

УДК 33.001.76

**Петрова І. Л.**, д. е. н., професор,  
завідувач кафедри менеджменту та маркетингу  
Університету економіки та права «Крок»  
м. Київ

### **ОСОБЛИВОСТІ СТИМУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**Петрова І. Л. Особливості стимулювання інноваційної діяльності.** Розглянуто особливості стимулювання інноваційної діяльності, що враховують її специфіку, суперечливе спрямування, з одного боку, на творчу самореалізацію працівника а з іншого, на одержання комерційного ефекту. Обґрунтована комплексність стимулювання інноваційної діяльності, що передбачає поєднання різноманітних засобів та задоволення інтересів всіх учасників інноваційного процесу.

**Петрова И. Л. Особенности стимулирования инновационной деятельности**

Рассмотрены особенности стимулирования инновационной деятельности, учитывающие ее специфику, противоречивую направленность, с одной стороны, на творческую самореализацию работника, а с другой, на получение коммерческого эффекта. Обоснована комплексность стимулирования инновационной деятельности, предусматривающая сочетание разнообразных средств и удовлетворение интересов всех участников инновационного процесса.

**Petrova I. L. Features of the innovative activity enforcement.** Peculiarities of the innovative activity enforcement based on its features are considered. Contradiction between creativity and profit as two goals is pointed out. Complex approach to the innovative activity enforcement including different stimulus and interests of all participants of innovative process is grounded.

**Постановка проблеми.** Інноваційна діяльність підприємства - це комплексний процес створення, використання і розповсюдження нововведень з метою отримання конкурентних переваг та збільшення прибутковості свого виробництва. В ринковій економіці інноваційна діяльність підприємств - один із найвагоміших чинників, які дозволяють підприємству посідати стійкі ринкові позиції та отримувати перевагу над конкурентами в тій галузі, яка є сферою комерційних інтересів даного підприємства.

Успіх інноваційного процесу багато в чому залежить від того, наскільки його безпосередні учасники зацікавлені у швидкому й ефективному впровадженні результатів НДДКР у виробництво. Вирішальне значення набуває трудова та творча мотивація працівників і стимулювання їхньої високопродуктивної праці.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Мотивація інноваційної діяльності має істотні відмінності, дослідження яких у спеціальній науковій літературі ще не завершено. Вагомий внесок у вирішення проблеми зроблено вітчизняними вченими Г. А. Дмитренко, А. М. Колодом, Г. Т. Куликовим, М. В. Семікіною та ін. Зокрема М. В. Семікіною введено у науковий обіг поняття інноваційної мотивації, суть якої автор подає як систему взаємопов'язаних та взаємообумовлених стимулів, мотиваційних важелів..., які в різноманітних сферах і галузях мають впливати на соціальних партнерів, спонукаючи їх до активізації діяльності творчого змісту, спрямованої на основі НТП нових продуктів, послуг, організаційних форм та інших нових споживчих вартостей, їх впровадження, використання, комерціалізацію з метою одержання корисного ефекту та задоволення суспільних потреб" /1, с.190-191/. Сприймаючи це визначення як узагальнено повне, зупинимось детальніше на особливостях стимулювання інноваційної діяльності, що впливають з самої її природи та діють у гармонійному взаємозв'язку з прийнятним зовнішнім середовищем або гинуть у разі його неприйнятності.

**Мета статті.** Визначити особливості стимулювання інноваційної діяльності, що враховують її специфіку, обґрунтувати комплексність засобів стимулювання інноваційної діяльності та необхідність задоволення інтересів всіх учасників інноваційного процесу.

**Викладення основного матеріалу.** Завдання мотивації та стимулювання інноваційної праці має вирішуватися з урахуванням специфіки та внутрішньої суперечливості цього виду діяльності. По-перше, необхідно домогтися підвищення творчої активності, стимулювати пошук нестандартних рішень, створити і підтримувати атмосферу новаторства і винахідництва. По-друге, в умовах ринкової економіки необхідно забезпечити комерційний результат інноваційної праці, що виражається в конкретних показниках ефективності: зростанні прибутку, зниженні витрат, підвищенні якості продукції. Комерційний критерій відіграє вирішальну роль і в оцінці значимості праці новаторів. Таким чином, підхід сучасних компаній до стимулювання праці в інноваційному процесі визначається двома головними мотивами – прагненням максимально активізувати творчу особистість і направити цю активність на досягнення конкретного економічного результату.

При вирішенні цього завдання важливо виділити кілька загальних моментів: 1) використання різноманітних матеріальних і нематеріальних стимулів і створення взаємодоповнюючої системи стимулювання праці в інноваційному процесі; 2) застосування організаційних, економічних і психологічних стимулів, орієнтованих на потреби вищого порядку (у самовираженні, реалізації індивідуальності, свободі творчості тощо); 3) надання стимулюванню інноваційної праці комплексності, диференційованості, індивідуалізації, динамічності та гнучкості, ефективності.

Завдяки ефективній системі мотивації та стимулювання інноваційної праці компанія "Тойота" щорічно одержує від співробітників 2 млн. пропозицій (приблизно по 35 від кожного), 85%

яких впроваджуються. На протилежність цьому, в Україні динаміка, скажімо, патентів на об'єкти промислової власності, є досить невиразною (рис. 1).

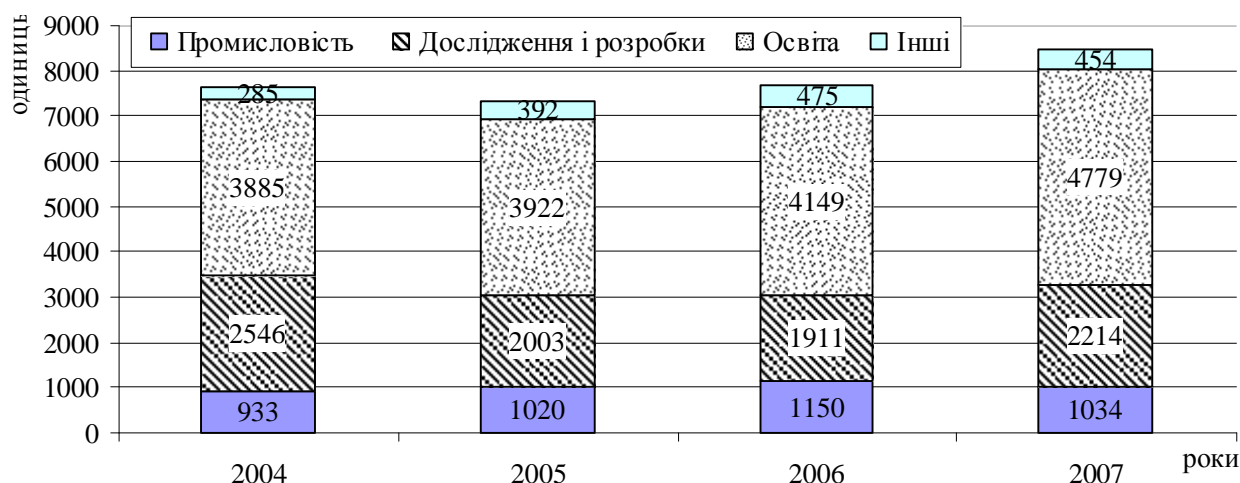


Рис. 1. Розподіл кількості отриманих юридичними особами України у Державному департаменті інтелектуальної власності патентів на об'єкти промислової власності за видами економічної діяльності, одиниць

Однією з причин недостатньої інноваційної активності є її неефективне стимулювання.

Інноваційна діяльність має істотні відмінності, які передусім визначаються її творчим характером, що заперечує адміністративно-примусові методи впливу. Працівники інноваційного типу потребують певної свободи вибору, самостійності дій, прийняття рішень. Більш доцільними є методи економічного й морального стимулювання, які є методами опосередкованої дії, що спонукають людину до визначеної поведінки. При цьому працівник має можливість як прийняти певні вигоди, пов'язані із стимулюванням, так і відмовитись від них.

На наш погляд, у випадку інноваційної діяльності організаційні методи стимулювання інноваційних процесів мають бути первинними по відношенню до інших. Пояснюється це наступними причинами. Підприємство, яке має чітку й адаптовану до особливостей своєї діяльності й змін зовнішнього середовища структуру управління, концентрації інформації, прийняття управлінських рішень, оплати праці, більш підготовлене до впровадження новачій, ніж підприємство з неефективною організаційною структурою. Крім того, організація та дизайн робочого місця працівника інноваційного типу, створення сприятливих техніко-організаційних умов його функціонування є необхідним фактором здійснення інноваційної діяльності.

Так, прикладом організаційного стимулювання інноваційної діяльності можна вважати метод виділення в окремий структурний підрозділ підрозділів, що у найбільшій мірі потребують провадження інноваційних рішень у технічній та технологічній сферах, створення тимчасових творчих колективів, проектних команд. З іншого боку, ефективним є метод поєднання різних структурних підрозділів з метою об'єднання їх зусиль над розв'язанням складних науково-технічних завдань. Доцільність використання різних підходів обумовлена специфікою кожного конкретного підприємства та його виробничої програми.

Домінантне значення мають методи морального стимулювання розробки й використання інновацій. Серед них можна виділити участь у прийнятті управлінських рішень, визначення кращих спеціалістів різних професій, кращих структурних підрозділів за різними показниками роботи, в тому числі за здійснення інноваційної діяльності, формування атмосфери єдиного трудового й творчого колективу.

Основними формами економічного стимулювання технічної творчості й інноваційної діяльності є:

- премії за підвищення індивідуальної продуктивності праці, професійні якості, ініціативність виконавця;
- премії за підвищення якості продукції і технології виробництва;
- премії за участь у розробці, впровадженні й освоєнні нової техніки, виконанні організаційно-технічних заходів, застосуванні передових заходів та методів праці;

- виплата винагород авторам раціоналізаторських пропозицій й винаходів;
- спрямування у творчі відрядження, на навчання за рахунок підприємства та ін.

Система матеріального стимулювання інноваційної діяльності передбачає економічне обґрунтування преміальних виплат. Найважливішим показником ефективності дії системи матеріального заохочення є співвідношення реально отриманого ефекту від використання певного методу стимулювання й витрат на його проведення. Згідно цього показника ефективною стає система матеріального стимулювання, що дає змогу одержати додатковий ефект, який перевищує за розмірами преміальні виплати. Критерій ефективності можна представити у вигляді рівняння:

$$Pe \geq \sum Bn$$

де  $Pe$  - розмір економічного ефекту, одержаний унаслідок дії системи стимулювання;

$\sum Bn$  - сума виплат персоналу підприємства згідно з системою матеріального стимулювання.

Різниця між цими двома показниками утворює додатковий абсолютний прибуток підприємства, отриманий унаслідок дії системи матеріального стимулювання. Розрахувати його можна за допомогою рівняння:

$$Pa = Pe - \sum Bn \geq 0$$

де  $Pa$  - додатковий абсолютний прибуток підприємства, отриманий унаслідок дії системи матеріального стимулювання.

У кожному конкретному випадку досягнення ефективності системи матеріального стимулювання є результатом економічно обґрунтованого вибору показників, умов і нормативів преміювання.

У механізмі стимулювання інноваційної діяльності повинні бути закладені, крім позитивних, і негативні стимули, зокрема фінансові. Негативні стимули, як і позитивні, поділяються на економічні й моральні, що пояснюється необхідністю комплексного впливу на всю сукупність потреб та інтересів працівника. Проте, на наше переконання, негативні стимули менш прийнятні у сфері інноваційної діяльності.

Стимулювання інноваційної діяльності повинно утворювати комплекс взаємозалежних заходів, що заохочують винахідницьку і раціоналізаторську діяльність, комерціалізацію винаходів як об'єктів права інтелектуальної власності й інноваційне підприємництво в цілому.

У залежності від суб'єктів винахідницької діяльності, на яких спрямований відповідний вплив, заходи можна підрозділити на безпосередньо стимулюючі винахідників як творців об'єктів промислової власності, а саме: заходи, направлені на стимулювання винахідницької діяльності працівників, посадові обов'язки яких включають винахідництво; заходи, направлені на стимулювання діяльності незалежних винахідників, чи винахідників, у коло службових обов'язків яких не входить винахідництво взагалі чи в конкретній галузі зокрема; заходи непрямого стимулювання щодо юридичних і фізичних осіб, що сприяють винахідництву, що включають: заходи, направлені на стимулювання підприємців, підприємств і організацій у сфері комерційної реалізації винаходів та інших результатів інтелектуальної діяльності і в кінцевому підсумку - на стимулювання створення і виробництва продукції на базі винаходів, ноу-хау, корисних моделей і т.д.; заходи, спрямовані на стимулювання надання винахідникам і правовласникам таких специфічних послуг, як проведення патентних і маркетингових досліджень, юридичне представництво інтересів перед патентним відомством і судом, юридичні й економічні консультації, послуги по аудиту, оцінці винаходів й інвестиційному проектуванню.

До заходів, що безпосередньо стимулюють винахідництво, можна віднести врегулювання виплат авторської винагороди, пільгове оподаткування доходів винахідників, дотримання регулярності виплат по ліцензійних та інших договорах, зниження розмірів патентного мита, моральні стимули тощо.

Істотне значення для стимулювання інноваційної діяльності має моральне заохочення авторів. У зв'язку з цим можна рекомендувати: присудження спеціальних почесних звань, включення в члени винахідницьких клубів, видачу винахідникам посвідчень, грамот, медалей та інших знаків відзнаки, публікації про авторів і створені винаходи в центральних, галузевих або власних друкованих органах фірми, присудження винахідникам спеціального звання "Член наукового товариства підприємства", "Член винахідницького клубу", яке покликане не заміняти, а доповнити грошову винагороду. Для одержання звання "Член наукового товариства" і вступу в такий клуб працівникові необхідно набути в компанії стійку репутацію дослідника, що має успішні результати у вигляді подачі заявок на

винаходи, одержання патентів, активного сприяння науковому і виробничому процвітанню фірми.

Певним моральним стимулом для винахідників є наукові публікації. Можна запропонувати компаніям виплачувати спеціальну винагороду автору за публікацію своїх робіт. Це цілком обгрунтовано, оскільки в публікаціях співробітників практично завжди міститься інформація про участь компанії в дослідженнях, що підвищує її престиж у науковому співтоваристві, у теперішніх і майбутніх клієнтів. Також доцільно розробити і затвердити положення про стимулювання винахідників і осіб, що сприяють винахідництву: положення про постійно діючий конкурс на кращий підрозділ по винахідницькій і раціоналізаторській роботі; про присудження категорій винахідникам; умови оцінки робіт з винахідництва; порядок присвоєння затвердженого на підприємстві звання.

Авторам винаходів, заявлених від імені підприємства, що використовувалися протягом року, доцільно надавати право вибору часу чергової відпустки, надавати додаткову творчу відпустку. Якщо ж кількість таких винаходів бути не менше трьох, то пропонувати пільгову путівку до чергової відпустки. Якщо економія від використання у виробництві нововведення з розрахунку авторської долі у винаході досягає значної величини, автора слід нагороджувати почесною грамотою і преміювати.

Керівникам підрозділів, де здійснюється винахідницька діяльність, можна рекомендувати встановлення підвищеного окладу інноваційним працівникам в порівнянні з іншими групами персоналу, як основну форму матеріального стимулювання. Автору винаходу, на який були видані відповідні охоронні документи, премія за підсумками року може бути збільшена до 15%. За одержання трьох і більш позитивних рішень у рік це збільшення може зростати до 25%. Представляється також доцільним у трудових угодах, контрактах передбачати диференційовану компенсацію працівнику за його роботу як найманого службовця й окремо за його згоду уступити роботодавцеві патенти на створені винаходи. При цьому необхідно враховувати ризик з боку роботодавця, який, сплачуючи високі оклади винахідникам, видає аванс за винаходи, що можуть бути ними створені. Роботодавець повинний прагнути створити сприятливі умови роботи для винахідників, забезпечити їм необхідні матеріальні, технічні й інформаційні засоби. При дотриманні зазначених умов роботодавець може пред'являти права на винаходи, створені на його кошти. У зв'язку з цим компенсація винахідникам може не передбачати плату за винахідницьку діяльність, що вже була оплачена створенням відповідних умов.

Пропонується преміювати осіб, що створили винахід, не тільки у вигляді наявних виплат, але й у вигляді дивидендів по виданих акціях компанії. При цьому за нагородженими працівниками має зберігатися право продажу чи переуступки отриманих акцій. Включаючи винахідників у число акціонерів, компанії зможуть проводити політику зближення інтересів співробітників і акціонерів.

Істотні стимули для винахідників містять заохочувальні програми компанії, які пов'язують величину грошової винагороди з розміром одержуваного економічного ефекту. Так, можуть бути встановлені нормативи виплат винагороди за винаходи в розмірі 10-25% від економічного ефекту протягом першого року його використання, а у випадку особливо важливих - 10% і в наступному році використання винаходу. Якщо винахід не створює економії, а його цінність полягає, наприклад, у підвищенні якості продукції, що в результаті приводить до росту доходу підприємства, без збільшення її ціни, то винагорода може виплачуватися в залежності від збільшення прибутку компанії. При цьому: 1) невелика винагорода виплачується винахіднику при подачі заявки на патент; 2) більша за розміром винагорода виплачується винахіднику, коли на винахід отриманий патент; 3) винагорода виплачується винахіднику, якщо фірма використовує його винахід; спеціальна комісія оцінює винахід і відносить до одному з установлених розрядів (відповідно до ефекту від його використання) із щорічною виплатою винагороди від мінімального до максимального розмірів; 4) винагорода за продану ліцензію виплачується щорічно, а за обмін ліцензіями - раз у п'ять років; 5) особлива винагорода виплачується у випадку, якщо винахід приніс великий дохід фірмі.

В окремих випадках має сенс винагорода за винаходи, що безпосередньо не використовуються, але можуть бути використані у перспективі.

Представляється доцільним створення таких структур, що надавали би винахіднику субсидії на всіх етапах інноваційного процесу, аж до збуту продукції на ринку, з державних коштів чи фондів, що підтримують технічний прогрес; фінансової допомоги "ризиковому бізнесу" - малим дослідницьким фірмам і окремим незалежним вченим і винахідникам. При цьому етапи до проведення іспитів можуть фінансуватися цією структурою у розмірі 25% витрат, а при впровадженні - 50%. Серед заходів державної підтримки інновацій важливе місце повинне займати конкурсне фінансування розробки найбільш перспективних новаторських ідей, проведене урядовими міністерствами. Кошти, одержувані за рахунок призових нагород, дозволять відшкодувати 50-75%

витрат на розробку і збут нововведення.

**Висновки і пропозиції.** Інноваційна діяльність є ознакою нової економіки, запорукою її розвитку, тому її стимулювання має розглядатися як пріоритетне завдання ефективного управління економікою на всіх її рівнях. Необхідно враховувати специфіку творчої праці, яка передбачає прагнення самореалізації, свободу дій, вибору, прийняття рішень, самостійність. Моральне стимулювання, яке відіграє провідну роль, повинно сполучатися з відчутним матеріальним заохоченням, що сприймається не лише як засіб задоволення матеріальних потреб, а й як визнання заслуг інноваційного працівника. Водночас важливе значення має задоволення інтересів всіх учасників інноваційного процесу, відповідно до їх впливу на кінцеві результати діяльності.

**Список використаних джерел:**

1. Семикіна М.В. Мотивація конкурентоспроможної праці: теорія і практика регулювання.- Кіровоград: ПіК, 2003.

**Ключові слова:** інноваційна діяльність, конкурентні переваги, комерційний результат, система мотивації, інноваційна активність організаційні методи, економічне стимулювання.