

Шварчовський І.В.,  
аспірант\* кафедри міжнародного туризму і готельного бізнесу,  
Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль

## ПІДТРИМКА ІННОВАЦІЙНИХ ІНІЦІАТИВ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ: ЗАРУБІЖНІ ПРАКТИКИ

Shvarchovskyi I.V.,  
postgraduate student at the department of  
international tourism and hospitality business,  
West Ukrainian National University, Ternopil

### ENCOURAGING INNOVATIVE INITIATIVES TO ENTERPRISE PERSONNEL: FOREIGN PRACTICES

**Постановка проблеми.** Конкурентоспроможність підприємств на ринках різних галузей обумовлена дією різних зовнішніх та внутрішніх чинників. Компанія може впливати на стан внутрішніх чинників, вагоме місце серед яких посідає інноваційний розвиток. Стан останнього обумовлено як інвестиціями у НДДКР, так і активізацією ініціатив персоналу в даній сфері. Талановиті кадри є основою резерву людського інтелектуального капіталу підприємства, вони в окремих галузях не можуть бути повноцінно замінені засобами штучного інтелекту. Але взаємодія на рівні людського інтелекту та технологій сприяє інноваційному розвитку високотехнологічних компаній. Відповідно, персонал повинен на високому рівні володіти цифровими навичками та знаннями в рамках власних професійних компетенцій.

Для створення та впровадження інноваційних рішень у продуктах (послугах), процесах за участі персоналу компанії необхідна підтримка останнього через застосування оптимальних заходів стимулювання його ініціатив, прагнення працювати в компанії. Провідні зарубіжні компанії світу використовують певний спектр таких заходів, систематизація яких є актуальною для подальшої адаптації в умовах України.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** На нинішньому етапі в наукових зарубіжних джерелах сформувались певні напрацювання стосовно підтримки талановитих кадрів у сфері розробки та впровадження інновацій. У дослідженнях (праці А. Чаудхарі та співавторів [2], В. Чої та співавторів [3], Х. Янг та Д. Чжоу [10], С. Лі та співавторів [7]) представлено особливості організаційної підтримки талантів, їх інноваційних ініціатив на рівні високотехнологічних підприємств. В роботах Е. С. Насіфоглу та співавторів [8], П. Хатзоглу та Д. Хацудеса [5], П. Мартінез-Моран та співавторів [9] здійснено виокремлення підходу щодо підтримки, пов'язаного із залученням до роботи в компанії та активізації інноваційних ініціатив креативних та талановитих кадрів. У статтях Дж. Ду та співавторів [4], З. Хуанг та співавторів [6], Л. Гумуслуоглу та співавторів [5] наведено особливості використання підходу щодо підтримки інноваційності персоналу, заснованого на стимулюванні лідерів команд робочого колективу.

Незважаючи на існування наукових робіт в рамках досліджуваного питання, є потреба комплексного аналізу зазначеної проблематики.

**Постановка завдання.** Мета статті – систематизувати підходи стосовно підтримки інноваційних ініціатив персоналу підприємств, сформовані в рамках зарубіжних практик. Для реалізації вказаної мети було встановлено низку завдань, зокрема: визначити провідні підходи підтримки ініціатив кадрів в сфері розробки і впровадження інновацій на підприємствах; охарактеризувати вказані підходи.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Визначення провідних підходів щодо підтримки інноваційних ініціатив персоналу підприємств пов'язано із орієнтиром на високотехнологічні підприємства або компанії, які мають високі конкурентні позиції щодо здійснення певних процесів на рівні галузі. Визначимо склад та особливості зазначених підходів, які сформувалися на нинішньому етапі становлення інноваційного бізнес-середовища.

Можна виокремити підхід, заснований на організаційній підтримці інноваційних ініціатив персоналу підприємств Китаю, які функціонують у галузі високих технологій. В даному випадку

\* Науковий керівник: Гугул О.Я. – канд. екон. наук, доцент

розглянуто особливості його застосування на прикладі провідних високотехнологічних компаній країни (NetEase Inc. (розробка онлайн-ігор), Xiaomi Corp. (виробництво розумного обладнання та побутової електроніки), Semiconductor Manufacturing International Corp. (SMIC) виробництво напівпровідників), BOE Technology Group Co., Ltd. (інформаційні інтелектуальні рішення та технології), Baidu Inc. (розробка та підтримка цифрових додатків, пошукових систем, заснованих на штучному інтелекті), JD.com Inc. (електронна комерція), Meituan (цифрова платформа послуг), Pinduoduo Inc. (соціальна електронна комерція), Alibaba Group Holding Limited (електронна комерція, фінансові технології, хмарні обчислення та цифрові медіа), Tencent Holdings Ltd. (хмарні обчислення, фінансові технології, онлайн ігри тощо). Вибір Китаю обумовлений його стрімким технологічним розвитком, який забезпечує зростання економіки та добробуту населення. Вказане технологічне зростання, в тому числі на рівні компаній, обумовлене інноваційними ініціативами кадрів.

Аналіз наукових матеріалів (роботи С. Лі та співавторів [7], Х. Янг та Д. Чжоу [10], В. Чої та співавторів [3], А. Чаудхарі та співавторів [2]) дозволив констатувати, що організаційна підтримка, яка використовується на рівні ключових китайських високотехнологічних компаній може бути класифікована за такими видами:

1) Очікувана помірна матеріальна та нематеріальна підтримка. За твердженням Х. Янг та Д. Чжоу [10], помірна матеріальна та нематеріальна підтримка інноваційних прагнень кадрів – це сталі практики організації щодо піклування та цінування працівників за їхній вплив на її інноваційний розвиток. Теорія композиції креативності стверджує, що фактори, які впливають на креативність, включають знання, навички, емоції та когнітивний стиль. Очікувана організаційна підтримка впливає на когнітивні стилі співробітників, їх ставлення до роботи та поведінку, яка може виходити за межі професійних обов'язків у тих із них, які демонструють результати у сфері інновацій в рамках економічної діяльності компанії-роботодавця. Коли працівники сприймають підтримку, надану їхніми організаціями, вони почуваються щасливими, демонструють оптимізм і впевненість, і більш схильні формувати позитивне сприйняття підтримки компанією їх творчості, що, своєю чергою, стимулює їх креативність. Підприємства можуть відповідним чином підтримувати своїх співробітників шляхом обміну знаннями та досвідом, навчання відповідних навичок та апаратного обладнання, також можуть надавати додаткові матеріальні винагороди. З одного боку, ці навички та знання, матеріальна допомога можуть допомогти працівникам бути більш творчими та успішними у своїй творчій роботі. З іншого боку, коли співробітники бачать, що їх компанія підтримує, вони вважають, що їхні власні суб'єктивні умови є найважливішим фактором у досягненні інноваційних цілей, і наполегливо працюють, щоб відплатити за послугу.

У поєднанні з теорією збереження ресурсів, люди надзвичайно навантажені ресурсами, коли займаються творчою діяльністю, і витрачають багато часу, але все ще мають високий ризик невдачі. Працівники, які витрачають більше часу, споживають більше ресурсів, і коли творча діяльність не вдається, вони не тільки не отримують компенсації за втрачені ресурси, але й можуть зіткнутися з поганою оцінкою з боку керівників і колег, що посилює їхній стрес. Своєю чергою, люди інвестують менше ресурсів у творчу діяльність, коли вони перебувають під більшим тиском, що може зменшити творчу енергію науково-технічних талантів. Очікувана організаційна підтримка є цінним соціальним ресурсом, який не тільки компенсує виснажені ресурси науково-технологічних талантів, адже, коли науково-технологічні таланти мають достатні ресурси, вони з більшою готовністю долучаються до творчої роботи, формуючи цикл ресурсів із доданою вартістю. Також дослідження практик таких компаній, як Meituan та Alibaba Group Holding Limited показує, що очікувана організаційна підтримка має значний позитивний вплив на креативність науково-технічних талантів. А саме, в даних компаніях талановиті кадри можуть висунути обґрунтування інноваційного рішення, визначити власну роль у його реалізації в рамках компанії, і на рівні компанія-інноватора паритетно визначається матеріальна винагорода за розробку.

2) Висока передбачувана організаційна матеріальна та нематеріальна підтримка. Цей вид підтримки, за твердженням С. Лі та співавторів [7], впливає на прояв активної відданості і креативності. Автори вказують, що виникнення афективної прихильності кадрів є базовим ставленням до роботи, яке проявляється як отождолення особи з організаційними цілями та цінностями, емоційна прив'язаність та відданість організації, і виникає внаслідок індивідуальної практики роботи, в тому числі прагнення використати власні ідеї для підвищення конкурентних позицій компанії-роботодавця. Існуючі дослідження свідчать про те, що висока передбачувана організаційна підтримка може впливати на афективну прихильність і що вона пов'язана із афективною відданістю співробітників головним чином за допомогою двох внутрішніх психологічних механізмів: самовдосконалення та соціального обміну. Теорія соціального обміну припускає, що людська взаємодія є раціональною поведінкою, яка передбачає здобутки та втрати, і що люди взаємодіють один з одним поведінково, щоб задовольнити власні інтереси. Теорія самопідвищення пов'язана із мотивацією людей сприймати себе позитивно. Згідно із підходом В. Чої та співавторів [3], співробітники оцінюють свій статус і цінність в організації, отримуючи сигнали високої поваги та визнання від організації, і ця відчутна підтримка зміцнює уявлення про компетентність і самооцінку працівників, мотивує їх до

самовдосконалення. Своєю чергою, це позитивне сприйняття співробітників збільшує їхнє залучення до роботи та підвищує їх емоційну відданість організації. І, навпаки, працівники психологічно та емоційно відсторонюються від ситуацій, які загрожують їхньому позитивному самосприйняттю та зменшують їх емоційну відданість організації. Це стосується талановитих кадрів, які не здатні тривалий час виконувати монотонну однотипну роботу, яка не забезпечує зростання, задоволення і не передбачає виділення даних співробітників серед інших. У той же час, увага організації та турбота про працівників не тільки збільшують їхній афективний внесок у роботу, але і розвивають емоційну прихильність до своєї організації, посилюють їхнє почуття відповідальності та сприяють творчій діяльності.

Афективна прихильність впливає на психологічні переконання співробітників, а також на їхні організаційні результати, і це важливий фактор у виробленні організаційної поведінки компанії при стимулюванні щодо розвитку креативності кадрів. Як наголошують А. Чаудхарі та співавтори [2], що, хоча серед вчених точаться дебати щодо визначення зв'язку між афективною прихильністю та креативністю, більшість учених погоджуються, що перша призводить до сприятливих результатів для творчості, тоді як деякі вчені не погоджуються з цим. Можемо зазначити, що позитивний вплив може бути забезпечено у разі, якщо співробітники, стосовно яких застосовують високу передбачувану організаційну матеріальну та нематеріальну підтримку, є талановитими, перспективними та буде забезпечено розвиток креативності і досягнуті інноваційні результати.

Виявлено, що вказаний тип підтримки інноваційних ініціатив характерний для таких китайських компаній, як NetEase Inc., Xiaomi Corp., Semiconductor Manufacturing International Corp., BOE Technology Group Co., Ltd., Baidu Inc., JD.com Inc., Tencent Holdings Ltd.

Слід відзначити підхід, пов'язаний із залученням до роботи в компанії та активізації інноваційних ініціатив креативних та талановитих кадрів.

За твердженням Е. С. Насіфоглу та співавторів [8], творчість співробітників означає генерування нових ідей або вирішення проблем співробітниками. У роботі П. Хатзоглу та Д. Хацудеса [1] стверджується, що креативність суттєво впливає на організаційні інновації або результативність організації. Креативність є нематеріальним, рідкісним, неповторним, незамінним ресурсом, який може бути цінним джерелом конкурентоспроможності та отримання стійкого зростання для організацій. Індивідуальна креативність пов'язана із злиттям контекстуальних та ідіосинкратичних факторів. Особистість, когнітивні процеси, внутрішня та просоціальна мотивація, самоефективність, афект та відчуття значущої роботи є предикторами індивідуальної творчості. Усі ці фактори відрізняються поміж людей. Зокрема, деякі кадри демонструють більший прояв цих факторів, ніж інші.

З огляду на вказане, передумова творчих здібностей, таланту, ймовірно, відрізнятиметься від людини до людини, незважаючи на динаміку навколишніх контекстуальних факторів. Зокрема, незалежно від того, чи сприяють елементи робочого середовища творчості чи ні, працівник, який демонструє більший ступінь цих індивідуальних характеристик, що підвищують творчість, також буде більш схильний виявляти вищі творчі здібності, талант. Зрештою, організації, яким вдається забезпечити, утримувати та керувати послугами висококреативних людей, будуть стратегічно кращими, ніж їхні колеги з працівниками з меншими творчими здібностями, талантами.

У роботі Е. С. Насіфоглу та співавторів [8] показано, що сучасне стрімке зростання турецьких високотехнологічних компаній обумовлене орієнтиром на досліджуваний підхід. Зокрема, формуються команди, до складу яких залучаються талановиті креативні співробітники, які забезпечують створення та впровадження інноваційних технологічних рішень.

Потрібно зазначити, що залучення та управління креативними та талановитими кадрами підприємств в сучасних умовах пов'язане із застосуванням цифровізації та засобів штучного інтелекту, які покращують, роблять більш швидкими, доступними вказані процеси. При цьому, орієнтир на цифровізацію в даній сфері є більш поширеним у великих компаніях. Як приклад, можна проаналізувати особливості вказаних процесів у високотехнологічних компаніях Іспанії. За твердженням П. Мартінез-Моран та співавторів [9], на етапах відбору талановитих, креативних кадрів та залучення їх до конкретних освітніх цифрових платформ щодо покращення навичок та знань важливе місце відіграє фактор розміру компанії. А саме, велика компанія в змозі створити власну цифрову платформу для підготовки кадрів, тоді як середні або малі компанії часто не мають таких можливостей. Примітно, що в досліджуваних іспанських компаніях існує різкий контраст між широким використанням професійних соціальних мереж і обмеженим використанням конкретних порталів і соціальних мереж загального призначення. Зокрема, використання корпоративних веб-сайтів пов'язане з більшим розміром компанії. За даними емпіричних досліджень [9] встановлено, що розмір компанії демонструє позитивний зв'язок із більш широким використанням конкретних цифрових платформ на різних етапах життєвого циклу залучення та управління професійним розвитком креативних співробітників високотехнологічних підприємств Іспанії. А саме:

– використання спеціальних рекрутингових цифрових платформ зустрічається в 64 % компаній з кількістю співробітників до 50 осіб і досягає 91 % серед компаній з кількістю співробітників понад 5000 осіб. Відповідно, як бачимо, крупні компанії більш часто звертаються до використання зазначеної

категорії платформ, оскільки є більш націленими на глобальний пошук необхідним креативних співробітників, в тому числі із інших міст, регіонів, країн. Пріоритетом в даному випадку є пошук необхідних талановитих кадрів, які б відповідали запиту компанії стосовно можливої участі у створенні інновацій, що забезпечать підтримання або підвищення конкурентоспроможності у ринковому просторі. Визначено, що середні та малі інноваційні компанії при пошуку зазначеної категорії кадрів частіше звертаються до знайомих, використовують «сарафанне» радіо, користуються відгуками колег;

– онбордингові (формальні та неформальні) цифрові платформи використовують 36 % невеликих компаній і 57,9 % великих компаній. Відзначається низький рівень використання цих платформ компаніями з кількістю співробітників від 251 до 1000 осіб (середні компанії). В даному випадку застосовуються як професійні форуми, на яких як розглядаються ті або інші технологічні питання, так і є категорії щодо вакансій, пошуку роботи з боку претендентів;

– цифрові платформи ідентифікації талантів за відповідними професійними напрямками також більш часто використовуються з боку великих інноваційних компаній, які зацікавлені у всебічному пошуку креативних, талановитих кадрів (близько 60 % таких компаній Іспанії здійснюють постійний моніторинг даних стосовно рівня навичок, знань, прагнень, досягнень певних претендентів, які дають оголошення про пошук нової роботи, навіть коли є працевлаштованими. При цьому, такі цифрові платформи також постійно переглядають близько 40 % середніх і 30 % малих інноваційних підприємств Іспанії.

Можемо зазначити, що управління талантами перетворилося на стратегічне зобов'язання для організацій, що функціонують у середовищі високих технологій, які руйнують фізичні бар'єри та сприяють більш ефективній цифровізації процесу управління талантами. Цифровізація не тільки покращує внутрішнє управління підприємствами, але й сприяє зміцненню їх конкурентних переваг на ринку. Це дає можливість створювати більш стійкі бізнес-моделі, які сприяють самоефективним ресурсам і систематизованому та операційному виконанню проєктів. Цифровізація має прями та непрямі переваги для суб'єкта господарювання, а також для креативних, талановитих працівників, засновані на сферах організаційного навчання, цифрових інновацій, організаційної гнучкості, бізнес-екосистем і вдосконаленні організаційних структур.

Необхідно звернути увагу на підхід щодо підтримки інноваційності персоналу, заснований на стимулюванні лідерів команд робочого колективу.

Дослідницько-конструкторські організації та групи активно беруть участь у розробці інноваційних продуктів, послуг, технологій і процесів, які можуть сприяти підвищенню продуктивності за менших витрат. Крім того, організоване за сприяння лідерів таких груп зосередження на вищезазначеному призводить до узгоджених ідей і методів, які сприяють технологічній інформації в середовищі науково-дослідних розробок. Таким чином, за твердженням З. Хуанг та співавторів [6], створення ідей для організаційних продуктів і послуг є одним із найважливіших факторів зростання виробництва, тобто креативності співробітників. Креативність є життєво важливою складовою інновацій. Центральною ідеєю соціальної когнітивної теорії є самоефективність. При цьому, сильна самоефективність індивідів є передумовою для творчості та відкриття нових знань, наставництва для інших членів групи, які не виявляють лідерських якостей при високих талантах.

Як наголошують Дж. Ду та співавтори [4], ключовими факторами, які підтримують творчу поведінку фахівців з науково-дослідних робіт, є підвищення конкурентоспроможності організації. Через унікальний і невизначений процес інновацій науково-дослідні роботи повинні керуватися з боку різних або одного робочого підрозділу, в кожному з яких потрібне управління та взяття одним із спеціалістів на себе певного масиву лідерських обов'язків. За твердженням Л. Гумуслуоглу та співавторів [5], лідери науково-дослідних розробок повинні сприяти інноваційній поведінці групи через різні заходи і механізми, такі як командна інноваційна поведінка (генерація та реалізація нових ідей) через ідентифікацію команди та міжкомандні інноваційні дії (обмін ресурсами, координація) з іншими командами для сприяння та впровадження інновацій).

Розширення прав і можливостей лідерства є поведінкою, яка ділиться владою з підлеглими та керує іншими. Цей підхід сприяє самолідерству (процесу контролю над своєю поведінкою та впливом за допомогою керування собою за допомогою певного набору когнітивних і поведінкових стратегій) серед працівників. Загалом, середовище науково-дослідної роботи пропонує унікальний виклик лідерству. На додачу до створення сприятливого клімату для творчості, заохочення співробітників до лідерства також полягає в тому, щоб переконатися, що підлеглі компанії залишаються активно залученими до їхньої роботи та намагаються створювати інноваційні продукти, техніки та методи, щоб залишатися конкурентоспроможними. Поведінка лідера науково-дослідної роботи змушує все працювати та сприяє уникненню марнування часу, праці та капіталу. Ці професіонали з науково-дослідних робіт створюють унікальні лідерські завдання, необхідні для розвитку креативності команди.

Як свідчать емпіричні матеріали щодо впровадження лідерства в сфері НДДКР китайських високотехнологічних компаній [6], команди в науково-дослідному середовищі зазвичай є міжфункціональними, об'єднуючи вчених, техніків, інженерів і спеціалістів. В таких умовах особи, які беруть на себе обов'язки лідерів в таких командах, повинні бути не тільки креативними, але і розуміти

весь процес НДДКР на рівні ключових етапів. Лідери команд, задіяних у НДДКР, сприяють інноваційним цілям команди та мотивують її адаптуватися до взаєморозуміння, що позитивно вплине на організацію.

В провідних китайських високотехнологічних компаніях існує приваблива система матеріальної та нематеріальної підтримки ініціатив осіб, які виявляють бажання та мають потенціал лідерства в сфері НДДКР.

**Висновки з проведеного дослідження.** Дослідження показало, що на нинішньому етапі наукової думки сформувались наступні підходи стосовно підтримки інноваційних ініціатив персоналу підприємств, характерної для зарубіжної практики:

1) підхід, заснований на організаційній підтримці інноваційних ініціатив персоналу підприємств Китаю, які функціонують у галузі високих технологій. Зазначено, що вказана організаційна підтримка поділяється на два види: очікувана помірною матеріальною та нематеріальною підтримкою (сталі практики організації щодо піклування та цінування працівників за їхній вплив на її інноваційний розвиток) та висока передбачувана організаційна матеріальна та нематеріальна підтримка (впливає на прояв активної відданості і креативності). Вказаний тип підтримки інноваційних ініціатив характерний для таких китайських компаній, як NetEase Inc., Xiaomi Corp., Semiconductor Manufacturing International Corp., BOE Technology Group Co., Ltd., Baidu Inc., JD.com Inc., Tencent Holdings Ltd., Meituan та Alibaba Group Holding Limited;

2) підхід, пов'язаний із залученням до роботи в компанії та активізації інноваційних ініціатив креативних та талановитих кадрів. Цей підхід використовується високотехнологічними компаніями Іспанії, Туреччини. В рамках акценту на вказаному підході визначено ефективність використання сучасних інструментів цифровізації та штучного інтелекту;

3) підхід щодо підтримки інноваційності персоналу, заснований на стимулюванні лідерів команд робочого колективу. Доведено, що в провідних китайських високотехнологічних компаніях існує приваблива система матеріальної та нематеріальної підтримки ініціатив осіб, які виявляють бажання та мають потенціал лідерства в сфері НДДКР.

Можемо зазначити, що представлені типи підтримки можуть бути використані у практиці українських підприємств, особливо тих, які застосовують сучасні інструменти цифровізації та штучного інтелекту.

Серед перспектив подальших наукових досліджень можна відмітити актуальність визначення типології кадрів, які виявляють ініціативи у сфері НДДКР.

## Література

1. Chatzoglou P., Chatzoudes D. The role of innovation in building competitive advantages: an empirical investigation. *European Journal of Innovation Management*. 2018. Vol. 21. No. 1. P. 44-69. DOI: <https://doi.org/10.1108/EJIM-02-2017-0015>.
2. Chaudhary A., Islam T., Ali H. F., Jamil S. Can paternalistic leaders enhance knowledge sharing? The roles of organizational commitment and Islamic work ethics. *Global Knowledge, Memory and Communication*. 2021. DOI: 10.1108/gkmc-06-2021-0109.
3. Choi W. S., Kang S. W., Choi S. B. Innovative behavior in the workplace: an empirical study of moderated mediation model of self-efficacy, perceived organizational support, and leader-member exchange. *Behavioral Sciences*. 2021. Vol. 11(12). DOI: 10.3390/bs11120182.
4. Du J., Li N. N., Luo Y. J. Authoritarian leadership in organizational change and employees' active reactions: have-to and willing-to perspectives. *Frontiers in Psychology*. 2020. Vol. 10. 3076. DOI: 10.3389/fpsyg.2019.03076.
5. Gumusluoglu L., Karakitapoğlu-Aygün Z., Scandura T. A. A multi-level examination of benevolent leadership and innovative behavior in R&D contexts: a social identity approach. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 2017. Vol. 24(4). P. 479–493. DOI: 10.1177/1548051817705810.
6. Huang Z., Sindakis S., Aggarwal S., Thomas L. The role of leadership in collective creativity and innovation: Examining academic research and development environments. *Frontiers in Psychology*. 2022. Vol. 13. 1060412. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1060412>.
7. Lee S., Han S., Byun G., Son S. Y. Social exchange relationships and exchange ideologies of employees and supervisors: a three-way interaction toward employee creativity. *Applied Psychology*. 2022. Vol. 71(2). P. 539–563. DOI: 10.1111/apps.12338.
8. Nasifoglu Elidemir S., Ozturen A., Bayighomog S. W. Innovative Behaviors, Employee Creativity, and Sustainable Competitive Advantage: A Moderated Mediation. *Sustainability*. 2020. Vol. 12(8). 3295. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12083295>.
9. Talent Management Digitalization and Company Size as a Catalyst / Martínez-Morán P. C., Díez F., Solabarrieta J., Fernández-Rico J. M., Igoa-Iraola E. *Systems*. 2024. Vol. 12(5). 168. DOI: <https://doi.org/10.3390/systems12050168>.

10. Yang H., Zhou D. Perceived Organizational Support and Creativity of Science-Technology Talents in the Digital Age: The Effects of Affective Commitment, Innovative Self-Efficacy and Digital Thinking. *Psychology Research and Behavior Management*. 2022. Vol. 15. P. 2421-2437. DOI: <https://doi.org/10.2147/PRBM.S378141>.

### References

1. Chatzoglou, P. and Chatzoudes, D. (2018), "The role of innovation in building competitive advantages: an empirical investigation", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 21, no. 1, pp. 44-69, DOI: <https://doi.org/10.1108/EJIM-02-2017-0015>.
2. Chaudhary, A., Islam, T., Ali, H.F. and Jamil, S. (2021), "Can paternalistic leaders enhance knowledge sharing? The roles of organizational commitment and Islamic work ethics", *Global Knowledge, Memory and Communication*, DOI: 10.1108/gkmc-06-2021-0109.
3. Choi, W.S., Kang, S.W. and Choi, S.B. (2021), "Innovative behavior in the workplace: an empirical study of moderated mediation model of self-efficacy, perceived organizational support, and leader-member exchange", *Behavioral Sciences*, Vol. 11(12), DOI: 10.3390/bs11120182.
4. Du, J., Li, N.N. and Luo, Y.J. (2020), "Authoritarian leadership in organizational change and employees' active reactions: have-to and willing-to perspectives", *Frontiers in Psychology*, Vol. 10, 3076, DOI: 10.3389/fpsyg.2019.03076.
5. Gumusluoglu, L., Karakitapoğlu-Aygün, Z. and Scandura, T.A. (2017), "A multi-level examination of benevolent leadership and innovative behavior in R&D contexts: a social identity approach", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 24 (4), pp. 479–493, DOI: 10.1177/1548051817705810.
6. Huang, Z., Sindakis, S., Aggarwal, S. and Thomas, L. (2022), "The role of leadership in collective creativity and innovation: Examining academic research and development environments", *Frontiers in Psychology*, Vol. 13, 1060412, DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1060412>.
7. Lee, S., Han, S., Byun, G. and Son, S.Y. (2022), "Social exchange relationships and exchange ideologies of employees and supervisors: a three-way interaction toward employee creativity", *Applied Psychology*, Vol. 71(2), pp. 539–563, DOI: 10.1111/apps.12338.
8. Nasifoglu Elidemir, S., Ozturen, A. and Bayighomog, S.W. (2020), "Innovative Behaviors, Employee Creativity, and Sustainable Competitive Advantage: A Moderated Mediation", *Sustainability*, Vol. 12(8), 3295, DOI: <https://doi.org/10.3390/su12083295>.
9. Martínez-Morán, P.C., Díez, F., Solabarrieta, J. et al. (2024), "Talent Management Digitalization and Company Size as a Catalyst", *Systems*, Vol. 12(5), 168, DOI: <https://doi.org/10.3390/systems12050168>.
10. Yang, H. and Zhou, D. (2022), "Perceived Organizational Support and Creativity of Science-Technology Talents in the Digital Age: The Effects of Affective Commitment, Innovative Self-Efficacy and Digital Thinking", *Psychology Research and Behavior Management*, Vol. 15, pp. 2421-2437, DOI: <https://doi.org/10.2147/PRBM.S378141>.

### Шварчовський І.В.

#### ПІДТРИМКА ІННОВАЦІЙНИХ ІНІЦІАТИВ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ: ЗАРУБІЖНІ ПРАКТИКИ

**Мета.** Систематизація підходів стосовно підтримки інноваційних ініціатив персоналу підприємств, сформованих в рамках зарубіжних практик.

**Методика дослідження.** В дослідженні використано метод системного підходу, за допомогою якого здійснено класифікацію ключових підходів щодо підтримки інноваційних ініціатив персоналу високотехнологічних підприємств за кордоном. Із застосування порівняльного аналізу проведено виявлення переваг стосовно використання визначених практик підтримки. За допомогою методу індукції проведено встановлення особливості представлених підходів із різних розрізнених джерел і сформульовано їх у вигляді систематизованих комплексних даних.

**Результати дослідження.** Встановлено, що на нинішньому етапі наукової думки в зарубіжній практиці сформувались певні підходи стосовно підтримки інноваційних ініціатив персоналу підприємств: 1) підхід, заснований на організаційній підтримці інноваційних ініціатив персоналу підприємств Китаю, які функціонують у галузі високих технологій. Вказана організаційна підтримка поділяється на два види: очікувана помірною матеріальною та нематеріальною підтримкою (сталі практики організації щодо піклування та цінування працівників за їхній вплив на її інноваційний розвиток) та висока передбачувана організаційна матеріальна та нематеріальна підтримка (впливає на прояв активної відданості і креативності); 2) підхід, пов'язаний із залученням до роботи в компанії та активізації інноваційних ініціатив креативних та талановитих кадрів. Тут акцент зроблено на ефективність використання сучасних інструментів цифровізації та штучного інтелекту; 3) підхід щодо підтримки інноваційності персоналу, заснований на стимулюванні лідерів команд робочого колективу. В провідних китайських високотехнологічних компаніях існує приваблива система матеріальної та

нематеріальної підтримки ініціатив осіб, які виявляють бажання та мають потенціал лідерства в сфері НДДКР.

**Наукова новизна результатів дослідження.** Набуло подальшого розвитку теоретичне забезпечення складу типів підтримки інноваційних ініціатив персоналу підприємств.

**Практична значущість результатів дослідження.** Результати проведеного дослідження можливо використати при розробці науково-методичних матеріалів за вказаною проблематикою.

**Ключові слова:** підтримка інноваційних ініціатив персоналу, високотехнологічні підприємства, зарубіжні практики, цифровізація, штучний інтелект, НДДКР, креативні та талановиті кадри, лідерство.

**Shvarchovskyi I.V.**

#### **ENCOURAGING INNOVATIVE INITIATIVES TO ENTERPRISE PERSONNEL: FOREIGN PRACTICES**

**Purpose.** The aim of the article is to systematize approaches to support innovative initiatives of personnel of enterprises formed within the framework of foreign practices.

**Methodology of research.** The study used the method of a systems approach, with the help of which the key approaches to support of innovative initiatives of personnel of high-tech enterprises abroad were classified. Using comparative analysis, the advantages of using certain support practices were identified. Using the induction method, the features of the presented approaches were established from various disparate sources and formulated in the form of systematized complex data.

**Findings.** It has been established that at the current stage of scientific thought in foreign practice, certain approaches have been formed regarding the support of innovative initiatives of the personnel of enterprises: 1) an approach based on organizational support for innovative initiatives of the personnel of Chinese enterprises operating in the field of high technologies. The indicated organizational support is divided into two types: expected moderate material and non-material support (consistent practices of the organization regarding care and appreciation of employees for their influence on its innovative development) and high expected organizational material and non-material support (influences the manifestation of active dedication and creativity);

2) an approach related to attracting creative and talented personnel to work in the company and activating innovative initiatives. The emphasis here is on the effective use of modern digitalization tools and artificial intelligence;

3) an approach to support the innovativeness of personnel, based on the stimulation of team leaders of the work team. In the leading Chinese high-tech companies there is an attractive system of material and non-material support for the initiatives of individuals who show the desire and have the potential for leadership in the field of R&D.

**Originality.** The theoretical provision of the composition of types of support for innovative initiatives of enterprise personnel has gained further development.

**Practical value.** The obtained results of the conducted research can be used in the development of scientific and methodological materials on the specified issues.

**Key words:** support for innovative initiatives of personnel, high-tech enterprises, foreign practices, digitalization, artificial intelligence, R&D, creative and talented personnel, leadership.