

УДК 005.95:658.589

## УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЗЛМЗ»

Тесленок І.М., к.е.н.,

Гладун А.О.

Запорізький національний технічний університет

Розглянуто систему стимулювання інноваційної активності персоналу ТОВ «ЗЛМЗ», яка, на даний момент, функціонує на підприємстві. Основним завданням системи стимулювання інноваційної активності на підприємстві є збільшення обсягу інновацій, збільшення числа нових учасників інноваційної діяльності, усунення причин гальмування інноваційних процесів, формування і підтримка інтересу персоналу до творчого мислення та пошуків резервів вдосконалення процесів, технологій, засобів праці, тощо. Система стимулювання інноваційної діяльності підприємства впливає на розвиток як окремих підрозділів, так і всієї організації в цілому, дає змогу формувати та розвивати конкурентні переваги в галузі. Слід зазначити, що в сучасних умовах господарювання, особливо гостро відчувається відсутність достатнього рівня інноваційної активності. Це пов'язано з пришвидшенням процесу розвитку організацій, який, по суті, є безперервним. Обґрунтовано недоліки діючої системи стимулювання, та запропоновано її удосконалення з урахуванням визначених недоліків. Модернізована система повинна забезпечити персонал формалізацією кроків, які необхідно пройти від виникнення ідеї, до її трансформації в конкретну вигоду.

**Ключові слова:** інновація, система стимулювання, персонал, удосконалення

UDC 005.095:658.589

## **APPROPRIATE SYSTEM OF STIMULUS OF INNOVATIVE ACTIVITIES TO PERSONNEL TOV "ZLMZ"**

**Teslenok I.M., PhD in Economics,  
Gladun A.O.**

Zaporizhzhya National Technical University

The system of stimulation of innovative activity of personnel of LLC "ZLMZ" is considered, which, at the moment, operates in the enterprise. The main task of the system of stimulation of innovation activity at the enterprise is to increase the volume of innovations, increase the number of new participants in innovation activity, eliminate the reasons of inhibition of innovation processes, form and support the interest of the personnel in creative thinking and search for reserves for the improvement of processes, technologies, means of work, etc. The system of stimulation of innovation activity of an enterprise influences the development both of separate units, as well as of the whole organization as a whole, makes it possible to form and develop competitive advantages in the industry. It should be noted that in modern conditions of management, especially acute lack of sufficient level of innovation activity. This is due to the acceleration of the process of development of organizations, which, in essence, is continuous. The shortcomings of the existing incentive system are substantiated, and its improvement is proposed taking into account certain deficiencies. The modernized system must provide staff with the formalization of the steps that need to be taken from the emergence of an idea to its transformation into a concrete benefit.

Key words: innovation, incentive system, personnel, improvement

**Актуальність проблеми.** Актуальність теми обумовлена високою значущістю рівня інноваційної активності підприємства в сучасних умовах господарювання. На даний момент, ключовим важелем забезпечення конкурентоспроможності економіки є інноваційний розвиток організації.

Потреба у посиленні інноваційної активності в новітніх умовах здійснення господарської діяльності надає важливості проблемі активізації творчої праці робітників у процесі розв'язання питань інноваційного розвитку підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій:** Провідні вітчизняні та зарубіжні автори Колот А.М. [1], Богиня Д.П. [2], Черненко В. [3], Коваль Л.А. [4] вважають, що стимулювання до інноваційної активності є дуже складним процесом через специфіку цього виду діяльності. Специфіка полягає в тому, що, по–перше, необхідно домогтися підвищення розумової активності, стимулювати пошук нестандартних рішень, створити і підтримувати атмосферу творчості. По–друге, сама по собі інноваційна діяльність у ринкових умовах не виступає кінцевим результатом, а тільки її комерційний результат, якого взагалі може не бути. В той же час головною передумовою впровадження результатів наукових досліджень та їх комерціалізації є сприятливе інноваційне середовище та розвиненість реального сектора економіки. Водночас у вітчизняних дослідженнях бракує аналітичних матеріалів з методології створення або вдосконалення системи стимулювання інноваційної активності персоналу організації.

**Метою статті** є визначення шляхів удосконалення системи стимулювання інноваційної активності персоналу товариства з обмеженою відповідальністю «Запорізький ливарно–механічний завод».

**Викладення основного матеріалу дослідження:**

В практичній діяльності, для забезпечення активізації інноваційної активності персоналу підприємства, необхідно сформулювати і впровадити ефективну систему стимулювання учасників інноваційних процесів.

В своїх роботах, С. В. Мочерний дає терміну «інноваційна активність» наступне визначення: інноваційна активність – це цілеспрямована діяльність суб'єктів господарювання щодо конструювання, створення,

освоєння й виробництва якісно нових видів техніки, предметів праці, об'єктів інтелектуальної власності (патентів, ліцензій та ін.), технологій, а також впровадження досконаліших форм організації праці й управління виробництвом [5].

Г.В.Возняк вважає, що інноваційна діяльність (від англ. innovation – нововведення) – це діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг [6].

Л. Гнилянська трактує термін «інноваційна діяльність» наступним чином, інноваційна діяльність – є всі наукові, технологічні, організаційні, фінансові та комерційні дії, що реально приводять до здійснення інновацій або задумані з цією метою [8].

Серед розглянутих думок зазначених авторів, найповніше розкритим, з нашої точки зору, слід вважати визначення, надане С.В. Мочерним, так як він охопив всі ключові напрямки застосування інновацій а також, досить влучно вказав суть інноваційної активності.

В практичній діяльності, стимулювання інноваційної активності персоналу організації виконує наступні функції:

- пошук і залучення фахівців із творчими здібностями, розвиток персоналу, безперервний пошук і залучення фахівців, які зацікавлені та можуть бути корисними в інноваційній діяльності;

- формування позитивного сприйняття творчих ідей та інноваційної культури;

- формування колективу креативних фахівців – формування робочих груп з нестандартним мисленням, багатим досвідом та неординарними навичками.

Найчастіше, систему стимулювання інноваційної діяльності поділяють на два види:

– матеріальне стимулювання реалізується через ряд каналів: систему оплати праці, систему обліку результативності праці, систему реалізації отриманих за працю грошових коштів;

– нематеріальні стимули засновані на моральних цінностях людини, усвідомленні працівником своєї праці як обов'язку перед суспільством, цінуванні і корисності цієї праці.

Використання грошових ресурсів потребує як матеріальне, так і нематеріальне стимулювання. Різниця полягає в тому, що при вкладенні грошових ресурсів в матеріальне стимулювання, персонал є їх безпосереднім одержувачем і має змогу розпоряджуватися ними так, як вважатиме за потрібне. Тоді як, при вкладенні грошових ресурсів в нематеріальне стимулювання, працівники–учасники інноваційного процесу не отримують їх напряму, споживаючи лише продукти цих інвестицій.

Слід звернути увагу, на наявну проблему в сучасній системі стимулювання інноваційної активності персоналу товариства з обмеженою відповідальністю «Запорізький ливарно–механічний завод», яка полягає в можливості участі в розподілі капіталу, в тому числі, отриманого в результаті успішної інноваційної діяльності лише персоналу, займаючого керівні посади. Це свідчить про те, що значна частина, потенційно зацікавлених в даному виді стимулювання робітників, може бути не залучена до творчої діяльності на підприємстві, також, за таких умов, існує висока вірогідність виникнення конфліктів через наявності відчуття несправедливості. Слід зазначити, що існуюча система стимулювання інноваційної активності функціонує на базі підприємства вже досить довгий час і окремі її елементи можуть бути застарілими, та не адаптованими до сучасних умов. На даний момент, на підприємстві ТОВ «ЗЛМЗ», існує система стимулювання інноваційної активності персоналу підприємства, зображена на рис. 1.

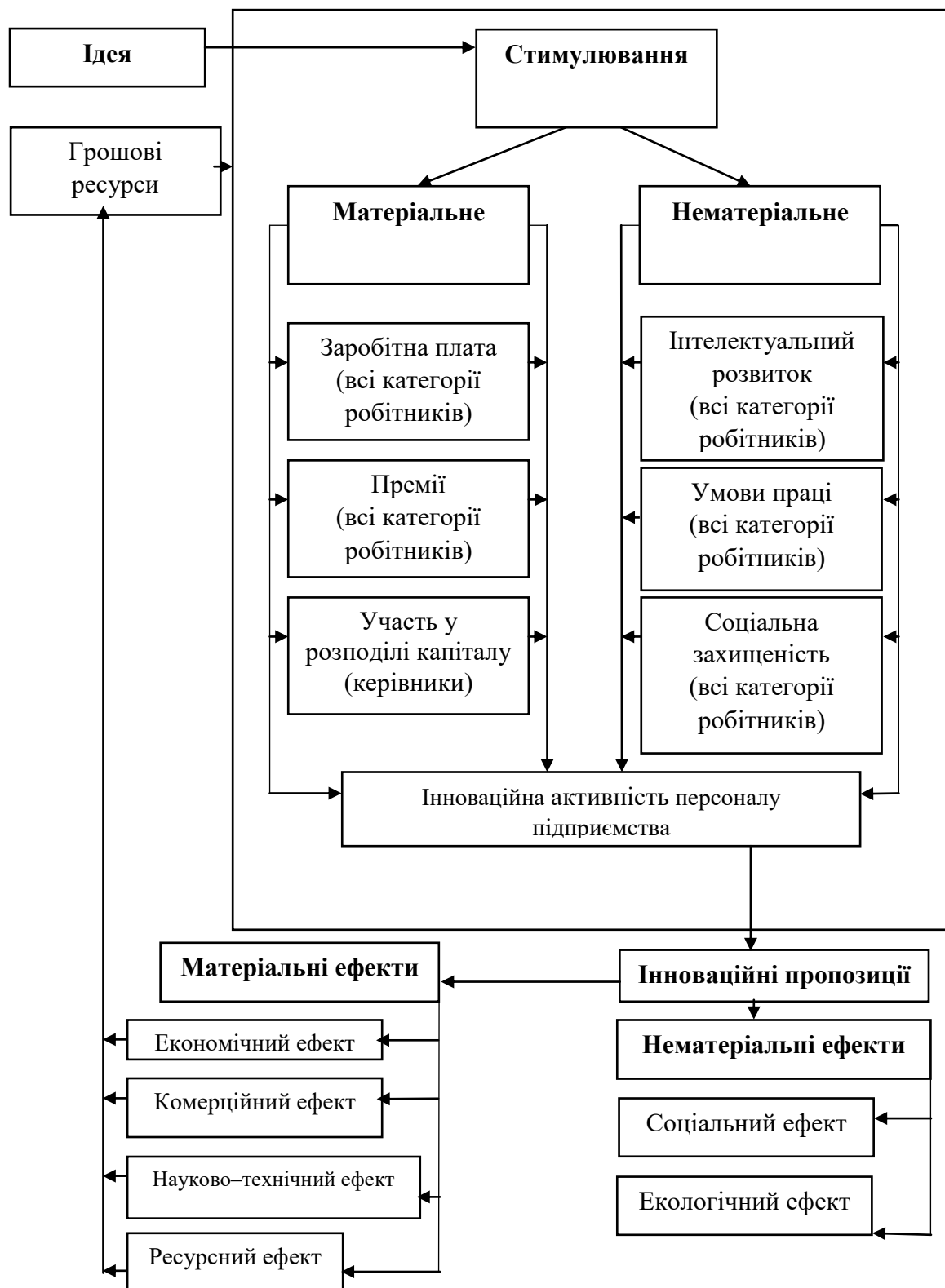


Рис. 1 Система стимулювання інноваційної активності персоналу ТОВ «ЗЛМЗ».

Розглянемо елементи системи.

Ідея – форма духовно–пізнавального відображення певних закономірних зв'язків та відношень зовнішнього світу, спрямована на його перетворення [9].

Після появи ідеї, під впливом діючої системи стимулювання, її власник повинен мати бажання до реалізації. Саме очікування отримання певної винагороди у індивіда, як матеріальної так і нематеріальної відіграє в цьому процесі визначальну роль. Якщо система буде працювати не достатньо добре, індивід – власник ідеї, може втратити бажання до її розвитку та подальшого впровадження.

Сукупність усіх ідей, та процесів їх реалізації являють собою сукупну інноваційну діяльність персоналу підприємства.

В результаті впровадження ідей, підприємство може отримати як матеріальні ефекти (економічний, комерційний, науково-технічний та ресурсний) так і нематеріальні ефекти (соціальний та екологічний). Також можуть мати місце випадки, коли від впровадження ідеї в життя не досягається ніякого ефекту.

Частина коштів, отримана в якості матеріальних ефектів, знову направляється на підтримку системи стимулювання інноваційної активності персоналу організації.

Аналізуючи функціонуючу на ТОВ «ЗЛМЗ» систему стимулювання інноваційної активності персоналу, були виявлені наступні недоліки:

– елемент матеріального стимулювання «участь у розподілі капіталу» доступна лише для персоналу керівних посад, що значно обмежує потенціал використання даного елемента;

– на даний момент, в ТОВ «ЗЛМЗ» не існує чітко визначеної процедури подачі та обробки пропозицій інноваційного характеру.

Розглянувши вищезазначені елементи стимулювання інноваційної активності вважається доречним, запропонувати принципово нову систему стимулювання інноваційної активності, яку зображено на рис. 2



Рис. 2 Удосконалена система стимулювання інноваційної активності персоналу ТОВ «ЗЛМЗ».



Розглянемо елементи удосконаленої системи стимулювання інноваційної активності персоналу ТОВ «ЗЛМЗ»:

– ідея – це певне суб'єктивне бачення якогось процесу, інструменту чи обладнання під новим кутом, з нових сторін. Можна стверджувати, що ідея є первинним орієнтиром, який слугує для визначення поступових дій до реалізації того чи іншого нововведення;

– власна ініціатива – даний елемент має місце у тому випадку, якщо ініціатор, або група ініціаторів інноваційного нововведення самостійно пропонує якимсь нововведення та приймається до його розробки і реалізації;

– задача від керівника – на відміну від власної ініціативи, задача від керівника має місце тоді, коли автором ідеї є сам керівник, в цьому випадку, він бачить проблему і пропонує знайти шляхи до її вирішення команді добровольців;

– реєстрація в автоматичній системі подачі пропозицій – це етап, на якому в автоматизовану систему вводяться дані, для майбутньої ідентифікації пропозиції, та аналізу результатів, отриманих від її впровадження;

– формування команди безперервного вдосконалення – на даному етапі, як при подачі власної пропозиції, так і в випадку прийняття задачі від керівника, формуються добровільні команди творчої спрямованості, для подальшої розробки шляхів до впровадження поданої пропозиції/задачі;

– розробка інноваційного проекту згідно з ідеєю – процес аналізу сутності пропозиції, виявлення та розрахунок можливого матеріального ефекту від впровадження інноваційного рішення, формування та обґрунтування шляхів до реалізації наданої пропозиції.

– у випадку, якщо розроблений проект реалізації пропозиції не узгоджено комітетом підрозділу/заводу, він направляється на доопрацювання, після чого знову обговорюється на комітеті;

– у випадку, якщо розроблений проект реалізації пропозиції узгоджено комітетом підрозділу/заводу, він переходить до етапу реалізації, на якому із фонду підприємства, при необхідності, виділяється визначений заздалегідь обсяг грошових ресурсів;

– аналіз результатів від впровадження проекту – це етап, на якому аналізуються результати, отримані після впровадження інноваційної пропозиції. Є декілька можливих варіантів, прийнятих на цьому етапі, рішень, відносно отриманого ефекту:

а) очікування не виправдалися повністю – у випадку, коли результати від впровадження проекту повністю не виправдали очікувань, команда безперервного вдосконалення може бути позбавлена винагороди, лише в тому випадку, коли неналежно реалізовувала визначені раніше етапи;

б) очікування не виправдалося частково – ситуація, в якій результат отриманий від впровадження інноваційної пропозиції відмінний (в сторону зменшення) від очікуваного. В даному випадку, винагорода виплачується пропорційно досягнутому ефекту;

в) очікування повністю виправдалися – ситуація, яка свідчить про досягнення очікуваного від впровадження інноваційного проекту результату. В такому випадку, команда, яка реалізовувала даний проект отримує винагороду в повному, раніше визначеному обсязі. Якщо отриманий ефект значно перевищує рівень очікувань – можливі виплати додаткових премій;

– нематеріальні ефекти – результати впровадження пропозицій, які являють собою вигоди, нематеріального характеру, наприклад, покращення умов праці, розробка нових програм для навчання персоналу, тощо;

– матеріальні ефекти – результати яких можна прорахувати у грошовому вираженні.

Запропонована система стимулювання інноваційної активності опирається на:

- формалізацію процесу;
- формування максимально зрозумілого алгоритму, для інноваційно активного персоналу організації. Даний алгоритм формує процедуру, яка охоплює весь перелік дій, які мають супроводжувати інноваційну діяльність, починаючи з виникнення ідеї і завершуючи отриманням винагороди за виконану роботу;
- забезпечення систематизації роботи з інноваційними пропозиціями, за допомогою використання спеціальної комп'ютерної програми «АСПШ», це дозволить зберігати в базі даних абсолютно всі пропозиції, відстежувати статус обробки кожної з наданих пропозицій, вести статистику інноваційної діяльності, тощо;
- безперервне нематеріальне стимулювання, надасть змогу досягнути максимально можливого зворотного зв'язку, сталого розвитку інноваційного спрямування діяльності персоналу, сформувати у персоналу бажання бути причетним до інноваційного розвитку підприємства, з метою отримання визнання в колективі й на офіційному рівні;
- формування згуртованих, успішних, розвинених і ефективних інноваційних команд безперервного вдосконалення, які на постійній основі накопичують досвід з впровадження інноваційних пропозицій в життя.

**Висновки.** Для забезпечення ефективного функціонування системи стимулювання інноваційної активності персоналу ТОВ «ЗЛМЗ», було запропоновано нову систему стимулювання інноваційної активності персоналу організації, яка надасть можливість охопити більший обсяг раціональних пропозицій, систематизувати роботу з ними, збільшити ступінь участі персоналу в інноваційних заходах, створити базу для накопичення досвіду та знань, підвищити загальну ефективність своєї діяльності в майбутньому. Наведену у статті інформацію можна

використати у подальших дослідженнях та розробці ефективних систем стимулювання інноваційної діяльності персоналу організацій.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Колот А.М. Інноваційно–інтелектуальні чинники розвитку вищої освіти як провідного інституту економіки знань / А.М. Колот // Стратегія розвитку України: економіка, соціологія, право. — К.: НАУ, 2008. — Вип. 1–2. — С. 502—507.
2. Богиня Д.П. Інноваційна праця в умовах трансформації економіки / Д.П. Богиня // Вісник Донбаської державної машинобудівної академії: зб. наук. праць. — 2008. — №2 (12). — С. 40—43.
3. Черненко В. Інноваційна праця та мотиваційні основи її розвитку / В. Черненко// Україна: аспекти праці. — 2007. — №6. — С. 30—34.
4. Коваль Л.А. Соціально–економічні важелі активізації інноваційної праці на промислових підприємствах: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.09.01 "Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика"/ Л.А. Коваль. — К., 2002. — 20 с.
5. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 1. / Редкол.: ...С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. — К.: Видавничий центр “Академія”, 2000.
6. Семикіна М.В. Інноваційна праця в конкурентному середовищі: загальна методологія, мотиваційні основи регулювання: монографія / М.В. Семикіна, Л.А. Коваль — Кіровоград: Степ, 2002. — 212 с.
7. Доронина М.С. Управление мотивацией: [Научн. издание]/ М.С. Доронина, Е.Г. Наумик, О.В. Соловьев. — Харьков: Изд. ХНУ, 2006.
8. Інтернет–видання Студми: [Електронний ресурс]. К., 2013–2017.URL: [http://pidruchniki.com/15660212/marketing/rozrobka\\_programi\\_stimulyuvanny](http://pidruchniki.com/15660212/marketing/rozrobka_programi_stimulyuvanny) (Дата звернення: 17.12.2017).
9. Філософський словник / За ред. В. І. Шинкарука. — 2.вид., перероб. І доп. — К.: Голов. Ред. УРЕ, 1986