

УДК 339.564.2

**ПРОБЛЕМИ МОТИВАЦІЇ ФАХІВЦІВ НАУКОЄМНИХ ПІДПРИЄМСТВ****Левда В.Є., Щербак А.Ю., Джур О.Є.**

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2018-12-64-143>

Стаття присвячена дослідженню формування складових системи управління персоналом наукоємного підприємства, перевагам використання інноваційних методів для підвищення компетенцій співробітників і ступеня залучення фахівців при вирішенні завдань модернізації виробничих процесів. Розглянуті приклади наукоємних підприємств, характеристика їх діяльності та обґрунтовані специфічні характеристики стосовно змісту та наповнення мотиваційної системи підприємств.

**Ключові слова:** мотивація персоналу, фахівці, наукоємні підприємства, високі технології, корпоративна культура, інновації.

**Постановка проблеми.** Особливості сучасних високих, постіндустріальних технологій вимагають нової організації праці, нових взаємовідносин на підприємстві. Організація освоєння високотехнологічних виробництв вимагає у якості пріоритетної умови розвиток людського капіталу як особливого виду капіталовкладень, сукупність витрат на розвиток відновлюваного потенціалу людини, підвищення якості та покращення функціонування всього персоналу. В теперішній час високотехнологічні галузі промисловості, які створюють найбільшу додану вартість виробленої продукції і визначають економічний і соціальний прогрес в світі мають глобальний характер розвитку та розміщення. В умовах науково-технічної революції тільки великі компанії в змозі забезпечити себе кадрами вищої кваліфікації і виконати надскладні розробки та високотехнологічну кінцеву продукцію. Вирішення поставленого питання вимагає деякої стабільності складу фахівців наукоємних та високотехнологічних підприємств, що віддані своїй справі, а отже – добре вмотивовані.

Труднощі в мотивації співробітників наукоємних та високотехнологічних підприємств в умовах кризи, в мобільності виконання виробничих завдань посилюються на вітчизняних підприємствах ще й тим, що вітчизняні керівники даного типу підприємств дотримуються старих методів організації праці і не використовують в повному ступеню сучасні інструменти корпоративного управління, як основу збереження висококваліфікованого персоналу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивченням проблем мотивації фахівців наукоємних та високотехнологічних підприємств присвятили свої праці такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як Агафонова М.С., Баранов В.В., Варфоломеев В.П., Глазьев С.Ю., Доманін В.А., Кутузов В.М., Ромашов А.В., Сардак С.Є., Старцева В.Н., Скогорова М.С., Шамина Л.К., Шапошніков С.О., Швецова О.А., Янковський К.П., Му-LeVanh та інші.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Стрімкий розвиток суспільства і науково-технічний прогрес припускають, що постіндустріальні знання втрачають актуальність і вимагають нових напрацювань. Це означає, що потрібні нові дослідження, які допоможуть розкрити потенціал працівників, вивчити психологічні та фізіологічні особливості мотивації в сучас-

ному суспільстві. Отримані знання допоможуть грамотно управляти працівниками і досягати високої ефективності на будь-яких підприємствах. Отже, потребує подальшої уваги подальша систематизація та розвиток мотиваційних заходів та інструментів, як складової коеволюції «природа – суспільство – трансформована працею природа», що є ядром вирішення практичних питань менеджменту високих технологій.

**Постановка завдання.** Мета статті полягає у дослідженні формування системи управління персоналом наукоємного підприємства за допомогою аналізу переваг інноваційних методів, спрямованих на підвищення компетенцій співробітників і ступеня залучення ключового персоналу (фахівців), а також модернізації виробничих процесів.

**Виклад основного матеріалу.** Розвиток наукоємного виробництва є актуальним для будь-якої країни, оскільки з ним пов'язують перспективи конкурентоспроможності національної економіки і добробуту її громадян. Ефективне функціонування сфери високих технологій виступає базою, локомотивом для розвитку національного господарства в цілому. Модернізація виробничих процесів наукоємних підприємств, підвищення професійного рівня фахівців даної області дозволяє освоювати і вводити інновації, використовувати прогресивні технології у виробництві.

Належність галузей до розряду наукоємних характеризується показником наукоємності виробництва, що визначається співвідношеннями обсягів витрат на НДДКР до обсягу валової продукції галузі. Вважається, що для наукоємних галузей цей показник повинен як мінімум в 1,5 рази перевищувати аналогічний показник по обробній галузі. Другим показником, що визначає віднесення продукції до наукоємної, є науковіддача, під якою розуміють відношення обсягу продажів наукоємної продукції до витрат на НДДКР за певний період часу. До перспективних та ефективних наукоємних ринків відносяться ринки продукції п'ятого і шостого технологічних укладів. Основу п'ятого технологічного укладу складають авіаційна і електронна промисловість, обчислювальна, оптико волоконна техніка, програмне забезпечення, телекомунікації, робота будівництва, виробництво і переробка газу, інформаційні послуги. Паралельно відбувається промислове освоєння шостого технологічного укладу, основу якого складає аерокосмічна, атомна про-

мисловість, наноелектроніка, гена інженерія, мультимедійні інтерактивні інформаційні системи, високотемпературна надпровідність, тонка хімія тощо. В даний час Євростат використовує секторальний або галузевий підхід, заснований на класифікації видів економічної діяльності в Європейському Економічному Співтоваристві – КДЕС (NACE Rev. 2, 2008 р.) при характеристиці високотехнологічності і наукоємності продукції (товарів, послуг).

Варфоломєєв В.П. при системному дослідженні різних аспектів управління високотехнологічним виробництвом відзначає, що «в цьому процесі людина є не тільки монополюючою функціонуючим інтелектуальним ресурсом, але і біосоціальною сутністю, суб'єктом, якому передбачено мати відповідний рівень освіти, кваліфікації і професіоналізму» та наявність таких рис можлива в результаті величезних витрат. При цьому науковець підкреслює, що «витрат часу, сил та майстерності потребує і процес досягнення соціально-технологічної однорідності, синхронності та прийнятності всіх ланцюгів виробничої структури підприємства» [1].

Дослідник із університету Фенікса США Му-Ле Ванг при аналізі мотивації старших інженерів, які пропрацювали більш ніж 15 років на аерокосмічних компаніях Південної Каліфорнії показав, що керівники повинні створювати можливості для старших співробітників для праці над складними завданнями, набуття автономії та отримання більшої відповідальності для підвищення мотивації праці на аерокосмічних підприємствах [2].

Привабливі ознаки, компанії в аерокосмічному бізнесі та специфіку формування підсистеми мотивації визначено в авторській праці [3], де підсистему мотивації розглянуто як складову «організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства, що по змісту реалізує соціально-інноваційну політику та корпоративну відповідальність персоналу підприємства. Ця підсистема реалізує поступовий, в повному обсязі усвідомлений процес зміни та очищення свідомості працівників за допомогою знань, відкриває розум для нових можливостей та призводить до бажаних результативних показників підприємства».

Необхідність активізації заходів корпоративної соціальної відповідальності в українському бізнес-середовищі (мотиви, проблеми та напрями), як основи конкурентоспроможності сучасних підприємств досліджено в праці Сардака С.Е. [4].

Відомо, що великі наукоємні та високотехнологічні підприємства розробляють заходи по удосконаленню стратегії управління персоналом, які ґрунтуються на оцінці персоналу і включають у якість основних елементів мотивацію персоналу, що створює механізми підвищення кваліфікації та забезпечують кар'єрний ріст. Так, Ромашов А.В. та Баранов В.В. при розробці механізму мотивації персоналу підприємства аерокосмічного комплексу пропонують враховувати той факт, що цей механізм повинен охоплювати економічну, примусову та соціальну мотивацію. А систему економічної мотивації доцільно формувати у вигляді положення, що встановлює різні преміальні надбавки за якість та інтенсивність праці персоналу [5].

Технологічні і нетехнологічні галузі розвиваються циклічно під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів на мікро- і макrorівнях. В період економічної кризи через скорочення обсягу інвестування структура виробництва піддається змінам, знижується ступінь залучення фахівців у високотехнологічні сектори економіки. Впровадження виробничих і системних інновацій буде сприяти створенню спеціалізованих робочих місць, допоможе підвищити продуктивність праці, знизити плинність кадрів і посилити горизонтальну інтеграцію структури виробництва.

Сенс інноваційних процесів як ключової компетенції наукоємних виробництв був розкритий в економічній літературі в 70-80-х роках ХХ століття. Сам термін «інноваційний потенціал» вперше був використаний англійським економістом Крістофером Фріменом. Надалі вчені довго сперечалися щодо сутності даного визначення. Аналізуючи різні трактування, можна виділити кілька підходів до тлумачення його змісту. Залежно від цільової спрямованості дослідження різні автори в своїх роботах роблять акцент на різних сторонах інноваційної діяльності організації.

Прихильники ресурсного підходу трактують це поняття як сукупність фінансових, технічних, матеріальних, інформаційних та інших необхідних цьому процесу ресурсів. Прихильники функціонального підходу у визначенні додають до ресурсів ще механізми інноваційної діяльності. Інші дослідники схиляються до структурного підходу і розглядають інноваційний потенціал з точки зору визначення його складових категорій. Вчені, які застосовують результативний підхід, поділяють існуючий і необхідний потенціал, який можна співвіднести з сукупністю можливостей організації створювати і впроваджувати інновації [6].

Серед характерних ознак високотехнологічних виробництв можна назвати:

- динамічність виробничих процесів;
- наявність наукоємних виробів;
- значні витрати на НДДКР;
- наявність висококваліфікованого персоналу (наукового, інженерно-технічного, виробничого);
- постійний кадровий дефіцит кваліфікованого персоналу;
- високий відсоток експортної продукції;
- міцні закордонні зв'язки і технологічне співробітництво;
- централізовані навчальні центри підготовки персоналу;
- інвестиційна привабливість;
- ключову роль фінансової і податкової підтримки інноваційних проектів з боку держави.

Політика ефективного управління кадровим потенціалом наукоємного підприємства повинна базуватися на 3 факторах: 1) залучення до проектів фахівців високої кваліфікації; 2) створення умов для професійного розвитку та підвищення компетенцій ключового персоналу в організації; 3) модернізація системи управління персоналом.

Система управління інтелектуальним потенціалом, в області вибору методів мотивації ключового персоналу також вимагає модернізації і перегляду з боку керівництва. Колектив науковців на чолі із Глазєвим С.Ю. виділяє два основні підходи, які використовують наукоємні підприємства: 1) традиційний або класичний підхід,

технології якого застосовувалися і були ефективними ще за часів індустріальної економіки; 2) інноваційний підхід, адаптований під організації, які працюють в епоху інформаційної економіки, заснованої на знаннях [7]. Головні їх відмінності полягають у наступному:

#### 1. Наявність цілей.

У традиційному підході немає прямого зв'язку між мотивацією і досягненням цілей організації. Інноваційний підхід передбачає створення спонукаючих мотивів через встановлення «місії», «стратегічної програми», «бачення». Інтереси співробітників можуть повністю не збігатися з цілями компанії, але в цілому підтримувати спільне бачення організації. Згідно з дослідженнями, люди, перед якими поставлені конкретні цілі продуктивніше тих, хто працює без них. Це пояснюється тим, що перші очікують певного результату.

#### 2. Система компенсації або мотивація за допомогою заробітної плати.

Класичний підхід розглядає тільки матеріальні аспекти мотивації за допомогою грошових виплат. При цьому особистий внесок співробітника в розвиток компанії або ефективність не враховується. Але постійна заробітна плата не завжди є сильним стимулом. Психологи кажуть, що ефект від збільшення доходу працівника зменшується вже через 3 місяці і співробітник починає звикати працювати більш в розслабленому режимі.

Інноваційний метод має на увазі, що робота, виконана на совість, повинна бути гідно оцінена і спонукати до ефективного виконання інших завдань. Працівник, який прагне принести максимальну користь організації в досягненні її стратегічних цілей отримує гідну винагороду тільки за результатами своєї роботи. Керівник в цьому випадку зобов'язаний володіти інформацією про ситуацію на ринку праці і знати скільки платять фірми-конкуренти.

Можливість просування по кар'єрних сходах також важливий елемент сучасних систем мотивації.

#### 3. Делегування повноважень.

На відміну від традиційного підходу, де дана технологія не використовується або використовується тільки частково, в інноваційному – керівництво дає персоналу більше свободи. Тим самим зменшується необхідність в оперативному управлінні процесом. Компанія може швидше реагувати на зовнішні чинники, а співробітники – отримувати більше задоволення від роботи.

#### 4. Командоутворення.

Інноваційний підхід пропонує робити ставки на «командоутворення» і реалізовувати програми, націлені на створення згуртованих команд, заснованих на довірі і відкритому обміні інформацією між її членами. Традиційний – розглядає результат роботи організації як суму результатів кожного працівника зокрема щодо досягнення індивідуальних цілей.

До переваг командної роботи можна віднести: зниження пильного управлінського контролю, так як більшість питань вирішується всередині команди без прямого втручання вищого керівництва; легкість при проведенні організаційних змін, при введенні нової продукції або послуг; скорочення тривалості виробничого циклу; формування позитивного морально-психологічного клімату в колективі.

4. Механізм підготовки, перепідготовки та розвитку працівників.

Традиційна система майже не розглядає питання навчання, підготовки і стимулювання людей до професійного розвитку. Інноваційні технології орієнтовані на створення умов для постійного навчання, де враховуються особистісні, індивідуальні особливості людей. Для цього організація визначає цілі навчання, становить бюджет, підбирає методики, створює групи, запрошує фахівців для проведення семінарів, ділових ігор, бізнес-тренінгів тощо.

#### 5. Корпоративна культура.

У традиційному підході створення корпоративної культури не є метою, і підприємства в основному дотримуються традицій, сформованих протягом довгого часу багатьма організаціями. Інноваційний підхід пропонує формувати ідеї і цінності, які поділяли б усі члени конкретної організації, що визначає стиль спілкування між колегами, з клієнтами, рівень активності і зацікавленості її членів.

Ефективність роботи персоналу наукоємного підприємства залежить від безлічі факторів, головними з яких можна назвати мотиви співробітників щодо задоволення власних потреб, які базуються на наступних принципах [8]:

- велика частина потреб може бути задоволена лише комбінацією матеріальних і нематеріальних чинників;
- до різних категорій персоналу повинні бути застосовані різні методи мотивації;
- система оплати і стимулювання праці повинна вибудовуватися таким чином, щоб досягати балансу при задоволенні інтересів співробітників і організації.

Виділяють 4 етапи впровадження інноваційних технологій мотивації персоналу [9]. На першому етапі формують спеціалізовану програму, в якій враховуються особливості мотивації кожної категорії працівників і прописані дані способи. На другому етапі визначають зони відповідальності лінійного керівництва за обрані методи в кожному підрозділі. На третьому етапі створюють робочу групу, яка буде відповідальна за контроль над результатами робіт. Сюди входить представник відділу персоналу та фахівець виробничих підрозділів. На четвертому етапі аналізують і оцінюють обрані методи мотивації, визначають сильні і слабкі сторони механізму впровадження інновацій.

Серед основних обмежуючих факторів розвитку професійних навичок фахівців, задіяних у високотехнологічних областях різні науковці виділяють:

- низький рівень компетенцій лінійного керівництва;
- використання недієвих методів прийняття управлінських рішень;
- низький рівень креативності команди працівників;
- консервативність персоналу;
- закритість, недолік мотивації і конфронтація працівників до використання інновацій;
- непродуктивні міжособистісні відносини співробітників, схильність до суперництва, конфліктів.

На вітчизняних підприємствах у зв'язку з нестабільною економічною ситуацією засобів для

## Складові характеристики діяльності сучасних наукоємних і високотехнологічних підприємств

Назва компанії	Характеристики діяльності
1	2
<b>United Technologies (UTC)</b>	<p><b>UTC</b> є глобальним постачальником високотехнологічних продуктів і послуг до будівельних систем та аерокосмічної промисловості. Компанія представлена чотирма основними бізнес сегментами: Otis, UTC Climate, Controls&amp;Security, Pratt&amp;Whitney, and UTC AerospaceSystems. Otis і UTC Climate, Controls&amp;Security називають «комерційним бізнесом», тоді як Pratt&amp;Whitney and UTC AerospaceSystems називають «аерокосмічним бізнесом».</p> <p><b>Otis.</b> Ключові факти: 68000 працівників, чистий обсяг продажів – 12,3 млрд. дол.</p> <p><b>Carrier.</b> Ключові факти: 55000 працівників, чистий обсяг продажів – 17,8 млрд. дол.</p> <p><b>Pratt&amp;Whitney.</b> Ключові факти: 39000 працівників, скориговані чисті продажі – 16,5 млрд. дол.</p> <p><b>CollinsAerospace.</b> Ключові факти: 70000 працівників, чистий обсяг продаж – 23 млрд дол., бізнес здійснює операції в 30 країнах, що річні інвестиції 3,1 млрд. дол. у дослідження та розробки.</p> <p><b>Корпоративна практика.</b> «В UTC нас об'єднує наші основні цінності. Ці цінності означають, що ми діємо чесно і ставимося до кожного співробітника, замовника та постачальника з довірою та повагою. Працюючи чесно, ми також дотримуємося всіх законів, правил та положень». Етичний кодекс UTC «зосереджує увагу на цінностях, які служать фундаментом нашої культури: довіра, цілісність, повага, інновації та досконалість». «Наша репутація стосовно інновацій та передового досвіду добре зарекомендувала себе і залишається відмінною на ринку. Ця конкурентна перевага стала можливою завдяки таланту, відданості і чесності наших 205000 працівників у всьому світі, які прагнуть підтримувати наші основні цінності». За версією Forbess 2017 р. є найкращим місцем роботи для жінок (99 місце).</p> <p><b>Кар'єрні шляхи.</b> «В UTC ми винаходимо краще, швидше, ефективніше завтра. Як світовий лідер у будівництві та аерокосмічній промисловості, ми шукаємо талановитих студентів, недавніх випускників, фахівців та перехідних військових для створення інноваційних продуктів та рішень, які допоможуть майбутньому». «Подивіться на ваше минуле. Створіть своє майбутнє». «На UTC ми надаємо можливості, ресурси та платформу, яка підтримує здатність робити внесок новими способами. Працівники мають повноваження на UTC приймати рішення та приймати розумні ризики для створення цінності для наших клієнтів».</p> <p><b>Професійний розвиток.</b> «Навчання ніколи не закінчується в UTC. Ми інвестуємо в програми навчання працівників та заохочуємо працівників продовжувати будувати свої навички на майбутнє. З 1996 року UTC інвестував понад 1,2 млрд. дол. в програму стипендіальних працівників та більше 100 млн. дол. на навчання та розвиток [10].</p>
<b>VodafoneGroupPlc</b>	<p>VodafoneGroupPlc є однією з провідних світових телекомунікаційних груп, яка має значну присутність у Європі, на Близькому Сході, в Африці та в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні через дочірні підприємства, спільні підприємства, пов'язані підприємства та інвестиції компанії.</p> <p><b>Місія:</b> «просувати майбутнє, виводячи його назовні. Ми розвиваємо взаємовигідні партнерські відносини з провідними новаторами».</p> <p><b>Бачення:</b> «Vodafone продовжує рухатися вперед, розвиваючи нові технології, що надають людям можливість створювати краще майбутнє. Це допомогло нам стати одним з провідних телекомунікаційних постачальників сьогодні. У світі, що швидко розвивається, немає місця для самозаспокоєння. Ми завжди дивимось назовні за натхненням, співробітництвом та можливостями партнерства». «Це означає підключення нових компаній, які поділяють наше бачення майбутнього з людьми, які можуть це зробити. Ми не вважаємо, що інновації є новими або відбуваються збоку – це центральне у всьому, що ми робимо, і це може бути пов'язано».</p> <p><b>Кар'єрні ініціативи.</b> «Ми дизайнери, мрійники та голодні до ідей. Цифрова творчість, яка глибоко піклується про наших клієнтів... Ми ставимо наших клієнтів у центрі того, що ми робимо, назавжди складного і розштовхуємо цифрові кордони, щоб дати їм нові, геніальні та бездоганні способи з'єднання зі своїми світами». «Ми пишаємося тим, що пропонуємо рівні можливості незалежно від раси, національності, культури, статі, віку, сімейного стану, сексуальної орієнтації, гендерної ідентичності, інвалідності, релігійних чи політичних переконань».</p> <p>«Ми маємо намір стати кращим роботодавцем жінок до 2025 року, і ми будемо невпинно намагатись досягти цього». Програма ReConnect для залучення талановитих жінок, які залишили робоче місце протягом кількох років, і хотіли б повернутися до роботи на повній або гнучкій основі. Програма доповнює інші глобальні ініціативи Vodafone, спрямовані на заохочення та підтримку жінок на робочих місцях, включаючи групову глобальну політику щодо материнства, оголошену в березні 2015 року. Vodafone використовує свою технологію для підтримки клієнтів з інвалідністю та створює всеохоплюючі робочі місця, що спонукає всіх працівників-інвалідів до використання їх повного потенціалу.</p> <p><b>Ключові факти. Виручка.</b> Групи складала 21,8 млрд. Євро, а збиток за фінансовий період (1 півріччя 2018 р.) – 7,8 млрд. евро, в основному за рахунок втрат від продажу VodafoneIndia (після завершення злиття з компанією IdeaCellular) та збитків від зменшення корисності [11].</p>

матеріального заохочення персоналу та підтримки виробничих процесів не завжди достатньо. Дана ситуація часто призводить до демотивації ключового персоналу, що в свою чергу веде до зниження рівня довіри співробітників до компанії, схильності до девіантної поведінки, підвищенню плинності кадрів. Організація перестав нормально розвиватися і ризикує в кризових ситуаціях втратити свої кадри. Зазвичай фірми в таких ситуаціях прагнуть замінити матеріальні методи мотивації на нематеріальні – сформувавши у співробітників внутрішні стимули до роботи, які б не були пов'язані з фінансовими виплатами. До таких методів можна віднести:

1. Патерналізм, який являє собою систему відносин, в якій керівництво відповідає на потреби колективу, проявляє увагу, турботу і залучає працівників у процес управління організацією, створюючи атмосферу для вільного і продуктивного особистого спілкування між її членами, прагнуть знизити ступінь конфліктності і напруженості.

2. Патріотизм, мета якого полягає у формуванні зрозумілою і досяжною для її працівників місії, виконуючи яку люди починають співвідносити свої особисті інтереси з корпоративними і відчують себе значущою і повноцінною частиною цілого.

3. Організаційні стимули – інструмент, коли керівництво використовує такі форми організації роботи і створює умови, в яких кожен член організації відчуває свою значимість, отримує задоволення від самого процесу виконання роботи.

4. Партисипативність і участь в управлінні – метод, коли співробітнику дається право брати участь в процесі прийняття рішень, отримувати доступ до управлінської інформації через бази даних, отримувати відсоток від прибутку компанії.

До методів нематеріальної мотивації також відноситься публічна похвала за ефективну роботу, привітання співробітників зі святами, допомога в трагічних ситуаціях (як смерть близьких, наприклад), надання індивідуального графіка або можливості користуватися службовим транспортом, виділення абонементів на відвідування спортивних і оздоровчих центрів, надання можливості стажуватися за кордоном, нагородження грамотами.

Основні акценти в реалізації мотиваційних спрямувань успішних високотехнологічних під-

приємств можна побачити через характеристики їх діяльності, що наведені в табл. 1.

Дані представлені в табл. 1 підкреслюють складність організації сучасного високотехнологічного бізнесу, що потребує детального узгодження процесів та людей, як всередині організації так із навколишнім середовищем (споживачами, постачальниками, державними органами влади, громадськими організаціями тощо). Основою успішної діяльності даного типу підприємств є персонал, в першу чергу фахівці, які створюють інновації (продуктові та процесні) та забезпечують беззаперечне лідерство в своєму сегменті завдяки професійним якостям та відданому становленню до компанії, як основи розвитку, стабільності та гармонійного середовища.

Отже, **система мотивації** на наукоємному та високотехнологічному підприємстві повинна бути орієнтована на увагу до кожної людини, із якою ведеться спілкування, до кожної справи, що здійснюється. Вона забезпечує формування особливих корпоративних відносин, що сприяють інтенсифікації співпраці персоналу, його розвитку, швидкому виконання поставлених завдань, успіху та ефективно поєднують мікрокосм (людину) та макрокосм (суспільство).

**Висновки із даного дослідження.** Домінуючий вплив на економічний розвиток та процес відновлення здійснює процес переходу від техногенезу до ноосферогенезу, який передбачає шлях узгодженого розвитку людини і біосфери і є головною метою розвитку високих технологій. Особлива роль в цьому процесі належить інтелектуальній діяльності людини та її ролі в інноваційному процесі наукоємного та високотехнологічного підприємства. Саме фахівці організації перетворюють знання в нововведення, що робить можливим їх використання в промисловості і в повсякденному житті. Крупні корпорації розуміють важливість кваліфікованого персоналу, відповідної системи освіти, перекваліфікації та здійснюють ретельний відбір майбутніх співробітників та неупереджене ставлення до різних категорій персоналу. Тому слід і надалі розробляти диверсифіковану систему управління персоналом для різних категорій з метою подальшого розкриття творчого потенціалу персоналу, особливо фахівців, із урахуванням специфіки наукоємного виробництва.

## Список літератури:

1. Варфоломеев В.П. Управление высокотехнологичным производством / В.П. Варфоломеев. – М.: Экономика, 2009. – 366 с.
2. Banh My-Le. EMPLOYEE MOTIVATION OF SENIOR ENGINEERS IN AEROSPACE COMPANIES IN SOUTHERN CALIFORNIA: A QUALITATIVE CASE STUDY [Електронний ресурс] / My-Le Banh. – Режим доступу: <https://search.proquest.com/openview/94d7f36a3942022a56114cba066afb3b/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>.
3. Джур О.С. Мотивація в системі управління конкурентоспроможністю підприємств космічної галузі / О.С. Джур // Вісник Одеського національного університету. Економіка. – 2017. – Т. 22, Вип. 10(63). – С. 56-63.
4. Сардак С.Е. Активізація заходів корпоративної соціальної відповідальності в українському бізнес-середовищі: мотиви, проблеми та напрями [Електронний ресурс] / С.Е. Сардак, О.Г. Шмиговська. – Режим доступу: <http://market-infr.od.ua/uk/11-2017>.
5. Ромашов А.В. Стратегии развития научно-производственных предприятий аэрокосмического комплекса: инновационный путь / А.В. Ромашов, В.В. Баранов. – М.: Альпина Паблишерз, 2009. – 215 с.
6. Кутузов В.М. Роль IEEE в формировании стратегического партнерства вуза и промышленных предприятий / В.М. Кутузов, С.О. Шапошников, О.А. Швецова // XIV Всерос. науч.-практ. конф. «Планирование и обеспечение подготовки кадров для промышленно-экономического комплекса региона» (11-12 ноября 2015 г., Санкт-Петербург): тезисы докл. – СПб.: Изд-во СПбГЕТУ «ЛЕТІ», 2015. – С. 125-136.

7. Глазьев С.Ю., Ивантер В.В., Макаров В.Л., Некипелов А.Д., Татаркин А.И., Гринберг Р.С., Фетисов Г.Г., Цветков В.А., Батчиков С.А., Ершов М.В., Митяев Д.А., Петров Ю.А. О стратегии развития экономики России: препринт / под ред. С.Ю. Глазьева. – М: ООИ РАН, 2011. – 48 с.
8. Дьоміна Ю.В. Творчий потенціал людини: соціально-психологічна парадигма [Електронний ресурс] / Ю.В. Дьоміна. – Режим доступу: <http://windocs.com.ua/docs/index-288755.html>.
9. Агафонова М.С. Мотивация и стимулирование в системе повышения квалификации персонала организации [Електронний ресурс] / М.С. Агафонова, М.С. Скогорева, В.А. Доманина, В.А. Стативкина. – Режим доступу: <http://e-koncept.ru/2017/570120.htm>.
10. Офіційний сайт компанії UnitedTechnologies [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.utc.com>.
11. Офіційний сайт компанії VodafoneGroupPlc [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.vodafone.com/content/index.html>.

**Левда В.Е., Щербак А.Ю., Джур О.Е.**

Днепровский национальный университет имени Олеся Гончара

## **ПРОБЛЕМЫ МОТИВАЦИИ СПЕЦИАЛИСТОВ НАУКОЁМКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

### **Аннотация**

Статья посвящена исследованию формирования составляющих системы управления персоналом наукоёмкого предприятия, преимуществ использования инновационных методов для повышения компетенций сотрудников и степени привлечения специалистов при решении задач модернизации производственных процессов. Рассмотрены примеры наукоёмких предприятий, характеристика их деятельности и обоснованные специфические характеристики относительно содержания и наполнения мотивационной системы предприятий.

**Ключевые слова:** мотивация персонала, специалисты, наукоёмкие предприятия, высокие технологии, корпоративная культура, инновации.

**Levda V.Ye., Scherbak A.Yu., Dzhur O.Y.**

Oles Honchar Dnipro National University

## **PROBLEMS OF MOTIVATION OF SCIENCE INTENSIVE ENTERPRISES PROFESSIONALS**

### **Summary**

The article is devoted to the study of the formation of components of the personnel management system of a knowledge intensive enterprise, the advantages of using innovative methods for increasing the competencies of employees and the degree of involvement of specialists in solving problems modernization of production processes. Examples of knowledge-intensive enterprises and their activity is described, substantiated specific characteristics are stated in relation to the content and content of the enterprise's motivational system.

**Keywords:** motivation of personnel, specialists, knowledge intensive enterprises, high technologies, corporate culture, innovations.