

УМОВИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

TERMS OF FORMATION OF THE MOTIVATION MECHANISM OF INNOVATIVE ACTIVITY AT THE ENTERPRISE

УДК 339.137.2:339.5

Лисенко В.В.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту
Харківський інститут фінансів
Київського національного
торговельно-економічного університету

Тереняк Л.В.

к.н. держ. упр., доцент кафедри
менеджменту і адміністрування
Харківський національний аграрний
університет імені В.В. Докучаєва

Кахраманова М.Р.

студентка
Харківський інститут фінансів
Київського національного
торговельно-економічного університету

У статті представлено результати дослідження питань, пов'язаних із мотивацією персоналу, які працюють у сфері інноваційної діяльності. Представлено перелік можливих мотивів, які виникають ще на стадії зародження ідеї, і методів мотивації, спрямованих на підвищення інноваційної активності. Виявлено, що кожній стадії інноваційного процесу властива своя структура мотивів, яка знаходиться під впливом різноманітних чинників, від яких залежить, чи будуть створені сприятливі умови для творчої діяльності або ж перешкоди її реалізації. Розкрито, що головна ідея мотиваційного механізму повинна полягати не в примусі суб'єктів учиняти будь-які зміни, а в пробудженні інтересу до самого змісту інноваційної діяльності. Визначено, що в нинішніх умовах необхідно приділяти більше уваги формуванню дієвого мотиваційного механізму саме на етапі зародження ідеї, оскільки тут відбувається генерація інновацій. Узагальнено, що мотивація інноваційної діяльності повинна бути безперервним процесом, зумовленим єдиною сукупністю пов'язаних між собою елементів. **Ключові слова:** мотиваційний механізм, інноваційна діяльність, персонал, ефективність праці, стимульні групи, система мотивації.

В статье представлены результаты исследований в вопросах, связанных с мотивацией

персонала, который работает в сфере инновационной деятельности. Представлен перечень возможных мотивов, которые возникают еще на стадии зарождения идеи, и методы мотивации, направленные на повышение инновационной активности. Выявлено, что каждой стадии инновационного процесса свойственна своя структура мотивов, которая находится под влиянием различных факторов и от которой зависит, будут ли созданы благоприятные условия для творческой деятельности или же препятствия ее реализации. Раскрыто, что главная идея мотивационного механизма должна заключаться не в принуждении субъектов совершать какие-либо изменения, а в пробуждении интереса к самому содержанию инновационной деятельности. Определено, что в нынешних условиях необходимо уделять больше внимания формированию действенного мотивационного механизма именно на этапе зарождения идеи, так как здесь происходит генерация инноваций. Обобщено, что мотивация инновационной деятельности должна быть непрерывным процессом, обусловленным единой совокупностью связанных между собой элементов. **Ключевые слова:** мотивационный механизм, инновационная деятельность, персонал, эффективность труда, стимульные группы, система мотивации.

The article presents the results of research on issues related to the motivation of personnel working in the field of innovation activity. Successful innovation activity is possible only with creation of favorable conditions that will allow to realize the accumulated and saved innovative potential of the country with the possibility of its further development, construction of an effective mechanism for managing innovation processes. And here one can not forget about one important thing - the psychological aspect of innovation activity, because forward movement is impossible without overcoming the innovation inertia by different entrepreneurs, owners and the state itself. The list of possible motives that arise at the stage of origin of the idea, as well as methods of motivation, aimed at enhancing innovation activity are presented. It is revealed that each stage of the innovation process is characterized by its own structure of motives, which is influenced by various factors, and on which it depends whether favorable conditions for creative activity or obstacles to its implementation will be created. In order to create a positive attitude towards the work performed by them or their colleagues, and, most importantly, the quality of this work, it is necessary to create working conditions, where everyone would feel in demand, understood that his work is important for the enterprise and that for the excellent performance of his his duties will be fairly rewarded. It is impossible to disagree with the fact that in most cases motivation is a well-designed system of remuneration. However, this method is not so effective. It is discovered that the main idea of a motivational mechanism should not be to force the subjects to make any changes, but to awaken interest in the content of the innovation activity itself. It is determined that in the present conditions, it is necessary to pay more attention to the formation of an effective motivational mechanism precisely at the stage of the birth of the idea, as here the generation of innovations takes place. It is generalized that the motivation of innovation activity should be a continuous process, driven by a single set of interconnected elements.

Key words: motivational mechanism, innovative activity, personnel, labor efficiency, stimulus groups, system of motivation.

Постановка проблеми. На сучасному етапі розвитку світової економіки позиції і рівень могутності кожної країни безпосередньо залежать не тільки від забезпеченості тими видами ресурсів, які можуть для держави вважатися стратегічними, а й від успіхів держави у сфері інновацій, швидкості нарощування науково-технічного потенціалу, здатності створювати й ефективно використовувати нові знання, які виступають необхідною умовою успішної конкурентної боротьби та економічного зростання.

Успішна інноваційна діяльність можлива лише за створення сприятливих умов, які дадуть змогу реалізувати накопичений і збережений інновацій-

ний потенціал країни з можливістю його подальшого нарощування, побудови дієвого механізму управління інноваційними процесами. І тут не можна забувати про одну важливу річ – психологічний аспект інноваційної діяльності, адже рух вперед неможливий без подолання інноваційної інертності різними підприємцями, власниками і самою державою [1].

Добре розбираючись у процесах виникнення інновацій, можливим результатом яких спочатку повинна з'явитися якась ідея, що, відповідно, підштовхне різні господарюючі суб'єкти до активної участі в інноваційній діяльності, можна сформулювати адекватну систему управління інноваційними

процесами як на рівні окремого підприємства, так і в масштабах усієї країни.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Останнім часом науковці приділяють значну увагу вивченню питань інноваційної діяльності під різним кутом зору. Мотивація ж ще й досі лишається центральним інструментом у системі управління підприємством. Сучасним аспектам побудови та оцінки системи мотиваційних механізмів присвячено праці Н.П. Сисоліної, С.С. Нісфоян, В.В. Гончар та ін. [1; 2]. Інновації стають додатковим ресурсом, що допомагає встояти на ринку в умовах надмірної конкуренції як усередині країни, так і в межах світового господарства. Українські вчені (В.В. Боковець, М.Г. Оганесян, С.О. Ареф'єв і Ч. Йіфань) проводили дослідження й отримали результати в контексті розроблення мотиваційних механізмів [3-5].

Постановка завдання. Вивчаючи аспект мотивації в інноваційній діяльності, помітили, що це питання представлене в літературі не повною мірою, а саме недостатньо вивчене питання умов формування мотиваційного механізму інноваційної діяльності підприємств. Це й стало метою нашого дослідження.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ефективність здійснення інноваційної діяльності на підприємстві багато в чому залежить від наявності адекватного механізму формування інноваційного потенціалу. При цьому основним методологічним підходом до управління інноваційним розвитком підприємства має бути поєднання заходів з удосконалення загального механізму управління підприємством, розроблення більш ефективних методів управління інноваційною діяльністю, сучасних способів мотивації інноваційної активності персоналу, його професійного розвитку та мотивації інноваційної праці.

Основними завданнями мотиваційного механізму формування інноваційної діяльності є підвищення конкурентоспроможності продукції та сприяння інноваційному розвитку підприємства. Крім того, ефективно використання механізму допомагає виконувати низку інших завдань: налагодження системи управління і регулювання інноваційної діяльності підприємства; прискорення розвитку інноваційної діяльності підприємства; створення дієвого мотиваційного механізму стимулювання інноваційної діяльності, наукової й інтелектуальної роботи; модернізація системи професійної підготовки працівників відповідно до потреб підприємства.

Коли йдеться про мотиви, які лежать в основі діяльності людей, що беруть участь в інноваційній діяльності, переважно говорять лише про прагматичний інтерес матеріального характеру і найчастіше – про збільшення прибутку, що служить метою діяльності багатьох компаній. Але, переміщуючи на

передній план матеріальний складник, керівники часто забувають про нематеріальні чинники, які сприяють мотиваційній діяльності персоналу: про потребу в самореалізації, самоствердженні, про любов до своєї роботи, про прагнення до суспільного визнання і про інше, що є відмінним мотиватором будь-якої діяльності, тим більше інноваційної.

Кожній стадії інноваційного процесу властива своя структура мотивів, яка знаходиться під впливом різноманітних чинників і від яких залежить, чи будуть створені сприятливі умови для творчої діяльності або ж перешкоди її реалізації.

Наприклад, на етапі зародження ідеї, коли інновація ще не існує в реальності, в основі творчої активності людей знаходяться різноманітні мотиви:

- прагнення вирішити певну проблему технічного, технологічного, організаційного характеру;
- пізнавальний інтерес;
- потреба самовираження, самоствердження, постійного творчого пошуку;
- ідентифікація з кумиром;
- матеріальні мотиви;
- суспільне визнання та ін.

У нинішніх умовах необхідно приділяти більше уваги формуванню дієвого мотиваційного механізму саме на етапі зародження ідеї, оскільки тут відбувається генерація інновацій. Головна рушійна сила на цьому етапі – людський ресурс із його невичерпним інтелектуальним потенціалом, тому, щоб подолати пасивність людей в інноваційній діяльності, необхідно розробляти грамотну мотиваційну систему.

Для того щоб створити у співробітників позитивне ставлення до виконуваної ними або їхніми колегами роботи і, головне, якість цієї роботи, потрібно створити умови праці, де кожен відчував би себе затребуваним, розумів, що його праця важлива для підприємства і що за відмінне виконання своїх обов'язків він буде справедливо винагороджений.

У зарубіжних країнах велика увага приділяється мотивації працівників, існують навіть конкурси між працівниками, підприємствами щодо якості реалізованої продукції. Звичайно ж, у перспективі йде нагородження: найпрестижнішими зараз вважаються такі премії, як «Золотий глобус» Фонду сприяння Сходу, «Золота зірка за якість» Клубу менеджерів торгівлі, Європейська премія за якість та ін. В Україні з 2003 р. проводиться Всеукраїнський конкурс якості продукції «100 найкращих товарів України», основними завданнями якого є:

- визначення на конкурсній основі найкращих серед представлених зразків української продукції (товарів, робіт, послуг);
- сприяння виробництву високоякісної й конкурентоспроможної вітчизняної продукції (товарів, робіт, послуг), насичення якісною продукцією

ринків України, задоволення потреб та очікувань споживачів;

- підтримка ініціатив і зусиль товаровиробників щодо поліпшення якості продукції (товарів, робіт, послуг);

- створення сприятливих умов для розроблення та впровадження на підприємствах, в організаціях і установах України систем управління якістю, систем екологічного управління, а також інших сучасних систем управління;

- поширення та пропагування досвіду підприємств та організацій, які виробляють якісну продукцію (товари, роботи, послуги);

підвищення інформованості органів влади, підприємств (організацій), громадських організацій, засобів масової інформації та населення щодо якісної вітчизняної продукції (товарів, робіт, послуг) та її виробників [6].

Також щороку за особливі досягнення у розробленні й упровадженні інноваційних технологій у виробництво та виведення на ринок вітчизняної інноваційної продукції на конкурсних засадах присуджується премія Кабінету Міністрів України, це допомагає адаптувати вітчизняні товари до умов конкуренції як на внутрішньому ринку, так і на світовому [7].

Підвищити інноваційну активність можна також шляхом підвищення авансових платежів персоналу. Вважається, що тоді персонал буде більш відповідальним і з великим ентузіазмом ставитися до якості та інноваційного складника своєї праці, що в результаті підвищить якість продукції. По-іншому про цей підхід можна сказати так: чим вище передбачувана витрата, тим вищі якість продукції та активізація праці.

Неможливо не погодитися, що здебільшого мотивування – це грамотно побудована система оплати праці. Однак цей метод не є настільки ефективним. Співробітники часто говорять про нього як про економію коштів на їхню працю (не виконав план, зробив помилку – отримав менше грошей).

Ефективність праці працівника прямо пропорційно пов'язана з успіхом діяльності будь-якої організації, тому керівники і фахівці з підбору персоналу часто використовують нематеріальну мотивацію.

Під час вибору способу впливу на своїх підлеглих керівник повинен задатися питанням: як відреагують співробітники на ті чи інші заходи? Відповідь на це питання може дати наука соціоніка, згідно з якою люди поділяються на групи відповідно до тих способів, яким вони надають перевагу приймати і видавати інформацію. При цьому відомо, які методи мотивації можна застосовувати до кожного з типів. Це буде адресна мотивація, яка дійсно потрібна співробітникам, щоб стимулювати його до ефективного виконання тієї чи іншої роботи.

Соціоніка вводить поняття «стимульні групи». Їх усього чотири: «Престиж», «Унікальність», «Інтерес», «Добробут».

1. Стимульна група «Настрій на статус, престиж» – таким людям подобається визнання, вплив. Вони обоюють пошану та увагу до своєї особистості. Мотивувати їх можна просуванням по кар'єрних сходах, будь то вертикальне кар'єрне зростання або ж горизонтальне. За основу тут береться почуття власної значущості.

2. Стимульна група «Настрій на унікальність» – тут персонал орієнтується на діяльність в абсолютно нових і цікавих проектах. Люди цієї групи люблять прогрес. Головне, що їм потрібно, – вільний графік і новітня техніка, й усе! Вони готові працювати день і ніч, їх не доведеться навіть мотивувати. А якщо дати їм можливість особистісного зростання шляхом самоосвіти, вони назавжди залишаться у вашій компанії.

3. Стимульна група «Настрій на особистий інтерес» – завжди орієнтуються на свої потреби і бажання в конкретний момент. Тут головне дати їм зрозуміти, навіщо особисто вони повинні працювати в компанії, так би мовити, особисті вигоди. Таким людям також важливо самонавчання в процесі роботи, адже вони хочуть учитися завжди і всюди. Вони завжди глибоко й усебічно вивчають питання, що їх цікавлять, а також із задоволенням можуть проконсультувати всіх бажаючих. Із них виходять чудові консультанти.

4. Стимульна група «Настрій на добробут» – такі співробітники понад усе ставлять зручність і комфорт. І навіть отримувати зарплату їм необхідно відповідно до їхньої фізичної та розумової активності, щоб добре відпочивати і поповнювати сили. Їхня мотивація – підвищення рівня комфорту на робочому місці, а також соцпакет, спрямований на поліпшення здоров'я.

Висновки з проведеного дослідження. Таким чином, підбиваючи підсумки, можна дійти такого висновку: мотивація інноваційної діяльності повинна бути безперервним процесом, зумовленим єдиною сукупністю пов'язаних між собою елементів.

Сьогодні багато працівників організацій насправді мають безцінний досвід, навички, знання й уміння, але цілком не розкривають свій потенціал на підприємствах. Причини такої поведінки можуть бути різні, але переважно виділяють такі, як відсутність власної вигоди (і не обов'язково в матеріальному плані), сенсу, а часом і міркування власної безпеки, оскільки в головах людей міцно закріпилося твердження про покарання ініціативи.

Головна ідея мотиваційного механізму повинна полягати не в примусі суб'єктів учиняти будь-які зміни, а в пробудженні інтересу до самого змісту інноваційної діяльності. Звісно, не можна точно сказати, як детально діє механізм мотивації, якої сили має бути мотиваційний вплив і до якого

результату все це призведе, адже все це дуже індивідуально. Але, навчившись розуміти структуру і послідовність дії мотиваційного механізму інноваційної діяльності, можна істотно підвищити її ефективність [3].

У висновку можна вказати про важливість запровадження системи мотивації в діяльність будь-якого господарюючого суб'єкта. Наявність системи мотивації і, найголовніше, її ефективне використання з погляду очікування як матеріальних, так і нематеріальних винагород усіма суб'єктами, спонукають їх до плідної діяльності (у рамках знань, досвіду, вмінь). При цьому система повинна, за можливості, враховувати чинники внутрішнього і зовнішнього середовища (система мотивації повинна бути органічно вбудована в загальну систему управління підприємством), що дасть змогу підприємству ефективно реалізувати як наявний потенціал, так створити умови для подальшого його розвитку.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Гончар В.В. Оцінка ефективності мотиваційного механізму інноваційної діяльності персоналу підприємств. *Вісник Приазовського державного технічного університету*. 2017. Вип. 33. С. 101-108.
2. Сисоліна Н.П., Нісфоян С.С. Мотиваційні механізми на сучасному підприємстві. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету*. 2017. Вип. 31. С. 273-279.
3. Боковець В.В. Розроблення мотиваційних механізмів – прискорення інноваційної діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2017. № 9. С. 344-349.
4. Оганесян М.Г. Удосконалення мотиваційного механізму інноваційної діяльності підприємства. *Управління розвитком*. 2014. № 7. С. 77-79.
5. Ареф'єв С.О., Йіфань Ч. Мотиваційний механізм стимулювання діяльності робітників підприємства. *Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні* : зб. ст. за матеріалами Всеукр. наук.-практ. конф., м. Київ, 30 березня 2017 р. Київ, 2017. С. 305-314.
6. Всеукраїнський конкурс якості продукції (товарів, робіт, послуг) – «100 найкращих товарів України». *Українське агентство зі стандартизації*. URL: http://ukrndnc.org.ua/index.php?option=com_content&task=category§ionid=8&id=32&Itemid=56&limit=5&limitstart=50 (дата звернення: 29.05.2019).
7. «Премія Кабінету Міністрів України за розроблення і впровадження інноваційних технологій». URL: <https://mon.gov.ua/ua/nauka/nauka/>

[premiya-kabinetu-ministriv-ukrayini-za-rozroblennya-i-vprovadzhennya-innovacijnih-tehnologij](https://mon.gov.ua/ua/nauka/nauka/premiya-kabinetu-ministriv-ukrayini-za-rozroblennya-i-vprovadzhennya-innovacijnih-tehnologij) (дата звернення: 29.05.2019).

REFERENCES:

1. Honchar V.V. (2017) Ocinka efektyvnosti motyvaciynogo mehanizmu innovaciynoi diyalnosti personalu pidprijemstv [Evaluation of the effectiveness of the motivational mechanism of innovation activity of the personnel of enterprises]. *Visnyk Pryazovskogo dergavnoho tehničnogo universytetu* [Bulletin of the Priazov State Technical University], vol. 33, pp. 101-108.
2. Sysolina N.P., Nisfoyan S.S. (2017) Motyvaciyni mehanizmy na suchasnomu pidprijemstvi [Motivational mechanisms at a modern enterprise]. *Naukovi praci Kirovogradskogo nacionalnogo tehničnogo universytetu* [Scientific works of the Kirovohrad National Technical University], vol. 31, pp. 273-279.
3. Bokovec V.V. (2017) Rozroblennya motyvaciynih mehanizmiv – pryskorennja innovaciynoi diyalnosti pidprijemstv [Development of motivational mechanisms - acceleration of innovation activity of enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economics and Society] (electronic journal), vol. 9, pp. 344-349. Available: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/9_ukr/59.pdf. (accessed 25 May 2019).
4. Oganessian M.G. (2014) Udoskonalennja motyvaciynogo mehanizmu innovaciynoi diyalnosti pidprijemstva [Improvement of the motivational mechanism of innovation activity of the enterprise]. *Upravlinnja rozvytkom* [Development management], vol. 7, pp. 77-79.
5. Arefev S.O., lifan Ch. (2017) Motyvaciyni mehanizm stymuluvannja diyalnosti robitnykiv pidprijemstv [Motivational mechanism of stimulating activity of the workers of the enterprise]. *Aktualni problemy innovaciynogo rozvytku klasterного pidprijemnyctva v Ukraini* [Actual Problems of Innovative Development of Cluster Entrepreneurship in Ukraine: materials sci. pract. conf. (March 30, 2017, Kyiv)], pp. 305-314.
6. Kustrich L.O. (2018) Suchasnyi stan systemy upravlinnja resursnym potencialom silskogospodarskyh pidprijemstv [Modern state of the management system of resource potential of agricultural enterprises]. *Ekonomika ta dergava* [Economy and the state], (electronic journal), vol. 1, pp. 40-44. Available: http://www.economy.in.ua/pdf/1_2018/9.pdf. (accessed 23 May 2019).
7. Maidanyk I.S. (2017) Strukturno-dynamichna harakterystyka resursnogo potencialu agrarnogo sektoru ekonomiky Ukrainy [Structural and Dynamic Characteristics of the Resource Potential of the Agrarian Sector of the Ukrainian Economy]. *Globalni ta nacionalni problemy ekonomiky* [Global and national problems of the economy], (electronic journal), vol. 20, pp. 179-184. Available: <http://global-national.in.ua/archive/20-2017/36.pdf> (accessed 24 May 2019).

Lysenko Veronika

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Senior Lecturer at Department of Management
Kharkiv Institute of Finance
Kyiv National University of Trade and Economics

Terenyak Liliya

Candidate of Science in Public Administration,
Senior Lecturer at Department of Management and Administration
Kharkiv National Agrarian University named after V.V. Docuchaev

Kakhramanova Margaryta

Student
Kharkiv Institute of Finance
Kyiv National University of Trade and Economics

TERMS OF FORMATION OF THE MOTIVATION MECHANISM OF INNOVATIVE ACTIVITY AT THE ENTERPRISE

The purpose of the article. Studying the motivation aspect in innovation activities, they noticed that this issue is not fully presented in the literature. Namely, the issue of the formation of the motivational mechanism of innovation activity of enterprises is not sufficiently studied. This is exactly the purpose of our study.

Methodology. The theoretical and methodological basis of the work is the dialectical method of cognition, the systematic approach to the study of the motivational mechanism of innovation activity in the enterprise. The methodological basis was also the scientific works of the leading Ukrainian scientists on the development of the system of motivation and effective work of the personnel of the enterprise.

Results. The motivation of innovation activity should be a continuous process, driven by a single set of interconnected elements.

Today, many employees of organizations actually have invaluable experience, skills, knowledge and skills, but do not fully reveal their potential at their enterprises. The reasons for this behavior may be different, but mainly, such as the lack of their own benefits (and not necessarily in the material plane), the meaning, and sometimes considerations of their own security, as the statement about the punishment of the initiative is firmly established in the heads of people.

The main idea of the motivational mechanism should be not to force the subjects to make any changes, but to awaken interest in the content of the innovation activity itself. Of course, it is impossible to say exactly how the mechanism of motivation, the strength of which must be a motivational influence, and the result of which all this will lead, in effect because it is very individual. But, learning to understand the structure and sequence of actions of the motivational mechanism of innovation activity, it can significantly improve its efficiency.

Practical implications. We emphasize the importance of introducing a system of motivation into the activities of any business entity. The existence of a system of motivation and, most importantly, its effective use in terms of waiting for both material and non-material rewards by all actors, encourages them to engage in fruitful activity (within the framework of knowledge, experience, skills). In this case, the system should, if possible, take into account the factors of the internal and external environment (the system of motivation must be organically embedded in the general system of enterprise management), which will enable the enterprise to effectively realize as an existing potential, thus creating the conditions for its further development.

Value/originality. Each stage of the innovation process has its own structure of motives, which is influenced by various factors, and on which depends whether favorable conditions for creative activity or obstacles to its implementation will be created.

For example, at the stage of the birth of an idea, when innovation does not exist in reality, the motivation behind the creative activity of people is diverse:

- the desire to solve a certain problem of technical, technological, organizational nature;
- cognitive interest;
- the need for self-expression, self-affirmation, constant creative search;
- identity with idol;
- material motives;
- public recognition and others.