

УДК 303.101.3

## НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ НОВАТОРІВ ДО МІЖНАРОДНОЇ СПІВПРАЦІ

**РЕЗНИКОВА Тетяна Олександрівна**

*кандидат економічних наук, доцент*

**БАРДАДИМ Ольга Ігорівна**

*молодший науковий співробітник*

В сучасних умовах нові технології, як правило, вже не створюються одним підприємством або організацією, а розробляються в міжорганізаційних мережах, які виходять за межі національних сфер впливу [1]. Потреба в доступі до знань, ноу-хау і ринкової інформації, нестача ризикового капіталу, кваліфікованого персоналу в сфері НДДКР, а також стрімкий розвиток комунікаційних технологій – ось основні передумови росту міжнародного інноваційного співробітництва (МІС). При цьому основною формою міжнародної співпраці слід вважати міжнародний колектив (МК) – групу людей у складі організації (підприємства) або організації в цілому, персонал якої складається з представників різних країн. Розвиваються нові форми МІС: інтеграційні угруповання, технопарки, технополіси, кластери, стратегічні альянси між ТНК різних країн та ін.

Все більшої актуальності набуває проблема заохочення новаторів формувати професійні міжнародні зв'язки на особистому і організаційному рівнях: спільне проведення НДДКР; обмін науковими досягненнями та виробничим досвідом; підготовка кваліфікованих кадрів, тощо.

Прикладом такого потужного механізму налагодження МІС є інформаційна мережа EUREKA (European Research Coordination Agency), що охоплює всю Європу і націлена на здійснення конкурентоспроможних на світовому ринку досліджень та розробок в таких напрямках, як: інформаційні технології; зв'язок; енергетика; медицина та біотехнології; транспорт; нові матеріали; роботи та промислова автоматизація; лазери; екологія [13].

Проблеми глобалізації, координації макроекономічної політики і співпраці в інноваційно-технологічній сфері займалися відомі західні економісти: Б. Баласс, Р. Вернон, Дж. Гелбрейт, Дж. Даннінг, П. Друкер, Р. Лукас, А. Лундвалл, Р. Нельсон, М. Портер, Д. Сакс, Г. Соллоу, С. Стерн, М. Фрімен, Й. Шумпетер. Питання міжнародного науково-технічного трансферу, міжнародної торгівлі ліцензіями, розвитку форм співпраці в науково-технічній сфері розглядалися в роботах І. Бураковського, А. Гребельника, С. Губського, М. Дудченко, Р. Клімка, А. Кредісова, А. Рогач, А. Портнова, А. Савчука, С. Семиноженка, С. Федосова, В. Шевченко та ін. Пошуку форм взаємодії постсоціалістичних країн зі світовими технологічними лідерами присвячені праці таких вчених, як: Л. Абалкін, Л. Бальцерович, П. Буніч, С. Іван-

ченко, Н. Іванова, С. Іноземців, Л. Красавіна, Я. Корнаї, О. Лацис, Р. Лісичкин, Г. Попова, Л. Федулової та ін.

Вітчизняні дослідники будують свої рекомендації щодо активізації інноваційного процесу, переважно підкреслюючи пряму роль держави в організації та фінансуванні інноваційного процесу. При цьому недооцінюється роль міжнародного інноваційного співробітництва на рівні підприємств та організацій.

Це обумовлює актуальність підвищення ефективності функціонування міжнародного колективу, зокрема шляхом мотивації новаторів до міжнародного співробітництва.

Метою статті є формування напрямків підвищення мотивації новаторів до МІС.

За допомогою методики структурного аналізу бізнес-процесів було досліджено сутність міжнародного колективу як ключової ланки МІС. Схему функціонування МК зображено на рис.1. Даний підхід розглядає процес функціонування МК новаторів з точки зору його вихідних ресурсів, принципів, передумов, а також кінцевого результату функціонування:

З рис. 1 випливає, що зростання ролі МК, як джерела конкурентоспроможності підприємства, обумовлено певними факторами, а саме: зростанням потреби виробництва в доступі до знань у зв'язку з його технологізацією; посиленням спеціалізації організацій та підприємств і потребою в партнерах із специфічними компетенціями незалежно від їх місцезнаходження; ростом числа потенційних місць, де можуть створюватися знання; посиленням різноманітності зв'язків між місцями виробництва знань з розвитком комунікаційних технологій.

Як необхідні ресурси формування МК новаторів було виділено: інформацію (знання, ноу-хау, ринкову інформацію); капітал; персонал в сфері НДДКР; комунікаційні технології.

В результаті дослідження економічної літератури [1, 4] практичну реалізацію процесу функціонування МК пропонується проводити з виділенням наступних принципів та елементів (рис. 2):

1. Принципів відбору персоналу до складу МК, коли управлінський персонал на ключові позиції підбирається: з числа «домашніх» керівників (етноцентризм); з представників національностей країни перебування МК (поліцентризм); в залежності від специфіки регіону (регіоцентризм); згідно кваліфікації працівника (геоцентризм).
2. Принципами організації МК: утворення первинного ядра МК; компліментарність (члени колективу доповнюють один одного); пропорційність (співробітники з різних країн, рівнів управління і структури).
3. Моделей управління МК: практика мотивації та організація праці новаторів різних країн не є однорідною. Існують принципові відмінності між тим, як здійснюється управління в США і Японії, серединне ж положення між цими позиціями займає європейське управління.

Проведений аналіз міжкультурних відмінностей персоналу [5–7] привів до висновку, що специфіка мотивації

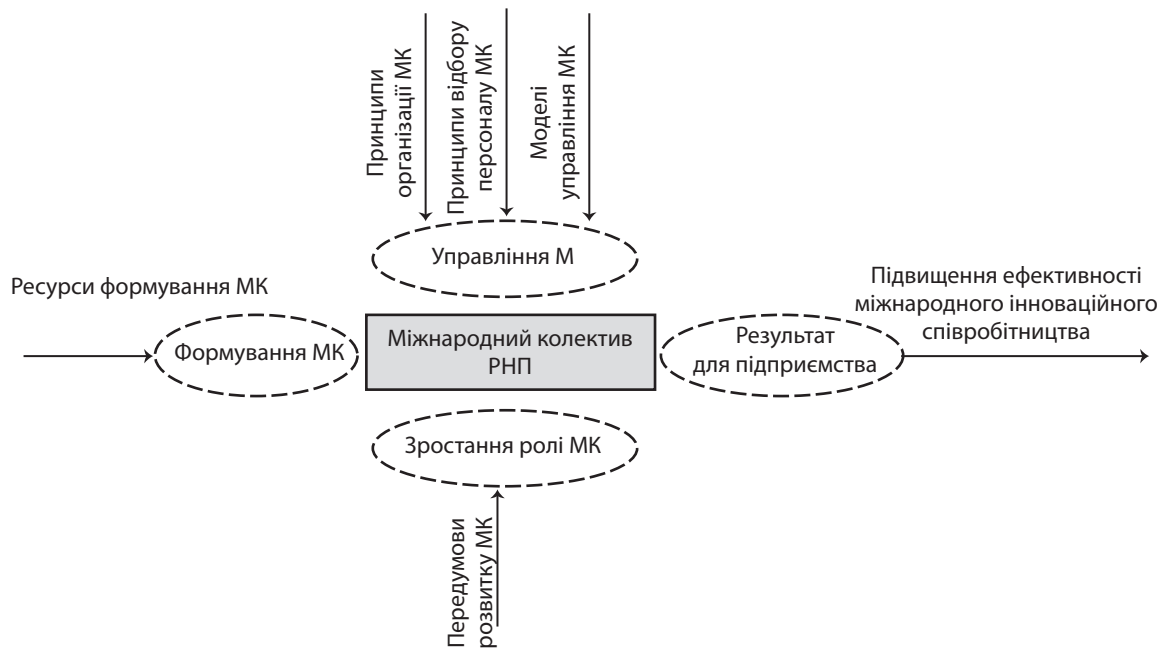


Рис. 1. Система функціонування міжнародного колективу новаторів

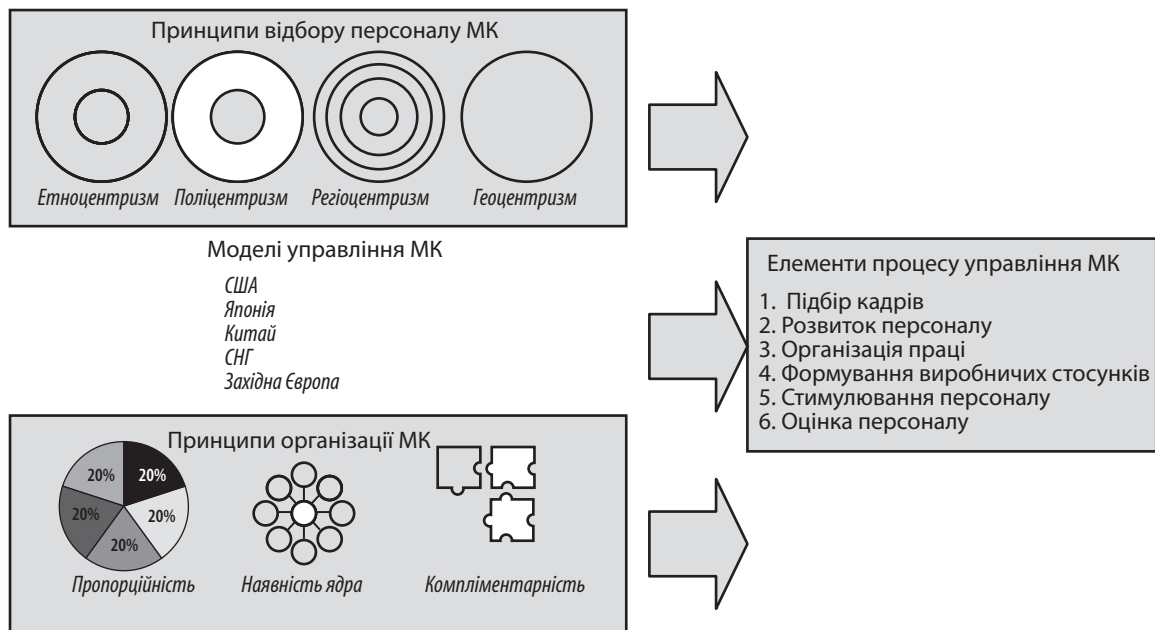


Рис. 2. Процес управління функціонуванням міжнародного колективу новаторів

новаторів різних країн не є широко вивченою. Результати дослідження моделей управління та специфічних культурних цінностей новаторів різних країн [8, 9, 11, 12] дозволили виявити та систематизувати ці особливості (табл. 1).

Як випливає з табл. 1, відмінності моделей управління новаторів різних країн є суттєвими, а отже мотивацію новаторів в МК доцільно здійснювати з врахуванням особливостей їх підходу до роботи та мотивації.

Вивчення сучасної економічної літератури, присвяченої питанням організації міжнародної інноваційної спів-

праці [2, 10] виявило, що мотивацію МІС новаторів підприємства можливо здійснювати у різних видах: за рівнем мотивації (на макро- та мікроекономічному рівні); за формою мотивації (матеріальна і нематеріальна); за об'єктом мотивації (зовнішня та внутрішня). Основні ж суб'єкти формування зовнішніх зв'язків з новаторами у ході їх інноваційної діяльності наведено в табл. 2, де також наведено можливі напрямки мотивації підприємств до МІС на макро- економічному рівні:

Таблиця 1

## Порівняльна характеристика моделей управління новаторів підприємств різних регіонів світу

Аспект управління	Регіон світу					
	США	Японія	СНГ	Зх. Європа	Китай	
Підбір кадрів	Головні критерії найму на роботу	спеціальні знання та професійні навички	здатність працювати в колективі, вирішувати виробничі проблеми	досвід, вік, спеціальні знання	освіта, спеціальні знання (за результатами тестування)	результат співбесіди
	Причини звільнення	економічні	в крайніх випадках	економічні	соціальні	економічні
Розвиток	Вкладення в навчання	невеликі	значні	незначні	значні	невеликі
	Формування навичок	спеціальні	загальні	загальні	спеціальні	спеціальні
Організація праці	Узгодження змін	швидке	тривале	тривале	тривале	тривале
	Пунктуальність	важлива	важлива	не дуже важлива	не дуже важлива	важлива
	Система проходження інформації	швидка	швидка	повільна	швидка	повільна
	Прийняття рішень	швидке	повільне	середнє	середнє	повільне
	Технологічна стратегія	агресивна (дух новаторства)	реактивна (адаптація до потреб споживачів)	наслідування/агресивна	реактивна	наслідування/реактивна
Виробничі відносини	Засіб реалізації новаторських ідей	«вдобрювання» підприємств	реалізація в середині материнської компанії	«вдобрювання» підприємств	реалізація в середині материнської компанії	створення нових підприємств
	Організація праці	індивідуалізм	колективізм	колективізм	індивідуалізм	колективізм
	Вирішення конфліктів	агресивне	компромісне	агресивне	компромісне	компромісне
	Трудові відносини	короткострокові	довгострокові	довгострокові	довгострокові	довгострокові
	Старшинство і влада	невелика значущість віку у відносинах	неформальний вплив, по-шана старшинства і влади	неформальний вплив, пошана професіоналізму	неформальний вплив, пошана професіоналізму	неформальний вплив, пошана влади
Рівноправ'я жінок	Розмежування робочого та особистого	чітке	слабке	неявне	чітке	слабке
	Лояльність	пріоритетність власної вигоди	відданість компанії	пріоритетність власної вигоди	пріоритетність власної вигоди	відданість компанії
		виражене	невиражене	невиражене	виражене	невиражене

Напрямки мотивації МІС новаторів на макроекономічному рівні

Суб'єкти співпраці	Мета співпраці	Напрямки мотивації
1. Споживачі і постачальники	Спілкування зі споживачами та постачальниками, для «абсорбування» їх потреб та генерування нових ідей	1. Митні експортні льоти для інноваційних підприємств. 2. Створення сприятливого податкового режиму для інноваційних підприємств. 3. Протекторат та лобювання інтересів вітчизняних інноваційних підприємств на міжнародному рівні
2. Університети та дослідницькі організації	Обмін знаннями та досвідом з партнерами у пошуку нових тенденцій і технологій	1. Організація та участь в конференціях, виставках, форумах. 2. Розвиток спільних навчальних та науково-дослідницьких програм
3. Інвестори	Спілкування з потенційними інвесторами для залучення додаткового капіталу	1. Сприяння інвестиціям в інноваційні підприємства. 2. Боротьба з корупцією
4. Агентства по трансферту технологій, консультанти	Отримання нових знань та досвіду для переналаштування діяльності відповідно до зарубіжних інноваційних платформ	1. Створення сприятливого податкового режиму для агентств по трансферту технологій, консультантів

Виявлені напрямки мотивації міжнародної співпраці підприємства окреслюють зони гальмування МІС і задають вектор реформування правових та ринкових механізмів економіки України.

На мікроекономічному рівні менеджменту підприємства доцільно використовувати класичні види зовнішньої мотивації: матеріальне (заробітна платня, надбавки, доплати, додаткові виплати, премії, комісійна винагорода тощо) та нематеріальна мотивація (подяка, нагороди, заохочення творчості і нововведення, нова робота, дострокове просування, ігри, конкурси, програми навчання, участь в міжнародних конференціях). Відмінності у ефективності застосування зазначених напрямків мотивації щодо різних видів МІС є незначними, тому необхідності в їх розмежуванні немає.

При цьому багато дослідників стверджують, що неприпустимо вважати використаним винахід лише на основі факту його матеріалізації без врахування його функцій, тобто без економічної вигоди для виробника. Для цієї мети пропонується використовувати наступну формулу розрахунку прибутку новаторів від створення нововведення, сформовану в результаті вивчення економічної літератури та досліджень практики функціонування інноваційних промислових підприємств:

$$P_i = \alpha_i \cdot q_i \cdot P_{\Sigma}, \quad \alpha_i = K_{OB} \cdot K_{СТР} \cdot K_{ПЕ} \cdot K_{ВВ},$$

де  $P_i$  – прибуток новаторів від створення нововведення, грн;

$\alpha_i$  – частка працівника від прибутку від створення нововведення (визначається залежно від участі працівника в створенні винаходу та залежно від частки реінвестування прибутку підприємства);

$q_i$  – коефіцієнт значущості нововведення (визначається шляхом перемноження коефіцієнтів обсягу використання, складності, досягнутого позитивного ефекту використання та вагомих відмінностей винаходу, детально описаних в [3]);

$P_{\Sigma}$  – прибуток від використання чи продажу винаходу на момент розрахунку, грн.

За даною формулою можна розрахувати матеріальну винагороду новаторів від створеного ним нововведення на будь-який момент часу. При цьому об'єктивність розрахунку забезпечують точні критерії, що враховують як особистий вклад працівника в створення інновації, якість нововведення, так і прибутковість проекту на момент видачі винагороди.

В той же час, матеріальне стимулювання новаторів (окремо новатори розрізняють фінансове стимулювання та технічне оснащення підприємства) виконує роль «гігієнічних» стимулів – їх підвищення ефективне до певного достатнього рівня. Адже багато нововведень дають довгостроковий позитивний ефект і окупаються роками, тому важко оцінити їх результативність.

Важливим напрямком мотивації новаторів є забезпечення працівника роботою, що максимально відповідає його компетенціям.

Компетентність новатора діагностується шляхом зіставлення рівня компетенцій працівника з еталоном, необхідним для здійснення певного завдання МІС.

В результаті експертного оцінювання новаторів інноваційних підприємств хімічної галузі Харківської області було виділено «еталонні» компетенції для виконання наведених вище завдань МІС.

З табл. 3 випливає, що для виділених завдань МІС слід рекомендувати працівників з певним набором компетенцій. При цьому, як показують дослідження, найбільш високий рівень компетенцій, важливих для спілкування зі споживачами та постачальниками і для обміну знаннями та досвідом, демонструють працівники типу «індивідуальний працівник»; для спілкування з потенційними інвесторами – працівники типу «організатори»; для отримання нових знань і переналаштування діяльності – типи «організатори», «індивідуальні працівники», «виконавці».

За допомогою рис. 3 можна визначити раціональність залучення певного типу новаторів до виконання основних завдань МІС:

## Напрямки внутрішньої мотивації міжнародної співпраці новаторів

Мета співпраці	Необхідні компетенції персоналу
1. Спілкування зі споживачами та постачальниками для «абсорбування» їх потреб та генерування нових ідей	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Аналітичне мислення: вміння аналізувати та систематизувати інформацію про потреби споживачів, можливості постачальників, задіяних в міжнародних інноваційних проектах.</li> <li>2. Генерування нових ідей: створення нестандартних технологій, способів, продуктів тощо.</li> <li>3. Здатність навчатись: перейняття нового досвіду та знань під час спілкування з споживачами та постачальниками.</li> <li>4. Жага до знань: прагнення якомога більше дізнатись про потреби споживачів та роботу постачальників.</li> <li>5. Комунікабельність: вміння встановити контакт з споживачами та постачальниками.</li> <li>6. Кмітливість: вміння швидко вирішити складне завдання, що виникають в процесі роботи з споживачами та постачальниками.</li> <li>7. Побудова відносин: вміння налагодити продуктивні взаємини з контрагентами.</li> <li>8. Пошук інформації: вміння здобути необхідні дані стосовно роботи з споживачами та постачальниками.</li> <li>9. Професійна експертиза: високі спеціальні знання в сфері діяльності інноваційного підприємства</li> </ol>
2. Обмін знаннями та досвідом з партнерами у пошуку нових тенденцій і технологій	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вміння пояснювати: вміння донести необхідну інформацію до наукових партнерів.</li> <li>2. Далекоглядність: передбачення результату співпраці з партнерами з університетів та лабораторій.</li> <li>3. Ерудиція: широкі знання з цілого спектру дисциплін, що можуть застосовуватись при створенні нових технологій та продуктів.</li> <li>4. Жага до знань: прагнення якомога більше дізнатись про інноваційний досвід партнерів.</li> <li>5. Здатність навчатись: перейняття нового досвіду та знань під час спілкування з партнерами з університетів та лабораторій.</li> <li>6. Комунікабельність: вміння встановити контакт з партнерами з університетів та лабораторій.</li> <li>7. Концептуальне мислення: комплексне бачення і розуміння ситуації, вміння виділити головне.</li> <li>8. Передача досвіду: готовність поділитися знаннями з партнерами.</li> <li>9. Побудова відносин: вміння налагодити продуктивні взаємини з партнерами.</li> <li>10. Пошук інформації: вміння здобути необхідні дані стосовно роботи з університетами та лабораторіями.</li> <li>11. Професійна експертиза: високі спеціальні знання в сфері діяльності інноваційного підприємства</li> </ol>
3. Спілкування з потенційними інвесторами для залучення додаткового капіталу	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Віра в себе: впевненість у своїх силах, що виявляється під час спілкування з потенційними інвесторами.</li> <li>2. Гнучкість: вміння адаптуватись і ефективно співпрацювати з різними контрагентами і точками зору.</li> <li>3. Далекоглядність: передбачення результату співпраці з партнерами.</li> <li>4. Вміння доводити до результату: здатність довести справу до ефективного логічного закінчення, виконати пріоритетні завдання вчасно.</li> <li>5. Ініціювання дії: вміння перетворювати інноваційні ідеї в комерційні проекти.</li> <li>6. Командне лідерство: вміння будувати команду однодумців в інноваційній сфері.</li> <li>7. Комунікабельність: вміння встановити контакт, зацікавити потенційних інвесторів.</li> <li>8. Побудова відносин: вміння налагодити продуктивні взаємини з потенційними інвесторами.</li> <li>9. Постанова складних цілей: вміння ставити складні завдання по комерціалізації інноваційних проектів і діяти в напрямку їх реалізації.</li> <li>10. Пошук інформації: вміння знайти необхідну інформацію про та для потенційних інвесторів</li> </ol>
4. Отримання нових знань, досвіду для переналаштування діяльності відповідно до зарубіжних інноваційних платформ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Дисциплінованість: ретельність у виконанні робочих завдань, увага до деталей.</li> <li>2. Здатність навчатись: перейняття нового досвіду та знань під час перейняття зарубіжного досвіду реалізації інноваційних проектів.</li> <li>3. Жага до знань: прагнення якомога більше дізнатись про інноваційний досвід партнерів.</li> <li>4. Пошук інформації: вміння здобути необхідні дані стосовно роботи зарубіжних інноваційних платформ.</li> <li>5. Професійна експертиза: високі спеціальні знання в сфері діяльності інноваційного підприємства</li> </ol>

Так, при необхідності вирішити, якого співробітника відрядити за кордон для закупівлі нового обладнання (відповідний суб'єкт співробітництва – постачальники), менеджер з персоналу промислового підприємства, користуючись матрицею, дійде висновку, що найкраще для цього завдання підходять т. зв. «індивідуальні працівники»-новатори (область рекомендованого залучення).

В результаті проведеної роботи доведено, що міжнародний колектив є основною формою МІС новаторів в промисловості. Запропоновано підхід до процесу функціонування міжнародного колективу новаторів з точки зору його вхідних ресурсів, принципів, передумов, а також кінцевого результату функціонування. Встановлено, що для підвищення ефективності роботи МК новаторів необ-



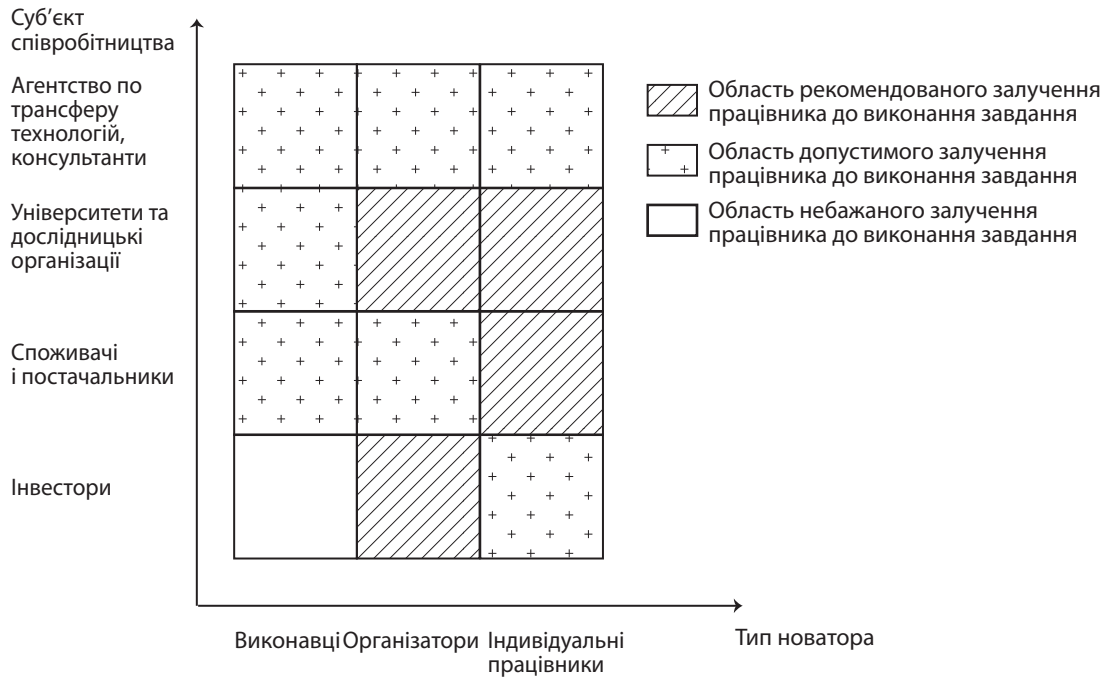


Рис. 3. Рациональность залучення типів новаторів до виконання завдань МІС

хідно виявити відмінності в мотивації та підході до роботи новаторів різних країн. Сформульовано особливості систем організації праці та мотивації новаторів різних країн. Запропоновано напрямки мотивації новаторів, що задіяні в міжнародних інноваційних проектах на макро- та мікроекономічному рівнях. Запропоновано формулу розрахунку матеріальної винагороди новаторів, що враховує особистий вклад працівника в створення інновації, її якість і прибутковість проекту на момент видачі винагороди. Визначено основні напрямки мотивації МІС новаторів у відповідності до можливих інноваційних партнерів підприємства: університетів і лабораторій, потенційних інвесторів, споживачів та постачальників, агентств з трансферу технологій. Розроблено рекомендації щодо раціональності залучення типів новаторів до різних завдань МІС на базі аналізу їх компетенцій.

## Література

- Адаманова З. О. Инновационные стратегии экономического развития в условиях глобализации: Монография. – Симферополь: Крымское учебно-педагогическое государственное издательство, 2005. – 504 с.
- Бахрамов Ю. М., Глухов В. В. Организация внешнеэкономической деятельности. Особенности менеджмента: СПб, 2000. – 448 с.
- Лынный Н. В. Материальное стимулирование авторов изобретений, промышленных образцов и полезных моделей. – М.: ИНИЦ Роспатента, 2001. – 84 с.
- Международный менеджмент / Под ред. Пивоварова С. Э., Тарасевича Л. С., Майзеля А. И. – СПб: Питер, 2001. – 576 с.
- Тромпенаарс Ф., Хампден-Тернер Ч. Национально – культурные различия в контексте глобального бизнеса: Попурри, 2004. – 528 с.
- Хентце Й., Каммель А. Проблемы культуры управления многонациональными предприятиями / Проблемы теории и практики управления. 1995. – № 1. – С. 65–68.
- Hofstede, Geert and Hofstede, Gert-Jan. Cultures and Organizations: Software of the Mind. – New York: McGraw-Hill U.S.A., 2004.
- Кружки качества. Опыт страны восходящего солнца [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.intercolor.ru/pages.asp?pn=388>
- Лебедева Н. М. Ценности культуры и отношение к инновациям [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.hse.ru/data/782/986/1235/lebedeva.doc](http://www.hse.ru/data/782/986/1235/lebedeva.doc).
- Нагачевська Т. В. Сучасні тенденції міжнародного трансферу технологій та перспективи України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.nbu.gov.ua](http://www.nbu.gov.ua)
- Особенности управления персоналом в китайских компаниях [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.vestnikmanagement.ru/archive/pdf/92.pdf>
- Сравнительный анализ политики найма, продвижения и увольнения персонала в Европе и России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: / <http://www.vestnikmanagement.ru/archive/pdf/95.pdf>
- Що таке EUREKA? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.eureka.kiev.ua/pro.html](http://www.eureka.kiev.ua/pro.html)