідчать, що частка інноваційно активних підприємств у досліджуваному періоді (2012-2016 рр.) у середньому становить 17,07 % (рис. 1). Для порівняння, у провідних країнах світу така частка може перевищувати 60 % від загальної кількості підприємств. Кількість інноваційно активних підприємств в Україні у досліджуваному періоді скоротилась майже удвічі (із 1758 підприємств у 2012 р. до 824 у 2015 р., упродовж якого зафіксовано найбільший спад за рівнем інноваційної активності).

Статистичні дані також свідчать, що інноваційні витрати підприємств у досліджуваному періоді зростають. Вони спрямовуються здебільшого на придбання машин, обладнання та програмного забезпечення, а не на зовнішні та внутрішні науково-дослідні роботи. Об-

сяг реалізованої інноваційної продукції за межі України щороку зростає, у 2015 р. його частка становила 47 % від загального обсягу реалізованої інноваційної продукції. У процесі аналізування наукової та інноваційної діяльності в Україні важливо дослідити питання їх фінансового забезпечення. Понад 70 % досліджуваних інноваційно активних підприємств фінансували інноваційні витрати за рахунок власних коштів. У 2015 р. серед 635 інноваційно активних підприємств кошти вітчизняних та іноземних інвесторів отримали відповідно 9 та 6 підприємств. Їх частка у досліджуваному періоді загалом не перевищує 2 % (Ukrstat, 2011, 2013, 2014, 2015).

Серед чинників, що перешкоджають розвитку інноваційної діяльності на вітчизняних підприємствах, є відсутність у підприємств коштів для активного ведення інноваційної діяльності, брак кваліфікованих кадрів для її забезпечення, неналежний рівень державної допомоги у формі субсидування та кредитування інноваційних розробок тощо. Водночас цілковиту відсутність інноваційної діяльності з боку керівників підприємств пояснюють низькою конкуренцією підприємства на ринку, відсутністю хороших ідей або можливостей для інновацій. Це зумовлює потребу активізації творчої ді-

### Інформація про авторів:

**Дорошкевич Катерина Олегівна**, канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва.  
Email: kateryna.o.doroshkevych@lpnu.ua

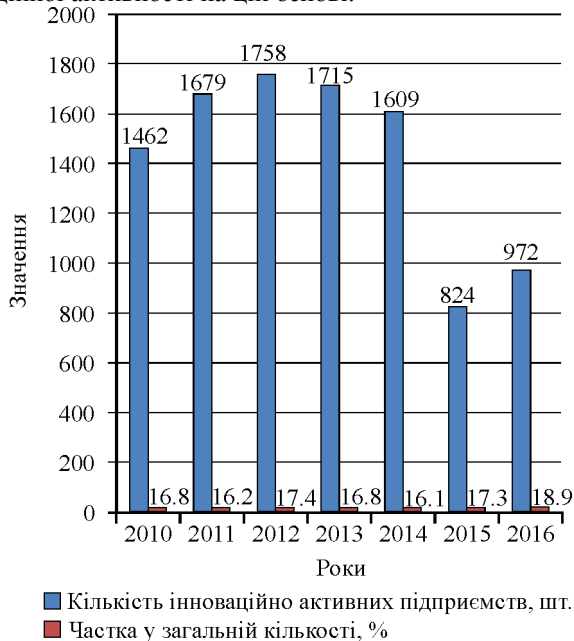
**Вороновська Марта Миколаївна**, канд. екон. наук, ст. викладач кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва.  
Email: marta\_tomych@ukr.net

**Салата Ігор Зеновійович**, канд. екон. наук, ст. наук. співробітник. Email: igor.zen9@yandex.ua

**Цитування за ДСТУ:** Дорошкевич К. О., Вороновська М. М., Салата І. З. Організаційно-методологічне забезпечення стимулювання творчої активності працівників підприємств в умовах інноваційного розвитку. Науковий вісник НЛТУ України. 2017. Вип. 27(7). С. 103–106.

**Citation APA:** Doroshkevych, K. O., Voronovska, M. M., & Salata, I. Z. (2017). Organizational and Methodological Support of Stimulation of Creative Activity of Enterprise Employees in Conditions of Innovative Development. *Scientific Bulletin of UNFU*, 27(7), 103–106.  
<https://doi.org/10.15421/40270719>

альності працівників як засобу розвитку інноваційних процесів на підприємствах та підвищення рівня їх інноваційної активності на цій основі.



**Рис. 1.** Динаміка кількості інноваційно активних підприємств та їх частки від загальної кількості промислових підприємств в Україні у 2010-2016 рр. *Примітка:* складено за (Ukrstat, 2011, 2013, 2014, 2015).

**Матеріали та методи дослідження.** Питання розвитку творчої активності працівників досліджені у питаннях таких учених-економістів, як: О. Є. Кузьмін, О. М. Бодарецька, Л. П. Марчук, В. І. Захарченко, Н. М. Корсікової, М. М. Меркулова, К. В. Ковальська, Т. С. Овчаренко, К. В. Субоч та ін. У працях цих та інших дослідників визначено поняття творчої активності працівників підприємств, уточнено її місце у здійсненні інноваційної діяльності на підприємстві (призводить до нагромадження і розвитку інноваційного потенціалу, чим сприяє активній участі персоналу у розробленні та впровадженні інновацій); узагальнено фактори, що сприятливо впливають на розвиток творчості та креативного мислення працівників (мотиви та стимули, особисті потреби, інтереси і прагнення працівників, які залежать від віку, статі, соціального статусу, ціннісних орієнтацій тощо), сформовано групу методів для її розвитку тощо (Marchuk, 2014; Zakharchenko, Korsikova & Merkulov, 2012; Kovalska & Ovcharenko, 2015; Suboch, 2011; Kuzmin & Bodaretska, 2015).

Творчу активність працівників потрібно розглядати як "процес реалізації новаторських здібностей працівників, спрямований на отримання інноваційних здобутків в інтересах техніко-технологічного, економічного та соціального розвитку підприємства" (Marchuk, 2014). Вона формує зацікавленість в експериментуванні, прагнення до творчої самореалізації працівників, бажання змін та відсутність опору їм, чим забезпечує інноваційний розвиток підприємств. Методами її стимулювання є заробітна плата, надбавки, премії, винагороди, пільги, страхування, оплата членства у наукових товариствах та участі у наукових конференціях, заохочення до роботи в команді, придбання акцій компаній; оплата членства у наукових товариствах та участі у наукових конференціях, семінарах тощо; надання права самостійного вибору наукової тематики досліджень; впрова-

дження гнучкого графіка роботи чи фрілансової активності працівників; зміна статусу підрозділу і керівництва; заохочення до роботи в команді; створення особливого творчого середовища, основними характеристиками якого є відкритість новому, підтримка інновацій, співробітництво на всіх рівнях організаційної структури управління, навчання та професійне спілкування тощо (Marchuk, 2014; Zakharchenko, Korsikova & Merkulov, 2012; Kovalska & Ovcharenko, 2015; Suboch, 2011).

Позаяк значна частина перерахованих вище методів має матеріальний характер, що змушує підприємства витрачати і без цього дефіцитні фінансові ресурси, то виникає проблема забезпечення умов та розроблення відповідних заходів із підвищення їх результативності. Водночас для розвитку творчої праці на підприємстві мають значення також і нематеріальні (морально-психологічні та організаційні) методи, що виражаються у формі схвалення, визнання заслуг, висловлення поваги і довіри, делегування важливих завдань і повноважень, мотивування збагаченням змісту праці тощо.

Відповідно до поставленої проблеми для підвищення результативності стимулювання творчої активності працівників підприємств потрібно сформувати організаційно-методологічне забезпечення як сукупність нормативно-довідкових, розпорядчих та інших документів, методів, груп чи окремих виконавців, технічних засобів тощо, які спонукають працівників підприємств на розвиток його інноваційної діяльності.

**Результати дослідження та їх обговорення.** Розглянемо детальніше питання забезпечення постійного зворотного зв'язку мотиваційних процесів, що передбачає оцінювання результатів творчості персоналу та виявлення їх впливу на інноваційні процеси підприємства. Для цього використаємо такі показники: індекс обсягів інноваційної продукції, приріст кількості раціоналізаторських пропозицій, кількості впроваджених інноваційних процесів тощо. Індекс обсягів інноваційної продукції можна визначити за окремими одиницями та загалом за усією сукупністю інноваційної продукції шляхом відношення фізичного обсягу, ціни, вартості у поточному та базовому періодах часу. Згідно з Цивільним кодексом України, раціоналізаторською пропозицією визнається пропозиція, що є новою і корисною для підприємства, до якого вона подана, і котра передбачає зміну або удосконалення: конструкції виробу, технології виробництва, складу матеріалу тощо (Codedex, 2015). Приріст кількості раціоналізаторських пропозицій може бути визначений різницею їх кількості у поточному і базовому періодах. Як відомо, під час інноваційним процесом в економічній літературі розуміють комплекс послідовних дій, унаслідок яких новація розвивається від ідеї до конкретного продукту і поширюється під час практичного використання (Zakharchenko, Korsikova & Merkulov, 2012). При цьому впровадженням можна вважати той інноваційний процес, який перейшов у стадію впровадження інновації та задоволення нею потреб ринку. Розрахунок кількості впроваджених інноваційних процесів можна здійснити шляхом їх підрахунку. Залежно від індивідуальних особливостей підприємства та характеру його інноваційної діяльності на підприємстві можна розраховувати інші показники.

Оскільки схильність до творчості притаманна не усім працівникам підприємства, то стимулювання також має ґрунтуватись на результатах аналізування пси-

хофізіологічних властивостей працівників і виявлення тих із них, які найбільш схильні до творчої активності та володіють достатнім рівнем знань та навичок для її розвитку. Отже, у процесі стимулювання працівників підприємств в умовах інноваційного розвитку варто визначати рівень їх творчої активності. Для цього доцільно використовувати психодіагностичні тести креативності:

- методику А. А. Лосевої;
- шкалу рейтингу поведінкових характеристик Дж. Рензуллі;
- методику "Карта обдарованості" Хаана і Каффа;
- методику "Палітра інтересів";
- методику оцінювання загальної обдарованості (О. І. Савенкова);
- короткий тест творчого та креативного мислення П. Торранса;
- діагностику вербальної і невербальної креативності (Дж. Гілфорд та П. Торренс у модифікації Е. Тунік) тощо (Sinelnikova, 2017).

**Обговорення отриманих результатів.** Водночас для втілення результатів творчості працівників потрібні також належні умови виробничо-господарської діяльності (наявність та рівень активів підприємства, обсяги фінансових ресурсів, розмір фонду оплати праці тощо). Їх оцінювання важливе для забезпечення організаційно-методологічних засад стимулювання творчої активності

працівників в умовах інноваційного розвитку підприємств.

Як свідчить практика, працівники розкриваються як творчі особистості переважно у ході навчання, організування якого варто здійснити на підприємстві у різних формах (курси, семінари, тренінги тощо). Згідно з Кодексом Законів про працю, для професійної підготовки і підвищення кваліфікації працівників, на підприємстві потрібно організувати індивідуальне, бригадне, курсове та інше виробниче навчання за рахунок підприємства, організації, установи. Водночас, у ст. 203 зазначено, що в разі підвищення кваліфікаційних розрядів або кар'єрного росту потрібно враховувати успішне проходження працівниками виробничого навчання, загальноосвітня і професійна підготовка та успішне проходження працівниками навчання в навчальних закладах (Codex, 2017).

Також потрібно забезпечити встановлення партнерського спілкування між управліннями та працівниками, які втілюють творчі ідеї та залучати їх до управління на інноваційній основі, що можливо шляхом збільшення кола їх повноважень. Переваги та недоліки рекомендованого організаційно-методологічного забезпечення стимулювання творчої активності підприємств в умовах інноваційного розвитку наведено в табл.

**Табл. Переваги та недоліки організаційно-методологічного забезпечення, рекомендованого для стимулювання творчої активності працівників підприємств в умовах інноваційного розвитку**

Складники організаційно-методологічного забезпечення	Перевага	Недолік
Оцінювання творчих здібностей працівників та наявності умов для їх розвитку на підприємстві	Адресність, що дозволяє спрямувати мотиваційний вплив на тих працівників, які найбільш схильні до творчості та обрати оптимальні для підприємства методи стимулювання	Трудомісткість, пов'язана із необхідністю оцінювання психо-фізіологічних особливостей працівників
Проведення навчальної діяльності	Різноманітність форм, які можуть бути застосовані для навчання працівників, можливість навчання без відриву від виробництва, законність	Навчання працівників може виявитись дорогим, незалежно від результатів навчання працівники можуть звільнитись із обійманої посади
Забезпечення зворотного зв'язку шляхом оцінювання результатів творчості персоналу	Після закінчення навчання варто здійснити атестацію працівників на підприємстві, що свідчить про його результативність	Оцінювання творчості персоналу є трудомістким процесом, не завжди результати творчості можна виявити та адекватно оцінити
Залучення працівників до управління, розширення кола їх повноважень тощо	Організаційно-методологічне забезпечення стимулювання творчої активності працівників формує відповідальність працівників за результати інноваційної діяльності підприємства	Залучення працівників до управління, розширення кола їх повноважень та ширше використання методів стимулювання може суперечити політиці підприємства, наявному стилю керівництва тощо

**Висновки.** Отже, для поживлення інноваційної діяльності на підприємствах варто приділяти увагу розвитку творчої активності працівників, для чого можна використати матеріальні (премії, доплати, матеріальні заохочення, заробітна плата тощо) та нематеріальні (членство у наукових співтовариствах, залучення до управління, вільний графік роботи тощо) методи.

Для більш результативного застосування розглянутих методів стимулювання творчої активності працівників підприємств в умовах інноваційного розвитку потрібно забезпечувати такі організаційно-методичні засади: оцінювання творчих здібностей працівників та наявності умов для їх розвитку на підприємстві, проведення навчальної діяльності, у ході якої працівники розкриваються як творчі особистості; забезпечення зворотного зв'язку у процесі стимулювання творчої активності працівників підприємств в умовах інноваційного розвитку та оцінювання результатів творчості персоналу; встановлення партнерської взаємодії, залучення працівників до управління, розширення кола їх повно-

важень; ширше використання методів стимулювання тощо.

У подальших дослідженнях за проблемою потрібно приділити увагу обліково-аналітичному забезпеченню діяльності із підвищення творчих здібностей працівників в умовах інноваційного розвитку.

#### Перелік використаних джерел

- Codex (2015). *Tsyvilnyi kodeks Ukrainy* № 435-IV vid 16.01.2003 r., iz zminamy i dopovnenniamy № 189-VIII vid 12.02.2015 r.
- Codex (2017). *Kodeks zakoniv pro pratsiu* vid 10.12.1971 № 322-VIII zi zminamy i dopovnenniamy № 955-VIII vid 28.01.2016 r.
- Kovalska, K. V., & Ovcharenko, T. S. (2015). Osoblyvosti motyvuvannia personalu innovatsiinoho pidpriemstva. *Efektivna ekonomika*, 12. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4631>. [in Ukrainian].
- Kuzmin, O. Ye., & Bodaretska, O. M. (2015). Vzaiemozviazok poniat "motyvatsiia" ta "motyvuvannia" u systemi motyvuvannia personalu pidpriemstv. *Biznes Inform*, 1, 347–352. [in Ukrainian].
- Marchuk, L. P. (2014). Mekhanizm upravlinnia tvorchoiu aktyvnistiu personalu pidpriemstva yak zasib innovatsiinoi transformatsii

vyrobnystva. *Aktualni problemy ekonomiky*, 1(151), 359–367. [in Ukrainian].

Sinelnikova, N. O. (Ed.). (2017). *Psykhohohiia tvorchosti: robocha navchalna prohrama z dystsypliny 7.01010201 "Pochatkova osvita"*. Kyivskyi universytet imeni Borysa Hrinchenka. 17 p.

Suboch, K. V. (2011). Motyvatsiia tvorchoi pratsi yak zaporuka innovatsiinosti produktii. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, 6(1), 107–110. [in Ukrainian].

Ukrstat (2011). Naukovi kadry ta kilkist orhanizatsii. *Materialy derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy*. Retrieved from: <http://www.ukrstat.gov.ua>

Ukrstat (2013). *Naukova ta innovatsiina diialnist v Ukraini: stat. zb.* Kyiv: Derzhkomstat. 314 p. Retrieved from:

[http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv\\_u/16/Arch\\_nay\\_zb.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/16/Arch_nay_zb.htm)

Ukrstat (2014). *Naukova ta innovatsiina diialnist v Ukraini: stat. zb.* Kyiv: Derzhkomstat. 255 p. Retrieved from: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv\\_u/16/Arch\\_nay\\_zb.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/16/Arch_nay_zb.htm)

Ukrstat (2015). *Naukova ta innovatsiina diialnist v Ukraini: stat. zb.* Kyiv: Derzhkomstat. 257 p. Retrieved from: [https://ukrstat.org/uk/druk/publicat/kat\\_u/publnauka\\_u.htm](https://ukrstat.org/uk/druk/publicat/kat_u/publnauka_u.htm)

Zakharchenko, V. I., Korsikova, N. M., & Merkulov, M. M. (2012). *Innovatsiinyi menedzhment: teoriia i praktyka v umovakh transformatsii ekonomiky*. Kyiv: Tsentri uchbovoi literatury. 448 p. [in Ukrainian].

**K. O. Дорошкевич<sup>1</sup>, М. М. Вороновская<sup>1</sup>, И. З. Салата<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Національний університет "Львівська політехніка", г. Львів, Україна

<sup>2</sup>Национальная академия сухопутных войск им. гетмана Петра Сагайдачного, г. Львів, Україна

## ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТВОРЧЕСКОЙ АКТИВНОСТИ РАБОТНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

Исследована инновационную деятельность отечественных предприятий, факторы, сдерживающие ее развитие (отсутствие у предприятий средств для активного ведения инновационной деятельности, нехватка квалифицированных кадров для ее обеспечения, ненадлежащий уровень государственной помощи и т.п.) или обуславливают полное отсутствие. Рассмотрена сущность и приведены методы развития творческой активности работников. Определено их влияние на состояние инновационной деятельности предприятий, что заключается в создании предпосылок для ее развития, повышения уровня инновационных процессов, их оживления. С целью повышения их результативности, сформировано организационно-методологическое обеспечение стимулирования творческой активности работников предприятий в условиях инновационного развития, что предусматривает: оценку творческих способностей работников и наличия условий для их развития на предприятии; проведение учебной деятельности, в ходе которой работники раскрываются как творческие личности; обеспечение обратной связи процессов стимулирования творческой активности и оценки результатов творчества персонала; установление партнерского взаимодействия, привлечение работников к управлению, расширение круга их полномочий; широкое использование методов стимулирования работников предприятий.

**Ключевые слова:** инновационная деятельность; мотивация; побуждение; система взаимодействия.

**K. O. Doroshkevych<sup>1</sup>, M. M. Voronovska<sup>1</sup>, I. Z. Salata<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Lviv Polytechnic National University, Lviv, Ukraine

<sup>2</sup>Hetman Petro Sahaidachnyi National Army Academy, Lviv, Ukraine

## ORGANIZATIONAL AND METHODOLOGICAL SUPPORT OF STIMULATION OF CREATIVE ACTIVITY OF ENTERPRISE EMPLOYEES IN CONDITIONS OF INNOVATIVE DEVELOPMENT

The authors explore the innovative activities of domestic enterprises. We study factors that hinder its development (shortage of funds for enterprises to active conduct of innovation, shortage of qualified staff for its development, low level of public funding in the form of subsidies and crediting innovative projects etc.), or cause complete absence (low competition on the market, shortage of good ideas or opportunities for innovation etc.). For the development of innovative activity through stimulation of creative activity of employees the essence and methods development of creative activity of employees (salaries, allowances, bonuses, compensation, benefits, insurance, payment of membership in scientific societies and participation in conferences, encouraging teamwork, etc.), specified their impact on innovation activity that is to create conditions for its development, raising the level of innovation processes, reviving of innovative processes etc. Therefore, we applied the methods of theoretical generalization, systematization, analysis and synthesis, scientific abstraction. As a result of the research the organizational and methodological support to stimulate the creative activity of employees of enterprises in conditions of innovative development is formed. It is as follows: evaluating creativity of employees and the conditions for their development in the enterprise; conducting training activities during which workers are disclosed as creative personality; providing feedback processes to stimulate creative activity and evaluation results of creativity of employees; establishment of partnership, involving employees in the management, expansion of their powers; wider use of methods of stimulating employees. The authors describe the positive (targeting, effectiveness, legality) and negative (complexity, high cost, subjectivity) components of recommended organizational and methodological support to stimulate the creative activity of employees of enterprises in terms of the development of innovative activities. In further research of the problem, attention should be paid to the accounting and analytical provision of activities to improve the creative abilities of employees in the conditions of innovative development.

**Keywords:** innovation; motivation; stimulation; creative activity; organizational and methodological support.