

10. Статистичний щорічник України за 2012 рік / Державна служба статистики України; За ред. О.Г. Осауленка – К.: ТОВ «Август Трейд», 2013. – 551 с.
11. Послання Президента України до Верховної Ради України про внутрішнє і зовнішнє становище України у 2000 році. – К.: ІВЦ Держкомстату України, 2001. – 404 с.
12. Желюк Т. Л. Управління довгостроковим розвитком національної економіки: методологічні та прикладні аспекти : монографія / Т.Л. Желюк. – Тернопіль: Економічна думка ТНЕУ, 2010. – 512 с.
13. Статистичний щорічник України за 2004 рік / Держкомстат України; За ред. О. Г.Осауленка. – К. : Консультант, 2005. – 590 с.
14. Статистичний щорічник України за 2006 рік / Держкомстат України; За ред. О. Г.Осауленка. – К. : Консультант, 2007. – 551 с.
15. Статистичний щорічник України за 2009 рік / Держкомстат України; За ред. О. Г. Осауленка. – К. : Держаналітінформ, 2010. – 566 с.
16. Податковий кодекс України. – К.: ДП «ІВЦ ДПА України», 2010. – 336 с.
17. Статистичний щорічник України за 2002 рік / Держкомстат України; За ред. О. Г. Осауленка – К. : Консультант, 2003. – 662 с.
18. Европа и Россия: опыт экономических преобразований : научное издание / Редкол. В. М. Кудров (отв. ред). [и др.]. – М. : Наука, 1996. – 480 с.
19. Regional Indicators: European Union (EU) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.eia.doe.gov/emeu/cabs/euro.html>

Стаття надійшла: 28.02.2014 р.  
Рецензент: д.е.н., проф. Дмитрієв І.А.

УДК 658.65.012.3  
О 150

## ФОРМУВАННЯ ПРОЦЕСУ ГЕНЕРУВАННЯ ІДЕЙ ІННОВАЦІЙНО-АКТИВНИМ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

*Василичев Д.В., канд. екон. наук, доцент*

*Запорізький національний технічний університет*

*Цвілій С.М., канд. екон. наук, доцент*

*Запорізький інститут економіки та інформаційних технологій*

**Анотація.** Розкрито проблеми функціонування системи інноваційного розвитку персоналу підприємства. Визначено зміст процесу інноваційного розвитку персоналу та в цілому підприємства. Проведено аналіз взаємозв'язку між індивідуальним трудовим потенціалом підприємства та його інноваційним мисленням, в якому виявлено, що інноваційне мислення є не у кожного працівника. Однак, розвиток новаторської та інноваційної складової мислення працівників може бути мотивовано за рахунок проведення індивідуальних і групових тренінгів, а також за рахунок саморозвитку особистості. Представлено набір найбільш розповсюджених методів зупинки інноваційних процесів. Запропоновано кроки розуміння інноваційної стратегії розвитку персоналу підприємств, які включають такі етапи, як обговорення питання про те, як тлумачиться в організації само поняття інновацій; розробку декларації про розуміння інновацій; розробку інноваційної стратегії, яка дозволить об'єднати всі всілякі інноваційні зусилля організації і підтримати загальну орієнтацію на інновації; доведення до загального висновку про те, що інновації складають мету організації і що розвиток кожного з її співробітників як персонально, так і організаційних інноваційних здібностей, що буде всебічно заохочено. Визначено, що одним з важливіших умов успіху нововведень є наявність інноватору, ентузіасту, який захвачений новою ідеєю та готовий прикласти максимум зусиль, для впровадження її до життя. Представлено одне з напрямів інноваційного розвитку персоналу - інноваційний клімат як частина загальної організаційної культури підприємства.

**Ключові слова:** трудовий потенціал, конкурентоспроможність підприємства, інноваційна діяльність, зупинка інноваційних процесів, саморозвиток працівника, інноваційне мислення.

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах господарювання конкурентоздатність підприємства визначається великою кількістю чинників. Одним з чинників, який сприяє розвитку підприємства та виходу його на новий рівень, є наявність значного трудового потенціалу. Його якість, ефективне використання та управління повинно забезпечуватись за рахунок програм інноваційного розвитку персоналу.

Так, все більшого значення набувають питання вибору вискооефективного обладнання, мінімізації витрат на сировину та економії енергоносіїв, більш ефективного використання персоналу підприємств. Але впровадження інноваційних процесів неможливе без висококваліфікованого персоналу з достатнім рівнем інноваційної активності. Останнім часом підприємства все більше уваги приділяють таким поняттям, як якість персоналу, конкурентоздатність персоналу, рівень трудового потенціалу, інноваційне мислення пра-

цівників. Для забезпечення ефективного розвитку персоналу підприємства повинні більше уваги приділяти інноваційним процесам.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Одним з науковців, який вивчав особливості інноваційної активності персоналу є Пітер Друкер, який виділив 7 областей аналізу службовців за джерелами інноваційних ідей:

- несподівана подія для підприємства (його успіх або невдача) або несподівану подію у зовнішньому середовищі;
- невідповідність між реальністю, якою вона є насправді, і нашими уявленнями про неї;
- нововведення, які плануються заздалегідь;
- раптові зміни у структурі галузі або ринку;
- демографічні зміни;
- зміни в ціннісних орієнтаціях людей, їх настрої і соціальних установках;
- нові знання, отримані як науковим, так і практичним шляхом.

Перші чотири області змін П. Друкер відносить до внутрішніх, три наступні - до зовнішніх. При цьому він зазначає, що між ними немає чітких меж, і вони можуть взаємо перетинатися. Однак кожна з областей вимагає окремого аналізу [1].

Практика інноваційної діяльності підприємств виділяє логічні та евристичні методи генерування інноваційних ідей. До логічних можна віднести такі методи, як метод проб і помилок; метод контрольних запитань; морфологічний аналіз; метод фокальних об'єктів; стратегія семикратного пошуку; теорія вирішення образотворчих завдань і ряд інших. З евристичних методів найбільш відомими є: метод мозкового штурму; синектика; метод спрямованого мислення; метод використання бібліотеки евристичних прийомів та ін.

**Невирішені складові загальної проблеми.** На сучасному етапі вітчизняні підприємства не дуже активно вкладають кошти у розвиток персоналу, а ті, які вкладають, часто стикаються з проблемою неефективності таких інвестицій. Якщо ж інвестиції не забезпечують приросту прибутку та не призводять до видимих позитивних економічних і соціальних змін на підприємстві, їх подальше здійснення можна вважати недоцільним. З огляду на це проблеми підвищення ефективності розвитку інноваційної активності персоналу підприємства набувають особливої актуальності.

Разом з тим слід зауважити, що багато теоретичних питань за даною проблемою ще не вирішено, знаходяться на етапі постановки, і вимагають подальшого розв'язання та комплексного дослідження. Потребують подальшої розробки: підхід до розвитку інноваційної активності персоналу підприємства, теоретичні та прикладні аспекти визначення ефективності інвестицій у розвиток персоналу на мікроекономічному рівні, обґрунтування практичних заходів, спрямованих на її підвищення та ін.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є розробка теоретичних положень та методичних підходів до розвитку інноваційного мислення у персоналу в контексті забезпечення ефективності управління персоналом на підприємствах.

**Виклад основного матеріалу.** Для того щоб озброїти персонал навичками інноваційного мислення, сучасні підприємства розробляють спеціальні навчальні програми, запрошуються фахівці для проведення тренінгів. Ідеї є основою життєдіяльності інноваційних підприємств, а програми висунення пропозицій дозволяють реалізовувати ці ідеї. Передові підприємства сьогодні мають гнучкі багатоканальні механізми акумулювання творчих ідей та пропозицій, де інноваційна діяльність постійно контролюється і підтримується вищим керівництвом, існує швидкість і гласність розгляду заявок, процедури чітко і ясно визначені, заохочується подання як індивідуальних, так і групових пропозицій, постійно наводяться мотиви на користь висунення пропозицій.

Одним з найважливіших умов успіху нововведень є наявність інноватора, ентузіаста, захопленого новою ідеєю, який готовий докласти максимум зусиль, щоб втілити її в життя. У 80-ті рр. багато великих підприємств були змушені зайнятися пошуком шляхів і можливостей заохочення нового покоління винахідників та інноваторів - високоефективних внутрішньофірмових підприємців (інтрапренерів), які вишукують можливості для розвитку ініціативи, розробки нової продукції, технології, освоєння нових сфер діяльності з використанням внутрішніх ресурсів. Таке внутрішнє підприємництво в рамках великих корпорацій отримало назву інтрапренерства [2].

Таким чином, інтрапренер - це інноватор, який ініціює і веде свою інноваційну підприємницьку діяльність в рамках діючого підприємства. Сутність інтрапренерства полягає в тому, що на підприємстві створюються умови для генерування інноваційних ідей, виділяються ресурси для їх реалізації і виявляється всіляка підтримка для доведення ідеї до практичного втілення.

Метою інтрапренерства є підвищення ефективності інноваційної діяльності підприємства за рахунок:

- інтеграції підприємницьких можливостей особистості та підприємства;
- активізації використання творчого потенціалу співробітників;
- підвищення ефективності використання ресурсів підприємства;
- прискорення реакції на зміни потреб ринку;

- швидкої розробки різних інновацій.

Інтрапренерство нерідко розглядається як найбільш підходяща форма стимулювання інновацій. Мо-ва йде про те, що для стимулювання прояву ініціативи і появи інноваторів-інтрапренерів необхідне особливе «підприємницьке середовище» та інноваційна культура. Створення внутрішнього підприємницького клімату вимагає такої структури, яка представляла інтрапренерам широкі можливості і свободу дій, засоби, що дозволяють їм контролювати проект та зберігати робочі групи, право приймати рішення на більш низькому рівні і використовувати ресурси існуючих підрозділів і зовнішніх постачальників, а також давала б можливість співробітникам присвячувати частину робочого часу проектами за їх вибором [3].

Сьогодні механізм інноваційного управління працею знаходить нові риси. По-перше, різко збільшується потік генерування нових ідей і пропозицій, і відповідно розширюється коло «генераторів ідей». По-друге, активно розвиваються горизонтальні комунікації (формальні і неформальні), які є необхідною основою процесу нововведень. По-третє, створюються умови для розширення компетенцій, безперервного розвитку працівників у процесі організаційного навчання. По-четверте, ускладнюється вся система мотивації. Додаткових зусиль потребує формування сприятливого інноваційного клімату і атмосфери підприємництва, підтримки умов творчої діяльності, а також більш гнучкою стає вся система організації відбору і винагороди нових ідей і пропозицій.

Але найголовніше полягає в тому, що сучасний підхід до управління творчою діяльністю персоналу проявляється в прагненні направляти новаторську діяльність у русло нововведень, створення нових і удосконалення поточних товарів і послуг, тобто в русло інноваційної діяльності.

Якщо в умовах індустріального розвитку інноваційна діяльність пов'язувалася, головним чином, з персоналом науково-дослідних підрозділів, то вже починаючи з 80-х років ХХ ст. становище починає змінюватись кардинальним чином. Підвищення ролі таких параметрів, як новизна, якість, надійність, індивідуалізація товарів і послуг ставлять завдання: включення в інноваційну діяльність більшості персоналу.

Сучасний менеджмент прагне використовувати гнучкі системи мотивації і стимулювання інноваційної діяльності персоналу. Інтенсивні пошуки в цьому напрямку зосереджено навколо форм і методів, які дозволяють, з одного боку, активізувати творчу діяльність і продуктивність працівників, а з іншого - орієнтувати персонал на кінцевий результат інноваційного процесу. Будь-які мотивуючі системи будуть ефективні в тих випадках, коли вони пов'язані між собою і цілеспрямовано використовуються для підтримки інноваторів та інноваційного клімату підприємства в цілому. І тут важко перебільшити роль ентузіастів-інноваторів, які є основною рушійною силою будь-якого інноваційного процесу. Від їх діяльності найбільше вигоди отримують ті підприємства, які мають розгалужену систему підтримки своїх ентузіастів і забезпечують тим самим їх успіх. Цей стан є настільки важливим, що його значення важко переоцінити. Немає систем підтримки - немає інноваторів, немає інноваторів - немає нововведень. Більшість інноваційних підприємств відрізняються повнотою систем підтримки інноваторів. Інноватор займає ключове місце в системі управління працею. Менеджмент не має чітких визначень інноватора, що, швидше за все, пояснюється відсутністю самого поняття. До характерних рис інноватора найчастіше відносять: здатність брати активну участь в інноваційному процесі, успішно діяти в умовах невизначеності і ризику, знаходити нестандартні рішення проблем, забезпечувати високу продуктивність і комунікабельність.

Відзначимо, що в якості інноватора може виступати і вчений - «генератор ідей», і конструктор, який доводить їх до робочих креслень, і кваліфікований робітник, який виступає з новаторською пропозицією щодо вдосконалення продукту або технології, і керівник, який очолює інноваційний проект, і маркетолог, який просуває новий товар на ринку інновацій [4].

Сучасний менеджмент визнає необхідність диференційованого підходу до інноваторів. В його основу закладається типізація ролевих функцій учасників інноваційного процесу. Тому прийнято виділяти працівників (або певну потребу в них), які:

- ініціюють нові ідеї як на стадії НДР, так і в ході всього інноваційного процесу (інноватор - «генератор ідей»);
- забезпечують постійні комунікації, акумулюють різні види науково-технічної, комерційної і іншої інформації, та поширюють її на підприємстві (інноватор - «інформаційний охоронець»);
- формують умови для просування нових ідей, орієнтують учасників на кінцевий результат, виступають лідерами нововведень і постійного оновлення підприємства (інноватор - «інтрапренер»).

Враховуючи, що інноватори займають ключові позиції в системі інноваційного управління працею, представляється актуальним вивчення мотивації інноваційної діяльності. Ефективність інноваційної діяльності значною мірою залежить від того, наскільки вірно керівники зуміють виявити мотиваційні потреби інноваторів і направити їх в русло активізації інноваційного процесу.

Ефективна інноваційна діяльність неможлива без надання інноваторам максимально можливої свободи дій, покладання на них всієї повноти відповідальності за розробку, виробництво та маркетинг інновацій. Одним з найважливіших факторів, що стимулюють інноваційну діяльність, сьогодні розглядається робота в складі інноваційної команди, асоційована діяльність.

В умовах інноваційного процесу асоційований тип діяльності має дві принципові переваги. З одного боку, він розкріпає ініціативу творчих працівників, стимулює їх до нововведень і дозволяє переносити прийняття відповідальних рішень на можливо більш низький рівень організаційної ієрархії. З іншого боку, невелика мобільна група відкриває найкращі можливості для інтерперсональної взаємодії творчих особистостей. В ній природним чином виникає почуття колективної дії, врівноважуються, формуються мотиваційні орієнтири, що розділяються всіма учасниками, виникає інноваційний клімат.

Інноваційна команда - невеличкий неформальний самоврядний колектив (4-10 осіб) висококваліфікованих наукових працівників, інженерів та інших фахівців з інноваційним мисленням, які розробляють і доводять нововведення до інноваційного продукту (послуги), що обслуговують споживачів впроваджені інновації і займаються вирішенням виникаючих при цьому організаційних проблем.

Командні структури дозволяють досягати гнучкості і швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища. Дуже важливо, щоб вони діяли на зразок малої фірми, об'єднуючи всі функції, які необхідні для зародження ідеї, її матеріалізації і обслуговування споживачів. В рамках командних структур значно знижується ступінь відчуженості працівника від результатів своєї праці. Працівники різних спеціальностей, отримуючи можливість виконувати широке коло функцій, дійсно збагачують зміст своєї роботи, отримують реальну самостійність і автономію у прийнятті управлінських рішень.

Створення команди однодумців - найважливіше завдання інноваційного управління працею. Робота в команді вимагає від усіх учасників підпорядкування і узгодження особистих цілей з колективними. Командне управління означає використання чинника самоорганізації спільної господарської діяльності. Воно також сприяє засвоєнню інноваційного мислення і породжує сприятливий інноваційний клімат.

Необхідною основою інноваційного управління працею є горизонтальні комунікації (формальні і неформальні), які дозволяють акумулювати знання, інформацію, творчий потенціал персоналу, створювати інноваційні команди [5].

Проектування і реалізацію програми розвитку інноваційних навичок слід розглядати як прояв корінної компетентності. Необхідно підвищити впевненість кожного співробітника у своїх силах, включивши в ці програми наступні елементи.

1) Навчання творчому мисленню - кожен придбає вміння виявляти тенденції, віднаходити альтернативні підходи та встановлювати нові зв'язки.

2) Навчання стратегічному мисленню - дає кожному основні навички, необхідні для трансформації творчої ідеї в стратегічну, здатну дати підприємству щось цінне. Розуміння процесів комерціалізації має найважливіше значення для всього персоналу підприємства і особливо для тих, хто працює в галузі досліджень і розробок.

3) Навчання трансформаційному мисленню - дозволяє кожному знайти краще розуміння взаємозв'язку своїх позицій і поведінки і відшукати нові способи підтримки інновацій на всіх рівнях організації.

Важливо, щоб інновації стали безпосереднім завданням всіх співробітників підприємства, незалежно від їх посад і підрозділів. Необхідно, щоб кожен керівник обговорив і встановив інноваційні цілі для всіх і кожного зі своїх підлеглих.

Перш ніж підприємство зможе визначити, що йому потрібно зробити для розвитку своїх інноваційних здібностей. Воно повинно з'ясувати, наскільки йому добре вдається справлятися з інноваціями в даний час. Один напрям такого роду вимірювань належить до вихідних результатів інновацій. Нерідко мірою успішності результатів інновацій служить для підприємства підвищений попит на новий продукт - кількість отриманих патентів або відсоток доходу, прибутку або ринкова частка, що відноситься до нових продуктів за інший період часу. Інші підприємства здійснюють кількісні оцінки вихідних результатів інновацій, ґрунтуючись на підвищенні розміру загального або кінцевого прибутку, скороченні витрат або тривалості операційного циклу, введенні нових ініціатив. Існують також методи, що дозволяють виміряти досягнення підприємства за рейтингом споживчого задоволення або іміджу, які обумовлені незалежними експертами, або за ранжируванням підприємств в сенсі їх привабливості для нових співробітників або здатності утримувати старих.

Таким чином, мотивація і стимулювання інноваційної активності персоналу в рамках інноваційного процесу спрямована на вирішення двоєдиного завдання - максимально розбудити творчу активність осіб, зайнятих нововведеннями, і скерувати цю активність на вирішення конкретних, комерційно орієнтованих завдань підприємства.

**Висновки.** Інноваційне управління працею визнається найважливішим фактором конкурентоспроможності підприємств і досягнення економічного успіху. Воно включає в себе:

- формування сприятливого інноваційного клімату;
- гнучке використання людських ресурсів;
- стимулювання творчої та інноваційної активності персоналу;
- використання «пакетів» мотиваційних програм при розширенні повноважень працівників у прийнятті рішень;
- створення інноваційних команд;

- створення умов для розширення знань, безперервного самовдосконалення і розвитку здібностей персоналу в рамках організаційного навчання;
- формування системи ефективного генерування ідей та механізму акумулювання творчих пропозицій;
- розвиток внутрішньофірмового інноваційного підприємництва (інтрапренерства);
- посилення уваги до діяльності ключових фігур інноваційного процесу - інноваторів.

**Перелік посилань.**

1. Друкер П. Менеджмент. Вызовы XXI века : наукове видання [Електронний ресурс] / П.Друкер. – М.: ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2012. – 105 с. – Режим доступу до ресурсу: [http://vk.com/doc169769564\\_220435696?hash=dd02ee837b29b70efd&dl=f665fcea70e3bbd856](http://vk.com/doc169769564_220435696?hash=dd02ee837b29b70efd&dl=f665fcea70e3bbd856)

2. Колесников С.Н. Профессия «интрапренер» [Електронний ресурс] / С.Н. Колесников // Карьерный портал Сбербанка России. Вакансии для экспертов и руководителей : Сбербанк талантов – Режим доступу до ресурсу: <http://www.e-xecutive.ru/community/persons/detail/34327/>

3. Хизрич Р. Интрапренерство [Електронний ресурс] / Р. Хизрич, М. Питерс // Предпринимательство или как завести собственное дело и добиться успеха. – Вып. 5: Советы начинающему предпринимателю. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.bibliotekar.ru/biznes-55/index.htm>

4. Горелов Н.А. Антикризисное управление человеческими ресурсами: Учебное пособие [Електронний ресурс] / Н.А. Горелов. – Режим доступу до ресурсу: <http://books.google.com.ua>

5. Steve T. Innovate With Influence: Global High-Tech [Електронний ресурс] / Т. Steve. – Режим доступу до ресурсу: [http://steve-todd.blogspot.com/2010/11/blog-post\\_14.html](http://steve-todd.blogspot.com/2010/11/blog-post_14.html)

Стаття надійшла: 28.03.2014 р.

Рецензент: д.е.н., проф. Горелов Д.О.



УДК 338.2:658.001.895

G 31 : O 40

**ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ КОНДИТЕРСКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ СРЕДСТВАМИ ПОРТФЕЛЬНЫХ ИННОВАЦИЙ**

*Авраменко И.В.*

*Донецкий национальный университет*

**Аннотация.** В статье исследуется проблема обеспечения конкурентоспособности современного предприятия за счет внедрения инновационных разработок, направленных на усиление конкурентных преимуществ и ликвидацию конкурентных недостатков. В работе отмечено, что необходимым условием выживания и дальнейшего развития предприятий кондитерской промышленности в условиях нестабильной внешней среды становится нахождение новых инструментов повышения конкурентоспособности, направленных на усиление конкурентных позиций, формирования конкурентных преимуществ и реализацию имеющегося конкурентного потенциала.

В работе проанализированы подходы к определению нового типа экономических отношений – «инновационной экономики», в связи с чем выделено понятие «инновационная конкуренция». Подчеркнуто, что характерными особенностями такой экономики является стабильный рост наукоемкого сектора экономики, снижение материалоемкости и энергоемкости производства, повышение эффективности производства за счет инноваций и ряд других, также связанных с инновациями. Выделена роль конкурентных инноваций как инструмента повышения конкурентоспособности предприятия, что влечет за собой разработку инновационной стратегии.

Предложена структуризация портфеля конкурентных инноваций кондитерского предприятия, для чего выделены основные составляющие, предназначенные для разработки инноваций по основным направлениям формирования конкурентоспособности предприятия: ресурсные инновации, товарно-потребительские инновации, инновации в конкурентной борьбе, по каждому из которых сформированы возможные положения по внедрению. В статье обосновано, что для достижения роста конкурентоспособности предприятия необходимым условием является наличие и оптимальная комбинация всех элементов подсистемы обеспечения конкурентных инноваций, которая является структурным элементом общей системы обеспечения деятельности предприятия. Подчеркнуто, что расширение системы обеспечения деятельности предприятия в будущем и сохранения допустимого уровня ресурсной обеспеченности в текущий момент возможно через внедрение конкурентных инноваций, что представляет собой сбалансированность между необходимостью расходования ресурсов и ростом конкурентоспособности предприятия.

**Ключевые слова:** конкуренция, конкурентоспособность предприятия, инновационная экономика, инновационная конкуренция, портфельные инвестиции, ресурсное обеспечение инноваций.