

АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПРИ НАДАННІ ПОСЛУГ З ПЕРЕРОБКИ ДАВАЛЬНИЦЬКОЇ СИРОВИНИ

© Григор'єва Л.В., 2013

Визначено зміст інновацій та інноваційної діяльності, розглянуто інноваційні аспекти щодо управління персоналом та запропоновано методологію введення інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах легкої промисловості. Проведене дослідження дало змогу зробити висновки щодо особливостей застосування інноваційних технологій в управлінні персоналом на підприємстві, що надає послуги з переробки давальницької сировини.

Ключові слова: інновація, інноваційна діяльність, організаційні інновації, інноваційна технологія в управлінні персоналом.

L.V. Hryhorieva

Khmelnytsky National University

ASPECTS OF INNOVATIVE TECHNOLOGIES' USAGE IN PERSONNEL CONTROL FOR GIVING SERVICES OF PROCESSING OF TOLLING RAW MATERIALS

© Hryhorieva L.V., 2013

The content of innovations and innovative activity is defined, innovative aspects as to the personnel control are looked upon, and methodology of introduction of innovative technologies of personnel control at the enterprises of light industry is offered in the article. The conducted research gave the opportunity to make conclusions as to the peculiarities of innovative technologies' usage in personnel control at the enterprise, which gives services in processing of tolling raw materials.

Key words: innovation, innovative activity, organizational innovations, innovative technology in personnel control.

Постановка проблеми. Інновації здебільшого розуміють як процес упровадження нових технологій на виробництві. Дещо рідше йдеться про застосування нових технологій під час надання послуг та в управлінні підприємством. Більшість підприємств легкої промисловості вимушені працювати на замовлення іноземних партнерів, тобто надавати послуги з переробки давальницької сировини. В таких умовах важливим є не тільки технічне вдосконалення виробництва, а й вміння персоналу підприємства сприймати потреби замовників та якісно їх втілювати. Застосування на підприємстві інноваційних технологій в управлінні персоналом покликане організаційно покращити якість надання послуг з переробки давальницької сировини.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню проблем інновацій присвячена низка праць зарубіжних та вітчизняних вчених, зокрема Н. В. Краснокутської, С. Ф. Покропівного, В. Г. Федоренка, П. С. Харіва, О. М. Собко, Й. Шумпетера, Б. Санто, М. П. Денисенка, Я. В. Риженка, Л. Л. Антонюка, А. М. Поручника, В. С. Савчука, Т. В. Майорової та ін. Основну увагу надано технічним інноваціям та відповідним технологіям впровадження.

Застосування інноваційних технологій в управлінні персоналом залишається мало вивченим.

Цілі статті. Метою статті є вивчення аспектів застосування інноваційних технологій в управлінні персоналом на підприємствах легкої промисловості країни при спільній роботі з іноземними партнерами. Проміжними цілями є визначення змісту інновацій та інноваційної діяльності, видів інноваційних аспектів щодо управління персоналом, методологія введення інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах легкої промисловості.

Виклад основного матеріалу дослідження. Досліджуючи економічний зміст та значення інноваційної діяльності, насамперед необхідно звернути увагу на термін “інновація”, що походить від англійського слова innovation, що в перекладі означає “введення новацій” або “втілення наукового відкриття”. Термін “інновація” як нову економічну категорію ввів у науковий обіг австрійський (пізніше американський) вчений Йозеф Алоїз Шумпетер (1883–1950 рр.) у першому десятилітті ХХ ст. У роботі “Теорія економічного розвитку” (1911 р.) Й. Шумпетер вперше розглянув питання нових комбінацій змін в економічному розвитку (тобто питання інновації) і дав повний опис інноваційного процесу [5, с. 25]. Він виділив п’ять типів нових комбінацій змін або інновацій: виробництво нового продукту чи відомого продукту в новій якості; впровадження нового методу виробництва; залучення для виробничого процесу нових джерел сировини; освоєння нового ринку збуту; впровадження нових організаційних форм [9, с. 159].

Активно проблемами інновацій почали займатися у 60-ті роки ХХ ст. у зв’язку з прискоренням розвитку науково-технічного прогресу. Значення інноваційної діяльності полягає у тому, що здатність підприємства освоювати інновації підвищує його шанси у конкурентній боротьбі і створює суттєві різнопланові переваги. Інноваційна діяльність є невід’ємною складовою управлінської діяльності сучасних суб’єктів господарювання, спрямованою на оновлення і вдосконалення складових елементів управлінської системи. Інноваційна діяльність є невід’ємним елементом виробничо-господарської діяльності сучасної організації, однак для більшості з них – не основним. Існує багато підходів до формулювання поняття “інновація”, окремі із них подано у табл. 1.

Таблиця 1

Підходи до визначення категорії “інновація”

Автор	Визначення
Як зміни	
Й.А. Шумпетер	Інновація – це зміни технології та управління, нові комбінації щодо техніки і технології [9, с. 13]
М. Хучек	Інновація – це зміни в техніці, технології організації, екології, економіці, а також у соціальному житті підприємства [6, с. 90]
Як процес	
В.Г. Федоренко	Інновація – це процес, спрямований на створення, виробництво, розвиток та якісне удосконалення нових видів виробів, технологій, організаційних форм [9, с. 16]
Б. Санто	Інновація – це такий суспільно-техніко-економічний процес, який через практичне використання ідей та винаходів приводить до створення кращих за своїми якістьми виробів, технологій та дає прибуток [8, с. 83]
Б. Твісс	Інновація – це процес, у якому винахід або ідея набуває економічного змісту [6, с. 90]
Як результат	
П.С. Харів, О.М. Собко	Інновація – це результат інноваційної діяльності, відображений у вигляді наукових, технічних, організаційних чи соціально-економічних новинок, який може бути отриманий на будь-якому етапі інноваційного процесу [10, с. 11]
М.П. Денисенко, Я. В. Риженко	Інновація – це результат впровадження новацій з метою змін в об’єкті діяльності та одержання економічного, соціального, або іншого виду ефекту [3, с. 11]
С.Ф. Покропивний	Інновація – впровадження в господарську практику результатів інноваційних процесів [5, с. 24]

Залежно від об'єкта і предмета дослідження інновації можна розглядати: як зміни, як процес та як результат. Подано універсальне визначення у Законі України “Про інноваційну діяльність”, у якому інновації – це новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери [4].

Досліджуючи класифікацію інновацій в економічній літературі, очевидно, що вона досі розвивається і тому кожен автор будує класифікацію за своїми класифікаційними ознаками. Універсальну, на наш погляд, класифікацію інновацій представив А. Пригожий, який усі інновації поділяв на такі групи [1, с. 46]:

- 1) за типом нововведення: матеріально-технічні, соціальні, економічні, організаційно-управлінські, правові та педагогічні;
- 2) за інноваційним потенціалом: радикальні, комбіновані та модифіковані;
- 3) за особливостями інноваційного процесу: внутрішньо-організаційні та міжорганізаційні;
- 4) за механізмом здійснення: одиничні, дифузійні, завершені та незавершені, успішні та неуспішні;
- 5) за ефективністю: орієнтовані на зростання ефективності виробництва чи управління суб'єктом господарювання, на покращення умов праці;

6) за спадкоємністю: заміщуючі, скасовуючі, поворотні, відкриваючі та ретровведення.

На погляд Ю. Бажала, класифікувати інновації необхідно за такими ознаками [1, с. 54]:

- 1) за типом: продуктові, технологічні, сировинні, організаційні, збутові та інфраструктурні;
- 2) за інноваційною функцією: базові, поліпшуючі та псевдоінновації;
- 3) за новизною місця впровадження: нова галузь (нове виробництво), існуюча галузь (існуюче виробництво).

В. Г. Мединський пропонує класифікувати інновації за такими ознаками: рівень розробки та поширення; ступінь впливу на зміни; роль у відтворюючому процесі; сфера впровадження та поширення; ступінь новизни та глибини змін; спрямованість дії; масштаб інноваційних процесів [1, с. 62]. Існуюче класифікаційне розмаїття дає можливість не тільки усвідомити роль інновацій у розвитку суспільства, але й оцінити ефективність та спрямованість інноваційного процесу, встановити зв'язки між різними типами інновацій та визначити перспективність майбутніх нововведень.

Немає усталеної думки і щодо економічного змісту інноваційної діяльності. Законодавче трактування інноваційної діяльності визначає її як одну із форм інвестиційної діяльності, наслідком реалізації якої є отримання комерційного або соціального ефекту (табл. 2) [2, 4].

Таблиця 2

Законодавче регулювання інноваційної діяльності в Україні

Нормативний акт	Зміст інноваційної діяльності
Господарський кодекс України	Інноваційною діяльністю у сфері господарювання є діяльність учасників господарських відносин, що здійснюється на основі реалізації інвестицій з метою виконання довгострокових науково-технічних програм з тривалими строками окупності витрат і впровадження нових науково-технічних досягнень у виробництво та інші сфери суспільного життя
Закон України “Про інноваційну діяльність”	Інноваційна діяльність – діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг
Закон України “Про інвестиційну діяльність”	Інноваційною діяльністю є сукупність заходів, спрямованих на створення, впровадження, поширення та реалізацію інновацій відповідно до Закону України “Про інноваційну діяльність” з метою отримання комерційного та/або соціального ефекту, які здійснюються реалізацією інвестицій, вкладених в об'єкти інноваційної діяльності

Інноваційне інвестування може здійснюватися систематично як інноваційна діяльність або як окремі операції інноваційно. Законодавець оперує поняттям інноваційної діяльності в широкому розумінні, що охоплює інноваційне інвестування на професійних засадах (здійснюється систематично як основний чи один з основних видів діяльності суб'єкта господарювання) та інноваційні операції (здійснюються у разі потреби учасниками господарських відносин незалежно від наявності у них статусу суб'єкта господарювання). Важливо оптимально співвідносити і органічно поєднувати комерційний та соціальний ефекти від підприємницької діяльності. Від цього насамперед залежить здатність організації стабільно працювати, адаптуючи діяльність до ринкових умов функціонування.

Згідно із визначенням, поданим Н.В. Краснокутською, під інноваційною діяльністю розуміється діяльність колективу, спрямована на забезпечення доведення науково-технічних ідей, винаходів до результату, придатного до практичного застосування та реалізації їх на ринку з метою задоволення потреб суспільства в конкурентоспроможних товарах і послугах [6, с. 23].

На думку Т.В. Майорової, інноваційна діяльність – це діяльність, що спрямована на використання та комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів та послуг [7, с. 45]. Технічно концентрованим є підхід М.П. Денисенка та Я.В. Риженка, а саме, – інноваційна діяльність пов'язана з перетворенням наукових досліджень і розробок, а також винаходів та відкриттів у новий продукт, або новий технологічний процес, що впроваджуються у виробничий процес [3, с. 12]. Треба зазначити, що інноваційна діяльність у повному обсязі є комплексною, системною і містить такі види роботи, як пошук ідей, ліцензій, патентів, кадрів та управління ними, організацію дослідницької роботи, інженерно-технічну діяльність, що об'єднує винахідництво, раціоналізацію, конструювання, створення інженерно-технічних об'єктів, інформаційну та маркетингову діяльність. Такі різні підходи щодо трактування інноваційної діяльності переважно обумовлені різноманітністю сфер застосування інновацій.

В умовах недостатності обігових коштів та задля збереження профілю діяльності й трудових колективів підприємства легкої промисловості використовують роботу за схемою переробки давальницької сировини іноземних замовників. Експортна спрямованість виробництва, на яку свідомо йде керівництво, приносить як негативні, так і позитивні результати. До негативних можемо зарахувати низьку фінансову ефективність роботи, зростання зносу устаткування і машин у зв'язку з високою інтенсивністю їх використання; а до позитивних – впровадження елементів західного менеджменту, нових технологій, сучасних моделей, зростання якості продукції, підвищення продуктивності праці, проведення своєчасної виплати заробітної плати та стабілізацію трудових колективів. Нестійка економічна ситуація в країні також ускладнює достовірну оцінку попиту на інноваційну продукцію не тільки в довгостроковій, але навіть і у короткостроковій перспективі. Основним результатом інноваційної діяльності підприємств легкої промисловості є освоєння інноваційних видів продукції, впровадження нових прогресивних технологічних процесів, придбання нових технологій, такі показники і фіксує державна статистика.

Аспект – це погляд, з якого сприймають або оцінюють те чи інше явище, предмет, подію. Особливості інноваційних аспектів полягають у тому, що інноваційна діяльність є діяльністю підвищеного ризику. Зокрема такий ризик щодо управління персоналом обумовлений новизною, творчим характером науково-технічної чи інформаційної роботи, можливістю отримання як позитивного, так і негативного результату від впливу на колектив, а через нього і на змовників давальницьких послуг. Організаційні інновації – це впровадження нововведень у системі та структурі управління, враховуючи реорганізацію, укрупнення, поглинання конкуруючих суб'єктів на основі новітньої техніки та провідних технологій, удосконалення кадрової політики, управлінська раціоналізація економічної та фінансової діяльності. Саме в площині організаційних інновацій знаходяться інноваційні аспекти щодо управління персоналом, вони за видами можуть бути визначені як:

- 1) нова концепція надання давальницьких послуг;
- 2) нові канали пошуку та зв'язку з клієнтами;
- 3) нові рішення в управлінні персоналом.

Такі інноваційні аспекти найчастіше оновлюють управлінські функції на підприємстві, потребуючи принципово нових організаційних, технологічних і людських можливостей надавача послуг з переробки давальницької сировини. Застосування нової концепції надання давальницьких послуг передбачає зміну співвідношення роботи підприємства для власної торгової марки та частки переробки давальницької сировини. Робота за давальницькою схемою виконує роль забезпечення мінімальної прибутковості. Якщо ж власна торгова марка перебуває на стадії становлення, то дохід, отриманий від надання давальницьких послуг виконує підтримуючу роль, покриваючи можливі збитки від просування оригінальної продукції.

Серед факторів, що можуть завадити інноваціям, передовсім можна виділити досить низький інноваційний потенціал підприємств легкої промисловості; недостатність інформації про новітні технології, відсутність інформації про ринки збуту та брак можливостей співпраці з іншими підприємствами та організаціями. Усі ці негативні фактори значною мірою є наслідками розриву виробничих, економічних та інформаційних зв'язків, що виникли за часи адміністративної економіки. Деякі вітчизняні підприємства легкої промисловості досі не мають власного сайту, не використовують віртуальну рекламу, а для зв'язку з клієнтами використовують тільки телефонний, факсимільний та традиційний поштовий канали зв'язку. Використання можливостей інтернет-комунікацій дасть змогу значно розширити географію потенційної діяльності підприємства.

Нові рішення в управлінні персоналом насамперед повинні стосуватись професійного добору. На більшості підприємств легкої промисловості вирішальним під час прийому на роботу є наявність відповідної професійно-технічної чи вищої освіти, а практична здатність претендента є другорядною. Після прийому відбувається професійна адаптація, що у часі займає від місяця до півроку. Витрачаються ресурси на оволодіння необхідною для роботи на лінії майстерністю і навіть це не гарантує, що працівник зможе якісно виконувати технологічні операції. Якщо ж вирішальним буде практична майстерність, то вищезгаданих недоліків традиційного відбору можна уникнути. Управління персоналом вже саме по собі є інноваційним аспектом, оскільки є комплексним цілеспрямованим впливом на колектив з метою забезпечення оптимальних умов для творчої, ініціативної, свідомої праці окремих працівників, спрямованої на досягнення цілей підприємства. Змістову основу роботи кадрових служб визначає: формування кадрів організації (планування, відбір та прийом, атестація й оцінювання персоналу, звільнення, аналіз плінності кадрів); розвиток працівників (професійна орієнтація та перепідготовка, підвищення кваліфікації); вдосконалення організації праці та стимулювання, створення безпечних умов праці. Реалізація зазначених напрямів роботи здійснюється з урахуванням чотирьох груп факторів.

Техніко-технологічні фактори охоплюють:

1) зміни структури й форм зайнятості (диференціація персоналу та формування “внутрішніх ринків праці”);

2) перегляд організації праці з акцентом на інтегровані трудові функції та групову роботу;

3) створення комплексних систем управління якістю роботи;

Група особистих чинників охоплює:

1) перегляд принципів зайнятості, гнучкі, індивідуальні форми роботи;

2) створення системи безперервної освіти кадрів;

4) підвищення ролі корпоративної філософії в системі управління;

5) закріплення та розвиток ключових кадрів.

Корпоративна філософія ґрунтується на таких цінностях, як справедливість і якість роботи. Під час вибору методів управління вирішальне значення має спрямованість на впровадження інновацій. Єдиної формули корпоративної філософії не існує. Головне, щоб вона була зрозуміла колективу й чітко визначала місію і цілі; відповідальність підприємства; пріоритет корпоративних принципів над доходами; чітку корпоративну культуру – загальний стиль компанії, відчуття, яке вона формує.

Вплив економічних та соціально-політичних факторів під час застосування інноваційних технологій в управлінні персоналом потребує:

1) акумулювання міжнародного досвіду управління кадрами;

2) створення нових форм конструктивного співробітництва працівників, профспілок й адміністрації підприємства;

3) посилення взаємодії кадрових служб із державними органами, зокрема з Державною службою зайнятості.

Нагальним для більшості вітчизняних підприємств залишається спрямоване формування позитивного іміджу. В основі корпоративного іміджу є корпоративна ідентичність, що спирається на місію, візуальні елементи та корпоративну поведінку, тобто внутрішні чинники організації. Під час взаємодії підприємства і контактних груп, разом із замовниками давальницьких послуг, відбувається формування корпоративної репутації, яку можна розглядати як корпоративний імідж, що розвивається протягом певного періоду. З метою підвищення конкурентоспроможності українських підприємств Національний комітет Міжнародної торгової палати (ICC Ukraine) є ініціатором соціально-економічного проекту “Інвестиції в Людей” – стандарт ведення сучасного бізнесу” для надання можливості організаціям з різних регіонів країни побудувати ефективну модель управління персоналом згідно з принципами стандарту якості Investors in People. Впровадження принципів стандарту “Investors in People” надає можливість використовувати ефективну модель менеджменту, корпоративні атрибути відмінності і підтримувати конкурентний статус організації міжнародного рівня.

У ринкових умовах управління повинно бути орієнтовано на вдосконалення технології. У вузькому розумінні технологія – це сукупність прийомів і засобів одержання, обробки, переробки сировини, матеріалів або продукції, що здійснюється у різних галузях. Інноваційною технологією управління персоналом для підприємств легкої промисловості є така, що раніше не використовувалась на ньому, тобто є вдосконаленою технологією. До складу інноваційної технології належать технологічний процес, контроль, інструкції з виконання технологічного процесу, правила, вимоги, карти, перспективні графіки тощо. Визначимо чинники, що сприяють та перешкоджають застосуванню інноваційних технологій в управлінні персоналом (табл. 3).

Таблиця 3

**Чинники, що впливають на реалізацію інноваційних технологій
в управлінні персоналом**

Чинник	Прояв, що перешкоджає реалізації	Прояв, що сприяє реалізації
Організаційно-управлінський	Сталі організаційні структури, надмірна централізація, відсутність інноваційної стратегії, байдужість менеджерів до нововведень, установка замкненість, орієнтація на усталені ринки, недостатність міжнародного науково-технічного співробітництва	Гнучкість організаційних структур, демократичний стиль управління, формування творчих цільових груп, децентралізація, кваліфікований маркетинг, міжнародна кооперація, створення інноваційної інфраструктури
Соціально-психологічний	Опір змінам, зміна стереотипів, страх невизначеності, низький професійний статус інноватора, відсутність матеріальних стимулів та умов творчої праці, вплив наукових кадрів	Сприйнятливність до змін, нововведень, моральна та матеріальна винагорода, можливість самореалізації, сприятливий психологічний клімат у колективі, розвиток умов творчої праці
Інформаційно-комунікативний	Недостатня інформація про інновації, джерела їх розроблення та розповсюдження, недостатній обмін інформацією для управління інноваціями, замкнутість і обмеженість міжгалузевих зв'язків, відсутність достатнього захисту власності на ноу-хау	Можливість швидко одержувати необхідну інформацію, правильний вибір інформаційних каналів, придбання ліцензій, патентів, ноу-хау, постійне поповнення інформаційного фонду підприємства, розширення горизонтальних потоків інформації

Викликає занепокоєння зростаюча чисельність підприємств, у яких низький рівень сприйняття інновацій – це є свідченням відсутності на підприємствах інноваційних менеджерів та креативних управлінців. Провідну роль під час введення інноваційних технологій управління персоналом відіграє керівник, що пояснюється тим, що саме він схвалює рішення про введення такої інноваційної технології на підприємстві. Якщо ж ініціатором інновації в управлінні персоналом є не керівник, а наприклад начальник відділу кадрів, чи інший працівник, то пропозиція виноситься на розгляд і схвалення керівництву підприємства. Арсенал можливих інноваційних технологій щодо управління персоналом досить різноманітний і стосується: кадрового планування та управління змінами; оптимізації чисельності і структури персоналу, регулювання трудових переміщень; вироблення правил прийому, розміщення і звільнення працівників; структурування робіт, їхнє нове компонування, формування нового змісту праці, посадових обов'язків; управління витратами на персонал як засобом впливу на розвиток трудового потенціалу працівника; організації праці як засобу створення обстановки, що сприяє максимальній віддачі виконавця в процесі роботи; управління трудовим навантаженням та оптимізації структури робочого часу; методів усунення конфліктних ситуацій та забезпечення соціально-психологічними методами взаємодії персоналу між собою та з клієнтами; формування корпоративної культури. Внутрішньоорганізаційний шлях введення інноваційних технологій управління персоналом представлено у табл. 4.

Таблиця 4

Внутрішньоорганізаційний шлях введення інноваційної технології

Крок шляху	Сутність діяльності
Актуалізація інновації	Ідентифікація проблеми, ухвалення рішення щодо доцільності змін, визнання необхідності нововведення
Одержання та аналіз інформації про інновацію	Активний пошук інформації про нововведення з різних джерел, реферування
Оцінювання варіантів і вибір нововведення	Аналіз інформації про прийнятні нововведення, вибір найкращого варіанта інновації
Ухвалення рішення про впровадження нововведення	Ухвалення і затвердження керівництвом рішення про впровадження інновації у діяльність
Впровадження	Пробне впровадження, у разі необхідності – корективи, остаточне впровадження і використання

На підставі аналізу найсуттєвіших властивостей нової інноваційної технології здійснюють її попередній вибір, причому основним критерієм є ефективність нововведення, що забезпечує покращення роботи, виживання, результативність, конкурентоспроможність і прибутковість підприємства. Характерні помилки менеджерів щодо реалізації інноваційної технології:

- намагання одночасно впровадити декілька нововведень. У разі невдачі внаслідок цього важко виявити і швидко усунути її причини. Водночас майбутнє інновацій залежить від проведення перших введень;

- порівняння інноваційної технології з існуючим рівнем, а не з рівнем, якого буде досягнуто після введення;

- використання кількісних показників для оцінки інноваційної технології, що спрямована на підвищення якості процесу. Перш ніж розпочинати введення, менеджери повинні розробити специфікацію для інноваційної технології, критерії її оцінки, створити необхідне інформаційне забезпечення.

Насправді треба враховувати те, наскільки введення інноваційної технології вдосконалив якість управління персоналом на підприємстві. Інноваційну технологію управління персоналом, що потребує значних капіталовкладень може запровадити економічно і технологічно ефективне підприємство.

Вибір конкретної інноваційної технології щодо управління персоналом відбувається за допомогою системи оцінок на підставі якісного фахового аналізу проміжних і кінцевих результатів. Основна мета оцінки – виявити необхідність змін щодо ресурсного забезпечення, практики управління, організації виконання проекту введення. Висновки спеціалістів, які здійснюють цю оцінку, впливають на такі аспекти: обсяг фінансування, науковий зміст, збалансованість між різними заходами (напрямами) та плани введення. Від цих оцінок залежать продовження, зміни або припинення технологічних інновацій, а також формування нових. Етапи виконання і критерії оцінки нерозривно пов'язані. На першому етапі вирішують, чи може підприємство дозволити собі впровадити інноваційну технологію, оцінивши переваги та відповідність інновації вдосконаленню управління персоналом. Оцінку здійснюють менеджери і залучені експерти. Існує закономірність: чим більше інноваційні технології відповідають напряду вдосконалення управління персоналом, тим менш суворою є оцінка її переваг. І навпаки, щоб переконати керівництво у доцільності проекту, що недостатньо відповідає попередній спеціалізації, треба підібрати вагомші аргументи, щоб довести переваги проекту, наприклад економія часу, ресурсів тощо. Саме з розвитком інноваційної діяльності пов'язують подолання кризового стану вітчизняної економіки, зростання обсягів виробництва, вихід на нові ринки, адаптацію підприємства до ринкового середовища.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Категорія “інновація” передбачає зміну технології виробництва чи управління, тобто інновацією є таке нововведення, що зумовлює вдосконалення системи управління та її перехід на новий, вищий ступінь розвитку. Класифікація інновацій дає змогу не тільки усвідомити їхню економічну суть, але й оцінити спрямованість інноваційної діяльності, встановити зв'язки між різними типами інновацій та визначити їх перспективність. Інноваційні аспекти щодо управління персоналом зводяться до нової концепції надання давальницьких послуг, нових каналів пошуку та зв'язку з клієнтами та нових рішень в управлінні персоналом. Для ефективного застосування інноваційної технології з управління персоналом, необхідно знати особливості функціонування підприємства, що надає давальницькі послуги, вплив факторів, чинників та можливі варіанти змін. Отже, можна говорити про нове для підприємства використання різних інструментів впливу на працівників, тобто про певну технологію впливу на персонал. Перспективою подальших досліджень є розробка методики діагностики ефективності застосування організаційних інновацій на підприємствах легкої промисловості.

1. Антонюк Л. Л., Поручник А. М., Савчук В. С. *Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації* : [монографія] / Л. Л. Антонюк, А. М. Поручник, В. С. Савчук – К. : КНЕУ, 2003. – 180 с. 2. Бутенко А. І., Лазарева Є. В. *Інвестиційна діяльність в інноваційній сфері підприємництва України: методи і форми* / А. І. Бутенко, Є. В. Лазарева // *Вісник економічної науки України*. – 2007. – №2. – С. 14–19. 3. Денисенко М. П., Риженко Я. В. *Стратегічна місія інноваційної діяльності та шляхи її активізації в Україні* / М. П. Денисенко, Я. В. Риженко // *Проблеми науки*. – 2007. – № 6. – С. 10–16. 4. *Законодавча база* // *Урядовий портал [Електронний ресурс]* – Режим доступу : www.zakon.rada.gov.ua – Назва з екрану. 5. Покропивний С. Ф. *Інноваційний менеджмент у ринковій системі господарювання* / С. Ф. Покропивний // *Економіка України*. – 1995. – № 2. – С. 24–31. 6. Краснокутська Н. В. *Інноваційний менеджмент* : [навч. посібник] / Н. В. Краснокутська. – К. : КНЕУ, 2003. – 504 с. 7. Майорова Т. В. *Інвестиційна діяльність* : [навч. посібник] / Т. В. Майорова – К. : ЦУЛ, 2004. – 376 с. 8. Санто Б. *Інновація як средство економічного розвитку* : [пер. с венг.] / Б. Санто – М. : Прогрес, 1990. – 296 с. 9. Федоренко В. Г. *Інноваційна і інвестиційна стратегія України* / В. Г. Федоренко // *Економіка та держава*. – 2003. – № 8. – С. 16–27. 10. Харів П. С., Собко О. М. *Активізація інноваційної діяльності промислових підприємств регіону: [монографія]* / П. С. Харів, О. М. Собко. – Тернопіль: Економічна думка, 2003. – 184 с. 11. Шумпетер Й. А. *Теорія економічного розвитку. Исследование предпринимательской прибыли, капитала и цикла конъюнктуры* : [електр. изд-е] / Й. А. Шумпетер – М. : Дело, 2008. – 400 с.