

33. Грабовская, И. Процессный подход: современные технологии управления компанией [Электронный ресурс] / И. Грабовская, А. Пронишин. — Режим доступа: \www/URL: http://www.training.com.ua/live/interview/processnij_podhod
34. Процессный подход — революция в управлении? [Электронный ресурс] / Бизнес Консультирование. — Режим доступа: \www/URL: <http://tsyganok.ru/pubs/pub.asp?id=2053>
35. Алешина, Т. В. Комплексный подход к оценке процессной зрелости организации [Электронный ресурс] / Т. В. Алешина // Эффективная экономика. — 2014. — № 10. — Режим доступа: \www/URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3443>

ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЮ ВЛАСНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

Досліджено особливості застосування процесно-орієнтованого підходу в управлінні інтелектуальною власністю підприємств. Виявлено особливості застосування чотирьох основних підходів в управлінні (функціонального, системного, ситуаційного та процесного), їх переваги та недоліки. Визначено основні відмінності у застосуванні функціонального та процесного підходів.

Встановлено основні перепони застосування процесного підходу у вітчизняній практиці. Визначено доцільність застосування процесно-орієнтованого підходу для управління інтелектуальною власністю підприємств.

Ключові слова: управління, функціональний підхід, системний підхід, ситуаційний підхід, процесно-орієнтований підхід, інтелектуальна власність.

Семенова Валентина Григорьевна, кандидат экономических наук, доцент, кафедра экономики предприятия, Одесский национальный экономический университет, Украина, e-mail: semenova_vg@ukr.net.

Семенова Валентина Григорівна, кандидат економічних наук, доцент, кафедра економіки підприємства, Одеський національний економічний університет, Україна.

Semenova Valentina, Odessa National Economics University, Ukraine, e-mail: semenova_vg@ukr.net

УДК 331.102.31

DOI: 10.15587/2312-8372.2015.44607

Твердушка Т. Б.

УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ДО СТВОРЕННЯ ІННОВАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Статтю присвячено дослідженню організаційного механізму стимулювання персоналу відносно створення інновацій, визначенню цільових орієнтирів та напрямів його удосконалення, зовнішніх і внутрішніх факторів впливу, а також функціональних зв'язків між суб'єктами взаємодії в структурі механізму стимулювання персоналу.

Ключові слова: інновації, інноваційна діяльність, стимулювання персоналу, підвищення конкурентоспроможності.

1. Вступ

При реалізації стратегічних цілей інноваційно-розвитку менеджмент вітчизняних підприємств не звертає достатньої уваги на залучення персоналу компанії до реалізації інноваційних змін. Сьогодні це особливо актуально при намаганні українського бізнесу вийти на міжнародні ринки машинобудівної продукції, де цінуються, перш за все, технологічні інновації та можливість їх швидкого впровадження у поточне виробництво.

Діюча на підприємствах система стимулювання персоналу в напрямку створення інновацій потребує серйозного вдосконалення, що зумовлено наявністю організаційних проблем, вирішення яких є актуальним завданням менеджменту машинобудівних підприємств. Серед зазначених проблем слід виділити: низький рівень інноваційної активності персоналу; неефективність інструментів стимулювання персоналу до інноваційної діяльності; зниження реальних розмірів заробітної плати та соціальних гарантій; неефективна система захисту

інтелектуальної власності; недосконала система розвитку та навчання персоналу інноваційно-орієнтованих компаній; низька задоволеність інвесторів, працівників та суспільства у результатах їх інноваційної діяльності тощо.

Наслідком зазначених проблем є зниження конкурентоздатності вітчизняних підприємств на міжнародному ринку, де одним з критеріїв вибору партнерів серед компаній-замовників машинобудівної продукції виступає показник інноваційної активності підприємства, в якому персоналу відводиться роль генератора створення та впровадження інновацій у виробничі процеси [1]. Тому сьогодні потребує особливої уваги проблема стимулювання залучення персоналу українських машинобудівних підприємств до інноваційного процесу.

Вищезазначене обумовлює необхідність виділення організаційного механізму та розробки практичних підходів до стимулювання персоналу з метою їх залучення до інноваційної діяльності та забезпечення інноваційного розвитку машинобудівного підприємства.

2. Аналіз літературних даних і постановка проблеми

Аналіз літературних джерел з даного питання свідчить про значне підвищення уваги в наукових колах до проблем стимулювання персоналу на підприємстві. Значний внесок у розвиток наукової думки стосовно стимулювання праці, що потребує прояву науково-технічної творчості, зробили такі вітчизняні вчені, як: О. О. Герасименко, І. Л. Петрова, В. М. Данюк, А. М. Колот, М. В. Семикіна, С. О. Цимбалюк, Л. В. Шаульська та такі закордонні науковці, як: М. Армстронг, Дж. Мілкович, Е. Лоулер, Дж. Ньюман, Т. Стівенс, Дж. Тропмен, Р. Хендерсон, М. Хемел, Р. Хенімен та інші.

Сьогодні майже половина працівників вітчизняних промислових підприємств визнають систему оплати праці на підприємстві, на якому вони працюють, несправедливою. Сприйняття найманими працівниками системи оплати праці як несправедливої є свідченням незадовільного функціонування системи стимулювання на підприємстві, що може негативно впливати на мотивацію на інноваційну активність найманих працівників [1].

Західні вчені наголошують на необхідності виділення основних факторів, що впливають на визначення ефективного інструментарію стимулювання персоналу. Б. Мазманова виокремлює такі фактори, як: кваліфікація працівника, складність роботи, кількість і якість роботи [2].

М. Армстронг наводить такий перелік факторів забезпечення об'єктивної диференціації винагороди персоналу підприємства, як: попит і пропозиція на ринку праці, фінансове становище організації, позиція організації у сфері оплати, політика інвестицій у людський капітал, вплив профспілок, внутрішнє співвідношення, внутрішня цінність роботи, внесок конкретного співробітника [3].

Такі науковці, як Хельман та Вейко пропонують розглядати систему стимулювання в якості інструменту стратегічного управління в компанії, метою функціонування якого буде максимально активізувати творчі здібності кожної особистості та спрямувати цю активність у русло досягнення конкретних інноваційних і економічних результатів [4].

Відаючи належне внеску зазначених науковців, все ж відзначаємо, що поточний стан наукового опрацювання проблеми стимулювання персоналу вимагає конструктивного узагальнення та систематизації теоретичних і прикладних засад стимулювання персоналу з урахуванням специфіки функціонування інноваційно-орієнтованих підприємств.

3. Об'єкт, мета та задачі дослідження

Об'єкт дослідження — процеси удосконалення організаційного механізму стимулювання персоналу у напрямку створення інновацій на машинобудівному підприємстві.

Мета статті полягає у виявленні структури ефективного організаційного механізму стимулювання персоналу в напрямку створення інновацій.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі задачі:

1. Визначити чинники впливу на удосконалення організаційного механізму стимулювання персоналу підприємства.

2. Надати характеристику основним складовим організаційного механізму стимулювання персоналу.

3. Надати рекомендації щодо ресурсного забезпечення, необхідного для функціонування організаційного механізму стимулювання персоналу.

4. Дослідження організаційного механізму стимулювання персоналу підприємства

З динамічним розвитком науки і техніки перед управлінням лежить одне завдання — розроблення такого організаційного механізму стимулювання персоналу підприємства, який би дозволив зберігати та зміцнювати стійку позицію підприємства на ринку, адекватно та оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та стабільно розвиватися.

Висока конкуренція, стрімкий розвиток технологій, мінливість політичної ситуації змушують керівників перебудовувати організаційний механізм стимулювання таким чином, щоб забезпечити підприємству результативність стимулювання персоналу у вигляді створених та впроваджених інновацій.

З метою залучення до створення інновацій талановитих, компетентних, працівників та впровадження інноваційних пропозицій, створених такими працівниками в діяльність інноваційно-орієнтованих підприємств, взаємовідносини між роботодавцем і найманим працівником мають ґрунтуватися на партнерських засадах. Підприємства мають розробляти комплексні системи стимулювання персоналу, які не обмежуються лише грошовими виплатами, а включають широкий спектр елементів, націлених на підвищення інноваційної активності персоналу та ефективності діяльності підприємства [1, 5].

Зазначимо, що на процес удосконалення організаційного механізму стимулювання персоналу можуть впливати різні чинники:

- норми трудового законодавства, розвиток інститутів соціального партнерства та кон'юнктура ринку праці;
- специфіка підприємства, форма власності та особливості корпоративної культури, фінансові можливості та стратегія розвитку підприємства на ринку машинобудівної продукції;
- компенсаційна політика підприємств та потреби й інтереси його працівників.

Важливою умовою ефективного функціонування організаційного механізму стимулювання персоналу є його динамічність та гнучкість, які дозволяють швидко реагувати на зміни параметрів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, а також на зміни потреб та інтересів працівників.

Зважаючи на вищезазначені чинники відзначаємо, що удосконалення існуючого на машинобудівних підприємствах організаційного механізму стимулювання персоналу являє собою досить складну задачу, яка потребує вдосконалення в напрямку індивідуалізації стимулів до праці за конкретні здобутки в розробленні та впровадженні інновацій, що відіграє значну роль у підвищенні ефективності інноваційно-орієнтованого машинобудівного підприємства на ринку.

Вихідним етапом для удосконалення стимулювання персоналу є визначення інноваційної стратегії розвитку машинобудівного підприємства та відповідних дій [6]: стратегія наступу (основний акцент робиться на аналізі

інноваційного потенціалу персоналу компанії та відповідного прийняття заходів щодо активізації інноваційної діяльності персоналу, перш ніж відбудеться залучення працівників до реалізації інноваційних проектів); стратегія стабільності (часткове залучення персоналу до інноваційних проектів, які базуються на суворому дотриманні нормативних вимог щодо кваліфікації персоналу за розробленими стандартами реалізації інноваційних проектів); стратегія захисту (покликана мінімізувати витрати підприємства заради виживання).

Структура оновленого організаційного механізму стимулювання персоналу підприємства представлена на рис. 1, в якому визначено суб'єкт та сформульовано

очікувані результати стимулювання, систематизовано організаційні інструменти стимулювання, розширено спектр функцій суб'єкта стимулювання, які включають планування бюджетних витрат на реалізацію стимулювання, моніторинг ефективності стимулювання, що забезпечить отримання очікуваних результатів стимулювання інноваційної діяльності відповідно до стратегічних цілей компанії.

Організаційний механізм має сприяти формуванню потужного інноваційного потенціалу підприємства, що є необхідною умовою при виборі інноваційної стратегії розвитку машинобудівної компанії та майбутньої співпраці із європейськими компаніями-партнерами.



Рис. 1. Структура організаційного механізму стимулювання персоналу до створення інновацій на інноваційно-орієнтованих підприємствах

Тому раціональний організаційний механізм стимулювання персоналу підприємства, його структура та умови функціонування забезпечують реалізацію процесів формування інноваційного потенціалу, а також здійснює інтеграцію ресурсного забезпечення стимулювання, пошуку потенційних можливостей щодо створення інновацій та формування компетенцій персоналу з метою посилення інноваційного потенціалу підприємства.

Стимулювання сприяє активізації процесів саморозвитку працівників підприємства і максимальній віддачі творчого та інноваційного потенціалу персоналу, стимулює зацікавленість у вирішенні поставлених завдань щодо створення та впровадження інновацій. Оцінка результатів інноваційної діяльності персоналу в структурі механізму виконує функцію контролю, на основі зіставлення планових і фактичних параметрів стимулювання дозволяє проаналізувати і оцінити ефективність механізму стимулювання.

Помилково вважається, що напруги пошуку потенційних можливостей підприємства для створення майбутніх інновацій повинне задавати та опікуватися ними лише вище керівництво [7]. До створення інновацій повинні бути залучені всі працівники підприємства шляхом розвитку інноваційного типу їх поведінки, сприяння налагоджуванню ефективних комунікацій із партнерами та клієнтами, формувати відчуття відповідальності за власні дії та створення сприятливого корпоративного мікроклімату. Тому, поряд із економічними інструментами пріоритетну роль необхідно відвести соціально-психологічним інструментам стимулювання, які будуть спрямовані на досягнення прогресивних змін, підвищення кваліфікації, набуття нових знань і компетенцій.

Однією із найважливіших та найскладніших проблем у формуванні організаційного механізму стимулювання є визначення відповідальних чи створення структурного підрозділу для виконання функцій стимулювання персоналу підприємства. В цьому аспекті можна виділити три основні підходи:

1. Створення відповідного структурного підрозділу (використовується на великих підприємствах або компаніях холдингового типу).

2. Розширення функцій відділу управління персоналом (виконання функцій стимулювання персоналу), введення до штату посади спеціаліста або заступника керівника з управління інноваційним розвитком на підприємстві. Доцільно застосовувати на великих і середніх підприємствах.

3. У малих і середніх підприємств діяльність щодо формування інноваційного потенціалу підприємства та управління даним процесом виконується власником або керівником підприємства. Тому функція стимулювання персоналу щодо створення інновацій делегується керівникам функціональних підрозділів — виробничих, фінансових, маркетингових, кадрових — з метою формування інноваційного потенціалу персоналу підприємства та його інтеграції у інноваційний потенціал всього підприємства. Для цього необхідним буде створення тимчасових груп для розв'язання проблем підвищення інноваційної активності персоналу.

Згідно із рис. 1 суб'єктами стимулювання персоналу на підприємстві є керівник комітету стимулювання персоналу або менеджер, який виконує функцію стимулювання у власному підрозділі. Можливим є також залучення консалтингових компаній для розробки організаційного механізму стимулювання персоналу.

Враховуючи особливе значення ресурсного забезпечення при формуванні інноваційного потенціалу інноваційно-орієнтованого підприємства, одну з провідних ролей в організаційній структурі повинні відігравати підрозділи, які спрямовують свою діяльність на забезпечення матеріальними (відділи постачання, логістики), фінансовими (планово-економічні, фінансові служби), трудовими (підрозділ з управління персоналом), інформаційними ресурсами. Щодо останніх, то всі підрозділи в процесі свого функціонування генерують значні обсяги інформації.

Тому все більшої актуальності набуває формування інноваційного потенціалу персоналу та набуття їм відповідних компетенцій як сукупності знань, досвіду, ноу-хау, відносин та унікальних комбінацій ресурсів, що дозволяє отримати вагомі конкурентні переваги на ринку [8, 9]. Функції щодо формування компетенцій слід розподілити між відділом, що здійснює функцію управління персоналом та підрозділами, відповідальними за інноваційні розробки. Компетенції підприємства в основному залежить від компетенцій персоналу як носіїв знань, досвіду та учасників соціально-трудова відносин.

Слід зазначити, що при формуванні інноваційних можливостей підприємства необхідно трансформувати виробничі та інноваційні здатності машинобудівного підприємства у ринкові можливості. Можливості — це позитивні тенденції та явища зовнішнього середовища, які можуть привести до підвищення результативності діяльності підприємства. Необхідно своєчасно їх ідентифікувати та перетворити на ключові фактори успіху. Ключову роль у цьому повинні відігравати працівники підприємства через дослідження фактичних виробничих процесів та розробку рекомендацій для виробничих та дослідницьких відділів.

Роль інформації в організаційному механізмі стимулювання персоналу підприємства має визначальну роль, оскільки:

1) стимулювання є інформаційним процесом, що перетворює вихідну інформацію про стан зовнішнього і внутрішнього середовища в інформаційні сигнали для формування інноваційних пропозицій персоналом;

2) згідно із сутністю стратегії інноваційно-орієнтованого підприємства, інформація є важливою і невід'ємною складовою, що слід розглядати як фактор виробництва, ресурс для реалізації інноваційних проектів щодо покращення виробництва, відомості про потенційні можливості розвитку у формі ринково-комерційної, економічної та науково-технічної інформації або знання для формування відмітних компетенцій персоналу;

3) результатом формування інноваційного потенціалу підприємства є інформація, представлена на основі даних прогностичних оцінок, кількісних і якісних характеристик бажаного стану підприємства, про майбутні тенденції зміни, які варто розглядати як важливі напрямки його формування і розвитку.

Слід зазначити, що підґрунтям для функціонування організаційного механізму стимулювання персоналу є наявність ефективного ресурсного забезпечення, необхідного персоналу для розробки інновацій, та розподілу інформаційних ресурсів для прийняття управлінських рішень в напрямку підвищення результативності інноваційної діяльності підприємства.

Компонентами комплексу ресурсного забезпечення виступають:

1. *Нормативно-методологічна база*, яка має проводити регламентацію реагування інноваційні пропо-

зиці (аналіз та оцінювання), надавати методологічну підтримку при розробці інноваційних проєктів.

2. *Організаційна структура підрозділів*, які отримали додаткові функції та повноваження із такими компонентами, як:

- відокремлена структура, що виконує функцію стимулювання та відповідає за активізацію інноваційної діяльності персоналу;
- організаційна взаємодія в процесі активізації інноваційної діяльності на горизонтальному (між функціональними підрозділами) та вертикальному (власник — топ-менеджмент — функціональні менеджери) рівні.

3. *Інформаційно-аналітичне забезпечення*, яке базується на інформаційних системах, які націлені на збір, збереження та аналіз даних щодо інноваційних можливостей, інноваційних пропозицій та їх оцінювання, а також підтримку прийняття управлінських рішень:

- системи диспетчерського управління та збору інформації;
- системи оперативного управління обладнанням;
- системи управління (ERP та MRP-системи);
- системи підтримки прийняття рішень.

4. *Навчально-тренінговий центр*, який має проводити оцінювання персоналу та результатів його праці, визначення потреб у навчанні або підвищення кваліфікації персоналу.

При удосконаленні організаційного механізму стимулювання персоналу слід врахувати також кон'юнктуру ринку праці, яка впливає на ціну робочої сили, а відтак і на формування компенсаційної політики в компанії. Представники однакових категорій і професійних груп можуть отримувати різні за набором виплат, винагород, заохочень і благ та їх розміром пакети компенсацій, що залежить від рівня розвитку професійно значущих компетенцій у працівників, інноваційної активності, їхнього досвіду, мотивації, а також результативності інноваційної діяльності як показника ефективності системи стимулювання персоналу до інноваційної діяльності.

Слід зазначити, що активізації інноваційної діяльності в організації сприяє стабільність персоналу й, відповідно, низька його плинність. У зв'язку з цим більшість інноваційно-орієнтованих підприємств розробляють програми закріплення персоналу. Такі програми передбачають використання наступних інструментів економічного стимулювання персоналу:

- підвищення основної заробітної плати залежно від стажу роботи;
- установа надбавок або щорічних винагород за вислугу років (стаж роботи);
- диференціація щорічних премій, соціальних виплат і винагород, виплат із прибутку залежно від стажу роботи на підприємстві;
- запровадження програм участі в акціонерному капіталі тощо [10].

Для творчих працівників грошова мотивація відіграє, безперечно, важливу роль, але домінуючими є мотиви самовираження, престиж інноваційної діяльності, задоволеність роботою та професійне зростання. Тому неабияке значення має підвищення привабливості інноваційної діяльності, зокрема на основі державної підтримки статусу інженера, ученого, винахідника. Активна позиція працівника в інноваційному процесі залежить від того, наскільки він відчуває особисту значущість. Цьому сприяють насамперед його професійна компетентність,

творчі здібності, здатність до інноваційної діяльності та ефективне використання соціальних та організаційних інструментів стимулювання персоналу.

5. Обговорення результатів дослідження організаційного механізму стимулювання персоналу

Проведене дослідження показало наявність проблем в існуючих на підприємствах механізмах стимулювання персоналу до створення інновацій, а саме виявлені порушення у визначенні дієвих стимулів для розвитку інноваційної активності персоналу, розрив зв'язку між інноваційною діяльністю персоналу, кваліфікацією, суспільним значенням результатів та рівнем заробітної плати, загального добробуту і суспільним статусом інноватора, що особливо яскраво виявляється у впливі інтелектуального потенціалу зі сфери інноваційної діяльності та держави взагалі, зниженні конкурентоспроможності вітчизняних компаній машинобудівної галузі.

На думку автора статті, організаційний механізм стимулювання персоналу до створення інновацій слід удосконалити за такою послідовністю дій:

- систематизувати організаційні інструменти стимулювання;
- визначити принципи, очікувані результати стимулювання персоналу, об'єкти стимулювання відповідно до організаційної структури машинобудівного підприємства;
- розширити спектр функцій суб'єкта стимулювання щодо розподілу ресурсного забезпечення, які включають вибір інструментів стимулювання, планування бюджетних витрат на реалізацію стимулювання, моніторинг ефективності стимулювання, що забезпечить отримання очікуваних результатів стимулювання персоналу до інновацій відповідно до стратегічних цілей компанії.

Базуючись на проведеному в статті дослідженні організаційного механізму стимулювання персоналу до створення інновацій необхідно систематизувати розподіл інформаційних ресурсів, необхідних персоналу для розробки інновацій, та їх спрямування для прийняття відповідних управлінських рішень в напрямку підвищення результативності інноваційної діяльності підприємства. Відповідальність за виконання зазначених функцій доцільно покласти на IT-підрозділи та управлінські служби.

Запропонована структура організаційного механізму стимулювання персоналу інноваційно-орієнтованих підприємств до створення інновацій може бути використані при створення відповідного структурного підрозділу або розширення функцій відділу управління персоналом, основним завданням яких є стимулювання інноваційної активності персоналу машинобудівних підприємств.

Аналізуючи фактичні результати інноваційної діяльності машинобудівних підприємств окрім перебудови організаційного механізму стимулювання персоналу необхідно налагодити механізми:

по-перше, соціальної підтримки, яка має бути націлена на забезпечення соціальної захищеності інноваторів, адекватності оплати праці і доходів рівню життя, підвищення соціального статусу інноватора на підприємстві, морально-психологічна підтримка творчості, розвиток інноваційної культури;

по-друге, економічного стимулювання інноваційної діяльності (розробка та запровадження гнучких моделей оплати праці, спрямованих на стимулювання творчої компоненти праці, заохочення розвитку конкурентоспроможності працівників, підвищення їх кваліфікаційного рівня, зміни порядку індексації посадових окладів, виходячи з динаміки споживчих цін на товари і послуги (індексу інфляції) за результатами року);

по-третє, організації інноваційної діяльності за допомогою впровадження сучасних управлінських підходів, націлених на інноваційний розвиток компанії на ринку, організаційну підтримку інноваційної діяльності, соціальну відповідальність бізнесу перед всіма стейкхолдерами компанії.

6. Висновки

1. В результаті проведених досліджень встановлена необхідність переоцінки структури і змісту організаційного механізму стимулювання персоналу до створення інновацій та пристосування його елементів до умов сучасного господарювання вітчизняних машинобудівних підприємств, які обирають та орієнтуються на інноваційний напрямок розвитку.

2. Проведено аналіз чинників впливу на удосконалення організаційного механізму стимулювання персоналу підприємства, які зумовлюють оновлення зазначеного механізму відповідно до зміни зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства.

3. Представлена розширена характеристика основних складових організаційного механізму стимулювання персоналу.

4. Надано рекомендації щодо ресурсного забезпечення, необхідного для функціонування організаційного механізму стимулювання персоналу та зазначена послідовність дій щодо його удосконалення.

Література

1. Цимбалюк, С. О. Факторний аналіз сприйняття працівниками компенсаційної політики як справедливої [Текст] / С. О. Цимбалюк // Проблеми економіки. — 2013. — № 3. — С. 307–313.
2. Мазманова, Б. Г. Оплата труда и трудовые отношения в России и за рубежом [Текст]: учеб. пос. / Б. Г. Мазманова. — М.: Дело и Сервис, 2010. — 432 с.

3. Армстронг, М. Оплата труда. Практическое руководство по построению оптимальной системы оплаты труда и вознаграждения персонала [Текст]: пер. с англ. / М. Армстронг, Т. Стивенс. — Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2006. — 512 с.
4. Hellmann, T. F. Incentives and Innovation: A Multi-Tasking Approach [Electronic resource] / T. F. Hellmann, V. Thiele // SSRN Journal. — November 12, 2008. — Available at: \www/URL: <http://doi.org/10.2139/ssrn.1301712>
5. Колот, А. М. Мотиваційний менеджмент [Текст] / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. — К.: КНЕУ, 2014. — 479 с.
6. Петрова, И. Л. Инновационная деятельность: стимулы та перешкоди [Текст]: монографія / И. Л. Петрова. — К.: Дорадо, 2010. — 320 с.
7. Galli, E. B. Das strategische Programm personell besetzen [Text] / E. B. Galli // Strategische Initiativen und Programme. — Gabler Verlag, 2011. — P. 143–167. doi:10.1007/978-3-8349-6965-1_6
8. Adamenko, M. Qualimetric assessment of enterprise's personnel innovative potential [Text] / M. Adamenko // Economic Annals-XXI. — 2014. — № 3–4(2). — P. 31–34.
9. Санто, Б. Инновация как средство экономического развития [Текст]: учебник; пер. с венгер. / Б. Санто. — М.: Прогресс, 2005. — 376 с.
10. Тивончук, О. І. Аналіз формування системи стимулювання інноваційної діяльності підприємств [Текст] / О. І. Тивончук // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». — 2009. — № 647. — С. 234–238.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОГО МЕХАНИЗМА СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА К СОЗДАНИЮ ИННОВАЦИЙ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Статья посвящена исследованию организационного механизма стимулирования персонала относительно создания инноваций, определению целевых ориентиров и направлений его усовершенствования, внешних и внутренних факторов влияния, а также функциональных связей между субъектами взаимодействия в структуре организационного механизма стимулирования персонала.

Ключевые слова: инновации, инновационная деятельность, стимулирование персонала, повышение конкурентоспособности.

Твердушка Тетяна Борисівна, старший викладач, кафедра управління персоналом та економіки праці, Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана, Україна, e-mail: t_tverdushka@ukr.net.

Твердушка Татьяна Борисовна, старший преподаватель, кафедра управления персоналом и экономики труда, Киевский национальный экономический университет им. Вадима Гетьмана, Украина.

Tverdushka Tetiana, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine, e-mail: t_tverdushka@ukr.net