

Г. С. Черноїванова

**ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ
ІННОВАЦІЯМИ
ТА ІННОВАЦІЙНОЮ ПРАЦЕЮ**

Монографія

**Харків
2018**

УДК 005.591.6
ББК 65.290-21
Ч 49

Рекомендовано до видання рішенням ученої ради Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця (протокол № 9 від 25.06.2018 р.)

Рецензенти: **Мельник А. Г.** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки та бізнес-адміністрування Сумського державного університету;
Перерва П. Г. – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри організації виробництва і управління персоналом Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»;
Ястремська О. М. – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки, управління підприємствами та логістики Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця

Черноіванова Г. С.

Ч 49 Організаційно-економічне забезпечення управління інноваціями та інноваційною працею : монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2018.
284 с. Укр. мова

ISBN 978-966-8177-91-0

Розглянуто теоретичні, методичні та практичні основи організаційно-економічного забезпечення управління інноваціями та інноваційною працею. Досліджено сутність і взаємозв'язок категорій «управління», «управління інноваціями», «інновація», «інноваційна праця», «управління інноваційною складовою підприємства»; проаналізовано сучасний стан інноваційної діяльності й інноваційної праці.

Обґрунтовано концептуальний підхід до побудови системи організаційно-економічного забезпечення управління інноваційною складовою підприємства.

Розроблено концептуальні засади визначення трудомісткості та нормування інноваційної праці.

Рекомендовано для наукових працівників, викладачів, докторантів, аспірантів і студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів.

УДК 005.591.6

ББК 65.290-21

ISBN 978-966-8177-91-0

© Черноіванова Г. С., 2018
© ФОП Лібуркіна Л. М., 2018

ЗМІСТ

Вступ	4
Розділ 1. Методологічні засади управління інноваціями та інноваційною працею на підприємстві	8
1.1. Сучасна трактовка терміна управління інноваціями.....	8
1.2. Процедури та функції управління інноваціями.....	31
1.3. Аналіз сучасного стану інноваційної діяльності й інноваційної праці	43
Розділ 2. Організаційно-економічне забезпечення управління інноваційною складовою підприємства	63
2.1. Сутність організаційно-економічного забезпечення управління	63
2.2. Побудова системи організаційного-економічного забезпечення управління інноваційною складовою підприємства.....	70
2.3. Концептуальний підхід до формування організаційно-економічного забезпечення управління інноваційною складовою підприємства.....	126
Розділ 3. Забезпечення управління інноваційною працею на підприємстві	140
3.1. Визначення та особливості інноваційної праці в сучасних умовах	140
3.2. Основні аспекти нормування інноваційної праці на підприємствах	161
3.3. Концептуальні засади визначення трудомісткості інноваційної праці.....	183
Висновки.....	200
Список використаних джерел	204
Додатки.....	221

ВСТУП

Сучасний етап розвитку економічних процесів в Україні, відновлення втраченого наукового та науково-технічного потенціалу потребує відповідного організаційно-економічного забезпечення управління інноваціями й інноваційною працею.

Водночас наявна складна ситуація у сфері інноваційної діяльності й інноваційної праці в Україні обумовлює необхідність подальшого розвитку та поглиблення досліджень у цьому напрямі. Теоретичні та методичні засади організаційно-економічного забезпечення управління інноваційною складовою підприємства як цілісного об'єкта потребують комплексного системного підходу, який, на жаль, поки відсутній у вітчизняній праці та практиці.

Теоретичні, методологічні та методичні аспекти управління інноваціями знайшли відображення в роботах багатьох вітчизняних і закордонних учених: Мілгрорма П., Робертса Дж., Череп А., Олейнікової Л., Черепа О., Ткаченко О., Турила А., Єфремова О., Сороки К., Покотилової В., Полянської А., Длігача А., Меркулова М., Поршнева А., Румянцевої З., Саломатіна М., Файоля А., Шумпетера Й., Лепейко Т., Мельник Л., Акателова О., Іванова С., Єрмошенко М., Ганушак-Єфіменко Л., Матросова Л., Шевченко А., Турило А., Ткаченко А., Дробецька Т., Друкер П., Пономаренко В., Ілляшенко С., Дороніної М., Мельникова М., Кизима М., Ястремської О., Назарової Г. та ін., однак єдиної точки зору щодо змісту цих економічних категорій досі немає.

Однак у всіх цих роботах не визначено єдиного підходу до організаційно-економічного забезпечення управління інноваційною складовою підприємства, недостатньо узгоджено понятійно-категорійний апарат управління інноваціями й інноваційною працею, не виділено особливості побудови системи організаційно-економічного забезпечення управління інноваційною складовою підприємства, а також відсутня цілісність системи організаційно-економічного забезпе-

чення управління. Методична невирішеність цих питань послугувала підставою для вибору теми дослідження, обумовила її мету та завдання. Необхідність розробки науково обґрунтованих підходів до організаційно-економічного забезпечення управління інноваціями та інноваційною працею зумовлені також її значенням для функціонування та розвитку промислових підприємств в Україні.

Метою цього наукового дослідження є розробка й обґрунтування теоретичних і методичних засад щодо організаційно-економічного забезпечення управління інноваціями й інноваційною працею.

Для досягнення мети роботи необхідно вирішити такі завдання:

- проаналізувати й упорядкувати категорійний апарат предметної галузі: визначити сутність базових понять, встановити взаємозв'язки між ними;
- надати змістовну характеристику інноваційної складової підприємства, обґрунтувати її елементи;
- дослідити основні підходи, моделі, методи й інструменти управління інноваціями та інноваційною працею, обґрунтувати їх застосованість на сучасних промислових підприємствах;
- провести аналіз сучасного стану інноваційної діяльності й особливостей інноваційної праці на промислових підприємствах;
- визначити складові організаційно-економічного забезпечення управління інноваціями;
- розробити підхід до нормування інноваційної праці з урахуванням її диференціації;
- обґрунтувати підхід до визначення трудомісткості інноваційних робіт в умовах їх суттєвого ускладнення.

Об'єктом дослідження є інноваційна діяльність і процес інноваційної праці.

Предметом цього наукового дослідження є теоретико-методологічні та прикладні засади управління інноваціями й інноваційною працею та його організаційно-економічне забезпечення.

Інформаційну базу дослідження утворили праці вчених, фахівців-практиків із проблематики управління інноваціями й інноваційною працею, чинне законодавство та нормативно-правові акти, дані Державної служби статистики України, аналітичні та статистичні матеріали відкритого друку, звітність підприємств, результати власних досліджень.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних засад управління інноваційною складовою промислового підприємства.

Найбільш вагомі наукові результати становлять таку наукову новизну.

Удосконалено:

- наукове обґрунтування організаційно-економічного забезпечення управління інноваційною складовою підприємства, що відрізняється складом елементів і їх взаємозв'язків за окремими підсистемами управління;
- підхід до побудови системи організаційно-економічного забезпечення управління інноваційною діяльністю та інноваційною працею диференційований за функціями управління, видами інновацій та інноваційної праці, етапами життєвого циклу інновацій;
- методологічне підґрунтя нормування інноваційної праці, що базується на встановленні її сутності та адаптованості підходів, моделей і методів до кожного з видів інноваційної праці на підприємстві;
- науково-теоретичний базис визначення трудомісткості інноваційної праці, відмінністю якого є врахування стадії та етапу інноваційної роботи, а також ступеня її унікальності, що дає змогу зменшити час і підвищити ефективність планування та прийняття управлінських рішень в інноваційній сфері.

Дістало подальшого розвитку:

- сутнісна характеристика інноваційної складової промислового підприємства, що, на відміну від наявних підходів, визначає її як сполучення інновацій та інноваційної праці;

- інструментально-методичне забезпечення управління інноваційною діяльністю, до якого входять методичні підходи, що відрізняються комплексним характером, дозволяють формувати організаційно-економічне забезпечення управління промислового підприємства відповідно до його цілей, включають до себе інструменти нормування та встановлення трудомісткості інноваційної праці.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці наукових рекомендацій щодо організаційно-методичного забезпечення управління інноваційною складовою підприємства та окремих інструментів, що мають бути впроваджені на промислових підприємствах і підвищують ефективність їх системи управління.

Розділ 1

МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ ТА ІННОВАЦІЙНОЮ ПРАЦЕЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сучасна трактовка терміна управління інноваціями

Управління інноваціями є невід'ємною складовою системи управління сучасними підприємствами, оскільки вони є рушійною силою розвитку підприємств і сприяють їх виживанню в умовах конкурентного середовища. Однак, незважаючи на те, що управління інноваціями розглянуто в роботах багатьох вітчизняних і закордонних учених: Мілгрона П., Робертса Дж., Черепа А., Олейнікова Л., Черепа О., Ткаченко О., Єфремова О., Сороки К., Покотилової В., Полянської А., Длігача А., Меркулова М., Поршнева А., Румянцевої З., Саломатіна Н., Файоля А. та ін., єдиної точки зору щодо змісту цієї економічної категорії досі немає. Отже, доцільно провести поглиблений морфологічний аналіз. Узагальнення сучасного розуміння сутності управління в сучасних економічних працях наведено у табл. А.1 Додатка А.

Основні висновки такі. Більшість авторів розглядають «управління» як процес. До них належить Череп А., Олейнікова Л., Череп О., Ткаченко О., Турецкий О., Меркулов М., Длігач А., Оболенський О., Щорін В., Мілгром П., Роберт Дж., Єфремов О. Однак Єфремов О., Турецкий О. визначають управління також як діяльність. Длігач А., Меркулов М. також розуміють управління як діяльність. У Великому економічному словнику під редакцією О. Азріліяна управління розглядається як «керівництво, спрямування будь-якої діяльності» [14]. Схоже визначення подає Сорока К., яка визначає управління як «сферу людської діяльності, яка виникла в результаті розподілу праці для ... досягнення певних цілей» [138]. При цьому Сорока К. пропонує ще друге визначення: «управління – це спрямована координація та організація об'єкта управління» [138]. Покотилова В. розглядає управ-

ління як цілеспрямовану дію. Полянська А. визначає управління як систему управління ресурсами для досягнення визначених цілей. Тимцуник В., Ціпуринда В., Тарнавська Н. зазначили управління також як систему, але ця система, на їх думку, повинна бути заснована на інноваціях. Тільки Тарнавська Н. пов'язує цю систему з управлінськими інноваціями, а Тимцуник В., Ціпуринда В. – з інноваційним підходом. У словнику-довіднику словосполучення «система управління» замінено на «систему впливів». Філіпшин І. вважає, що «управління – це вибір та реалізація комплексу впливів» [161]. Інші автори під управлінням розуміють вплив суб'єкта на людей та економічних суб'єктів для досягнення поставлених цілей. До цієї групи вчених належать Поршнев А., Мочерний С., Загородній А., Вознюк Г. В енциклопедичному словнику з управління організацією позначено, що «управління – це вплив суб'єкта на все те, що він намагається підкорити своїй волі, трансформувати, направити на досягнення поставленої цілі». Таким чином, варто зазначити, що перераховані вище автори розуміють під управлінням вплив. На відміну від них, Поршнева А., Румянцева З., Саломатін Н., Хобта В., Лаврик У., Попова О., Шилова О. вказують, що управління є управлінською функцією.

Єфремов О. розглядає управління з трьох позицій: як особистий вид діяльності високоорганізованих систем, який забезпечує досягнення певної мети; як наукова категорія, в якій зафіксовано загальні поняття теоретичних і достатньо суттєві властивості наявних у системі відносин; як процес, під час якого досягається виконання сукупності функцій управління.

Таким чином, узагальнюючи проведений морфологічний аналіз (табл. А.2 Додатка А), слід підкреслити, що поняття «управління» визначають: як процес, діяльність, систему управління, управлінську функцію, вплив, науку, сукупність навичок, умінь та ін. Таким чином, визначення управління будується відповідно до мети кожного дослідника. Можна виявити такі підходи до формулювання дефініції «управління» (табл. 1.1). Більш за все дослідники використовують при визначенні поняття «управління» ключове слово «процес» (25,8 %

з аналізованих понять). Такі ключові слова, як «вплив» і «діяльність» використовуються однаково в процентному співвідношенні (9,7 %). Ключове слово «діяльність» також використовується при трактуванні сутності «управління» в іншому контексті (наприклад: вид діяльності, сфера людської діяльності, продукт діяльності). На третьому місці за частотою звернення належить таким ключовим словам: «система управління», «управлінські функції» (6,5 %). Інші автори пов'язують поняття «управління» з такими ключовими словами, як «керівництво», «наука», «наукова категорія», «спрямована координація та організація об'єкта», «цілеспрямована дія», «система впливів», «сукупність навичок, умінь».

У табл. 1.1 розглянуто порівняння ключових слів у визначенні дефініції «управління».

Таблиця 1.1

Порівняння ключових слів у визначенні дефініції «управління»

№ з / п	Ключові слова	Автор
1	2	3
1	Вплив, система впливів, комплекс впливів	Енциклопедичний словник, Економічна енциклопедія, Загородній А., Вознюк Г., Словник-довідник, Філіпшин І.
2	Процес	Великий економічний словник, Оболенський О., Щорін В., Мілгром П., Робертс Дж., Череп А., Олейнікова Л., Череп О., Ткаченко О., Єфремов О., Турецький О.
3	Вид діяльності, сфера діяльності, діяльність	Єфремов О., Турецький О., Сорока К., Меркулов М., Длігач А.

Закінчення табл. 1.1

1	2	3
4	Спрямування	Великий економічний словник, Сорока К., Файоль А.
5	Управлінські функції	Хобта В., Лаврик У., Попова О., Шилова О., Поршнев А., Румянцева З., Саломатін Н.
6	Система управління, система управлінських інновацій	Полянська А., Тимцуник В., Ціпуринда В., Тарнавська Н.
7	Наукова категорія, наука	Єфремов О., Хобта В., Лаврик У., Попова О., Шилова О.
8	Різновид енергоінформаційної взаємодії	Сіренко Н.
9	Сукупність навичок, умінь	Мельник А., Оболенський О., Васіна А., Гордієнко Л.
10	Продукт діяльності	Меркулов М.
11	Дія, спрямована на об'єкт	Покотилова В.

Джерело: складено автором на основі [14; 41; 44; 53; 57; 91; 92; 96; 98; 119; 121; 134; 138; 147; 149; 153; 156–158; 161; 192]

На основі проведеного аналізу ключових слів дефініції «управління» (табл. 1.1) отримані такі результати:

- 1) найчастіше дослідники використовують ключове слово «процес» (25 % з аналізованих авторів);
- 2) друге місце за частотою використання (16,7 %) належить ключовим словам «вплив» і «діяльність»;
- 3) третє місце за частотою використання (12,5 % з аналізованих авторів) належить сполученням – «система управління» та «спрямування»;
- 4) на четвертому місці – ключові слова «наука» та «управлінські функції» (8 %).

Усі інші ключові слова (табл. 1.1) використовуються однаково в процентному співвідношенні.

Тому в нашому дослідженні під управлінням будемо розуміти вид діяльності, який реалізується через функції планування, контроль, організація мотивація та регулювання та спрямовує діяльність людей у процесі досягнення поставлених цілей.

Теоретичний базис управління інноваціями спирається на сучасне розуміння сутності управління інновацією як системи, в якій подано обґрунтування нових підходів, принципів і функцій управління. Ефективне управління підприємством на базі інноваційного підходу передбачає детальний перегляд наявних визначень категорій «інновація», «управління», а також вироблення специфічних підходів і принципів управління. Для цього необхідно системно узагальнити формулювання понять «інновація», «управління підприємством», «управління інноваціями», проаналізувати загальноприйняті підходи, принципи та функції управління, виділити підходи, принципи та функції, які безпосередньо впливають на розвиток підприємства на основі інновацій. Управління підприємством на базі інноваційного характеру його розвитку вимагає розуміння його особливостей, формування специфічних підходів, принципів і функцій.

Оскільки в економічній літературі [17; 19; 24; 51; 80; 82; 119; 141; 154; 156; 179] відсутня чіткість у формулюванні деяких понять в управлінні інноваціями, не розглянуті особливості підходів і принципів управління інноваціями, було проведено аналіз і узагальнення наявних підходів до управління інноваціями.

В процесі управління інноваціями потрібно брати до уваги сутність категорії «інновація». В цей час існують різні підходи до трактування цієї дефініції.

Термін «інновація» в економічних публікаціях і літературі [3; 6; 8; 27; 36; 64; 88; 91; 141; 163; 178; 180; 183; 226] визначають по-різному. Класичне визначення «інновації» надав Й Шумпетер: «Інновація – це «нова комбінація факторів виробництва, створення якої мотивовано

підприємницькою діяльністю, зокрема прагненням підприємства до отримання прибутку» [180].

Багато авторів розглядають «інновацію» як «кінцевий результат діяльності». Цієї думки дотримуються Гохберг Л., Ілляшенко С., Череп А., Олейнікова Л., Череп О., Ткаченко О., Йохна М., Стадник В., Ковальов Г., Василенко В., Мельник І., Цигилик І., Кропельницька С., Мозіль О. та ін. Глазьев С., Фатхутдінов Р., Гохберг Л., Князевич А., Крайчук О., Соколов Д., Титов А., Шабанова М., Кокурін Д. вважають, що інновація – це відновлений результат, що приводить до зміни або доповнення елементів. Петрова І., Шпильова Т., Сисоліна І. також визначають інновацію «як результат розроблення та впровадження нової або вдосконаленої технології в галузях промисловості, в управлінні, в комерційній, маркетинговій діяльності або соціальній сфері, який під час застосування дає можливість здобути комплексний ефект» [64]. Слід зазначити, що деякі автори вважають «інновацію» просто результатом. На наш погляд, ці ключові слова в «інноваціях» ідентичні, оскільки результат припускає кінцевий результат. Чернобай Л., Кишеня П. вважають, що «інновація» – це матеріалізований результат [163]. Слід зазначити, що Череп А., Олейнікова Л., Череп О., Ткаченко О., Фатхутдінов Р., Йохна М., Стадник В., Гохберг Л., Князевич А., Крайчук О. та ін. [36; 69; 141; 156] розуміють інновацію – як (кінцевий) результат:

- діяльності або інноваційної діяльності;
- створення і впровадження нового (або впровадження нововведень, технології).

Відповідно до міжнародних стандартів [140] інновація також визначається як кінцевий результат інноваційної діяльності, що знайшов втілення у вигляді нового або вдосконаленого продукту, впровадженого на ринку, нового або вдосконаленого технологічного процесу, що використовується в практичній діяльності або в новому підході до соціальних послуг.

На думку Завліна П., Казанцева А., Мінделі Л., Покропивного С., Гриньової В., Румянцевої З., Хачатуряна Х., Коренного А., Чухрай Н.,

інновація – це використання або впровадження нових ідей (новацій, нововведень, результатів). Румянцева З. [91] доповнює, що інновація – це прибуткове використання нововведень. Не можна однозначно погодитися зі словосполученням «використання нововведень», оскільки «нововведення» – це впровадження новин.

Гохберг Л., Фрімен К., Залтман Дж., Соловійов В. розглядають «інновацію» як діяльність. При цьому Фрімен К. звертає увагу на види діяльності: «інновація – це технічна, дизайнерська, виробнича, управлінська та комерційна діяльність...» [8; 36]. Гохберг Л., Залтман Дж., Соловійов В. залишають це поза увагою. Коренной А., Чухрай Н. [178] пов'язують цю діяльність з використанням нових ідей, з чим можна погодитися.

Більшість економістів [8; 29; 63; 127] визначають інновацію як процес. Деякі з них доповнюють, що це комплексний процес, наприклад, Горфінкель В., Кузнєцова А., Лапко О. Згідно з культурологічним словником – це також комплексний процес [8]. Але, на наш погляд, це слово не впливає на сутність поняття.

Деякі вчені вважають, що інновація – це об'єкт, упроваджений у виробництво. До них належать Уткін Є., Мединський В., Ільдеменов С., Хіппель В. доповнює ключовим словом «процес» і вважає, що інновація – це застосування процесу на практиці або нового продукту [88]. Безгін К. розглядає інновацію як процес і результат [8], об'єднуючи таким чином ці два ключових слова. Безгін К., Санто Б., Ілляшенко С., Кузнєцова А., Черваньов Д., Нейкова Л., Соловійов В., Алімов А., Твісс Б. розглядають інновацію тільки у процесному контексті не відводячи особливої ролі маркетингу, однак лише Воронков Д., Погорелов Ю., Лапко О., Горфінкель В. підкреслюють, що інновації повинні бути орієнтовані на ринок.

Багато авторів [3; 6; 22; 27; 180; 183] пов'язують «інновації» з таким словом, як «зміна», або «цільова зміна». Наприклад, Шумпетер Й. розглядає інновацію як «зміни з метою впровадження і використання нових видів споживчих товарів, нових виробничих і транспортних засобів...» [180]. Валента Ф. вважає, що інновація – «це зміна в почат-

ковій структурі виробничого механізму, тобто перехід його внутрішньої структури до нового стану» [22]. Водачек Л. визначає інновацію як «цільову зміну у функціонуванні підприємства як системи» [27]. Яковець Ю. та Бажал Ю. трактують інновацію практично однаково. Яковець Ю. – як «якісні зміни у виробництві, які можуть стосуватися як техніки, так і технології» [183]. Бажал Ю. – «як зміна технології виробництва» [6], Кліяненко Б. вважає, що інновація – це не просто зміна, а проведення змін (на нашу думку, ці слова ідентичні), а Савчук В. розглядає інновацію як «нове явище (продукт) або зміну» [8].

Згідно з Законом України «Про інноваційну діяльність» інновація – «це новостворені або вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукція або послуги...» [124]. Схоже визначення подає Бланк І., який зазначає, що інновації – «це нове досягнення в сфері технології» [11], також він узагальнив поняття «інновація» і зазначив, що інновація – це «управління, призначене для використання в операційній, інвестиційній або фінансовій діяльності підприємства» [11]. У бізнес-словнику інновація визначена як «нова техніка, технологія» [8]. Слід зазначити, що на теперішній час це поняття вже застаріло. У бізнес-словнику та фінансовому словнику «інновація» трактується як інвестиція, що, на наш погляд, невірно, оскільки «інновація» та «інвестиція» – два різних поняття.

Інновацію як нововведення розглядають Шумпетер Й., Єрмошенко Н., Бажал Ю., Румянцева З., Бузько І., Краснокутська Н., Борисов Є., Миславський І., Присяжнюк А., Гриньов Б., Гусев В. Але кожний з них трактує її по-своєму. Так, наприклад Шумпетер Й. та Бажал Ю. пов'язують нововведення тільки з виробничою функцією, що є дещо вузьким підходом, оскільки «інновації» охоплюють всі функції або сфери діяльності підприємства. Згідно з зовнішньоекономічним тлумачним словником Фоминського І. інновація трактується як нововведення в галузі виробництва, але є доповнення: «а також у сфері управління, організації праці ...» [8]. Румянцева З., Краснокутська Н., Бузько І. розширюють поняття «інновація» та визначають, що це нововведення не тільки у виробничій сфері, а й у інших сферах (напри-

клад, за Румянцевою З. – «це прибуткове використання нововведення у вигляді нових технологій, видів продукції і послуг, організаційно-технічних і соціально-економічних рішень виробничого, фінансового, комерційного, адміністративного або іншого характеру» [91], а за Краснокутською Н. – «всі нововведення у виробничій, комерційній, фінансовій, маркетинговій, управлінській та інших сферах» [77], за Бузько І. – «всі нововведення як у виробничій, так і в організаційній, фінансовій, науково-дослідній, навчальній та інших сферах» [17].

Антонюк Л., Поручник А., Савчук В., Телетов О. визначили інновацію як явище. Тільки Антонюк Л., Поручник А., Савчук В. вважають, що інновація – нове явище (продукт) [3], а Телетов О. – нове явище в менеджменті [148]. У новітньому філософському словнику пропонується визначення інновації як явища культури [8].

На основі проведеного морфологічного аналізу можна узагальнити різні визначення цієї категорії (табл. А.3, А.4 Додатка А). В результаті аналізу було виявлено такі підходи до формулювання дефініції «інновація» та уточнено її зміст (табл. А.3 Додатка А): при визначенні поняття «інновація» здебільшого дослідники використовують ключове слово «результат» (18 % з аналізованих понять) та ключове слово «процес» (15 %). Третє місце за частотою звернення належить ключовому слову «нововведення» (11 %). Четверте місце належить ключовому слову «зміна» (9 %). Ключові слова «діяльність» і «технології» використовуються приблизно однаково в процентному співвідношенні (відповідно 5 % та 4 %). Такі ключові слова, як використання результатів, об'єкт, інвестиції, складають 2 % за частотою звернення. Ключове слово «використання нових ідей» – на 1 % більше. Інші автори (табл. А.3 Додатка А) пов'язують поняття «інновація» з такими ключовими словами, як нова комбінація; нове досягнення у сфері технології; впровадження в господарську практику; матеріалізований результат; застосування нового продукту, процесу; явище в менеджменті; нова виробнича функція; прибуткове використання нововведень; створення та впровадження нововведень, новостворений продукт, технологія чи спосіб виробництва; сукупність заходів; використання новацій; ко-

мерційне освоєння ідеї; товар, послуга або ідея; можливість отримати переваги; здатність створювати; створення і застосування нововведення; комплекс перетворень; перетворення нового знання; удосконалення; особистий засіб; стратегічна зброя; новий підхід; битва на ринку; явище культури. Деякі автори [3; 8] при формулюванні дефініції «інновація» об'єднують в одне поняття зовсім різні підходи (наприклад, явище, зміна; процес і результат; ідея, діяльність), але таких авторів невелика кількість. Деякі визначення мають близькі за змістом ключові слова, тому їх можна об'єднати (наприклад, «використання результатів» і «впровадження» – в «господарську практику результатів»; «зміна» та «проведення змін»; «використання нових ідей» та «упровадження в практику ідеї»). Слід також звернути увагу на те, що деякі економісти [8; 162; 178] пов'язують аналізоване поняття з таким словом, як використання або застосування. Але кожен із них з'єднує це ключове слово з різними за змістом категоріями (використання результатів; прибуткове використання нововведень; застосування нового продукту, процесу; використання новацій, використання нових ідей (новацій, нововведень); інвестиції; явище).

Таким чином, проведений морфологічний аналіз сутності поняття «інновація» дозволяє стверджувати, що категорію «інновація» розглядають з різних точок зору: як результат; процес; об'єкт, введений у виробництво; діяльність; зміну; нову техніку, технології; нову комбінацію, нове досягнення; нововведення.

Порівняння ключових слів у формулюванні категорії «інновації» наведено в табл. 1.2. Співставимо отримані результати з проведеним морфологічним аналізом.

Таблиця 1.2

Порівняння ключових слів категорії «інновація»

№ з/п	Ключові слова	Автор
1	2	3
1	Об'єкт, впроваджений у виробництво	Мединський В., Ільдеменов С., Уткін Є.

Продовження табл. 1.2

1	2	3
2	Процес, комплексний процес	Твісс Б., Санто Б., Тідд Д., Бессант Д., Павітт К., Морозов Ю., Ілляшенко С., Горфінкель В., Кузнєцова А., Лапко О., Черваньов Д., Нейкова Л., Соловійов В., Воронков Д., Погорелов Ю., Алімов А., Культурологічний словник, Безгін К., Єрохін С.
3	Нова комбінація, нове досягнення	Шумпетер Й., Бланк І.
4	Технологія, продукція, послуги	Закон «Про інноваційну діяльність», Шевченко А.
5	Використання результатів, використання нововведення	Воронков Д., Погорелов Ю., Румянцева З., Завлін П., Казанцев А., Мінделі Л., Покропивний С., Гриньов В.
6	Кінцевий результат, результат	Міжнародні стандарти, Череп А., Олейнікова Л., Череп О., Ткаченко О., Фатхутдінов Р., Ілляшенко С., Йохна М., Стадник В., Гохберг Л., Князевич А., Крайчук О., Глазьєв С., Василенко В., Мельник І., Соколов Д., Титов А., Шабанова М.,

Продовження табл. 1.2

1	2	3
		Єрмошенко М., Ганущак-Єфіменко Л., Буренніков Ю., Поліщук, Н., Ярмоленко В., Кокурін Д., Саудер У, Нашар А., Петрова І., Шпильова Т., Сисоліна І., Пимошенко Ю., Чернобай Л., Кишеня П., Савчук О., Безгін К.
7	Діяльність	Залтман Дж., Гохберг Л., Фрімен К., Соловійов В., Словник інвестиційних та інноваційних термінів
8	Застосування нового продукту, процесу	Хіппель В.
9	Зміна (проведення змін)	Водачек Л., Бодді Д., Пейтон Р., Добринін А., Тарасевич Л., Кліяненко Б., Валента Ф., Бажал Ю., Яковець Ю., Антонюк Л., Парунчик А., Савчук В., Шумпетер Й.
10	Явище	Антонюк Л., Парунчик А., Савчук В., Телетов О.
11	Нововведення	Шумпетер Й., Єрмошенко Н., Бажал Ю., Бузько І., Краснокутська Н., Новий філософський словник, Зовнішньоекономічний тлумачний словник,

Продовження табл. 1.2

1	2	3
		Фомінського І., Словник основних економічних термінів, Острошенка В., Мілославський І., Грінев Б., Гусев В., Кузнєцова А.
12	Створення та впровадження нововведення	Борисов С., Зуб О.
13	Сукупність заходів	Ніксон Ф.
14	Використання нових ідей, використання новацій	Коренной А., Чухрай Н., Хачатурян Х.
15	Комерційне освоєння ідей	Ріге Х.,
16	Товар, послуга або ідея	Роджерс Е., Залтман Дж.
17	Можливість отримати переваги	Портер М.
18	Здатність створювати	Дінофріо Н.
19	Комплекс перетворень	Пампура О., Глосарій бізнес-термінів
20	Удосконалення продукту	Вебстер Е.
21	Особистий засіб	Друкер П.
22	Стратегічна зброя	Доул Р.
23	Новий підхід	Українська економічна енциклопедія
24	Битва на ринку	Фостер Р.
25	Явища культури	Новітній філософський словник
26	Інвестиції, інвестиції у новації	Бізнес-словник, Фінансовий словник
27	Технологія, нова техніка	Бізнес-словник, Денисенко М.

Закінчення табл. 1.2

1	2	3
		Присяжнюк А., Шевченко А.
28	Виробнича функція	Бажал Ю.
29	Новостворений продукт	Присяжнюк А.
30	Спосіб виробництва	Присяжнюк А.

Джерело: складено автором на основі [3; 4; 6; 8; 11; 17; 22; 27; 29; 36; 63; 64; 69; 77; 88; 91; 124; 127; 140; 141; 148; 156; 162; 163; 178; 180; 183; 226]

На основі проведеного аналізу ключових слів дефініції «інновація» (табл. 1.2) отримано такі результати:

- 1) найчастіше дослідники використовують ключове слово «результат» (45,7 % з аналізованих авторів);
- 2) друге місце за частотою використання (43 %) належить ключовому слову «процес»;
- 3) третє місце за частотою використання (31,4 % з аналізованих авторів) належить ключовому слову «нововведення»;
- 4) на четвертому місці – ключове слово «зміна» (25,7 %).

Частота використання ключового слова «діяльність» – 14,2 %; «технологія» – 11,4%, словосполучення «використання результатів» та «використання нових ідей» використовуються однаково у процентному співвідношенні – 8,6 %. Усі інші ключові слова використовуються рідко.

У нашому дослідженні під інноваціями будемо розуміти комплексний процес, який передбачає впровадження, використання, розповсюдження та комерціалізацію нововведень з метою задоволення наявних ринкових потреб або формування нових.

При управлінні інноваціями потрібно використовувати загальні принципи управління, описані в роботах Буреннікова Ю., Поліщук Н., Ярмоленко В., Длігача А., Семенчи І., Череп А., Олейнікова Л., Черепа О., Ткаченко О. [19; 44; 156], які було узагальнено в табл. 1.3. Крім того, аналіз праць учених Буреннікова Ю., Поліщук Н., Ярмоленко В., Єрмо-

шенка М., Ганущак-Ефіменко Л., Покотилової В., Ілляшенка С., Князевича А., Крайчук О. (табл. 1.4) дозволив запропонувати включення і таких специфічних принципів управління: системності, комплексності, гнучкого реагування, обґрунтованого ризику на всіх етапах життєвого циклу інновацій, структурності, орієнтації переважно на інновації.

Таблиця 1.3

Аналіз принципів «управління» у працях сучасних учених

№ з/п	Автор	Принципи «управління»
1	2	3
1	Пономаренко В.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ цілісності ▪ структурності ▪ взаємозалежності системи та зовнішнього середовища ▪ ієрархічності ▪ системності
2	Семенча І.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ структурні ▪ функціональні ▪ організаційно-комунікативної (інформаційної) спрямованості
3	Соломатін Р.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ адаптивності ▪ динамічності ▪ самоорганізації ▪ саморегуляції ▪ саморозвитку ▪ переваження стратегічної спрямованості ▪ орієнтації на потреби ринку ▪ цілеспрямованості ▪ побудови ієрархічного «дерева цілей» ▪ планомірності
4	Маркова В.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ комплексності ▪ цілісності ▪ альтернативності варіантів розвитку ▪ гнучкого реагування ▪ виправданого ризику ▪ «розумної крайності» ринкових позицій

Закінчення табл. 1.3

1	2	3
5	Хобта В., Лаврик У., Попова О., Шилова О.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ загальні: науковості, законності, гласності, гуманізму, розподілу влади, конкретності ▪ спеціальні: 1. побудова системи управління: ієрархічності, функціональності, норми керованості; 2. здійснення процесу управління: цілеспрямованості, принцип головної ланки, поєднання єдиначальності, зацікавленості та відповідності, раціонального співвідношення цілей та способів їх досягнення. 3. пов'язанні зі специфікою об'єкта управління: невід'ємності, порівнянності, безперервності, розбіжності

Джерело: складено автором на основі [51; 55; 96; 129]

Таблиця 1.4

Аналіз принципів управління інноваціями у працях сучасних учених

№ з / п	Автор	Принципи управління інноваціями
1	2	3
1	Буренніков Ю., Поліщук Н., Яроменко В.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ інтегрованість із загальною системою управління підприємством ▪ комплексний характер формування управлінських рішень, високий динамізм управління ▪ варіативність підходів до розробки окремих управлінських рішень ▪ орієнтованість на стратегічні цілі розвитку підприємства
2	Єрмошенко М., Ганущак-Єфіменко Л.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ комплексності ▪ цілеспрямованості ▪ адаптивності ▪ динамічності ▪ планомірності ▪ орієнтації переважно на інноваційний шлях розвитку ▪ аналізу ризиків на всіх етапах життєвого циклу інновацій ▪ гнучкого реагування ▪ системності ▪ інформаційного забезпечення

Закінчення табл. 1.4

1	2	3
3	Покотилова В.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ безперервне прогнозування інноваційної ситуації ▪ динамічне запобігання технологічному відставанню ▪ системне впровадження інновацій у взаємопов'язаних сферах діяльності ▪ поєднання інвестицій з інноваціями
4	Ілляшенко С.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ системності ▪ комплексності ▪ орієнтації переважно на інноваційний шлях розвитку ▪ балансу інтересів суб'єктів інноваційного процесу ▪ «розумної» орієнтації новацій на задоволення потреб і запитів споживачів ▪ підтримки рівноваги між споживанням і відтворенням ресурсів
5	Князевич А., Крайчук О.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ врахування об'єктивних економічних законів ▪ науковий підхід до управління розвитком підприємства ▪ поєднання матеріальної і моральної зацікавленості ▪ поєднання галузевого і територіального управління ▪ ефективний підбір і розстановка кадрів
6	Череп А., Олейнікова Л., Череп О., Ткаченко О.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ адаптивності ▪ динамічності ▪ самоорганізації ▪ саморозвитку
7	Стадник В., Мельничук О., Йохна В.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ прогнозування ▪ планування ▪ організування ▪ контролювання ▪ активізування ▪ координування

Джерело: складено автором на основі [19; 51; 69; 119; 140; 156]

Принцип системності передбачає системний підхід до управління підприємством, орієнтованим на інновації. Цей принцип означає об'єднання всіх елементів інноваційного процесу в одне ціле, в ре-

зультаті досягається на підприємстві повна єдність [51]. Цей принцип повинен включати досягнення адаптивності та стійкості функціонування підприємства. Принцип системного підходу передбачає також при прийнятті управлінських рішень використання системного аналізу з метою запобігання вибору неправильного рішення.

Тривала стабільність ефективного виробництва підприємства неможлива без гнучкого управління інноваціями. Тому необхідно своєчасне просування нововведень, концентрація ресурсів, оперативного управління інноваційним процесом при мінімальному ризику від розробки нововведень. Підприємство може виявитися в кризі, якщо не зможе вчасно зреагувати на обставини, що змінюються. Тому принцип гнучкого реагування стає вирішальним при адаптації підприємства до інновацій.

Принцип комплексності передбачає активний взаємобмін із поставальниками та підрядниками, створення умов конкурентних переваг підприємства на основі інновацій, а також всебічне врахування всіх напрямів інноваційної діяльності.

Принцип обґрунтованого ризику на всіх етапах життєвого циклу інновацій має на увазі детальний аналіз факторів ризику й оцінку ступеня його впливу на різних етапах здійснення інноваційної діяльності. Розробка інновацій завжди пов'язана з високим ризиком і вимагає великих витрат, у середньому тільки одна з семи інновацій має ринковий успіх. Інші шість перетворюються на безповоротні для підприємства витрати. У зв'язку з цим необхідно більш ретельно прогнозувати, обґрунтовувати й аналізувати інноваційні ризики на різних етапах розробки інновацій. Існують такі складові ризику: види ресурсів, які знаходяться в розпорядженні підприємства (фінансові, трудові, виробничі й ін.), а також ринкові фактори. Облік усіх перерахованих складових дозволить значно знизити його вплив на результати діяльності всього підприємства, в умовах неточної, неповної і суперечливої інформації.

Принцип структурності означає можливість опису підприємства через вибір його структури, що має на увазі стійкі зв'язки.

Принцип орієнтації переважно на інновації. У ринкових умовах інновації є основою для випуску конкурентоспроможної продукції, зміцнення конкурентних позицій підприємства, підвищення ефективності виробництва. У теперішній час інновації стають одним із найважливіших елементів управління на підприємстві. Ефективні технології, нова продукція і нові форми організації процесів виробництва і збуту все більшою мірою визначають успіх діяльності всього підприємства. Підприємства, для яких інновації є визначальним фактором, не пов'язують себе необхідністю знижувати собівартість товару та проникати в інші сегменти ринку, їх мета – зосередити свої зусилля на створенні й освоєнні виробництва нової продукції, розробці нових технологій.

Таким чином, у нашому дослідженні при визначенні дефініції «інновації» та «управління інноваціями» будемо базуватися на принципах процесного та стратегічного підходів.

Отже, категорію «управління інноваціями» потрібно розглядати як з точки зору процесного підходу, так і в контексті загальної стратегії підприємства, а також у виробничому й організаційному контекстах.

Розглянемо також діючі підходи до «управління інноваціями». Визначення сутності поняття «управління інноваціями» розглянуто у табл. А.5 Додатка А.

Результати морфологічного аналізу сутності поняття «управління інноваціями» на основі робіт сучасних учених [17; 19; 24; 80; 82; 51; 119; 141; 154; 156; 163; 179] наведено в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Аналіз поняття «управління інноваціями» в роботах сучасних вчених

№ з / п	Автор	Ключові слова
1	2	3
1	Стадник В., Йохна Н.	Невід'ємна частина загального управління
2	Покотилова В.	Комплекс заходів щодо стимулювання та реалізації інноваційних ідей
3	Череп А., Олейникова Л., Череп А., Ткаченко А.	Система управління інноваціями

Закінчення табл. 1.5

1	2	3
4	Покотилова В.	Сфера управління підприємством
		Система управління інноваційними процесами
5	Єрмошенко Н., Ганущак-Єфіменко Л.	Невід'ємна складова діяльності
		Невід'ємна частина виробничої діяльності
6	Ілляшенко С., Біловодська О.	Відповідно до функціональної схеми підприємства
7	Лазутін Г.	Управління інноваційними процесами
8	Буренніков Ю. Поліщук Н., Ярмоленко В.	Управління інноваційними процесами
		Складова частина управління виробничою системою
		Управління сукупністю інноваційних процесів
9	Кузьмін О., Алексєєв І., Сай Л., Коць О.	Розробка та реалізація інноваційної стратегії
10	Бузько І., Варатанов О., Голубенко Г.	Розробка інноваційної стратегії
11	Шевченко А.	Розробка інноваційної стратегії
12	Чернобай Л., Кишеня П.	Впровадження інших організаційно-технічних рішень
13	Кузьмін О., Чернобай Л., Босак А., Пащенко І.	Функція менеджменту
14	Василенко В.А., Шматько В.Г.	Нові підходи та методи щодо організації управління
15	Бузько І., Спивак С.	Процес управління
		Процес впливу
16	Турило А.	Складова загальної системи управління
		Визначення методів впливу і науково-прикладних засад

Стадник В., Йохна М., Покотилова В. вважають, що управління інноваціями є невід'ємною частиною загального управління. Тієї ж думки дотримуються в своїх роботах Буренніков Ю., Поліщук Н., Ярмоленко В. [19]. Вони вказують, що управління інноваційною діяльністю є складовою частиною виробничої системи. Погоджуємося з їх думкою, оскільки управління необхідно розглядати як концептуальний підхід до управління взагалі.

Деякі вчені [24; 141] пов'язують поняття «управління інноваціями» з організаційним контекстом. Стадник В. і Йохна М. визначили, що управління інноваційною діяльністю доцільно здійснювати «в межах загального управління організацією і є його невід'ємною частиною; кожна організація, незалежно від її розмірів, планує інноваційні зміни і здійснює їх. Однак не завжди для цього створюються відокремлені інноваційні підрозділи. Як правило, реалізацію інновацій здійснюють за участю менеджерів і спеціалістів існуючих структурних ланок, які залежно від свого місця в управлінській ієрархії виконують певні функціональні обов'язки, в тому числі і щодо реалізації інноваційних програм. Це означає, що структура управління організацією повинна забезпечувати здатність системи менеджменту виконувати всі функції, в тому числі управління інноваціями [141]. Але якщо керівництво підприємства орієнтовано на досягнення конкурентних переваг саме інновацій, «йому слід побудувати організаційну структуру, за якою до інноваційного процесу приєднувалися б усі працівники, здатні продукувати цікаві ідеї та створити інновації» [141]. Василенко В., Шматько В. також надають поняттю «управління інноваціями» організаційного контексту: «це нові підходи та методи щодо організації управління, реформування системи управління в цілях адаптації до ринкових умов» [24]. На думку Череп А., Олейнікова Л., Черепа О., Ткаченко О. «інновації в галузі управління передбачають покращення організаційної структури, стилю та методів прийняття рішень, використання нових засобів обробки інформації» [156].

Єрмошенко М., Ганущак-Єфіменко Л. пов'язують управління інноваціями з інноваційним процесом. На їх погляд, «управління іннова-

ційним процесом – це невід’ємна складова діяльності сучасного підприємства, що охоплює планування, організування та стимулювання інноваційної діяльності, реалізацію інноваційних проектів, розрахованих на отримання конкурентних переваг і зміцнення ринкових позицій підприємства» [51]. Лазутін Г., Покотилова В., Буреніков Ю., Поліщук Н., Ярмоленко В. також вказують, що управління інноваціями – це управління інноваційними процесами. Однак, на нашу думку, це визначення звучує поняття управління інноваціями. Бузько І., Співак С. трактують управління інноваціями та управління інноваційною діяльністю в контексті процесного підходу [17]. Деякі автори наголошують, що управління інноваціями – це невід’ємна складова діяльності підприємства.

Крім того, багато авторів розглядають управління інноваціями у стратегічному контексті. На думку Єрмошенко М., Ганущак-Єфіменко Л., стратегічне управління інноваційною діяльністю «націлено на прогнозування глобальних змін в економічній ситуації та пошук і реалізацію масштабних інноваційних проектів, які сприятимуть успіху підприємства та забезпечуватимуть його ефективне функціонування і розвиток у тривалій перспективі». Кузьмін О., Алексєєв І., Сай Л., Коць О. розглядають управління інноваційним процесом у загальній стратегії підприємства. На їх думку, управління інноваційним процесом «передбачає розробку та реалізацію інноваційної стратегії, що повинна включати цілі інноваційної діяльності підприємства, вибір засобів щодо їх досягнення і обґрунтування джерел залучення необхідних ресурсів» [80]. Схоже визначення дають Бузько І., Варатанов О., Голубенко Г., Шевченко А.

Череп А., Олейнікова Л., Череп О., Ткаченко О. також використовують поняття «інноваційне управління». Вони стверджують, що «інноваційне управління – це система управління інноваціями, інноваційним процесом і відносинами, що виникають у процесі руху інновацій. На їх погляд, «інноваційне управління» повинно включати як «управління інноваціями», так і «управління інноваційним процесом». Однак деякі автори ці два поняття об’єднують (наприклад, Єрмошенко М., Ганущак-Єфіменко Л.).

Єрмошенко М. та Ганущак-Єфіменко Л. також розглядають управління інноваційною діяльністю з позиції оперативного календарного планування. «Полягає воно у складанні календарних планів-графіків виконання робіт і контролюванні їх виконання; вивченні економічних, організаційно-управлінських, соціально-психологічних факторів, що впливають на здатність фірми здійснювати інноваційну діяльність; розробленні ефективних форм організації інноваційної діяльності» [51].

Інноваційна діяльність невід’ємно пов’язана з процесом виробничої діяльності підприємства, тому деякі економісти [51; 119] пропонують поняття «управління інноваційною діяльністю» у виробничому контексті.

Ілляшенко С. та Біловодська О. визначили, що управління інноваційним процесом або інноваційною діяльністю підприємства доцільно розглядати відповідно до його функціональної схеми. Автори ототожнюють визначення підприємства, яке постійно займається інноваційною діяльністю, і підприємство, яке розвивається інноваційним шляхом, і визначили, що у реалізації функції управління інноваційною діяльністю задіяні майже всі підрозділи підприємства.

Кузьмін О., Чернобай Л., Босак А., Пашенко І. виділяють управління інноваціями як функцію менеджменту. На думку Чернобай Л., Кишені П., інновації в системі управління – це впроваджені (вдосконалені) організаційно-технічні рішення. Своє поняття вони пов’язують із загальним процесом управління та з менеджментом.

Покотилова В. висловила думку, що управління інноваціями – комплекс заходів щодо стимулювання інноваційних ідей і реалізації їх у рамках виробничих, сервісних та інших процесів на підприємстві [178].

Деякі вчені [3; 92; 162; 163; 178] виділяють управлінські інновації. Наприклад, Чухрай Н., Поручник А., Савчук В., Тарнавська Н., Чернобай Л., Покришка Д., Меркулов М., Хачатурян Х. також приділяють дуже значну увагу «управлінським інноваціям» при вирішенні проблем інновацій у державному управлінні.

Отже в результаті узагальнення проведеного морфологічного аналізу (табл. А.6 Додатка А) були отримані такі висновки: при визначенні поняття «управління інноваціями» найчастіше дослідники використовують такі ключові слова: «розробка інноваційної стратегії» та «управління інноваційними процесами» (14 % з аналізованих понять). Друге місце за частотою використання (9 %) належить ключовому словосполученню «управління інноваційним процесом», а також ключовим словам «процес», «частина управління виробничою системою» та «частина загального управління». Всі інші ключові слова (табл. А.6 Додатка А) використовуються однаково в процентному співвідношенні.

Таким чином, слід констатувати, що в наявних публікаціях немає єдиного підходу щодо визначення поняття «управління інноваціями». Слід також зазначити, що сучасний погляд учених, фахівців і практиків до визначення сутності управління інноваціями не відображають парадигми управління. Деякі автори замість сутності управління інноваціями дають визначення поняттям «управління інноваційної діяльності» або «управління інноваційним процесом», інші – поняттю «інновації у сфері управління».

Багато економістів вважають, що управління інноваціями – це управління інноваційним процесом. Але необхідно підкреслити, що процесний підхід не відображає сутності управління інноваціями, оскільки не розглядає при цьому інші контексти.

В нашому дослідженні під управлінням інноваціями будемо розуміти складову загальної системи управління підприємства, яка розглядається в процесному та стратегічному аспектах для досягнення цілей підприємства.

1.2. Процедури та функції управління інноваціями

Проведемо аналіз підходів, які використовуються для управління інноваціями. Узагальнення існуючих в економічній літературі точок зору наведено в табл. 1.6.

Аналіз підходів до «управління» у працях сучасних учених

№ з / п	Автор	Підходи до «управління»
1	2	3
1	Жигулін О.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ процесний ▪ системний ▪ ситуаційний ▪ бізнес-процесний
2	Сіменко І.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ структурний ▪ змістовий ▪ функціональний
3	Семенча І.Є.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ системний ▪ інтеграційний ▪ комплексний ▪ динамічний (відтворювально-еволюційний) ▪ факторний ▪ синергетичний ▪ кібернетичний ▪ раціоналістичний ▪ стандартизаційний ▪ адміністративний ▪ діловий ▪ антропологічний ▪ цільовий ▪ діяльнісний ▪ поведінковий ▪ атрибутний ▪ маркетинговий ▪ логічний ▪ оптимізаційний ▪ сценарний ▪ процедурний ▪ інноваційний
4	Полянська А.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ процесний ▪ ситуаційний ▪ системний

Продовження табл. 1.6

1	2	3
5	Фатхутдінов Р.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ системний ▪ комплексний ▪ інтеграційний ▪ функціональний ▪ динамічний ▪ маркетинговий ▪ відтворювальний ▪ кількісний ▪ ситуативний ▪ поведінковий ▪ адміністративний
6	Богомолова І., Саліков Ю., Ушаков С.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ системний ▪ функціональний ▪ комплексний ▪ інтеграційний ▪ стратегічний ▪ поведінковий ▪ радикальний ▪ сценарний ▪ бенчмаркінг
7	Кузьмін О. та ін.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ системний ▪ процесний ▪ структурний ▪ функціональний ▪ ситуаційний
8	Череп А., Олейнікова Л., Череп О., Ткаенко О.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ процесний ▪ системний ▪ ситуаційний
9	Енциклопедія Економіста. URL: www.Grandars.ru	<ul style="list-style-type: none"> ▪ комплексний ▪ інтеграційний ▪ маркетинговий ▪ функціональний ▪ динамічний ▪ відтворювальний

Закінчення табл. 1.6

1	2	3
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ процесний ▪ нормативний ▪ кількісний ▪ адміністративний ▪ поведінковий ▪ ситуаційний ▪ системний
10	Безгін К.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ факторний ▪ функціональний ▪ системний ▪ ситуаційний
11	Сіренко Н.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ механістичний ▪ метафізичний ▪ біологічний ▪ діалектичний ▪ системний ▪ структурний

Джерело: складено автором на основі [8; 12; 50; 51; 54; 79; 121; 129; 133; 134; 156]

Системний підхід при дослідженні явища дозволяє встановити його циклічність, системність і організованість [129]. Його вважають одним із основних підходів до управління, в його рамках розглядається діяльність підприємства як єдине ціле. Застосування системного підходу пов'язано з можливістю виявити й усунути причини прийняття неефективних рішень.

Ситуаційний підхід розглядає керуючу систему в конкретному місці і в конкретний час, тобто в контексті розвитку конкретних ситуацій. Це дає можливість інноваційно орієнтованому підприємству вибрати адекватну стратегію, а також враховувати структуру управління, яка залежно від ситуації може також змінюватися.

Процесний підхід розглядає «управління» як процес і дає можливість використовувати динамічні інструменти прийняття управлінських рішень і спиратися на концепцію «задоволеності споживача» [129].

Функціональний підхід концентрується на тісному взаємозв'язку всіх функцій управління. Для управління підприємством, орієнтованим на інновації, це такі функції: планування, організація, мотивація, контроль і регулювання. Цей підхід тісно пов'язаний з іншими підходами, перш за все, зі структурним. Функціональний підхід ґрунтується на сукупності функцій, необхідних для задоволення потреб. Цей підхід сприяє вдосконаленню всього управління шляхом розробки інновацій. В результаті застосування функціонального підходу можна вибрати оптимальну оргструктуру з урахуванням її сприйняття до інновацій.

Отже, узагальнення дозволило виявити, що найбільш важливими є: системний, ситуаційний, процесний та функціональний підходи. Більшість інших підходів є складовими вищезазначених. Наприклад, комплексний та інтеграційний, синергетичний, динамічний є складовими системного підходу; маркетинговий адміністративний, поведінковий, інноваційний є складовими функціонального підходу, а деякі інші (наприклад, кібернетичний, факторний, стандартизаційний, логічний, кількісний тощо) – лише інструментами управління.

Розглянемо більш глибоко особливості реалізації функцій управління інноваціями.

У зв'язку із застосуванням функціонального підходу до категорії «інновація» необхідно узагальнити наявні функції управління, а потім виділити функції управління інноваціями та визначити відмінності між функціями управління та управління інноваціями. Але спочатку необхідно розглянути сутність поняття «функція». У словнику української мови функцію визначають як «роботу, яку виконує певний об'єкт ...». Результати аналізу наявних функцій управління за різними підходами вчених узагальнено в табл. А.7 Додатка А.

Результати аналізу діючих функцій управління узагальнено у табл.1.7.

Таблиця 1.7

Результати аналізу діючих функцій управління

№ з / п	Автор(-и)	Планування	Організація	Координація	Мотивація (стимулювання)	Контроль	Розпорядництво	Регулювання	Комплектування штату	Керівництво	Звітність	Складання бюджету	Облік	Аналіз	Активізування (стимулювання)	Прогнозування	Зв'язок
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	Файоль А.	+	+		+	+											
2	Джонсон Р., Каст Ф, Розенцвейг Д.	+	+				+										+
3	Котлер Ф.	+				+								+			
4	Сучасний слов- ник з суспіль- них наук	+	+	+		+							+		+		
5	Череп А., Олейнікова Л., Череп О., Ткаченко О.	+	+	+	+												
6	Єфремов О.	+	+	+	+	+											
7	Жигулін О.	+	+	+		+	+										
8	Кузьмін О.	+	+		+	+		+									
9	Гьюлик Л.	+	+	+					+	+	+	+					
10	Воронков Д.	+	+	+	+	+											
11	Тимцуник В., Ціпуринда В.	+	+		+	+											
12	Хобта В., Лаврик У., Попова О., Шилова О.	+	+		+	+		+					+				

Закінчення табл. 1.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
13	Петренко С., Семенко І.	+	+			+		+					+	+			
14	Осипов В.	+	+			+		+					+	+			
15	Стадник В., Мельничук О., Йохна В.	+	+	+		+									+	+	
16	Покропивний С.	+	+		+	+											
17	Леткевіч А.	+	+		+	+											
18	Поршнев А., Румянцева З., Саломатин М.	+	+	+	+	+											
19	Бойчик І.	+	+		+	+											
20	Буренніков Ю., Поліщук Н., Ярмоленко В.	+	+		+	+											
21	Князевіч А., Крайчук О.	+	+		+	+											
22	Погорелов Ю.	+	+	+	+	+											
23	Єгорова Є.	+	+		+	+		+					+	+			
24	Чумаченко Н.	+	+	+	+	+		+									
25	Богатин Ю., Швандар В.	+			+	+		+					+	+			
26	Муравйов А., Ігнат'єв А., Крутик А.	+	+		+	+											
	Питома вага, %	100	92,3	38,5	73	88,5	7,7	27	3,8	3,8	3,8	3,8	22,2	19,2	3,8	3,8	3,8

Джерело: складено автором на основі [13; 19; 29; 48; 49; 53; 54; 69; 74; 76; 80; 83; 91; 96; 116; 118; 140; 149; 156; 192]

Результати аналізу діючих «функцій управління» показали, що практично всі приведені автори розуміють функції управління в класичному сенсі, наведеному Файолом А.: планування, організація, мотивація та контроль. На основі проведеного аналізу поняття «функції управління» (табл. 1.7) отримані такі результати: крім перерахованих вище функцій (планування, організація, мотивація, контроль), 38,5 % з аналізованих авторів використовують функцію координації та 27 % – функцію регулювання. Усі інші функції (табл. 1.7) повторюються рідко.

Більшість із наведених вище авторів виділяють також функції контролю та мотивації. Джонсон Р., Каст Ф., Розенцвейг Д. доповнюють загальні функції управління (планування, організація, регулювання) функцією зв'язку. Варто зауважити, що функцію зв'язку доцільно віднести до функції координації, але зазначені автори функцію координації залишають поза увагою. Наприклад, Воронков Д., Єфремов О., Румянцева З., Поршнев А., Саломатін М., Погорелов Ю. розглядають такі ж самі функції, що і Череп А., Олейнікова Л., Череп О., Ткаченко О., але до них додають ще одну – контроль. Леткевіч А., Тимцуник В., Ціпуринда В., Покропивний С., Князевич А., Крайчук О. зазначають тільки чотири функції: планування, організація, контроль, мотивація. Кузьмін О., Буренніков Ю., Поліщук Н., Ярмоленко В. виділяють такі ж самі функції, як і Єфремов О., але функцію координації замінюють на регулювання. Хобта В., Лаврик У., Попова О., Шилова О. розглядають функції, аналогічні тим, що виділяє Кузьмін О., при цьому доповнюють ще однією – облік, яка, на наш погляд, відноситься до функції контролю. Петренко С. Сіменко І., Осипов В. вказують такі ж функції, як і Кузьмін О., але замість функції мотивування пропонують функцію аналізу, яку доцільно, на наш погляд, віднести до функції регулювання. У словнику з суспільних наук функцію планування доповнюють ключовими словами «визначення цілей», але з цим не можна однозначно погодитися. У словнику також окремо виділяють функцію обліку, яку, як було зазначено вище, слід віднести до функції контролю. Гюлик Л., на відміну від наявних функцій управління, розглядає ще чотири: комплектування штату; керівництво; звітність; складання бюджету. На наш

погляд, ці функції більш схожі на їх реалізацію. Слід зазначити, що функції комплектування штату та керівництво можна об'єднати та віднести у функцію координації; звітність – також у функцію координації; складання бюджету – у функцію планування. Стадник В., Мельничук О., Йохна В. доповнюють загальні функції управління (планування, організація, координація, контроль) функціями прогнозування та активізування. На нашу думку, функцію прогнозування слід об'єднати з функцією планування.

Що стосується функції управління інноваціями, то аналіз (табл. 1.8) засвідчив їх відмінність від класичного розуміння функцій управління.

Таблиця 1.8

Результати аналізу діючих функцій управління інноваціями

№ з/п	Автор(-и)	Планування	Організація	Координація	Мотивація (стимулювання)	Контроль	Розробка інноваційної стратегії	Регулювання	Активізування	Прогнозування	Маркетинг	Формулювання інноваційних цілей
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	Буренніков Ю., Поліщук Н., Ярошенко В.	+	+		+	+	+	+				+
2	Ермошенко М., Ганущак-Єфіменко Д.	+	+			+					+	
3	Захарченко В., Микитюк П.	+	+	+	+	+				+		
4	Колосок С.	+	+		+	+						
5	Краснокутська Н.	+	+	+	+	+				+		+
6	Оголева Л.	+	+	+	+	+						
7	Кузьмін О., Алексєєв І., Сай Л., Коць О.	+	+		+	+			+			

Закінчення табл. 1.8

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
8	Тимцуник В., Ціпуринда В.	+	+		+	+						
9	Стадник В., Мельничук О., Йохна В.	+	+	+		+			+			
10	Єфремов О.С.	+	+	+	+	+						
11	Ілляшенко С.	+	+			+						
12	Турило А.					+						
	Питома вага, %	100	100	42	67	100	8	17	9	18	8	17

Джерело: складено автором на основі [19; 53; 63; 65; 75; 77; 80; 97; 140; 149; 154]

Далі необхідно проаналізувати запропоновані авторами функції управління інноваціями. Результати аналізу діючих функцій управління узагальнено у табл. 1.8 та табл. А.8 Додатка А.

Результати аналізу «функцій управління інноваціями» також показали, що всі автори [19; 53; 63; 65; 75; 77; 80; 97; 140; 149; 154] розуміють функції управління в класичному сенсі, наведеному Файолем А.: планування (100 % з аналізованих авторів), організація (100 %), мотивація (67 %) та контроль (100 %). На основі проведеного аналізу «функцій управління інноваціями» (табл. 1.8) отримані такі результати: крім перерахованих вище функцій (планування, організація, мотивація, контроль), 42 % з аналізованих авторів використовують функцію координації. Усі інші функції управління інноваціями повторюються рідко.

Буренніков Ю., Поліщук Н., Ярмоленко В. відносять до функції управління інноваційною діяльністю такі загальні функції управління, як організація, стимулювання, контроль, регулювання. При цьому автори пропонують ще одну функцією – розробка інноваційної стратегії і формування цілей інновацій. Захарченко В., Микитюк П. вважають, що

до функцій управління інноваціями необхідно віднести також функції управління: прогнозування, планування, організацію, координацію, мотивацію і стимулювання, контроль. Як і Буренніков Ю., Поліщук Н., Ярмоленко В., Краснокутська Н. В. вважає, що до функцій управління інноваціями необхідно віднести формулювання інноваційних цілей. Але, на наш погляд, формулювання інноваційних цілей – це скоріше етап розробки інноваційної стратегії, ніж функція. Варто зазначити, що Краснокутська Н. залишає поза увагою таку функцію, як розробка інноваційної стратегії, наголошуючи лише на першому етапі її формування. Особливу увагу Краснокутська Н. приділяє функції прогнозування, яку відокремлює від функції планування. Необхідно зазначити, що, на наш погляд, ці дві функції доцільно не відокремлювати, а об'єднати в одну – планування.

Оголева Л. до функцій інноваційної діяльності відносить загальні функції менеджменту. Єрмошенко М., Ганущак-Єфіменко Л., Колосок С. акцентують увагу на функціях менеджменту, однак залишають поза увагою те, що функції управління інноваційною діяльністю повинні відрізнятися від загальних функцій управління за змістом. Єрмошенко М., Ганущак-Єфіменко Л. тільки доповнюють загальновизнані функції управління функцією маркетингу, однак з цією точкою зору не можна погодитися, оскільки це порушує єдність основи класифікації.

Ілляшенко С. [63] до функцій управління процесами інноваційного розвитку на макрорівні відносить: 1) аналіз зовнішнього середовища і прогнозування його розвитку; 2) аналіз внутрішнього середовища; 3) виявлення напрямів і варіантів інноваційного розвитку ринкових можливостей; 4) формування цільового ринку для реалізації проектів інноваційного розвитку; 5) аналіз і кількісну оцінку ризику; 6) вибір пріоритетних напрямів інноваційної діяльності; 7) формування організаційної структури управління інноваційною діяльністю; 8) планування виробничо-збутової та фінансової діяльності; 9) контроль та реалізацію проектів інноваційного розвитку; 10) підготовку рішень про своєчасну зміну пріоритетів і пошук нових напрямів інноваційної діяльності. Заслугою автора є відокремлення функцій управління інноваційної діяльності від загальних функцій управління. Окрім цього, наведені функції

(за виключенням функції формування організаційної структури управління інноваційною діяльністю) більше схожі на завдання управління інноваційною діяльністю.

Єфремов О. вважає, що функції управління інноваційним розвитком підприємства ідентичні загально визначеним функціям управління. Але автор виділяє одну особливість – «функції управління інноваційним розвитком підприємства мають бути орієнтовані на якісну зміну стану підприємства з використанням результатів інноваційної діяльності».

Стадник В., Мельничук О., Йохна В. розглядають функції управління інноваційним розвитком відповідно до загальних функцій шляхом їх конкретизації [140] (табл. А.8 Додатка А), але ми дотримуємося думки, що функцію активізування доцільно замінити на функцію регулювання.

Згідно з проаналізованими підходами до функцій управління інноваціями та інноваційного розвитку підприємства варто зауважити, що до функцій управління інноваціями будемо відносити загальні функції управління, такі як: 1) планування; 2) організація; 3) мотивація; 4) контроль; 5) регулювання. Але, на нашу думку, зміст функцій управління інноваціями відрізнятиметься від загальних функцій управління:

1. Планування (вибір місії підприємств, які орієнтуються на інновації, формулювання інноваційних цілей; аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, стратегічне інноваційне планування, яке передбачає розробку інноваційної стратегії підприємства). Аналіз зовнішнього середовища передбачає вивчення та прогноз потреб в інноваціях. Він дозволяє підприємству діяти більш ефективно, готуючись до можливих негативних змін.

Аналіз внутрішнього середовища включає оцінку сприйнятливості підприємства до інновацій (аналіз інноваційного потенціалу). Елементами інноваційного потенціалу є його матеріальні, маркетингові, трудові та фінансові ресурси. При виборі інноваційної стратегії необхідно обов'язково проаналізувати й оцінити фінансове забезпечення підприємства;

2. **Організація** означає процес формування організаційної структури управління інноваціями; досягнення поставлених інноваційних цілей шляхом своєчасного забезпечення виконання планових завдань і регулювання спільних і скоординованих дій працівників;

3. **Мотивація** полягає у стимулюванні зацікавленості робітників у результатах впровадження інновацій, а також у створюванні мотиваційного механізму, наявності кваліфікованого персоналу, можливості перекваліфікації кадрів;

4. **Контроль** складається з двох видів контролю – оперативного та стратегічного.

Оперативний контроль забезпечує контролювання всіх етапів інноваційного процесу, а також виконання поточних завдань.

Стратегічний контроль полягає у контролюванні процесу розробки та реалізації інноваційної стратегії підприємства, а також ходу виконання науково-технічних заходів.

5. **Регулювання** полягає у формуванні необхідних дій щодо реалізації поставлених інноваційних цілей, усунення недоліків інноваційної діяльності підприємства. Ця функція нерозривно пов'язана з функцією контролю.

Слід також зазначити, що деякі автори називають функції управління інноваціями функціями інноваційної діяльності, інші – функціями інноваційного розвитку. Але ми вважаємо, що всі функції, які пов'язані з інноваційною діяльністю, доцільно об'єднати під назвою «функції управління інноваціями».

1.3. Аналіз сучасного стану інноваційної діяльності й інноваційної праці

На основі аналізу економічної літератури та використання даних державної служби статистики з питань забезпечення інноваційної праці [37–40; 103] було проведено аналіз інноваційної діяльності й інноваційної праці.

Об'єктом для цього аналізу обрано інноваційні підприємства, а також підприємства й організації, які займаються інноваційною працею;

інноваційну працю фахівців. Крім того, для аналізу обрано такі рівні: макрорівень (країна) та мезорівень (район).

Предметом аналізу є результати інноваційної діяльності й інноваційної праці, які відображені у статистичних збірниках України.

Аналіз стану інноваційної діяльності та розвитку інноваційної праці базується на використанні таких загальнонаукових і спеціальних методів: теоретичного узагальнення, системного аналізу, абстрактно-логічний – для визначення сутності понять «інноваційна діяльність» та «інноваційна праця»; методи статистичного та математичного аналізу, а також методи економічного аналізу (табличного, порівняльного, індексного – для дослідження стану інноваційної діяльності, інноваційної праці й оцінки їх результатів; регресивного аналіз – для виявлення факторів впливу на результативність інноваційної діяльності й інноваційної праці; графічного – для наочного зображення положень аналізу; логічного узагальнення та комплексного підходу – для обґрунтування методологічного підходу до аналізу.

Процедура аналізу, яка застосовувалась у дослідженні, є такою:

- 1) на першому етапі сформульовано основні цілі та завдання аналізу, виявлено основні тенденції та особливості інноваційної діяльності та інноваційної праці;
- 2) на другому етапі обрано основні показники, які дозволять провести комплексний аналіз стану інноваційної діяльності та розвитку інноваційної праці;
- 3) результати аналізу наведено у вигляді економіко-математичної моделі, яку може бути використано з метою удосконалення аналізу інноваційної діяльності та розвитку інноваційної праці.

Проведений аналіз дозволив зробити висновки:

загальна кількість працівників наукових організацій зменшувалася кожного року за період 1995–2015 рр. У 2014 р. загальна кількість цих працівників зменшилася на 11 % порівняно з 2013 р. і склала 109,6 тис. осіб. Але якщо порівнювати загальну кількість працівників 2014 р. з кількістю 2000 р., можна зазначити їх зменшення у 1,72 разу, а порівняно з 1995 р. – у 2,67 разу. Порівняно з 2005 р. загальна кіль-

кість наукових кадрів у 2014 р. зменшилася лише на 35,8 %. У 2015 р. загальна кількість працівників зменшилася лише на 7,3 % порівняно з 2014 р. і склала 101,6. Порівняно з 2012 р. загальна кількість наукових кадрів у 2015 р. зменшилася лише на 21,8 %. Але якщо порівнювати загальну кількість цих працівників 2015 р. з кількістю 2000 р., можна зазначити їх зменшення у 1,85 разу, а порівняно з 1995 р. – у 2,88 разу.

У загальній кількості працівників наукових організацій найвагомішу частку займають спеціалісти, які виконують наукові та науково-технічні роботи (у 1995 р. ця кількість складала понад 60 % у загальній кількості наукових працівників, у 2000 р. – 64,2 %, у 2005 р. – 61,8 %, у 2013 р. – 63,2 %, у 2014 р. – 63,3 %, у 2015 р. – 63 %). Кількість спеціалістів, які виконують наукові та науково-технічні роботи за період 1995–2015 рр. також суттєво зменшилася (з 179,8 тис. осіб до 63,9 тис. осіб) або у 2,8 разу. Так, наприклад, порівняно з 1995 р. це зменшення складає 115900 осіб, або 64,50 %. Це зменшення простежується поступово протягом 15 років.

Що стосується чисельності фахівців, які виконують наукові та науково-технічні роботи за регіонами України, можна зазначити, що найбільша чисельність цих спеціалістів за 2014 р. спостерігається у великих містах України (м. Київ – 47,86 %) та в областях: Харківська – 17,08 %, Дніпропетровська – 9,41 %, Донецька – 3,83 %, Львівська – 4,67%, Одеська – 3,07 %, Запорізька – 2,37 %, Київська – 2,07 %, Сумська – 1,83 %. Найменша чисельність цих фахівців у 2014 р. спостерігається у таких областях: Волинська – 0,21 %, Житомирська – 0,32 %, Рівненська – 0,25 %, Тернопільська – 0,29 %, Хмельницька – 0,19 %. У 2015 р. простежується приблизно така ж тенденція (крім Донецької області). Найбільша кількість фахівців, які виконують наукові та науково-технічні роботи, спостерігається в м. Києві – 47,47 % та в областях: Харківська – 17,11 %, Дніпропетровська – 9,93 %, Львівська – 4,65%, Одеська – 3,18 %, Донецька – 2,8 %, Запорізька – 2,43 %, Київська – 2,12 %, Сумська – 1,94 %. Найменша чисельність цих фахівців у 2015 р. спостерігається у таких областях: Волинська – 0,26 %, Житомирська – 0,26 %, Рівненська – 0,23 %, Тернопільська – 0,26 %,

Хмельницька – 0,18 %. Протягом десяти років чисельність фахівців, які виконували наукові та науково-технічні роботи зменшувалася.

Зниження цього показника частково відбулося за рахунок спеціалістів, які мають науковий ступінь (докторів і кандидатів наук). Тому необхідно проаналізувати зниження цієї категорії персоналу. Кількість докторів наук, які виконують наукові та науково-технічні роботи, у 2014 р. збільшилась порівняно з 2005 р. незначно – на 100 осіб, або 2 % (а порівняно з 1995 р. і 2000 р. – на 200 осіб, або на 5 %). У 2015 р. чисельність цих спеціалістів зменшилась на 5 % порівняно з 2014 р. (на 200 осіб), порівняно з 1995 р. і 2000 р. – залишилась без змін. Слід також зазначити, що протягом 2010 р., 2012 р., 2013 р. ця кількість не змінювалась та була на рівні 4500 осіб. Порівняння кількості наукових кадрів за період 1995–2015 рр. наведено у табл. 1.9.

Найбільше значення цього показника за останні десять років можна простежити у місті Києві та Харківській, Львівській, Одеській, Дніпропетровській областях. Найменше значення – у Волинській, Рівненській, Тернопільській, Кіровоградській, Житомирській, Хмельницькій, Івано-Франківській, Чернігівській, Луганській, Черкаській областях.

Чисельність кандидатів наук, які виконують наукові та науково-технічні роботи (НТР), у 2015 р. порівняно з 2005 р. також зменшилась на 3121 осіб, або на 18,4 %. (у 2010 – на 18,1 %, 2012 – 12,7 %, 2013 р. – на 12,%, 2014 р. – на 6 %). Слід також підкреслити, що у 2005–2006 рр. та 2012–2013 рр. кількість кандидатів наук приблизно була однаковою, (у 2005–2006 рр. вона складала 17,0 тис. осіб, а у 2012–2013 рр. – 15,9 тис. осіб). Кількість працівників, які виконують НТР за сумісництвом (з 2010 р. включено всіх науково-педагогічних працівників вищих навчальних закладів), має тенденцію до зменшення. Порівняно з 1995 р. ця категорія зростала кожного року, за винятком останніх 2011–2015 рр. У 2011 р. зменшення цього показника було незначним – на 1,7 % порівняно з 2010 р. У 2012 р. кількість працівників, які виконують НТР за сумісництвом, зменшилась порівняно з попереднім роком на 10,4 %. У 2013 р. збільшилась лише на 6,5 %, але у 2014 р. ця кількість порівняно з 2013 р. зменшилась вже суттєво – на 15 % (але порівняно з 1995 р. збільшилась на 16,3 %). У 2015 р. порівняно

Таблиця 1.9

Порівняння кількості наукових кадрів за період 1995–2015 рр.

Показник	1995	2000	2005	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Темп зростання, %		
										з 1995 р.	з 2013 р.	з 2014 р.
Кількість працівників наукових організацій	293,1	188,0	170,6	141,1	134,7	129,9	123,2	109,6	101,6	34,66	82,46	92,7
Кількість спеціалістів, які виконують наукові та науково-технічні роботи	179,8	120,8	105,5	89,6	85,0	82,0	77,9	69,4	63,9	35,54	82,03	92,07
З них мають науковий ступінь:												
доктори наук	4,1	4,1	4,2	4,5	4,4	4,5	4,5	4,3	4,1	1	91,11	95,35
кандидати наук	22,9	17,9	17,0	17,0	16,1	15,9	15,9	14,7	13,9	60,70	87,42	94,56
Кількість працівників, які виконують науково-технічні роботи за сумісництвом	41,7	53,9	68,5	69,4	68,2	61,1	57,1	48,5	41,7	1	73,03	86,0
З них мають науковий ступінь												
доктори наук	4,2	5,5	6,9	7,5	7,3	6,7	6,6	5,7	5,4	128,57	81,82	94,74
кандидати наук	18,6	23,3	25,7	29,7	30,1	26,1	25,3	22,3	18,9	101,61	74,70	84,75

з 2014 р. кількість зменшилася на 14 % (але порівняно з 1995 р. ця кількість не змінилась).

Найменше значення показника за останні п'ятнадцять років можна простежити у таких областях: Волинська, Рівненська, Тернопільська, Кіровоградська, Житомирська, Хмельницька. Таким чином, кількість фахівців вищої кваліфікації, які зайняті в економіці України, в цілому суттєво зростала, за винятком останніх років.

Оскільки кількість спеціалістів, які виконують наукові та науково-технічні роботи, займають найбільшу частку в загальній кількості наукових кадрів, кількість усіх спеціалістів, окрім спеціалістів за сумісництвом, мають схожу динаміку (рис. 1.1).

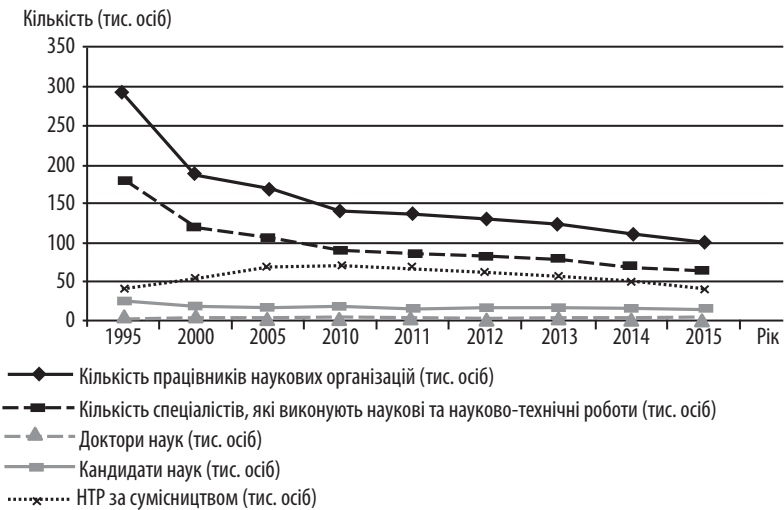


Рис. 1.1. Динаміка кількості працівників наукових організацій за період 1995–2015 рр.

Частка дослідників у загальній кількості виконавців наукових досліджень і розробок є найвагомішою. Ця частка зменшувалася кожного року, за винятком 2014 р. У 2014 р. ця частка залишилася на рівні 2013 р. і склала 74,5 % (рис. 1.2).

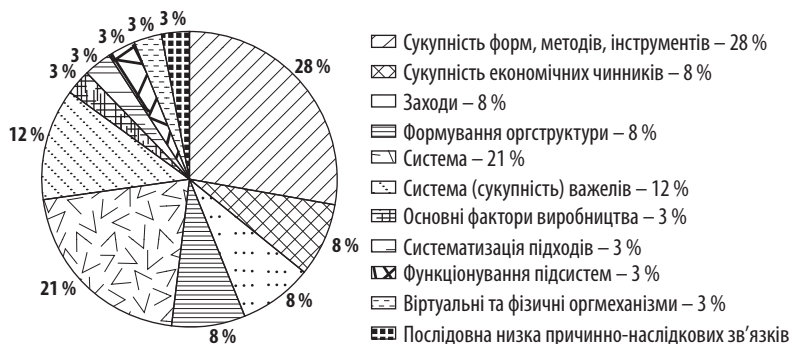


Рис. 1.2. Динаміка частки дослідників у загальній кількості виконання наукових досліджень і розробок, %

Питома вага наукових працівників у загальній кількості населення складає незначну частку (менше 0,5 %) та має тенденцію до зниження за період з 2010–2015 рр., що можна простежити у табл. 1.10. У 2015 р. питома вага наукових кадрів у загальній кількості населення склала лише 0,24 %, що є найменшим значенням показника за останні роки.

Таблиця 1.10

Порівняння питомої ваги кількості наукових кадрів у загальній чисельності населення за 2010–2015 рр., %

Показник	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	Порівняння, %		
							з 2010 р.	з 2013 р.	з 2014 р.
Питома вага кількості працівників наукових організацій у загальній чисельності населення	0,32	0,31	0,30	0,29	0,26	0,24	-0,08	-0,05	-0,02
Питома вага кількості спеціалістів, які виконують наукові та науково-технічні роботи у загальній чисельності населення	0,21	0,20	0,19	0,18	0,16	0,15	-0,06	-0,03	-0,01

Оскільки кількість спеціалістів, які виконують наукові та науково-технічні роботи, займають найбільшу частку в загальній кількості працівників наукових організацій, їх питома вага у загальній чисельності населення має схожу динаміку (рис. 1.3).

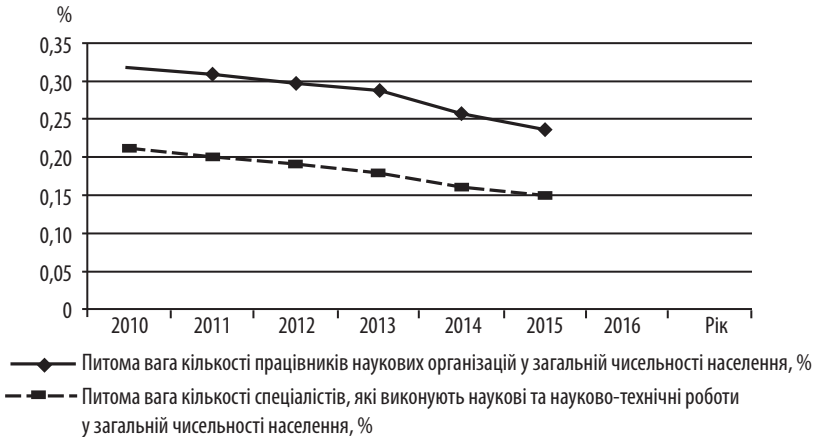


Рис. 1.3. Динаміка питомих ваг кількості наукових спеціалістів у загальній чисельності населення

Кількість виконавців наукових та науково-технічних робіт (у розрахунку на 1000 осіб зайнятого населення (у віці 15–70 років)) в Україні суттєво зменшилася за період 2010–2016 рр., за винятком 2015 р. (у 2015 р. кількість виконавців наукових і науково-технічних робіт у розрахунку на 1000 осіб порівняно з 2014 р. не змінилася та склала 6,0) – рис. 1.4а.

Показник кількості дослідників у розрахунку на 1000 осіб зайнятого населення в Україні також має постійну тенденцію до зменшення 2000–2016 рр. (у 2016 р. порівняно з 2015 р. – на 29 %, з 2014 р. – 30,4 %, з 2013 р. – 35 %, з 2012 р. – 38,1 %, з 2011 р. – 42,6 %, з 2010 р. – 42,6 % (рис. 1.4б).

У цілому загальний обсяг витрат на фінансування наукових і науково-технічних робіт зростав до 2013 р. і склав 11161,1 млн грн.

У 2014 р. загальна сума витрат знизилася на 840,8 млн грн. (на 7,5 %) та склала 10320,3 млн грн. Порівняно з 2005 р. ця сума приблизно у 2 рази більше, але порівняно з 2013 р. обсяг фінансування є меншим на 7,5 %. Проте у 2015 р. цей показник знову збільшився (на 18,4 % порівняно з 2014 р. та на 9,5 % – з 2013 р.) і є максимальним за останні п'ятнадцять років, що являється позитивною динамікою.

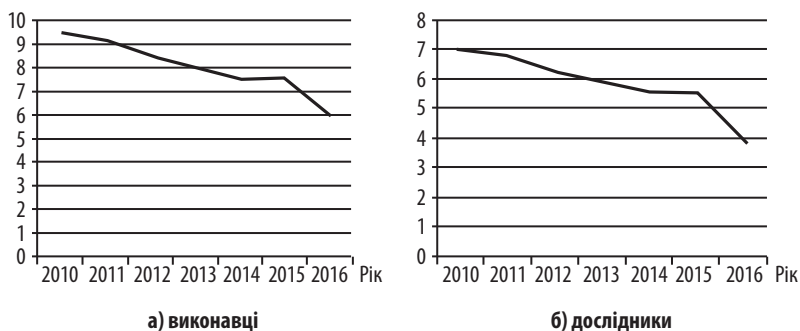


Рис. 1.4. Динаміка кількості робітників інноваційної праці у розрахунку на 1000 осіб зайнятого населення

Держбюджетні кошти були і залишаються основним джерелом фінансування наукових і науково-технічних робіт. Їхня частка у загальній сумі витрат склала від 33,16 % (у 2005 р.) до 39 % (у 2014 р.) та до 34,5 % (у 2015 р.). Максимальну суму держбюджетних коштів витрачено на науку у 2013 р. (4762,1 млн грн). У 2014 р. витрачено значно менш коштів: їхня сума складала лише 4021,5 млн грн. А вже у 2015 р. цей показник збільшився на 192,7 млн грн (на 14,8 %) порівняно з 2014 р. Але це збільшення простежується за останні роки тільки порівняно з попереднім роком.

Абсолютний обсяг коштів вітчизняних замовників до 2013 р. зростає порівняно з десятьма попередніми роками, але його частка в загальній сумі обсягу фінансування поступово зменшилася порівняно з 2005 р. У 2013 р. порівняно з десятьма попередніми роками значення частки коштів вітчизняних замовників суттєво зменшилося. Од-

нак у 2015 р. цей показник має тенденцію до зростання (порівняно з 2013 р. зменшився на 6,5 %, з 2014 р. – на 14,1 %).

Частка коштів іноземних замовників у загальній сумі витрат у 2013 р. складала 21,61 %, що в 1,4 разу більше частки коштів іноземних замовників у 1995 р. і на 2,46 % менше, ніж у 2005 р. Слід зазначити, що у 2012 р. кошти іноземних держав зменшилися порівняно з попереднім роком. У 2014 р. порівняно з 2000–2013 рр. значення частки коштів замовників іноземних держав також зменшилося. Але у 2015 р. у порівняно з 2014 р. цей показник збільшився на 8,8 % (на 8,6 % більше, ніж у 2012 р.). Порівняно з 2010 та 2011 рр. цей показник зменшився відповідно на 4 % та на 10,3 %.

Питома вага витрат на виконання наукових досліджень і розробок у структурі ВВП зменшувалася кожного року (за винятком 2012 р.). У 2016 р. вона дорівнювала лише 0,48 %, що є найменшою величиною за останні 6 років (рис. 1.5).

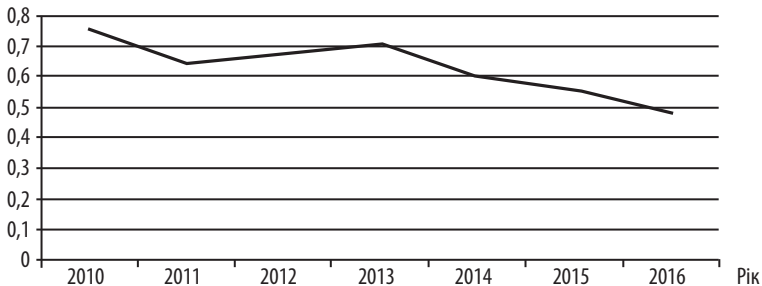


Рис. 1.5. Динаміка питомої ваги витрат на виконання наукових досліджень і розробок у ВВП, %

У загальному обсязі витрат на виконання наукових досліджень і розробок організацій за останні роки найвагомішу частку витрат для України складав підприємницький сектор. Цей показник зростав кожного року, за винятком 2014 р. (рис. 1.6). У 2014 р. частка витрат підприємницького сектора незначно знизилася порівняно з 2013 р. – на 0,1 % і склала 55,3 %. Друге місце у загальному обсязі витрат зай-

має державний сектор. Ця частка витрат знижувалася кожного року (рис. 1.6). У 2016 р. цей показник зменшився на 2,1 % порівняно з 2015 р. і склав 31,8 % (з 2014 р. – на 7,2 %, з 2010 р. – 6,3 %).

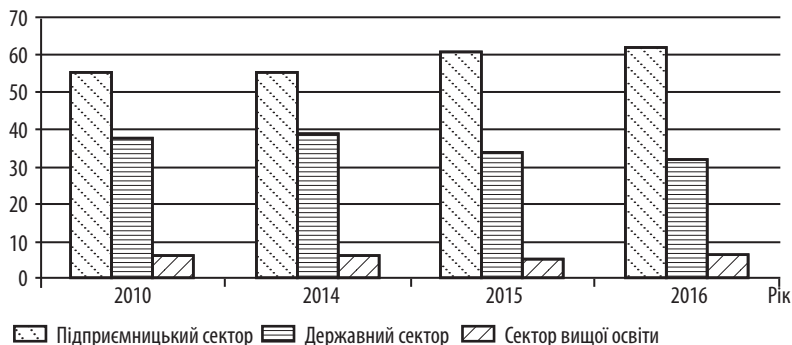


Рис. 1.6. Динаміка частки витрат України на виконання наукових досліджень і розробок організацій у загальному обсязі витрат, %

Суттєво збільшився за період 1995–2015 рр. обсяг фінансування наукових і науково-технічних робіт за рахунок власних коштів (з 2,2 % до 24,6 %).

Динаміка розподілу обсягу фінансування наукових і науково-технічних робіт за джерелами фінансування можна простежити на рис. 1.7.

Структура фінансування витрат на виконання наукових досліджень і розробок за рахунок коштів організацій у загальному обсязі витрат показала, що у 2014 та 2015 рр. ця частка витрат зростала порівняно з 2010 р., а у 2016 р. ця частка порівняно з 2015 р. зменшилася на 2,7 % та склала 36,9 %. У загальному обсязі фінансування витрат на виконання наукових досліджень і розробок найвагомішу частку витрат завжди склали кошти державного сектора (у 2016 р. – 39,3%). Кошти іноземних джерел у структурі фінансування витрат також займають значну частку, але ця частка з кожним роком зменшувалася (рис. 1.8).

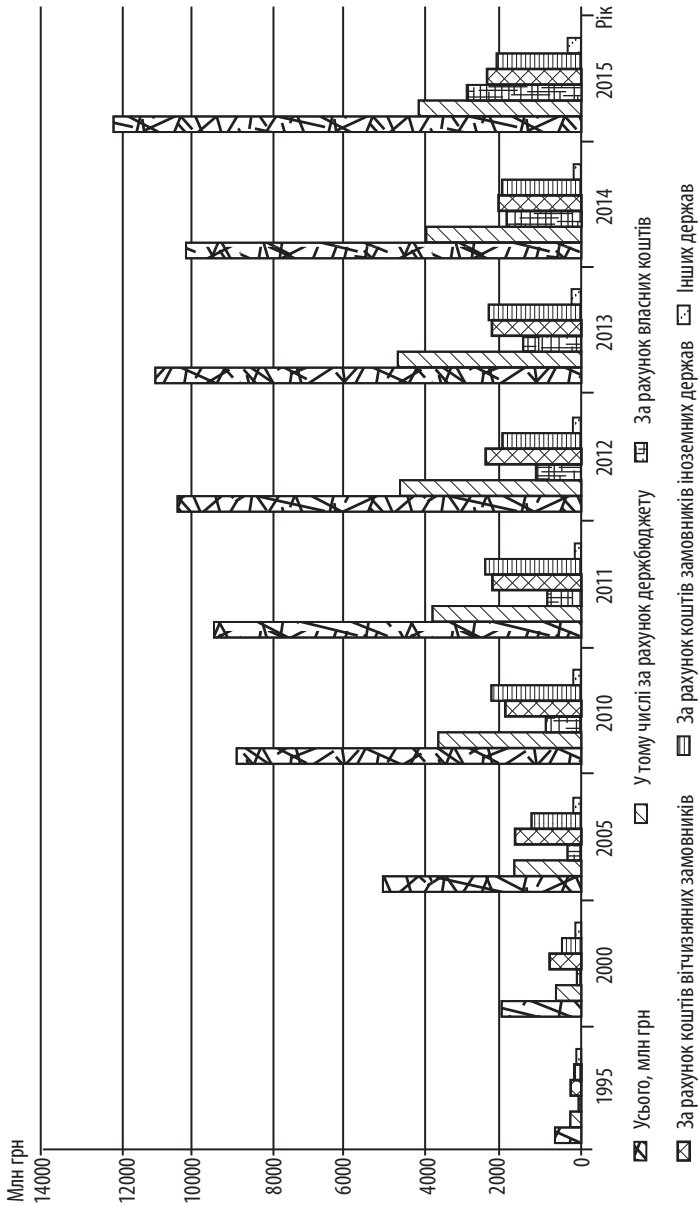


Рис. 1.7. Динаміка розподілу обсягу фінансування наукових і науково-технічних робіт за джерелами фінансування



Рис. 1.8. Динаміка розподілу фінансування витрат на виконання наукових досліджень і розробок за рахунок коштів організацій у загальному обсязі витрат, %

Проаналізувавши розподіл спеціалістів із науковими ступенями за віком (рис. 1.9–1.10), було зроблено висновок, що найбільш продуктивним із погляду ефективності інноваційної праці для докторів наук є вік 41–70 років, для написання кандидатської дисертації – 31–50 років. У цьому віці спеціаліст здатний до глибокого мислення, досконального вивчення літератури, вміє сформулювати свою думку, йому легко працювати, він уже отримав необхідні навички й уміння.

У 2010 р. питома вага підприємств, що впроваджували нові технологічні процеси, у загальній кількості підприємств, що впроваджували інновації, складала 42,9 % та 50,2 % підприємств, що освоювали виробництво інновацій. Ця тенденція зберігалася протягом чотирьох років (у 2011–2013 рр. кількість промислових підприємств, які освоювали виробництво інновацій, збільшувалася). Але у 2014 р. значення обох показників почали знижуватися. Питома вага підприємств у 2014 р., які впроваджували нові технологічні процеси, складає 38 % та 49,7 % – підприємств, які освоювали виробництво інновацій. У 2015 р. ситуація значно покращилася. Значення обох показників суттєво збільшилися та склали відповідно 55,3 % та 57,3 % порівняно з 2014 р. питома вага підприємств, які впроваджували нові технологічні процеси, виросла

на 17,3 % та на 7,6 % – підприємств, які освоювали виробництво інновацій).

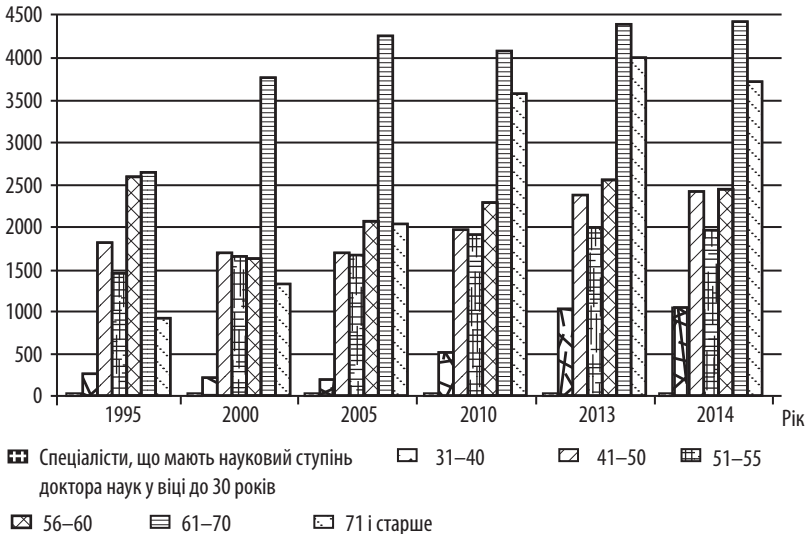


Рис. 1.9. Динаміка розподілу за віком спеціалістів, які мають науковий ступінь доктора наук

Впровадження інноваційних технологічних процесів у промисловості зростало кожного року, за винятком 2013 р. і 2015 р. (у 2014 р. цей показник незначно збільшився порівняно з 2013 р. – на 10,6 %). У 2012 р. підприємствами України впроваджено 2188 нових технологічних процесів, що є максимальним за останні чотирнадцять років (за винятком 2016 р.) і у 1,6 разу більше, ніж у 2000 р. (1403 процеси), і у 1,2 разу більше, ніж у 2005 р. (1808 процесів). У 2013 р. цей показник зменшився на 28 % порівняно з 2012 р. і склав 1546 процесів, проте порівняно з 2000 роком показник зріс на 12,3 %. У 2014 р. впровадження інноваційних технологічних процесів незначно збільшилося на 10,6 %, що є позитивною тенденцією. Порівняно з 2014 р. впровадження інноваційних технологічних процесів у 2015 р. зменшили-

ся на 30,18 %. У 2016 р. цей показник значно збільшився порівняно з 2015 р. майже у 2,9 разу.

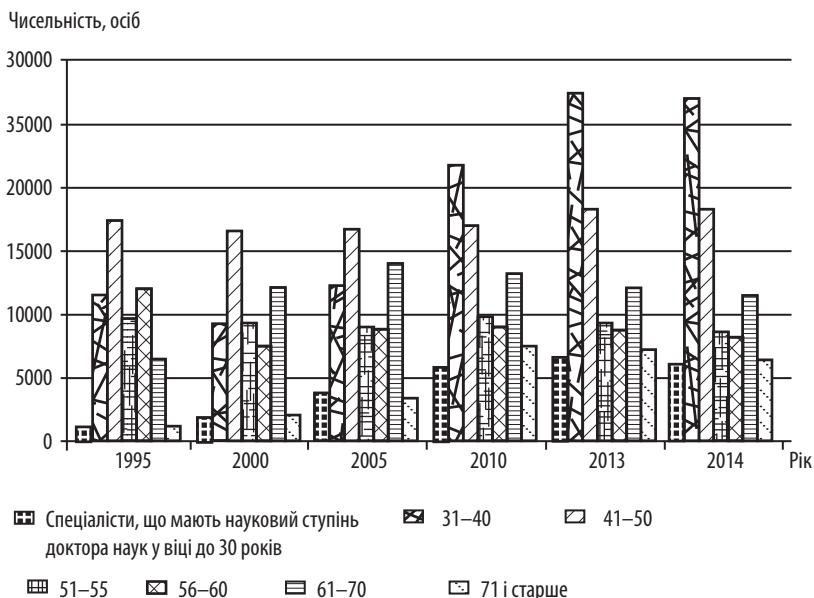


Рис. 1.10. Динаміка розподілу за віком спеціалістів, які мають науковий ступінь кандидата наук

Найбільше значення показника в 2014 р. простежується у таких регіонах: у м. Києві – 19,6 %, у Харківському регіоні – 15,7 %, Запорізькому – 12,2%, Херсонському – 10,4 %, Тернопільському, Сумському – приблизно 8 %. Слід зазначити, що у 2015 році ситуація змінилася. Так, наприклад, м. Київ у попередньому році мав найбільшу кількість інноваційних технологічних процесів, упроваджених у промисловість України. У 2015 р. ця кількість знизилася на 55,5 %. Найбільше значення показника у 2015 р. простежується у таких регіонах: у Харківському регіоні – 17,4 %, м. Києві – 12,5 %, Запорізькому – 9,4 %, Сумському – 15,2 %, Дніпропетровському – 6,3 %. Слід також зазначити,

що порівняно з 2012 р. ці показники значно знизилися. Наприклад, у Харківській області у 2012 р. впровадили 943 нових технологічних процеси, що є максимальним за останні п'ятнадцять років і у 3,5 разу більше, ніж у 2014 р., та у 4,4 разу більше, ніж у 2015 р.

Суттєво зменшилася за період 2012–2014 рр. кількість підприємств, які створили провідні технології. У 2014 р. цей показник знизився до мінімального за аналізовані роки значення – 106 одиниць, порівняно з 2012 р. – на 73 одиниці, або приблизно у 1,7 разу; порівняно з 2013 р. – на 70 одиниць, або у приблизно у 1,7 разу. Якщо розглянути питому вагу підприємств, які створили та використовували провідні технології у 2014 р. порівняно з 2012 та 2013 рр., простежується зменшення значень цих показників, що свідчить про зниження інноваційної активності підприємств.

У загальній кількості підприємств найвагомішу частку займають підприємства, які використовували провідні технології (у 2012–2014 рр. ця кількість складала понад 98 % у загальній кількості підприємств). Кількість підприємств, які використовували провідні технології за останні три роки, була найбільша у 2012 р. та складала 2134 одиниці.

Структура кількості створених провідних технологій за останні 2013–2014 рр. незначно змінювалася, але найвагомішу частку за два роки складала менш творчі інноваційні роботи (у 2014 р. вона дорівнювала 122 од., що становить 39,5 % від загальної кількості, у 2013 році – 33,8 %). Друге місце займають роботи «мозковий штурм», їх частка у 2014 р. становить 24,3 %, у 2013 – 23,4 %). Найменшу питому вагу загальної кількості створених провідних технологій складають рутинні операції (у 2014 р. – 6,1 %, у 2013 р. – 8,2 %).

Структура кількості використаних провідних технологій за останні 2013–2014 рр. незначно змінювалася, але найвагомішу частку за два роки складала менш творчі інноваційні роботи (у 2014 р. вона дорівнювала 1962 од., що становить 67,8 % від загальної кількості, у 2013 році – 61,5 %). Друге місце займають роботи «мозковий штурм»,

їх частка у 2014 р. становить 11,2 %, у 2013 – 17,5 %). Найменшу питому вагу загальної кількості використаних провідних технологій складають рутинні операції (у 2014 р. – 7,6 %, у 2014 р. – 12,2 %).

Однак слід зазначити, що загальна кількість використаних технологій у 2014 р. збільшилася на 24,3 % і склала 17442 од. Це відбулося за рахунок збільшення кількості робіт менш творчих та інших робіт, що є позитивною динамікою.

Максимальна кількість підприємств, які використовували провідні технології спостерігається у таких областях: м. Київ – 10,5 %, Харківська область – 25,47 %, Одеська – 7,5 %, Черкаська – 6,2 %. Тенденція до зниження за останні три роки спостерігається практично у всіх регіонах, за винятком Волинської області (у 2014 р. порівняно з 2012 р. зменшилася у 1,2 разу, з 2013 р. – у 1,6 разу), Львівської (відповідно у 1,1 разу та 1,2 разу), у м. Києві (відповідно у 1,8 разу та 1,04 разу); у Сумській, Хмельницькій, Тернопільській областях відбулося збільшення порівняно з 2012 р. на 2 од., у Вінницькій – на 3 од.

Серед регіонів, підприємства яких створили провідні технології, найбільшу питому вагу займають у 2014 р. такі: м. Київ – 28,3 % (порівняно з 2012 р. простежується зменшення підприємств, які створили провідні технології, у 2,1 разу, з 2010 р. – у 1,7 разу), Харківська область – 16 % (порівняно з 2012 р. їх кількість зменшилася у 1,4 раз; порівняно з 2010 р. – у 1,35 разу), Дніпропетровська та Івано-Франківська області у 2014 р. – 7,5 %, Донецька – 5,6 %, що порівняно з 2012 р. зменшилася у 2,5 разу, а порівняно з 2013 р. – у 2,3 разу. Проте порівняно з 2012 р. в Івано-Франківській області цей показник зріс у 1,3 разу.

Якщо розглянути питому вагу підприємств, які створили та використовували провідні технології у 2014 та 2015 рр., порівняно з 2012 та 2013 рр., простежується зменшення значень цих показників, що свідчить про зниження інноваційної активності підприємств (табл. 1.11).

У загальній кількості підприємств найвагомішу частку займають підприємства, які використовували провідні технології (у 2012–2015 рр. ця кількість складала понад 98 % у загальній кількості підпри-

емств). Кількість підприємств, які використовували провідні технології, за останні три роки була найбільша у 2012 р. і складала 2134 од.

Таблиця 1.11

**Порівняння питомої ваги кількості підприємств, які створили
та використовували провідні технології
(у загальній кількості підприємств за 2012–2015 рр.), %**

Показник	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.*	Порівняння, %		
					2014 р. з 2012 р.	2014 р. з 2013 р.	2015 р.* з 2014 р.
Питома вага кількості підприємств, які створили провідні технології (у загальній кількості підприємств)	8,25	8,36	6,4	7,0	-1,85	-1,96	0,6
Питома вага кількості підприємств, які використовували провідні технології (у загальній кількості підприємств)	98,34	98,48	98,79	98,9	0,45	0,31	0,11

*Прогноз за попередніми даними

У 2013 році цей показник незначно знизився (приблизно на 3 %) та склав 2073 од. Найменше значення показника спостерігалось у 2014 р., що на 21 % є меншим порівняно з 2013 р. Максимальна кількість підприємств, які використовували провідні технології, спостерігається у таких областях: м. Київ – 10,5 %, Харківська область – 25,47 %, Одеська – 7,5 %, Черкаська – 6,2 %. Тенденція до зниження за останні три роки спостерігається практично у всіх регіонах, за винятком Волинської області (у 2014 порівняно з 2012 р. зменшилася у 1,2 разу, з 2013 р. – у 1,6 разу), Львівської (відповідно у 1,1 разу та 1,2 разу), у м. Києві (відповідно у 1,8 разу та 1,04 разу); у Сумській, Хмельницькій, Тернопільській областях відбулося збільшення порівняно з 2012 р. на 2 одиниці, у Вінницькій – на 3 од.

Серед регіонів, підприємства яких створили провідні технології, найбільшу питому вагу займають у 2014 р. такі: м. Київ – 28,3 % (порівняно з 2012 р. простежується зменшення підприємств, які створили провідні технології у 2,1 разу, з 2010 р. – у 1,7 разу), Харківська область – 16 % (порівняно з 2012 р. їх кількість зменшилася у 1,4 разу; порівняно з 2010 р. – у 1,35 разу), Дніпропетровська та Івано-Франківська області у 2014 р. – 7,5 %, Донецька – 5,6 %, що порівняно з 2012 р. зменшилася у 2,5 разу, а порівняно з 2013 р. – у 2,3 разу. Проте порівняно з 2012 р. у Івано-Франківській області цей показник зріс у 1,3 разу.

Загальна кількість використаних провідних технологій за 2012–2014 рр. має тенденцію до збільшення. Однак слід зазначити, що загальна кількість використаних технологій у 2014 р. порівняно з 2013 р. збільшилася на 24,3 % і склала 17442 од., порівняно з 2012 р. – на 32 %. Це має позитивну динаміку. Інша тенденція простежується для загальної кількості створених провідних технологій. За останні три роки їх кількість знизилася, у 2014 р. порівняно з 2012 р. – на 60 % (на 207 од.), порівняно з 2013 р. – на 63,6 % (на 177 од.).

В цілому проаналізувавши кількість створених і використаних провідних технологій за видами робіт за 2013–2015 рр., можна зробити висновок, що у загальній кількості робіт найбільшу питому вагу займають роботи менш творчі, на другому місці – роботи «креативні», найменшу вагу займають рутинні операції.

Проаналізувавши кількість інноваційно активних підприємств у промисловості за напрямками інноваційної діяльності за 2010–2014 рр., можна дійти висновку, що у 2012 р. кількість інноваційно активних підприємств становила 1758 од., що на 4,7 % перевищує показник 2011 р. та на 20,2 % – у 2010 р. Кількість інноваційно активних підприємств у 2012 р. є найбільшим значенням показника за останні роки. У 2014 р. порівняно з 2013 р. ця кількість зменшилася на 6,2 %, з 2012 р. – на 8,5 %, але якщо порівнювати цей показник з 2010 р., можна зазначити збільшення кількості інноваційно активних підприємств на 10 %. У 2015–2017 рр. показники мають тенденцію до зниження порівняно з попередніми роками.

Найбільша кількість інноваційно активних підприємств у 2014 р. спостерігається у таких регіонах: Харківська область – 13,2 %, м. Київ – 10,4 %, Львівська область – 8 %, Дніпропетровська та Запорізька – 6,7 %. У 2015 р. найбільше значення показника простежується у таких областях: Харківська – 14,2 %, м. Київ – 10,4 %, Львівська – 7,8 %, Дніпропетровська – 7,6 %, Запорізька – 6 %.

Якщо розглядати кількість інноваційно активних підприємств, які займаються внутрішніми науково-дослідними розробками, у 2014 р. порівняно з 2000 р. простежується зменшення значення цього показника на 15,62 %, що свідчить про зменшення інноваційної активності підприємств. Найбільше значення цього показника у 2014 р. простежується у таких регіонах: м. Київ – 17 %, Харківська область – 13,2 %, Запорізька – 10,5 %. У 2015 р. спостерігається також зменшення значення показника. Порівняно з 2014 р. – на 20,1 %, порівняно з 2012 р. і 2013 р. – на 70 %). Найбільше значення спостерігається у м. Києві – 17,2 %, Харківській області – 14,6 %, Запорізькій – 10 %, Полтавській – 6,6 %.

Далі, проаналізувавши кількість інноваційно активних промислових підприємств за видами економічної діяльності за 2013–2015 роки, можна зробити висновки, що найбільш питому вагу у всій промисловості займає переробна промисловість (91 %), на другому місці – постачання електроенергії, газу, на третьому – водопостачання та добувна промисловість.

Проведені дослідження сучасного стану інноваційної діяльності й особливостей інноваційної праці дозволили встановити основні тенденції та виявити чинники, які на них впливають.

Цей аналіз містить у собі послідовність етапів, особливості аналітичних процедур, дає змогу встановити характеристики, на основі яких може бути розроблений профіль інноваційної праці.

Визначення об'єкта та предмета аналізу, методів, етапів проведення та інструментарію дозволяє цілісно та комплексно провести аналіз і його удосконалити.

Розділ 2

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ СКЛАДОВОЮ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Сутність організаційно-економічного забезпечення управління

Сучасний етап розвитку економічних процесів в Україні, відновлення втраченого наукового та науково-технічного потенціалу потребує відповідного організаційно-економічного забезпечення управління інноваційною складовою підприємства. Означені процеси прискорюються й інформаційною революцією, яка веде до лавиноподібних інновацій та ускладнення самої сутності процесу праці.

Водночас наявна складна ситуація у сфері інноваційної праці в Україні обумовлює необхідність подальшого розвитку та поглиблення досліджень у цьому напрямі. Стан організаційно-економічного забезпечення інноваційної діяльності й інноваційної праці, визначення його нової сутності в сучасних умовах як цілісного об'єкта в сучасних умовах потребує комплексного системного підходу, який теж поки відсутній.

Різні аспекти трактування сутності поняття «організаційно-економічне забезпечення управління» в цілому інноваціями та, зокрема, врахування їх особливостей, а також розробка практичних рекомендацій щодо організаційно-економічного забезпечення висвітлені в працях таких зарубіжних та українських учених: Трофимчук В., Якубенко Ю., Матросова Л., Мельникова М., Голев М., Дубравіна Л. Так, узагальнення теоретичних підходів до визначення сутності категорії «організаційно-економічне забезпечення» здійснив Голев М. в [32] Проте автор не визначає окремо сутність економічного й організаційного забезпечення. В роботах Мельникової М. в [90] досить ґрунтовно визначено зміст поняття «організаційно-

економічне забезпечення». Зокрема, автор відокремлює категорію «організаційне забезпечення» та, на жаль, залишає поза увагою категорію «економічне забезпечення». Матросова Л. [87], окрім наведеного нижче трактування цієї дефініції, пропонує також схему елементів організаційно-економічного забезпечення. Однак у всіх цих роботах не визначено єдиного підходу до категорійного інструментарію організаційно-економічного забезпечення управління, адекватного сучасним умовам розвитку економіки.

Тому виникає необхідність узагальнити теоретичні засади організаційно-економічного забезпечення в сучасних умовах та обґрунтувати його складові, що допоможе у розробці відповідного інструментарію для управління ними.

Інноваційна складова промислового підприємства трактується в цьому дослідженні як сполучення інновацій та інноваційної праці. Отже, при розробці визначення організаційно-економічного забезпечення спиратимемось саме на цю точку зору.

Необхідність систематизації наявних підходів до трактування сутності поняття «організаційно-економічне забезпечення» викликана наявністю великої кількості публікацій [15; 32; 47; 51; 87; 90; 114; 123; 1254 128; 145; 151; 160; 177; 184].

На основі дослідження поглядів, зарубіжних і вітчизняних, наведених у цих публікаціях, було отримано такі результати, які узагальнено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Морфологічний аналіз категорії «організаційно-економічне забезпечення» у працях сучасних учених

№ з/п	Автор	Ключові слова
1	2	3
1	Свінарьова Г. [128, с. 6]	Його частиною є аналітичне забезпечення
2	Трофимчук В. [151, с. 6]	Система організаційних, управлінських, нормативно-правових і методичних важелів

Продовження табл. 2.1

1	2	3
3	Якубенко Ю. [184, с. 6]	Основні фактори виробництва Заходи
4		
5	Дубравіна Л. [47, с. 6]	Послідовна низка причинно-наслідкових зв'язків
6	Матросова Л. [87, с. 22]	Принципи, функцій, засоби, чинники й інструменти управління
7	Голєв М. [32, с. 7]	1. Сукупність економічних чинників (планування, контролю, оцінки, стимулювання діяльності, економічної відповідальності) функціональних служб 2. Сукупність організаційно-управлінських та економічних методів і важелів впливу на результати
8		
9	Мельникова М. [90, с. 42]	1. Сукупність динамічних процедур, форм, методів та інструментів 2. Формування оргструктури й організація діяльності 3. Удосконалення оргструктури управління 4. Систематизація підходів до визначення закономірностей і методів формування 5. Сукупність динамічних процедур, форм, методів та інструментів 6. Функціонування підсистем зі створення організаційних та економічних умов
10		
11		
12		
13		
14		
15	Філіппова С., Ковтуненко К. [160, с. 223]	1. Поєднує віртуальні та фізичні організаційні механізми 2. Інноваційний процес повністю – від розробки до комерціалізації
16		
17	Велика Енциклопедія Нафти і Газу [15, с. 1]	1. Розробка організаційної структури та системи управління 2. Один із основних складових елементів системного базису 3. Сукупність економічних параметрів управління, методів організації виробництва
18		
19		
20	Черноус Ю. [177, с. 3]	Сукупність динамічних процедур, форм, методик, інструментів менеджменту
21	Ганущак Л. [51, с. 75]	«Структуроване ціле» елементів і відносин, в основі якого – узгодження інтересів підприємств машинобудування

Закінчення табл. 2.1

1	2	3
22	Трийд А. [123, с. 159]	Методи, принципи, місія, етапи, фундаментом виступають відносини між підприємствами
23	Завлін П. [114, с. 84]	Конкретні організаційні, економічні, техніко-технологічні заходи у їх взаємозв'язку та взаємозалежності, а також способи, прийоми, напрями діяльності в розрізі основних блоків
24	Брюховецька І. [51]	Система форм, методів, інструментів впливу суб'єкта управління на об'єкт управління для досягнення бажаних результатів
25	Сухорукова А. [51]	Система, яка складається з комплексу взаємозалежних блоків (елементів системи), підданих впливу зовнішніх і внутрішніх чинників, але утворюючих певну цілісність, яка прагне у своєму функціонуванні до досягнення конкретних цілей
26	Єрмошенко М., Ганущак-Єфіменко Л. [51, с. 75]	Місія, сукупність принципів, функцій, методів, інструментів, оргструктура
27	Радіонова Н. [125, с. 7]	Функціонування забезпечувальних підсистем щодо створення організаційних та економічних умов
28	Шевченко В. [145, с. 85]	Окрема складова управління, яка є процесом, що включає реалізацію функцій управління з метою досягнення цілей розвитку підприємства як результату використання його ресурсів, а також методологію, методи регулювання, методи цілепокладання, ресурси й управлінські процедури

Джерело: складено автором на основі [15; 32; 474 51; 87; 90; 114; 123; 125; 128; 145; 151; 160; 177; 184]

Отже, аналіз наведених визначень дозволив стверджувати, що існують досить відмінні підходи до трактування організаційно-економічного забезпечення, але більшість авторів розглядають його на основі ключового слова «сукупність». Наприклад, Голев М. у [32] підкреслює, що багато вчених вважають, що організаційно-економічне забезпечення – це «сукупність економічних чинників». Автор розши-

рює це визначення як «сукупність організаційно-управлінських та економічних методів і важелів впливу на результат діяльності підприємства» [32]. У Великій енциклопедії організаційно-економічне забезпечення також трактується як «сукупність» (але зі словосполученнями «параметри управління» та «методи організації») – «сукупність економічних параметрів управління, методів організації виробництва і праці» [15]. Черноус Ю. та Мельникова М. в [90; 177] також дають визначення організаційно-економічному забезпеченню як «сукупності». Вони вважають, що це «сукупність динамічних процедур, форм, методів, інструментів». Єрмошенко М., Ганущак-Єфіменко Л. в [51] теж трактують діючу категорію як сукупність. В роботі Трофимчук В. [151] представляє зміст поняття як систему організаційних, управлінських, нормативно-правових і методичних важелів реалізації. Ключове слово «система» також використовують і в інших роботах [51], наприклад, Сухорукова А., Брюховецька І., Єрмошенко М., Ганущак-Єфіменко Л. Дубравіна Л. [47] визначає організаційно-економічне забезпечення як послідовні причинно-наслідкові зв'язки, а Матросова Л. [87] – «як розробку певних принципів, функцій, засобів, чинників та інструментів управління». У Великій енциклопедії дається досить ґрунтовне визначення організаційно-економічного забезпечення як «системного базису» («одного з основних складових елементів системного базису, який характеризує ступінь організації об'єкта управління») [15]. Крім того, деякі автори [51; 123] пов'язують організаційно-економічне забезпечення зі стратегічним контекстом (наприклад, Тридід А., Єрмошенко М., Ганущак-Єфіменко Л. включають до трактування цієї дефініції ключове слово «місія»). В роботі [90] Мельникова М. розглядає організаційно-економічне забезпечення управління з чотирьох позицій, таких як:

- функціонування підсистем зі створення організаційних та економічних умов;
- сукупності динамічних процедур, форм, методів та інструментів, що дозволяють обґрунтовувати та приймати рішення;
- вдосконалення організаційних структур управління;

- систематизація підходів до визначення закономірностей і методів формування і розвитку організаційних структур.

Слід зазначити, що останнє визначення відповідає лише сутності категорії «організаційне забезпечення», крім того, четверта позиція в чомусь дублює третю.

Радіонова Н., як і Мельникова М., трактує організаційно-економічне забезпечення [125, с. 7] як «функціонування забезпечувальних підсистем щодо створення організаційних та економічних умов для реалізації суб'єктом».

Згідно з проведеними дослідженнями [15; 32; 47; 51; 87; 90; 114; 123; 125; 128; 151; 160; 177; 184] та наведеними визначеннями сутності «організаційно-економічне забезпечення» слід зазначити, що практично у всіх наведених вище тлумаченнях у різних контекстах зустрічається також ключове слово «методи».

Отже, узагальнення проведеного морфологічного аналізу наведено у табл. 2.2 та діаграми порівняння ключових слів дефініції «організаційно-економічне забезпечення» (рис. 2.1).

Таблиця 2.2

Порівняння ключових слів категорії «організаційно-економічне забезпечення»

№ з / п	Ключові слова	Автор
1	2	3
1	Система (сукупність) важелів	Трофимчук В., Голєв М.
2	Основні фактори виробництва	Якубенко Ю.
3	Заходи	Якубенко Ю., Завлін П.
4	Послідовна низка причино-наслідкових зв'язків	Дубравіна Л.
5	Принципи, функції, засоби, чинники й інструменти управління.	Матросова Л.
6	Сукупність економічних чинників	Голєв М., Велика енциклопедія
7	Сукупність форм, методів, інструментів	Голєв М., Мельникова М., Черноус Ю.,

Закінчення табл. 2.2

1	2	3
		Єрмошенко М., Ганущак-Єфіменко Л., Велика енциклопедія, Матросова Л., Тридід А.
8	Функціонування підсистем зі створення організаційних та економічних умов	Мельникова М., Радіонова Н.
9	Систематизація підходів до визначення закономірностей і методів формування	Мельникова М.
10	Формування оргструктури	Мельникова М., Велика енциклопедія
11	Поєднує віртуальні та фізичні організаційні механізми	Філіппова С.
12	Інноваційний процес повністю: від розробки до комерціалізації	Філіппова С.
13	Один із основних складових елементів системного базису	Велика енциклопедія
14	Система	Брюховецька І., Сухорукова А., Єрмошенко М., Ганущак-Єфіменко Л., Велика енциклопедія
15	Місія	Тридід А., Єрмошенко М., Ганущак-Єфіменко Л.
16	Складова управління, процес	Шевченко В.

На основі проведеного аналізу ключових слів дефініції «організаційно-економічне забезпечення» (рис. 2.1) можна зробити такі висновки: найчастіше дослідники використовують словосполучення «сукупність принципів, форм, методів, інструментів» (28 % з аналізованих авторів). Друге місце за частотою використання (21 %) нале-

жить ключовому слову «система». На третьому місці (12 %) – слово-сполучення «важелі». 8 % авторів пов'язують цю категорію з такими ключовими словами: «заходи», «сукупність економічних чинників», «формування оргструктури», «функціонування підсистем».

На основі проведеного вище аналізу категорії «організаційне забезпечення» можна зауважити, що організаційне забезпечення передбачає формування та удосконалення організаційних структур управління інноваціями підприємствами, а економічне – розробку норм, нормативи та стимули, а також інші інструменти управління для досягнення поставленої мети.

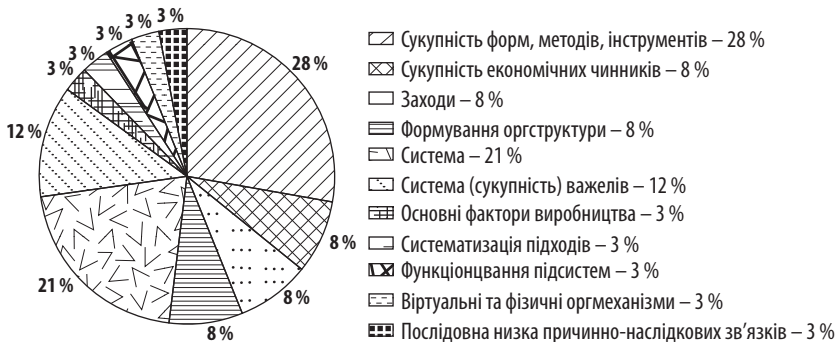


Рис. 2.1. Діаграма порівняння ключових слів дефініції «організаційно-економічне забезпечення»

2.2. Побудова системи організаційно-економічного забезпечення управління інноваційною складовою підприємства

Дослідженню методології системи організаційно-економічного забезпечення управління інноваціями та інноваційною складовою підприємства присвячені праці таких зарубіжних та українських учених: Актелова О., Іванова С., Єрмошенко М., Ганущак-Єфіменко Л., Матросова Л., Шевченко А., Турило А., Ткаченко А., Дробецької Т., Друкера П. та ін. Це ще раз підтверджує актуальність питань формування системи організаційно-економічного забезпечення управління

інноваційною складовою підприємства. Методичні засади організаційно-економічного забезпечення управління інноваційним розвитком висвітлено у роботах Турило А., Матросової Л. [87; 154]. Матросова Л. пропонує схему елементів організаційно-економічного забезпечення управління інноваціями. Іванов С. [60] розробив концепцію організаційно-економічного механізму управління підприємством. Єрмошенко М., Ганущак-Єфіменко Л. [51] також розглядають організаційно-економічний механізм управління інноваційною діяльністю. У роботі [10] ґрунтовно характеризується система організаційно-економічного забезпечення управління та її складові. Зокрема, серед авторів немає єдності стосовно складових системи організаційно-економічного забезпечення управління інноваціями.

Однак у всіх цих роботах не визначено єдиного підходу до переліку складових, етапів її побудови, не узгоджено їх зміст, не виділено особливості розробки цілісної системи організаційно-економічного забезпечення управління інноваційною складовою підприємства. Все це свідчить про актуальність обраної галузі.

В економічній літературі [1; 10; 51; 60; 69; 87; 125; 133; 154; 155; 179] відсутня чіткість у визначенні складових системи організаційно-економічного забезпечення управління інноваціями, тому було проведено аналіз наявних підходів до його побудови.

Наявні в економічній літературі [1; 10; 51; 87; 125; 154; 179] етапи побудови системи організаційно-економічного забезпечення управління інноваційною складовою підприємства узагальнено та наведено в табл. 2.3.

Оскільки ми у дефініцію «інноваційна складова» включаємо сполучення інновацій та інноваційної праці, то під час обґрунтування підходу до побудови системи організаційно-економічного забезпечення управління інноваційною складовою підприємства будемо спиратись саме на цю точку зору.

Узагальнення наявних підходів у розділі 1, які використовуються до управління інноваціями, дозволило виявити, що найбільш важливи-ми є системний, ситуаційний, процесний та функціональний підходи.

**Аналіз підходів до побудови системи організаційно-економічного
забезпечення управління інноваціями**

№ з/п	Автор	Елементи організаційно-економічного забезпечення управління інноваціями
1	2	3
1	Матросова Л. [87, с. 22–23]	<ul style="list-style-type: none"> ▪ принципи управління інноваціями; ▪ функції управління інноваціями; ▪ методи управління інноваціями; ▪ чинники управління (види забезпечення): ▪ нормативно-правове забезпечення; ▪ інформаційне забезпечення; ▪ фінансове забезпечення; ▪ матеріально-технічне забезпечення (сировина, матеріали, техніка); ▪ інструменти управління інноваціями; ▪ оцінка потенціалу підприємства; ▪ розробка інноваційної стратегії; ▪ оцінка ефективності інновацій
2	Турило А. [154, с. 26, 248]	<ul style="list-style-type: none"> ▪ принципи управління інноваційним розвитком; ▪ методи управління інноваційним розвитком; ▪ підходи управління інноваційним розвитком; ▪ функції управління інноваційним розвитком; ▪ важелі впливу; ▪ забезпечення: ▪ інформаційне; ▪ інвестиційне; ▪ розробка стратегії; ▪ оцінка ефективності
3	Шевченко А. [179, с. 106]	<ul style="list-style-type: none"> ▪ стратегічне управління інноваційною діяльністю; ▪ цілі підприємства; ▪ альтернативні стратегії; ▪ прогноз економічного стану підприємства; ▪ формування стратегії; ▪ вибрана стратегія інноваційного розвитку;

1	2	3
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ реалізація функцій; ▪ стратегічний аналіз проблемної ситуації; ▪ реалізація інноваційних процесів (програми, плани, проекти); ▪ аналіз ефективності інновацій
4	БУА [10]	<ul style="list-style-type: none"> ▪ підходи до управління; ▪ принципи управління; ▪ функції управління; ▪ методи управління; ▪ критерії оцінки ефективності; ▪ методичне забезпечення; ▪ інформаційне забезпечення; ▪ моніторингове забезпечення
5	Єрмошенко М., Ганущак- Єфіменко Л. [51]	<ul style="list-style-type: none"> ▪ мета; ▪ об'єкт; ▪ суб'єкт; ▪ фінансові інструменти; ▪ принципи управління інноваційними процесами; ▪ методи управління інноваційними процесами
6	Актелова О. [1]	<ul style="list-style-type: none"> ▪ суб'єкти управління; ▪ цілі організації; ▪ методи управління; ▪ чинники зовнішнього та внутрішнього середовища; ▪ інструментарне забезпечення; ▪ об'єкти управління; ▪ ефекти управління
7	Радіонова Н. [125]	<ul style="list-style-type: none"> ▪ організаційне забезпечення та його мета; ▪ економічне забезпечення та його мета; ▪ формування організаційної структури забезпечення; ▪ формування економічного забезпечення; ▪ моделі організаційного забезпечення (мотиваційна, факторна, функціональна, структурна); ▪ моделі економічного забезпечення (планова, прогнозна, критеріальна, модель стимулювання); ▪ аналітична підсистема;

Закінчення табл. 2.3

1	2	3
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ інформаційне забезпечення; ▪ критерії, методи та моделі оцінки
8	Федоренко В., Федулова Л. [155]	<ul style="list-style-type: none"> ▪ функції управління; ▪ методи управління; ▪ підсистема забезпечення (нормативне, інформаційне, фінансове, технологічна готовність); ▪ організаційно-економічні важелі; ▪ функціональна підсистема; ▪ цілі підприємства; ▪ система індикаторів виміру ефектів; ▪ забезпечення результативності

Джерело: складено автором на основі [1; 10; 51; 87; 125; 154; 155; 179]

Узагальнення результатів проведеного нами аналізу у розділі існуючих принципів управління та управління інноваціями дозволило виявити, що для управління інноваціями потрібно використовувати такі специфічні принципи управління: системності, комплексності, гнучкого реагування, обґрунтованого ризику на всіх етапах життєвого циклу інновацій, структурності, орієнтації переважно на інновації.

Оскільки до функцій управління інноваційною складовою підприємства, згідно з проаналізованими у 1 розділі підходами, будемо відносити загальні функції управління: планування, організація, мотивація, контроль, регулювання, то побудова організаційно-економічного забезпечення управління інноваційною складовою підприємства містить такі функціональні підсистеми: планування, організація, мотивація, контроль і регулювання.

Узагальнення наявних методів [1; 51; 69; 87], які використовуються в управлінні інноваціями, дозволило виявити, що найбільш важливими є адміністративні, економічні, соціально-психологічні, організаційно-правові (організаційне нормування) (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Аналіз підходів до методів управління інноваціями у працях
сучасних учених**

№ з / п	Автор	Методи управління інноваціями
1	Єрмошенко М., Ганущак-Єфіменко Л.	Економічного стимулювання Планування Правові Державного та соціального регулювання Методи для проектування організаційних структур: <ul style="list-style-type: none"> ▪ метод експертного аналізу; ▪ метод структуризація цілей; ▪ експертно-аналітичний; ▪ метод аналогій
2	Покотилова В.	За формами: <ul style="list-style-type: none"> ▪ прямого впливу; ▪ непрямого впливу. За засобами: <ul style="list-style-type: none"> ▪ правочинні; ▪ адміністративні; ▪ економічні
3	Хобта В., Лаврик У, Попова О., Шилова О.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ адміністративно-правові; ▪ економічні; ▪ соціально-психологічні
4	Князевич А., Крайчук О.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ організаційно-правові; ▪ економічні; ▪ соціально-психологічні
5	Матросова Л.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ адміністративні; ▪ соціально-психологічні; ▪ організаційно-економічні
6	Актелова О.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ організаційні; ▪ адміністративні; ▪ соціально-психологічні; ▪ економічні

Джерело: складено автором на основі [1; 51; 69; 87]

В процесі побудови системи організаційно-економічного забезпечення управління інноваціями та інноваційною працею необхідно узагальнити підходи до дефініції «система», оскільки в літературі відсутня чіткість у формулюванні цієї категорії. Сіменко В., згідно з проведеними дослідженнями та наведеними визначеннями сутності «система», вважає, що більшість авторів використовують категорію «система» з метою характеристики об'єкта, який досліджується, як взаємозв'язок елементів у єдине ціле. Автор дає більш ґрунтовне визначення цієї дефініції, а саме як «організований комплекс елементів та їхніх відносин, що утворюють єдине ціле для досягнення загальної мети її існування». Деякі вчені відокремлюють категорію «інноваційна система» [133, с. 22]. Наприклад, Федулова В., Безус П. вважають [155, с. 42], що інноваційна система «являє собою певну організованість відносин інноваційності елементів, які перебувають у стані нерозривної єдності із середовищем і проявляють свою цілісність, вступаючи з нею в необхідні відносини». Вони також пов'язують інноваційну систему з підприємством і розкривають зміст поняття «інноваційна система підприємства». На їх погляд, інноваційна система підприємства – «це сукупність організаційних, структурних і функціональних компонентів (інституцій), задіяних у процесі створених і застосування наукових знань та технологій, що визначають правові, економічні, організаційні та соціальні умови інноваційного процесу в межах підприємства та забезпечують розвиток інноваційної діяльності як на рівні підприємства, так і на рівні регіону та країни в цілому» [155, с. 47].

Система організаційно-економічного забезпечення управління інноваційною складовою підприємства містить у собі підсистеми забезпечення (організаційного, економічного, інформаційного, ресурсного та функціонального) та складові: функціональну та цільову.

Функціональні підсистеми розподіляються за основними функціями управління: планування, організація, мотивація, контроль, регулювання.

На основі дослідження поглядів, зарубіжних і вітчизняних, наведених у табл. 2.3, на рис. 2.2 подано запропоновану схему побудови



Рис. 2.2. Побудова системи організаційно-економічного забезпечення управління інноваційною складовою підприємства

системи організаційно-економічного забезпечення управління інноваційною складовою підприємства.

Запропоновані засади побудови системи організаційно-економічного забезпечення управління інноваційною складовою підприємства (рис. 2.2) включають такі складові: відповідні підходи, принципи,

функції, цілі та методи управління інноваціями й інноваційною працею, а також необхідні види забезпечення та їх елементи.

Організаційне забезпечення, як вважає, Нижник В., впливає на роботу всіх інших підсистем, у нашому випадку згідно з рис. 2.2 – на роботу таких підсистем: інформаційну, ресурсну, економічну та функціональну.

Ці види забезпечення знаходяться всередині підприємства. Функціональне забезпечення відноситься до специфічного виду забезпечення всередині кожної функціональної підсистеми.

Система організаційно-економічного забезпечення управління інноваційною складовою підприємства повинна також включати критерії оцінки ефективності інноваційної діяльності підприємства.

Турило А. пропонує загальні концептуальні підходи до формування організаційно-економічного забезпечення інноваційного типу розвитку підприємства. Але його концепція розглядає не тільки макрорівень, але і мезорівень (наприклад, дослідження вектора розвитку світової та ринкової системи). Організаційно-економічне забезпечення управління інноваційним розвитком підприємства автор розглядає дуже звужено, у контексті концептуальних засад щодо забезпечення інноваційного розвитку підприємства.

До організаційно-економічного забезпечення управління інноваційним розвитком Турило А. включає такі складові: функції та методи управління, важелі впливу, інформаційно-правову базу, фінансову й інвестиційну підтримку, структурні підрозділи, планування та реалізацію інноваційного процесу, оцінку результатів, дослідження «таких інструментів, як принципи, методи, чинники, механізми та інші елементи» [154, с. 24]. До принципів управління інноваціями Турило А. відносить [154, с. 226], як загальні принципи, так і специфічні: принцип системності, цільовий, ефективності, адекватності, науковості, принцип відповідності, плановості, принцип оціночності. Що стосується підходів управління інноваційним розвитком, то автор пропонує свою класифікацію, до якої належать такі підходи: змістовий, процесний, системний та цільовий. Також автор виділяє функції

інноваційного розвитку: аналітичну, інформаційну, планову, інтелектуальну, конкурентоспроможну (прогресивну), контрольну, економічну. Але організаційно-економічне забезпечення управління інноваційним розвитком підприємства не включає підходи та принципи, що ним запропоновані. Автор, на жаль, не розглядає та не відокремлює економічне та організаційне забезпечення. Серед елементів забезпечення, які необхідні для побудови організаційно-економічного забезпечення управління інноваційним розвитком, Турило А. виділяє тільки інформаційно-правові та фінансові ресурси та залишає поза увагою такі ресурси, як людські. У зв'язку з тим, що інноваційна діяльність відрізняється від інших видів діяльності, оскільки має творчий характер, то включати людські ресурси до елементів організаційно-економічного забезпечення управління інноваціями є необхідним.

Турило А. також при формуванні організаційно-економічного забезпечення управління інноваційним розвитком підприємства пропонує створення певного органу управління, наприклад, інноваційного центру (або центру відповідальності). При розгляді етапів формування організаційно-економічного забезпечення управління інноваціями автор акцентує увагу на виборі виду механізму системи управління підприємством та виборі виду специфічної діяльності підприємства. Слід зазначити, що наведене автором формування організаційно-економічного забезпечення управління інноваціями є досить загальним.

Матросова Л. розглядає взаємодію елементів організаційно-економічного забезпечення управління інноваціями більш ґрунтовно. Запропоновані Матросовою Л. засади формування організаційно-економічного забезпечення включають розробку таких елементів: відповідні принципи, функції, методи та чинники управління інноваціями, а також інструменти. До чинників автор відносить такі види забезпечення: нормативне-правове, інформаційне, кадрове, фінансове та матеріально-технічне. Запропонована автором схема взаємодії елементів організаційно-економічного забезпечення управління інноваціями містить також у собі розробку інноваційної стратегії та оцінку ефективності персоналу. На нашу думку, наведені елементи

можуть бути включені до формування організаційно-економічного забезпечення управління інноваціями. Але автор також не розглядає окремо організаційне й економічне забезпечення. Матросова Л. вважає, що для удосконалення організаційно-економічного забезпечення управління інноваціями на промислових підприємствах необхідні наявність та ефективне використання потрібних ресурсів: фінансових, матеріально-технічних, людських та інформаційних.

Федоренко В., Федулова Л., Сотнікова О., Федоренко М. для формування системи організаційно-економічного забезпечення пропонують використовувати функціонально-цільову структуру управління підприємством. На їх погляд, структура організаційно-економічного забезпечення управління інноваційним розвитком підприємства містить у собі [155]: підсистему забезпечення (фінансове, нормативне, інформаційне, технологічна готовність (здатність до впровадження технологічних інновацій); прогресивне обладнання; резерви виробничих площ і потужностей); функціональну підсистему та цільову підсистему, організаційно-економічні важелі (прогресивна оргструктура, мережева взаємодія, стимулювання виконавців, амортизаційна політика та внутрішні венчури). Слід погодитися з авторами щодо складу структури організаційно-економічного забезпечення управління інноваціями, яка складається з підсистем забезпечення, функціональної підсистеми та цілей управління інноваціями, які необхідно досягти підприємством. На жаль, автори не відокремлюють ресурсне забезпечення та включають його тільки у цілі інноваційного розвитку підприємства – ефективне використання ресурсів та у функціональну підсистему – мотивація інноваційної діяльності. Автори вважають, що організаційно-економічне забезпечення управління інноваціями – це «складова система загального управління підприємством», яка включає до себе сукупність дій, функції, методи, принципи та форми інноваційної діяльності підприємства, які спрямовані на досягнення поставлених цілей [155, с. 198].

Радіонова Н. також уточнює склад елементів організаційно-економічного забезпечення управління інноваційним розвитком підприємства та розглядає такі його елементи (табл. 2.4). Автор розглядає

тільки такі види забезпечення: організаційне, економічне, функціональне й інформаційне. Автор, як і Федоренко В., Федулова Л., Сотнікова О., Федоренко М., залишає поза увагою ресурсне забезпечення. Розглядаючи організаційне й економічне забезпечення, Радіонова Н. виділяє окремо мету економічного й організаційного забезпечення. На її погляд [125, с. 7–8], метою організаційного забезпечення є «формування організаційної структури»; метою економічного забезпечення – «формування економічних стимулів». Радіонова Н. також у складі елементів організаційно-економічного забезпечення управління інноваційним розвитком підприємства поділяє усі елементи на організаційне й економічне забезпечення (наприклад, автор вважає, що принципи організаційного забезпечення та принципи економічного забезпечення необхідно також відокремити). Автор також вважає, що частиною організаційного забезпечення управління інноваціями є забезпечення взаємодії функціональних підрозділів, які пов'язані з інноваційною діяльністю. Радіонова Н. підкреслює, що організаційне забезпечення потребує використання базових організаційних принципів (принцип делегування повноважень, функціональної регламентації, принцип організаційної цілісності). Автор пов'язує організаційне забезпечення зі зміною цілей, тому діюча структура може не відповідати цій цілі та новим функціям і потребує зміни самої структури, а іноді і всієї системи. Автор вважає, що функціонування аналітичної підсистеми є головним у розробці організаційно-економічного забезпечення управління інноваційним розвитком підприємства. Тому вона пропонує вдосконалення аналітичного інструментарію організаційно-економічного забезпечення управління інноваціями. Оцінку результативності організаційно-економічного забезпечення Радіонова Н. вважає здійснювати за допомогою показників еластичності результатів інноваційної діяльності поелементно. Цей показник показує [125, с. 12] «збільшення обсягу реалізації інноваційної продукції при збільшенні рівня організаційно-економічного забезпечення управління інноваційним розвитком підприємства на один відсоток».

Автори [155], як і Турило А., пропонують для забезпечення результативності системи організаційно-економічного забезпечення

використовувати систему індикаторів. До цільових індикаторів вони відносять такі: обсяг затрат на НДДКР, рівень наукоємності, рівень продуктивності праці, ефективність інвестицій в інновації, рівень конкурентоспроможності підприємства.

Актелова О. П., характеризуючи елементи організаційно-економічного забезпечення управління, виділяє лише такі: суб'єкти управління, цілі управління; методи управління; інструментарне забезпечення; об'єкти управління; аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища; ефекти управління. Автор також відокремлює категорію «інструментарне забезпечення» та визначає: «інструментарне забезпечення – це комплекс інструментів і правил їх застосування для формування управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємства» [1]. До інструментарного забезпечення автор відносить модель управління ефективністю з урахуванням у ній обліку стратегічних аспектів, виділення і вимірювання чинників ефективності, процедуру організації управління ефективністю, а також методичний інструментарій, який регламентує визначення ефективності виробництва залежно від типу стратегічного розвитку підприємства [1].

Гринько Т., Шевченко В. включають у структуру організаційно-економічного механізму функціональну підсистему та систему забезпечення. Забезпечувальна система, на їх погляд, складається з таких підсистем: ресурсного, правового, нормативно-методичного, наукового, інформаційного, технічного забезпечення. Ми до підсистем забезпечення включаємо ресурсне, інформаційне; норми та нормативи – в економічне забезпечення; правове – в інформаційне забезпечення; технічне забезпечення – у ресурсне. Автори виділяють такі функціональні підсистеми: організація, планування, мотивація, регулювання та контроль. Ми також вважаємо, що до функціональної підсистеми слід віднести контроль, організацію, планування, мотивацію та регулювання. Автори також підкреслюють, що кількість підсистем і їх зміст можуть відрізнятися залежно від таких чинників: сфери та масштабу діяльності; типу підприємства; впливу зовнішнього середовища та результатів діяльності цього підприємства. Заслуга авторів

при розгляді складових системи організаційно-економічного забезпечення управління – це відокремлення організаційної та економічної складової. Гринько Т., Шевченко В. також підкреслюють, що складові організаційно-економічного забезпечення повинні виконувати певні функції, які доповнюють одна одну. На ефективність управління всього підприємства, як підкреслюють далі автори, впливає якість розробки системи організаційно-економічного забезпечення взагалі та визначення її елементів і їх змісту.

Полозова Т. [145, с. 64] виділяє види ознак, які розкривають сутність системи організаційно-економічного забезпечення:

- елементна, за якою механізм розглядають як організуючу систему взаємозв'язків між структурними елементами;
- функціональна, яку визначають як сукупність видів діяльності і яка спрямована на досягнення конкретно визначеної (сформульованої) мети;
- процесна, яка характеризує механізм як процес підготовки управлінських рішень та прийняття його як «програми» діяльності.

Велика К. пропонує при формуванні організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку підприємства використовувати нові підходи, які «засновані на розбудові інноваційної інфраструктури промислового підприємства, ураховують систему умов зі створення та функціонування центрів інноваційної відповідальності» [26, с. 11]. Автор вважає, що фінансування у інновації є ризиковим, тому необхідно в організаційній структурі підприємства створювати центри інноваційної відповідальності (внутрішні венчурні підрозділи). Велика К. також підкреслює, що фінансове забезпечення є базовим ресурсом для можливості реалізації інноваційної стратегії підприємства.

Васильченко К. [25, с. 9, 14] пропонує концепцію організаційно-економічного механізму управління інноваційним розвитком підприємства, яка відрізняється від інших таким: оцінюванням готовності підприємства до інновацій; «наданням характеристик кожному етапу, що забезпечує пристосування до динамічного балансування ринку»;

необхідністю організації забезпечення впровадження інновацій. Ця концепція включає поєднання трьох компонентів: ресурсних, результативних і процесних компонентів розвитку інновацій.

Шевченко А. акцентує увагу на важливості організаційного забезпечення. Автор визначає, що організаційне забезпечення залежить, у першу чергу, від формування інноваційного потенціалу та результативності всього інноваційного процесу. На думку автора, необхідно знайти відповідні підходи, методи й інструменти для організаційного забезпечення. Формування системи організаційно-економічного забезпечення управління інноваційною діяльністю необхідно для створення гнучкого управління інноваційною діяльністю підприємства та можливості швидкої перебудови у зв'язку зі змінами зовнішнього середовища. У формування системи організаційно-економічного забезпечення управління інноваційної діяльністю автор включає похідні та прогнозні цілі, що надасть можливість постійно коригувати результати залежно від аналізу змін. Також Шевченко А. застосовує два кругових цикли для відображення адаптивних можливостей та замінює «потоки формування базових блоків на алгоритмічні виходи протидій і переваг» (у запропонованій автором схемі організаційно-економічного механізму управління інноваційною діяльністю). Ці переваги дають можливість вирішувати не тільки сьогоdnішні, але і прогнозні завдання [179, с. 107].

Цільова підсистема включає встановлення цілей підприємства, яких необхідно досягти. Вчені формулюють цілі управління інноваціями з різних точок зору. Наприклад, Сотнікова О. при розробці організаційно-економічного забезпечення управління інноваційним розвитком підприємства враховує такі цілі [155, с. 199]: розробка, випуск і продаж високоякісних і конкурентоспроможних товарів; ефективне використання ресурсів; максимізація прибутку; забезпечення інноваційної діяльності підприємства.

Єрмошенко М., Ганущак-Єфіменко Л. також приділяють особливу увагу встановленню цілей інноваційної діяльності. Автори підкреслюють, що цілі різних рівнів допомагають координувати тісну взаємодію між підрозділами підприємства, які здійснюють інноваційну діяльність.

Автори виділяють такі інноваційні цілі [51, с. 107]: формулювання головної мети; визначення підцілей за стадіями життєвого циклу продукції; встановлення на кожній стадії цілей адаптації підприємства до інноваційного процесу, які стосуються блоків підготовки (ресурсів, технології, управління, організаційної структури); визначення елементних підцілей (наприклад, для ресурсного блоку – підцілі з трудових ресурсів, матеріально-технічні, інформаційні, фінансові).

Ткаченко А., Дробецька Т. також акцентують увагу на визначенні цілей управління інноваціями. Формулювання цілей автори пропонують здійснювати за допомогою розроблення «дерева цілей». Кожний учасник інноваційної діяльності мусить забезпечувати досягнення загальних цілей підприємства та чітко знати свій внесок, який він повинен для цього зробити. У зв'язку з наявністю і переваженням в інноваційної діяльності невизначеності та ризику в досягненні поставлених цілей необхідно, як вважають автори, здійснювати коригуючі заходи.

Шевченко А.В підкреслює, що процес управління інноваціями повинен починатися з формулювання цілей. Автор, спираючись на дослідження Федулової Л., пропонує ґрунтовну класифікацію цілей управління інноваційною діяльністю [179, с. 30]. До головної мети управління інноваціями автори відносять: створення системи взаємодії всіх учасників інноваційного циклу. Класифікацію цілей подано за такими ознаками: організаційно-управлінські цілі; економічні цілі та соціально-культурні. Кожна система цих видів цілей поділяється, своєю чергою, на довгострокові, середньострокові та короткострокові цілі.

Єрмошенко М., Ганущак-Єфіменко Л. також вважають, що до організаційно-економічного забезпечення управління інноваціями слід включати обґрунтовані принципи, методи й організаційні оргструктури. Автори відокремлюють такий елемент організаційно-економічного забезпечення, як ресурсне забезпечення. Автори виділяють специфіку ресурсного забезпечення управління інноваційною діяльністю від інших видів забезпечення, а саме набуття спеціалістами, які займаються інноваційною діяльністю, нових знань, навичок для можливості виконання нової роботи, а також необхідність стратегічного підходу

до підбору кадрового забезпечення працівників, які займаються інноваційною діяльністю. Автори акцентують увагу на важливості ресурсного забезпечення, особливо на вмілому залученні фахівців і використанні позичкових коштів у разі недостатньої власної ресурсної бази. До ресурсів результатів інноваційної діяльності автори відносять інформаційні та фінансові ресурси. Організаційно-управлінські ресурси доцільно поділити окремо на організаційні та людські ресурси. Ми вважаємо, що для формування організаційно-економічного забезпечення необхідно об'єднати ресурси інноваційної діяльності та ресурси результатів інноваційної діяльності: фінансові ресурси, інформаційні ресурси, організаційно-управлінські ресурси.

Волошук Л., Кірсанова В., Філіппова С. згідно з проведеним дослідженням до показників ресурсного забезпечення інноваційної діяльності відносять такі [28, с. 106]:

- частка прогресивної техніки в загальній вартості машин та устаткування; озброєність прогресивними машинами й устаткуванням;
- коефіцієнт забезпеченості устаткуванням, необхідним для інноваційної діяльності (технологічні інновації);
- частка виробничих потужностей, що придатні для виготовлення конкурентоспроможної продукції;
- оснащеність дослідно-експериментальним обладнанням, матеріалами, приладами, оргтехнікою, комп'ютерами та ін.

Волошук Л., Кірсанова В., Філіппова С., Іванков В. до показників ресурсного забезпечення відносять стан інформаційних ресурсів, науково-технічної інформації, технічних проектів. Однак ми вважаємо, що ці показники необхідно відносити до інформаційного забезпечення. Ці автори також підкреслюють, що одним із найважливіших елементів у ресурсному забезпеченні є фінансові ресурси.

Іванов С. розглядає організаційно-економічне забезпечення управління як систему, яка потребує нового підходу до функцій: планування, організація, мотивація і контроль; методів; механізму управління та «вдосконалення існуючих організаційних структур» [60, с. 4]. Ав-

тор виділяє такий елемент організаційно-економічного забезпечення, як людський ресурс. На його погляд, «це елемент соціальної системи й системи потенціалу, як і засоби виробництва та їх комбінацій». Він також підкреслює, що тільки людський ресурс є «суб'єктом оригінальних дій, особливо оригінальних процесів цілеутворення» [60].

Шевченко А. також розглядає формування організаційно-економічного забезпечення управління інноваційною діяльністю підприємства. Але автор акцентує увагу лише на стратегічному управлінні інноваційною діяльністю. Серед елементів формування організаційно-економічного механізму управління інноваційною діяльністю автор визначає тільки етапи розробки інноваційної стратегії підприємства, реалізацію інноваційних функцій та інноваційних процесів (програми, плани, проекти); розробку, організацію, впровадження управлінських інновацій; аналіз ефективності інновацій. Автор вважає, що процес формування організаційно-економічного забезпечення управління інноваційною діяльністю підприємства більш за все пов'язаний зі змінами зовнішнього середовища (макрорівнем).

Однією із найважливіших складових організаційно-економічного забезпечення управління інноваційною складовою підприємства є інформаційне забезпечення.

Ткаченко А., Дробецька Т. ґрунтовно розглядає таку складову організаційно-економічного забезпечення управління інноваціями, як інформаційне забезпечення. Автори пропонують використовувати такі джерела інформації [150, с. 32]: дані спеціальних обстежень, статистичні дані Державної служби статистики України, звітні дані, реєстри бухгалтерського обліку, первину документацію. Ткаченко А., Дробецька Т., Перерва П., Мехович С., Погорелов М. [150] поділяють інформацію для забезпечення управління інноваційною діяльністю на первину та вторинну, а також дають характеристики цим видам інформації та визначають їх недоліки і переваги. Ткаченко А., Дробецька Т. поділяють інформаційне забезпечення на:

- зовнішнє (обмін інформацією з регулюючими органами, що контролюють нововведення на макрорівні);

- внутрішнє (інформаційне забезпечення на етапах підготовки та реалізації конкретних інноваційних проектів на рівні підприємства);
- на макрорівні автори виділяють співпрацю з міжнародними органами у галузі інформаційного забезпечення інноваційного менеджменту [150].

Ткаченко А., Дробецька Т. також поділяють інформацію на науково-технічну (технологічну) та економічну (комерційну). Автори вважають, що для першого виду інформації характерні «відомості про існуючі технологічні можливості рішення тієї чи іншої проблеми» [150], а для другого – потреби споживача. Автори підкреслюють, що в зарубіжних країнах джерелом інформації інновацій у 75 % випадків являються ринкові фактори. Також одним із найважливіших джерел інформації організаційно-економічного забезпечення управління інноваціями, як вважають зазначені автори, є творча діяльність людей [150].

Автори підкреслюють, що в Україні інформаційне забезпечення знаходиться на досить низькому рівні. Зовнішня інформація використовується «на стадії появи ідеї про інновацію» [150, с. 33], яка знаходиться поза самим підприємством. Згідно з проведеним авторами дослідженням на основі обстежених підприємств можна зазначити таке:

- для інновацій – нова продукція. Як правило, джерелом інформації є «результати маркетингових досліджень»;
- для технологічних та технічних інновацій – виставки та ярмарки, що є, на їх погляд, «могутнім каталізатором інноваційної активності»;
- для учасників інноваційних процесів – наукові джерела, які можна отримати у науко-технічних бібліотеках, та електронний доступ до бібліотечних фондів.

Друкер П. [150, с. 39] вважає, що інформаційним джерелом інноваційних ідей є:

- раптові події для підприємства чи галузі (несподіваний успіх або несподівана зовнішня подія, несподівана невдача);

- нововведення, що ґрунтуються на потребі технологічного процесу;
- неконгруентність – невідповідність між реальністю та уявленням про неї;
- раптові зміни у структурі галузі або ринку;
- демографічні зміни;
- нові знання;
- зміни у сприйнятті, настроях і ціннісних настановах.

Єрмошенко М., Ганущак-Єфіменко Л. також приділяють увагу інформаційному забезпеченню інноваційної діяльності. Автори, згідно з проведеним дослідженням і за опитуваннями японських фірм, з метою виявлення виду інформації для розроблення інновації у вигляді продукту визначають такі види інформації [51, с. 219]: потреби ринку; конкуруючі вироби; зародки нових виробів у науці та техніці; виявлення власних переваг і слабких сторін. Також автори визначають, що відділ маркетингу надає інформацію щодо вимог споживачів і кон'юнктури ринку; відділ збуту – інформація про обсяги і структуру продажу.

Ілляшенко С. також акцентує увагу на інформаційному забезпечення. Для його покращення автор пропонує створення єдиної інформаційної системи.

Череп А., Олейнікова Л., Череп О., Ткаченко О. теж приділяють увагу інформаційним ресурсам. Так само як і Ткаченко А., Дробецька Т., вони поділяють інформацію на зовнішню та внутрішню залежно від її джерел. Автори розкривають її властивості та якісну характеристику. Вони також пропонують методи збору внутрішньої інформації та класифікацію інформації за ознаками: за змістом (наприклад, економічна, правова, технічна та ін.)

Для ефективного управління інноваційною діяльністю промислового підприємства необхідне правильне визначення сутності інформаційного забезпечення інноваційної діяльності з урахуванням її особливостей.

Волощук Л., Кірсанова В., Філіппова С. також приділяють увагу інформаційному забезпеченню управління інноваційним розвитком. Автори трактують досліджувану категорію з точки зору трьох підходів:

- як «усю інформацію, яка використовується в системі управління, а також комплекс інформаційних технологій, технічних програмних засобів, що забезпечують надходження, обробку та переміщення інформаційних потоків» [28, с. 42];
- як «сукупність засобів отримання, пошуку, збереження, накопичення, передачі, обробки інформації, організацію даних» [28, с. 52];
- як «сукупність інформаційних ресурсів та засобів їх організації, необхідних для виконання завдань системи забезпечення» [28, с. 54].

Автори також визначають, що інформаційне забезпечення має тільки технічний характер.

Стадник В., Головчук О. трактують інформаційне забезпечення інноваційної діяльності підприємства як [139, с. 179] «систему взаємодоповнюваних інформаційних потоків, сукупність яких, з одного боку, формує чітку картину розвитку споживчих потреб і ринку інновацій у стратегічних зонах господарювання підприємства (в тому числі перспективних), що дає змогу вірно окреслити основні напрями і визначити ключові аспекти інноваційної діяльності у плановому періоді, а з іншого – функціонально об'єднує структурні елементи внутрішнього середовища підприємства для координування дій зі створення інновацій і реалізації інноваційних змін у діючих бізнес-процесах, що відповідає системному та процесному підходу в менеджменті і дає змогу успішно реалізовувати інноваційні проекти». Наведене визначення є ґрунтовним, з урахуванням особливостей інноваційної діяльності та організаційно-економічного забезпечення управління інноваційною складовою підприємства в цілому, із застосуванням функціонального та системного підходів.

Стадник В., Головчук О. поділяють необхідне інформаційне забезпечення управління інноваційною діяльністю на три групи відповідно до

потреб цільових груп споживачів. Перша група включає «інструменти інформаційного забезпечення відповідності технологічних характеристик продукції встановленим стандартам якості» [139, с. 179], що за допомогою «удосконалення технологічних процесів у сфері виробництва чи збуту продукції» дозволить «виявити недоліки і поліпшувати технологічну складову споживчої цінності». Друга група інструментів охоплює отримання необхідної «інформації про когнітивну складову споживчої цінності», що необхідно насамперед для планування процесу розробки продуктових інновацій. Третя група також потребує специфічної інформації та відповідного інформаційного забезпечення з метою прийняття необхідних рішень «керівниками проектних груп (координаторів інноваційної діяльності)». Автори також акцентують увагу на необхідності застосування в інформаційному забезпеченні інноваційної діяльності клієнтоорієнтованих технологій (CRM). Автори пропонують у зв'язку зі специфікою інноваційної діяльності (її циклічністю та ітераційністю) розглядати інформаційне забезпечення як безперервний процес та з точки зору п'яти підходів [139, с. 180]:

- як «суто фізичний процес», який буде акумулювати та систематизувати первинну інформацію та у процесі аналізу для кожного з учасників інноваційної діяльності; постійно оновлювати базу даних (наприклад, за допомогою автоматизації бази даних про параметри технологічного процесу);
- як «невід'ємний елемент між учасниками інноваційної діяльності», який забезпечує ефективність комунікацій, які повинні також включати всіх споживачів;
- «як частина функціонального розподілу» інноваційної праці, яка повинна забезпечувати постачання всієї інформації «точно за призначенням і своєчасно» усім, хто бере участь у інноваційному процесі. Для цього необхідно досягти «алгоритмізації рутинної роботи з інформацією» за допомогою відповідної бази даних та мати можливість її використовувати кожним учасником інноваційної діяльності;
- як «інформаційний фундамент обґрунтування та прийняття управлінських рішень», що потребує застосування «новітніх

інформаційних технологій у логічні структурні блоки» для вибору відповідної підприємству інноваційної стратегії;

- як «з'єднувальна ланка» між виробничим процесом на підприємстві й інноваційною діяльністю.

Нижник В., Радіонова І. розглядають інформаційну підсистему забезпечення стосовно інноваційної діяльності та інноваційних ризиків. Вони вважають, що інформаційна підсистема забезпечення «спрямована на збір, обробку та накопичення інформації стосовно процесу втілення інноваційних рішень керівництва, що забезпечує гнучкість у реагуванні на різні обставини, що особливо стосується інноваційних ризиків» [67, с. 64]. Також автори пропонують застосовувати для швидкої адаптації до змін сучасні інформаційні технології забезпечення. Як підкреслюють автори, оперативність передачі інформації можна досягти за допомогою «налагодженої системи документообігу та зручних каналів засобів комунікацій». Вступ інформації, як вважають автори, повинен бути покроковий, а охоплювати управлінський процес у цілому.

Іванюта Т. підкреслює, що ефективно інформаційне забезпечення є однією з найважливіших умов удосконалення управління інноваціями на підприємстві. На кожному підприємстві існують свої особливості системи інформаційного забезпечення управління інноваціями. Як вважає автор, на сьогодні не має однієї точки зору до визначення показників якості інформації, інформаційного забезпечення процесу прийняття інноваційних рішень. Автор трактує досліджувану категорію [61, с. 7] «як систему, що включає сукупність методів, засобів і способів, спрямованих на збирання, аналіз, захист інформації, а також прогнозування, постійну консультативну підтримку та вироблення рекомендацій щодо прийняття ефективних управлінських рішень».

Горющенко Ю. підкреслює, що інформаційне забезпечення базується на інформаційних ресурсах. Автор розглядає інформаційні ресурси у сучасному контексті як [35, с. 32] «наукові теорії, патенти, відкриття, винаходи, економіко-математичні моделі, проекти машин і технологічних процесів тощо». Він також вважає, що інформаційні ресурси не

потребують додаткового опрацювання для того, щоб ними скористатися, що є важливою характеристикою цих ресурсів. Автор підкреслює, що для вдосконалення інформаційного забезпечення інноваційної діяльності необхідно до інформаційного забезпечення включати також комерціалізацію її результатів на підприємствах та «формування інформаційної бази щодо провідних інноваційних розробок і проектів» [35, с. 141]. Горющенко Ю. також акцентує увагу на «складності і багатогранності інформаційних потоків, інформаційних ресурсів, джерел інформації та методів пошуку інформації», необхідних для удосконалення інформаційного забезпечення управління інноваціями. Автор вважає, що інформаційне забезпечення [35, с. 17] – це процес, що базується на вхідній інформації, яка обробляється за допомогою взаємодоповнюючих і взаємозалежних показників; він обов'язково містить у собі релевантні інформаційні ресурси...».

Турило А. підкреслює необхідність застосування відповідного рівня інформаційного забезпечення для належного організаційно-економічного забезпечення управління інноваційною діяльністю підприємства. На його погляд, кожний тип інновацій повинен мати свою сукупність даних (наприклад, науково-технічні, економічні, соціальні, екологічні, кон'юнктурні дані) [154]. Автор розглядає зміст інформаційного забезпечення в системі інноваційного розвитку підприємства. Він, як і інші автори [150; 156], поділяє інформаційні ресурси на зовнішні та внутрішні. На його погляд, зовнішні джерела можна поділити на такі: стосовно наявності та можливості придбання інновацій; джерела макrorівня, мезорівня та макrorівня. Внутрішні джерела: можливість створення та впровадження інновацій власними силами підприємства; рівень інтелектуального капіталу підприємства; науково-технічний потенціал підприємства; можливість фінансування інновацій на підприємстві. На основі зовнішніх і внутрішніх джерел формуються науково-технічні, економічні, соціальні, екологічні й інші показники.

Гринько Т., Вакуленко І. підкреслюють, що до інформаційного забезпечення в сучасних умовах необхідно використовувати новітні підходи, які включають застосування нових і найбільш прогресивних

засобів забезпечення для прийняття управлінських рішень на всіх рівнях. Автори пропонують застосовувати для забезпечення управлінського персоналу інформацією такі концепції необхідного інтервалу часу, у якій буде отримана потрібна інформація з відповідним рівнем якості інформації та кількісним складом. Для ефективної системи інформаційного забезпечення управлінського персоналу, як вважає автор, потрібно вирішення деяких самостійних завдань різними структурними підрозділами підприємства, що потребує використання кількісних і не кількісних показників для застосування необхідної інформації.

Автори відокремлюють наукову та технічну інформацію для прийняття управлінських рішень і поділяють її на такі види [145, с. 13]: креслення, плани, виробничі схеми; інформація про стандарти та відповідність; технічні та наукові розробки (власні розробки та права на використання сторонніх розробок). Гринько Т., Вакуленко І. також підкреслюють, що для керівної ланки підприємства потрібно застосовувати не тільки наукову та технічну інформацію, а також інформацію загальновиробничого характеру (наприклад, технологічне та технічне забезпечення виробництва) та економічні показники (інформація про збут і закупівлі; організаційна оргструктура; стратегічні та тактичні плани й інтегральні показники діяльності).

Горющенко Ю. класифікує інформацію за такими ознаками: за напрямком; за призначенням відносно певного органу управління; за функціями управління; за ознакою ступеня організації; за тривалістю періоду; за відображуваними об'єктами; за ознакою взаємовідносин між об'єктами; за змістом.

На основі дослідження категорії «інформаційне забезпечення» у роботах зарубіжних і вітчизняних учених, було отримано певні результати, які узагальнено в табл. 2.5.

У табл. 2.6 проведено аналіз видів інформації для її забезпечення.

На основі інформації, поданої у табл. 2.6, було зроблено висновок, що частіше за все використовується розподіл інформації на види:

первинна, вторинна та зовнішня, внутрішня. Слід зазначити, що тільки деякі вчені виділяють інформаційні ресурси й інформаційне забезпечення управління інноваційною діяльністю. До них належать: Волощук Л., Кірсанова В., Філіппова С., Ткаченко А., Дробецька Т., Стадник В., Головчук О., Іванюта Т., Горющенко Ю.

Таблиця 2.5

Морфологічний аналіз категорії «інформаційне забезпечення» у працях сучасних учених

№ № з / п	Автор	Ключові слова
1	Волощук Л., Кірсанова В., Філіппова С.	1. Сукупність засобів отримання, пошуку, збереження, накопичення, передачі, обробки інформації 2. Сукупність інформаційних ресурсів і засобів їх організації 3. Вся інформація, яка використовується в системі управління
2	Стадник В., Головчук О.	1. Система взаємодоповнюваних інформаційних потоків 2. Сукупність інформаційних потоків 3. Суто фізичний процес 4. Невід'ємний елемент між учасниками інноваційної діяльності 5. Частина функціонального розподілу інноваційної праці 6. Інформаційний фундамент обґрунтування та прийняття управлінських рішень 7. З'єднувальна ланка
3	Іванюта Т.	Система, що включає сукупність методів, засобів і способів на збирання, аналіз, захист інформації
4	Горющенко Ю.	1. Процес, що будується на вхідній інформації 2. Процес цілеспрямованого добору інформаційних показників
5	Нижник В., Радіонова І.	Збір, обробка та накопичення інформації стосовно процесу втілення інноваційних рішень

Джерело: складено автором на основі [28; 35; 61; 67; 139]

Отже, аналіз наведених визначень дозволив стверджувати, що існують досить відмінні підходи до трактування інформаційного забезпечення, але більшість авторів розглядають його на основі ключових слів «сукупність» і «процес».

Аналіз видів інформації для її забезпечення

№ з / п	Автор	Види інформаційного забезпечення
1	2	3
1	Ткаченко А., Дробецька Т.	<ul style="list-style-type: none"> - Первинна - Вторинна - Зовнішня - Внутрішня - На макрорівні - Науково-технічна (технологічна) - Економічна
2	Єрмошенко М., Ганущак-Єфіменко Л.	<ul style="list-style-type: none"> - Потреби ринку - Конкуруючі вироби - Зародки нових виробів у науці та техніці - Виявлення власних переваг і слабких сторін
3	Перерва П., Мехович С., Погорєлов М.	<ul style="list-style-type: none"> - Первинна - Вторинна
4	Череп А., Олейнікова Л. та ін.	<ul style="list-style-type: none"> - Зовнішня - Внутрішня
5	Стадник В., Головчук О.	<ul style="list-style-type: none"> - Відповідність технологічних характеристик продукції стандартам - Інформація про когнітивну складову споживчої цінності - Інформація з метою прийняття відповідних рішень
6	Горященко Ю.	<ul style="list-style-type: none"> - Семантична (по об'єктах і процесах) - Організаційна - За призначенням відносно певного органу управління: <ul style="list-style-type: none"> - інформуюча; - керуюча
7	Гринько Т., Вакулєнко І.	<ul style="list-style-type: none"> - Наукова та технічна інформація - Інформація загальнопромислового характеру - Економічні показники

Закінчення табл. 2.6

1	2	3
8	Турило А.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Зовнішня ▪ Внутрішня

Джерело: складено автором на основі [35; 51; 139; 145; 150; 154]

Волощук Л., Кірсанова В., Філіппова С. виділяють три складові інноваційного розвитку: фінансову, матеріальну й інтелектуальну. Автори підкреслюють, що ці складові повинні бути у циклічному взаємозв'язку між собою. Вони вважають, що фінансова складова включає необхідні власні фінансові ресурси, за допомогою яких здійснюється матеріальна й інтелектуальна складова. Автори об'єднують два поняття: фінансова складова та фінансові ресурси. Ми вважаємо, що це не однакові поняття, а матеріальну та інтелектуальну складові більш доцільно назвати ресурсами. Автори також виділяють такі підходи до визначення складових інноваційного розвитку [28, с. 37]:

- як сукупність елементів;
- як сукупність сфер впливу;
- як сукупність етапів процесу.

Автори також підкреслюють, що складові інноваційного розвитку повинні бути «самостійними об'єктами управління», та відносять до його складових: 1) саму інноваційну діяльність, яка включає усі етапи інноваційного процесу й інноваційного проекту, а також показники ефективності інноваційної діяльності; 2) інноваційний потенціал підприємства (ресурсна складова, яка, на думку авторів, складається з інтелектуального та матеріального потенціалу, а також формування інноваційного потенціалу); 3) якісні зміни стану підприємства. Ми об'єднуємо кадрові (людські) та фінансові ресурси у ресурсне забезпечення. До ресурсного забезпечення також включаємо матеріальні та технологічні ресурси.

У зв'язку з тим, що до функціонального забезпечення належать процеси та технології (рис. 2.2), далі необхідно розглянути показники, які характеризують інноваційні процеси та технології. Волощук Л.,

Кірсанова В., Філіппова С. на основі систематизації наявних підходів до цих показників відносять [28]:

- кількість упроваджених нових прогресивних технологічних процесів;
- динаміку технологій (тривалість життєвого циклу, частота появи нових технологій, кількість конкуруючих технологій);
- інтегральний показник інноваційного рівня виробництва;
- темп приросту інтегрального показника інноваційного рівня виробництва.

До забезпечення функціональних підсистем підприємства відноситься також маркетинг (рис. 2.2). Ілляшенко С. трактує маркетинг інновацій як «виконання комплексу робіт, пов'язаних з орієнтацією процесів розроблення, виробництва та збуту інноваційної продукції на задоволення запитів споживачів, формування і стимулювання попиту» [62, с. 26].

Далі доцільно розглянути маркетинг інновацій та його взаємодію з НДДКР на різних етапах інноваційного і життєвого циклу нововведення у формі товару. Дуже ґрунтовно визначив таку взаємодію Ілляшенко С. На основі проведеного Ілляшенко С. аналізу [62] можна зробити такі висновки: на етапі генерування нових ідей та визначення концепції інновацій необхідно провести аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища за допомогою SWOT-аналізу, проаналізувати «поточні та перспективні потреби споживачів», оцінити нову продукцію згідно з їх вимогами та знайти можливість поліпшення ринкової привабливості інновації; на етапі бізнес-аналіз необхідно провести комплексні маркетингові дослідження, розробити стратегію маркетингу та дати оцінку маркетинговому потенціалу підприємства для проникнення інновації на ринок; етап розробки та створення інновації потребує оцінки конкурентоспроможності інновації, «уточнення цільового ринку»; на етапі ринкових випробувань застосовується пробний маркетинг; такий етап, як поява інновацій на ринку, потребує формування первинного попиту, вибір необхідної стратегії ціноутворення, пошук відповідного цільового ринку, аналіз ринкової придатності цієї інновації,

формування ринку збуту; етап збільшення обсягів збуту передбачає сегментацію ринку, пошук нових сегментів ринку за допомогою розробки програми маркетингу й аналізу конкурентів і їх товару; етап «зрілість» життєвого циклу продукції потребує розробки програми маркетингу, аналізу ринку та конкурентів, а також «маркетинговий контроль реалізації та прибутковості»; етап, який зазначений як вихід з ринку, передбачає такі ж роботи, як і у попередньому етапі, окрім аналізу конкурентів.

У зв'язку з тим, що до функціонального забезпечення також відноситься забезпечення функціональних підсистем підприємства, яке включає стратегію, необхідно систематизувати наявні підходи до особливостей та видів інноваційних стратегій.

На основі дослідження поглядів зарубіжних і вітчизняних авторів було зроблено висновок, що частіше за все використовується розподіл інноваційних стратегій на два типи, запропонований Портером М. [51]: наступальна (активна і помірна наступальна) та оборонна.

Деякі вчені поділяють інноваційні стратегії на імітаційну, авангардну, оборонну та наступальну. Слід зазначити, що наступальна стратегія відповідає інноваційній стратегії. Використовуючи таку стратегію, підприємство виграє конкурентну боротьбу, але водночас це найбільш ризикована та капіталомістка стратегія. Інші автори класифікують інноваційні стратегії на активну (наступальна, експансивна) та пасивну (захисна, оборонна) [62].

Ілляшенко С. розмежовує інноваційні стратегії на агресивно наступальну, помірковано наступальну та захисну. Автор також підкреслює, що головні характеристики інноваційної стратегії містить агресивно наступальна стратегія.

Єрмошенко М., Ганущак-Єфіменко Л. [51, с. 106] розподіляють інноваційні стратегії на такі види: стратегія наступу, стратегія захисту, імітаційна, залежна, традиційна стратегія і стратегія «за нагодою» (стратегія «ніші»).

У табл. 2.7 проведено аналіз видів інноваційних стратегій.

Аналіз видів інноваційних стратегій

№ з / п	Автор	Види інноваційних стратегій
1	2	3
1	Портер М.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Наступальні (активно і помірно наступальні) ▪ Оборонні
2	Єрмошенко М., Ганущак- Єфіменко Л.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Стратегія наступу ▪ Стратегія захисту ▪ Імітаційна ▪ Залежна ▪ Традиційна ▪ Стратегія «за нагодою» (стратегія «ніші»)
3		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Імітаційна ▪ Авангардна ▪ Оборонна ▪ Наступальна
4	Ілляшенко С.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Агресивна ▪ Помірковано наступальна ▪ Захисна
5		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Імітаційна ▪ Наступальна ▪ Захисна ▪ Ліцензування (для венчурного бізнесу) ▪ Традиційна ▪ Нішева
6		<p>Активна:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ наступальна; ▪ експансивна. <p>Пасивна:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ захисна; ▪ оборонна
7	Водачек Л, Довгань Л.	<p>Активні:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ активно (гостро) наступальну ▪ помірковано (пасивно) наступальну

Закінчення табл. 2.7

1	2	3
8	Федоренко В., Федулова Л.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Наступальна ▪ Оборонна ▪ Комбінована
9	Нижник В.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Активна наступальна ▪ Пасивна наступальна ▪ Стратегія якості ▪ Захисна ▪ Імітаційна ▪ Традиційна

Джерело: складено автором на основі [51; 62; 67; 126; 155]

Згідно з проведеним дослідженням з точки зору особливостей формування інноваційної стратегії як елемента забезпечення функціональної підсистеми підприємства щодо побудови системи організаційно-економічного забезпечення управління інноваційною складовою підприємства було узагальнено особливості формування стратегії управління інноваціями (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Особливості формування стратегії управління інноваціями

№ з / п	Автор	Особливості розробки стратегії управління інноваціями
1	2	3
1	Єрмошенко М., Ганущак-Єфіменко Л. [51, с. 385]	<ul style="list-style-type: none"> ▪ необхідність розробки концепції стратегії; ▪ визначення оптимальних шляхів досягнення цілей; ▪ вибір стратегії фінансування інноваційних процесів; ▪ розширення вузьких місць інноваційної стратегії
2	Турило А. [154, с. 240]	<ul style="list-style-type: none"> ▪ необхідність визначення періоду дії стратегії інновацій; ▪ розробка системи управління інноваціями; ▪ визначення основних індикаторів розробки інноваційної стратегії підприємства; ▪ загальний контроль і поточний моніторинг реалізації стратегії інноваційного розвитку;

1	2	3
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ використання матричного підходу до розробки стратегії інноваційного розвитку; ▪ врахування особливостей життєвого циклу підприємства
3	Шевченко А. [179, с. 103]	<ul style="list-style-type: none"> ▪ інноваційна стратегія характеризується двома складовими: обсягом і характером наявних ресурсів, ринковими позиціями та загальногосподарською структурою (частка ринку, конкуренція, доступність джерел фінансування та сировини); ▪ розробка базової та часткової інноваційної стратегічної концепції; ▪ необхідність генеральної програми інноваційних цілей, яка включає пріоритети та ресурси; ▪ розробка, організація та впровадження управлінських інновацій
4	Ілляшенко С. [62, с. 24, 26]	<p>На першому етапі розробки стратегії пропонується проводити аналіз поточного стану розвитку підприємства, що дозволяє виявити відповідність між внутрішніми можливостями підприємства та зовнішніми.</p> <p>Автор розглядає стратегію інноваційного розвитку підприємства на трьох рівнях:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ корпоративному (загальні етапи розробки інноваційної стратегії); ▪ бізнес-рівні; ▪ товарному
5	Коваленко О., Конащук В., Кромська Л. [73, с. 44]	<ul style="list-style-type: none"> ▪ формалізація інноваційної стратегії підприємства у вигляді стратегічної карти (карта показників реалізації стратегії); ▪ циклічна взаємодія в системі управління результативністю реалізації інноваційної стратегії підприємства (визначення конкретних завдань з реалізації стратегії, виконавців, термінів і способів виконання цих завдань)
6	Ткаченко А., Друбецька Т. [150, с. 57]	<ul style="list-style-type: none"> ▪ тактичне планування інноваційної діяльності; ▪ складання продуктово-тематичних планів інновацій і здійснення їх техніко-економічного обґрунтування

1	2	3
7	Федоренко В., Федулова Л. [155, с. 152]	<ul style="list-style-type: none"> ▪ визначення напрямів підприємства; ▪ визначення ступеня відповідності базової стратегії розвитку підприємства; ▪ створення органу, що відповідає за оцінку відповідностей інноваційних цілей усім потрібним критеріям
8	Нижник В., Радіонова І. [67, с. 83]	<ul style="list-style-type: none"> ▪ пропонування алгоритму вибору та реалізації інноваційної стратегії; ▪ здійснення формування інноваційної стратегії підприємства на основі трансферу технології; ▪ здійснення етапу стратегічного аналізу за допомогою технологічного аудиту; ▪ включення у контроль реалізації інноваційної стратегії таких етапів: визначення майбутніх конкурентних переваг, що мають інноваційну спрямованість; прогнозування майбутніх напрямів технологічного розвитку; оцінку реалізації інноваційної стратегії; аналіз цільових індикаторів цієї стратегії

Джерело: складено автором на основі [51; 62; 67; 73; 150; 154; 155; 179]

Турило А. також вважає, що для успішного управління інноваційним розвитком підприємства необхідні розробка та реалізація відповідної стратегії. Турило А. пов'язує формування стратегії інноваційного розвитку підприємства з такими функціональними стратегіями підприємства, як стратегія маркетингу підприємства та стратегія розвитку інтелектуального капіталу підприємства. Тому автор вважає, що формування стратегії інноваційного розвитку підприємства базується на взаємозв'язку таких видів потенціалів, як: економічний, потенціал інтелектуального капіталу та маркетинговий потенціал. Ці види потенціалу повинні мати високий рівень і постійний розвиток. Він також підкреслює, що до особливостей формування інноваційної стратегії підприємства належить урахування специфіки виробництва й особливостей життєвого циклу підприємства. До мети інноваційної стратегії підприємства автор відносить: конкурентоспроможність;

економічну ефективність; економічні результати [154, с. 239]. Для розробки інноваційної стратегії підприємства автор пропонує використовувати сукупність таких методів, як математичні, економічні, графіко-аналітичні. Особливу увагу Турило А. приділяє такому методу, як матричний (у вигляді матриці). Для оцінки процесу реалізації автор використовує соціально-економічні індикатори [154]: економічної, соціальної та екологічної ефективності; індикатор зростання організаційно-технічного рівня підприємства; індикатор зростання мотивації працівників підприємства; індикатор конкурентоспроможності підприємства; індикатор відповідності загальній стратегії підприємства; індикатор зростання рівня інноватизації підприємства; індикатор зростання рівня адаптації підприємства. Серед етапів формування та розробки інноваційної стратегії підприємства заслуговують на особливу увагу такі етапи (вони мають відмінність від загальних етапів розробки стратегії підприємства): визначення періоду дії стратегії інноваційного розвитку підприємства; визначення основних індикаторів розробки цієї стратегії підприємства; розробка системи управління інноваційним розвитком підприємства). Автор для процесу реалізації стратегії інноваційного розвитку пропонує проводити комплексну оцінку її результатів, а також загальний контроль і моніторинг.

Ілляшенко С. [62] дає порівняльну характеристику стратегій інноваційного розвитку (агресивна наступальна, помірковано наступальна та захисна). Він підкреслює, що при розробці агресивної наступальної стратегії «народжуються» радикальні інновації, помірковано наступальної – модернізуючі, захисної – псевдоінновації, які вже відомі. Автор виділяє, що кожний тип інноваційної стратегії має різний рівень ризику. *Агресивна наступальна* стратегія характеризується високим рівнем ризику, *помірковано наступальна* – поміркованим, а *захисна* – нижче середнього. Автор також відокремлює різні види потенціалу інноваційної діяльності, який необхідно розвивати для формування конкретної інноваційної стратегії. Для розробки агресивної наступальної стратегії необхідний високий рівень інноваційного потенціалу, для помірковано наступальної – високий рівень виробничо-збутового по-

тенціалу, для захисної – тільки значний рівень ринкового потенціалу. Рівень розвитку потенціалу для формування різних видів інноваційних стратегій відрізняється у зв'язку з різним аналізом ринку. Так, для агресивної наступальної стратегії, як вважає Ілляшенко С., основним завданням аналізу ринку є встановлення нових трендів, а для цього необхідно генерування власних ідей інновацій за рахунок удосконалення наукової та творчої діяльності. Для розробки помірковано наступальної стратегії потрібно проаналізувати діяльність лідера, який з'явиться на ринку, копіювати розробки та за рахунок незначного удосконалення або супутніх послуг і витрат конкурувати з ним. Захисна стратегія потребує для реалізації тільки проникнення в інші сегменти ринку, де виявлено прогалини та існує «виробництво вже наявних інновацій» [62]. Ілляшенко С. також пропонує на першому етапі формування стратегії інноваційного розвитку підприємства проводити аналіз поточного стану підприємства, що дозволить виявити невідповідність між внутрішніми та зовнішніми можливостями підприємства. Ілляшенко С. [62] розглядає цю стратегію на трьох рівнях: корпоративному (формування загальних етапів інноваційної стратегії як частину загальної стратегії управління розвитком підприємства, а також взаємозв'язок з такими функціональними стратегіями підприємства, як маркетинговою, кадровою, технологічною, фінансовою та ін.); бізнес-рівні (розробка «заходів щодо створення й впровадження інновацій»); товарному (розробка товарної інноваційної стратегії та просування «кожної з товарних інновацій на ринку за допомогою маркетингової програми». Автор до етапів розробки цієї стратегії відносить: тенденції розвитку НТП у галузі та перспективні напрями інноваційного розвитку, виділяючи також етап формування стратегії, до якого відносить НДДКР і маркетинг інновацій. Ілляшенко С. також розглядає види інноваційних стратегій залежно від типів інноваційного бізнесу та життєвого циклу товарної інновації: для венчурного бізнесу, якщо інноваційна діяльність завершується розробкою та продажем патенту – інноваційна стратегія ліцензування; для великих підприємств крупносерійного та масового виробництва на етапі зрілості життєвого циклу – традиційна чи захисна інноваційна стратегія. Якщо

підприємство планує завоювати новий ринок, то необхідно реалізувати традиційну стратегію, а потім, зберігаючи існуючі позиції на ринку, застосовувати захисну стратегію.

Можна також визначити такі особливості розробленої Ілляшенко С. процедури стратегічного аналізу: спочатку треба виділити перспективні напрями інноваційної діяльності у галузі певного підприємства; для цього необхідно поєднати маркетингові прогнози з метою обґрунтування «тенденцій зміни споживчого попиту на цільових ринках з експертними оцінками стану» інноваційної діяльності та перспективами її розвитку у цій галузі, можливістю просування на ринку; встановлення відповідності внутрішніх можливостей до зовнішніх за допомогою проведеного стратегічного аналізу підприємства та визначення перспектив розвитку інноваційної діяльності на цьому підприємстві; аналіз та оцінка необхідного для інноваційної діяльності потенціалу підприємства. Для здійснення інноваційної діяльності на підприємстві треба, як підкреслює автор, розглянути й оцінити стан таких видів потенціалу: ринкового, інноваційного та виробничо-збутового. Автор пропонує використовувати для цього методичний підхід Шипуліної Ю. Далі формується інноваційна стратегія підприємства на основі здійснення потрібних комплексів НДДКР і маркетингу інновацій для кожної продуктової інновації.

Ткаченко А. М., Дробецька Т. О. також розглядають питання формування інноваційної стратегії підприємства. Автори підкреслюють, що для ефективної реалізації цієї стратегії необхідно тактичне планування інноваційної діяльності та складання продуктово-тематичних планів інновацій. Використовуючи плани, автори рекомендують здійснювати техніко-економічне обґрунтування інновацій.

Слід зазначити, що наступальна (радикальна) інноваційна стратегія здійснюється нечасто. Більшість інновацій передбачають тільки удосконалення технології та поліпшення їх споживчих властивостей (авангардна стратегія). Як підкреслюють Ткаченко А., Дробецька Т. [150, с. 59], такі заходи сприяють зменшенню трудомісткості виконання операцій та економії матеріалів, що, своєю чергою, приводить до

зниження виробничих витрат. Таку стратегію найчастіше обирають підприємства у випадку обмеження фінансових коштів або такі, що застосовують стратегію мінімізації витрат.

Федоренко В., Федулова Л. вважають, що стратегія інноваційного розвитку визначається такими головними складовими [155, с. 165]: 1) обсягом і характером наявних ресурсів; 2) ринковими позиціями та загальногосподарською структурою (конкуренція, частка ринку, доступність джерел фінансування та сировини). Також автори підкреслюють, що вибір відповідної інноваційної стратегії потребує не лише використання нововведень різних видів, а також системного аналізу всіх складових системи організаційно-економічного забезпечення інноваційної складової підприємства.

Одним із найважливіших етапів у процесі побудови організаційно-економічного забезпечення управління інноваційною складовою підприємства є критерії оцінки ефективності управління інноваціями. Тому необхідно розглянути діючі критерії оцінки ефективності управління інноваціями. Як вважає більшість авторів, категорії «критерій» та «показник» – це два різні поняття. Ґрунтовно їх відмінність пояснює у роботі [100] Порубко Я. На його погляд, показник – це форма виразу оцінювання, а критерій – мірило оцінювання. Критерій – це ознака, на основі якої формується оцінка якості економічного об'єкта, вимірник такої оцінки. Він покликаний відобразити об'єктивну дійсність, бути таким, що вимірюється кількісно, та повністю відображати специфічну природу явища, що вивчається [100, с. 33]. При цьому показник – узагальнена кількісна характеристика соціально-економічних явищ чи процесів у їх якісній визначеності в умовах конкретного місця і часу [100, с. 33]. Чорна М. згідно з аналізованими категоріями робить висновок, що показники визначають загальні правила проведення оцінки, критерії встановлюють межі здійснення оцінки, в яких формується набір показників.

Критерії оцінки ефективності управління інноваціями повинні поділятися на дострокові, середньострокові та короткострокові. Полянська А. пропонує використовувати показники ефективності інно-

вацій залежно від виду критеріїв [121, с. 177]: короткострокові критерії для оцінювання ефективності діяльності з метою впровадження інновацій (продуктивність діяльності; ефективність; якість; гнучкість; задоволеність); середньострокові критерії: для оцінювання ефективності інноваційних проектів та обґрунтування їх ефективності (дисконтовані кількісні показники ефективності); для оцінювання ефективності інноваційних рішень на основі бенчмаркінгу за допомогою порівняння з конкурентами чи аналогами: (конкурентоспроможність інноваційних рішень; критерії відповідності сегментів ринку можливостям реалізації потенціалу підприємства при роботі на них; критерії ризиковості інноваційних рішень); довгострокові критерії. На основі прогнозування за допомогою визначення тенденцій зміни показників (прогнозування результатів, змін і впливу чинників впровадження та використання інновацій; а також врахування зовнішнього середовища на реалізацію інновацій).

Ілляшенко С. згідно з проведеним дослідженням запропонував свою класифікацію критеріїв оцінки ефективності інноваційних проектів. До неї входять такі групи критеріїв [62]: критерії, що враховують специфіку підприємства-інноватора; ринкові (маркетингові) критерії; науково-технічні; фінансово-економічні; виробничі критерії; критерії стану інноваційного середовища. Автор також акцентує увагу на критеріях оцінки ефективності інновацій. Автор включив їх до фінансово-економічної групи критеріїв і виділяє такі: кількісні показники ефективності проекту: NPV, PP, PI, IRR; рівень ефективності, прийнятий цим підприємством; вартісна оцінка ризиків інновацій. Але до цієї групи критеріїв Ілляшенко С. також додає необхідність розрахунку фінансової забезпеченості інновацій, як окремих етапів і робіт інноваційного проекту, так і в цілому. До науково-технічних критеріїв автор відносить такі: відповідність проекту інноваційної стратегії підприємства; забезпеченість цього проекту науково-технічними ресурсами; перспективи проекту та його вплив на інші проекти [62, с. 30].

Сотнікова О., Федоренко В. до критеріїв ефективності рекомендують відносити інновації, які володіють [155, с. 242]: патентно-ліцензійною

чистотою; принциповою новизною і світовою конкурентоспроможністю та можливістю формування нової технологічної платформи. Автори до показників ефективності інновацій відносять тільки чистий дисконтований дохід, внутрішню норму рентабельності. Також ці автори до показників оцінки ефективності відносять прибуток і показник окупності інвестицій. Вчені підкреслюють необхідність застосування показників виробничої і маркетингової діяльності для оцінки інноваційної діяльності.

Єрмошенко М., Ганущак-Єфіменко Л. поділяють оцінювання ефективності інновацій на такі види: економічне, ресурсне, соціальне й екологічне. Ресурсне оцінювання використовують для встановлення рівня впливу інновацій на обсяг споживання потрібного для них ресурсів і недопущення їх нестачі за допомогою показників підвищення ефективності. Соціальне оцінювання застосовується для визначення «внеску інновацій у поліпшення якості життя працівників» [51, с. 257]. Екологічне оцінювання передбачає вплив розвитку інноваційної діяльності на екологічний стан навколишнього середовища. Автори, крім таких показників, як чистий дисконтований дохід, індекс рентабельності, внутрішня норма рентабельності, термін окупності, пропонують також розраховувати для оцінки ефективності інновацій точку беззбитковості. Науковці підкреслюють, що при виборі одного варіанта інновацій з ряду альтернативних необхідно використовувати як критерій вибору мінімум приведених витрат (показник відносної економічної ефективності капіталовкладень). Цей показник застосовується для порівняння інновацій та у випадку, коли капіталовкладень не дуже багато. Автори підкреслюють, що вибір показника оцінки ефективності інноваційної діяльності залежить від виду інновацій [51, с. 257]: інноваційний проект; технологічні процеси; методи організації виробництва, праці й управління; засоби і знаряддя праці (нові, реконструйовані, модернізовані), предмети праці (сировина, паливо, матеріали); предмети кінцевого споживання. Автори також підкреслюють, що можна використовувати різні показники економічної ефективності. Вони поділяються на такі види [51, с. 256]:

- локальні, галузеві та загальнодержавні (за місцем одержання);
- абсолютні та порівнянні (за метою визначення);
- одноразові та мультиплікаційні (за ступенем збільшення);
- ефективність протягом розрахункового періоду й річна ефективність (за часом урахування результатів і витрат).

Геєць В., Семиноженко В. [176] класифікують ефективність інноваційного процесу на технологічну, економічну, екологічну та соціальну. Чорна М., Глухова С. вважають, що ця класифікація може бути тільки базовою, але вона не дає найповнішу та найточнішу інформацію про ефективність інноваційної діяльності. Тому Чорна М., Глухова С. пропонують свою класифікацію ефективності за такими ознаками:

- *за наслідками*: економічна, технологічна, соціальна, екологічна;
- *залежно від взаємодії з середовищем*: внутрішня та зовнішня;
- *залежно від результату*: проміжна, кінцева;
- *з погляду часу*: статична та динамічна.

Турило А. пропонує оцінку результатів організаційно-економічного забезпечення здійснювати двома методами [154, с. 249]: прямим методом оцінки (прямо визначати кількість, якість і динаміку інновацій в діяльності підприємства) та за допомогою опосередкованого методу оцінки. Опосередкований метод засновано на часткових, локальних та інтегральних показниках та встановленні впливу інновацій на результати діяльності всього підприємства.

Автор розглядає такі показники розвитку підприємства та показники рівня підприємства при застосуванні опосередкованого методу оцінки інноваційного розвитку підприємства [154, с. 250]: технічні показники розвитку підприємства; організаційні показники розвитку підприємства; економічні показники розвитку підприємства; соціальні показники розвитку підприємства ринково-іміджеві показники розвитку підприємства; показники економічної безпеки.

Шевченко А. В. до показників економічної ефективності інновацій відносить загальні показники ефективності: чистий дисконтований

дохід (у автора – інтегральний ефект), індекс рентабельності (прибутковості), внутрішню норму рентабельності, період окупності. Автор також пропонує проводити екологічні, інституційні та соціальні аналізи.

Петрович Й. до показників ефективності інновацій відносять такі: чистий дисконтований прибуток, внутрішню норму рентабельності, індекс прибутковості, строк окупності.

Гавловська Н., Рудніченко Є. також пропонують проводити оцінку ефективності інновацій за допомогою показників: чистого дисконтованого прибутку, індексу прибутковості (рентабельності), внутрішньої норми рентабельності, терміну окупності та дисконтованого терміну окупності.

Ткаченко А., Дробецька Т. розглядають ефективність інновацій з точки зору трьох підходів: оцінка ефективності інновацій стосовно підприємства за допомогою фінансових показників; оцінка ефективності управління інноваціями (береться до уваги «забезпечення неперервності інноваційного процесу» [150, с. 139] та досягнення поставленої мети стосовно одержання нововведення; оцінка ефективності інноваційних проектів з урахуванням чинника часу. Автори також рекомендують використовувати на початковій стадії проекту, коли здійснюється його експертиза, статистичні методи (прості методи оцінки). До них належать: середньорічний прибуток, рентабельність вкладень і недисконтований період окупності. До основних показників ефективності інновацій Ткаченко А. і Дробецька Т., як і більшість інших авторів, відносять: чистий дисконтований дохід, індекс рентабельності (прибутковості); внутрішню норму рентабельності (прибутковості); термін окупності. Автори також пропонують здійснювати оцінку ефективності інновацій за допомогою переліку критеріїв.

Суть цього методу полягає у такому: розглядається відповідність інноваційного проекту кожному зі встановлених критеріїв, і за кожним критерієм оцінюється проект. Цей метод дозволяє побачити всі переваги та недоліки проекту, навіть якщо виникають труднощі з його оцінкою за допомогою кількісних показників. Однак цей метод не дає

уявлення про абсолютну величину можливого збитку при реалізації інновацій і ймовірності одержання цього збитку. Суб'єктивні оцінка експертів також є недоліком методу.

Ткаченко А., Дробецька Т. підкреслюють, що при розробленні переліку критеріїв необхідно розглядати тільки ті критерії, які відповідають запланованим цілям, завданням та вибраній стратегії підприємства. Автори вважають, що для більш точніших результатів за допомогою переліку критеріїв необхідно «ввести елемент стохастичності (випадковості)» [150].

Омельченко О. також приділяє увагу методу експертних оцінок. Вона підкреслює, що за допомогою цього методу можна формалізувати процедуру збору, узагальнення та аналізу думок фахівців для можливості перетворення даних на зручну форму для прийняття рішення [111, с. 4–5]. Думка експертів повинна ґрунтуватися не тільки на професійному, науковому, але і практичному досвіді. Автор виділяє переваги методу експертних оцінок: висока швидкість отримання інформації про досліджуваний об'єкт, що вкрай важливо в разі неможливості використання кількісних показників (через складність вимірювання параметрів або характеристик об'єкта); точний прогноз розвитку цього процесу; експертні оцінки універсальні, їх можна застосовувати для різних об'єктів прогнозування; прості з методологічної точки зору та дешеві, вимоги до якості початкової інформації нескладні. Однак цей метод вимагає наявності висококваліфікованих фахівців. «Експерт – фахівець, який глибоко розуміє зміст, особливості «вузьких місць» і стан досліджуваної проблеми» [111]. Він повинен бути фахівцем у багатьох галузях, що дозволить різнобічно проаналізувати кількісні та якісні аспекти складної проблеми, збільшити, якщо є необхідність, розглянуту групу факторів; вміти застосовувати математичні методи обробки результатів експертизи, які з кожним днем удосконалюються і модернізуються. Експертний метод оцінки є у сучасних умовах важливим інструментом можливості вдосконалення управління на всіх рівнях.

Гавловська Н., Рудніченко Є. також пропонують застосовувати методи експертних оцінок. Вони підкреслюють важливість здійснювати

підбір експертів ретельно, у зв'язку з тим, що від правильності їхньої оцінки залежить обґрунтованість вибору цього заходу.

Коваленко І., Драган С., Рихальський М. підкреслюють, що експерти при проведенні експертизи повинні бути фахівцями і професіоналами в досліджуваній галузі. На думку авторів, сутність методу експертних оцінок [72, с. 25] «полягає у проведенні експертами інтуїтивно-логічного аналізу проблем з кількісною оцінкою суджень і формальною обробкою результатів». Для проведення якісної експертизи необхідно комплексне використання кількісних оцінок з їх обробкою з урахуванням інтуїції та логічного мислення.

Гавловська Н., Рудніченко Є. класифікують методи оцінки економічної ефективності з урахуванням вартості грошей в часі (без урахування фактора часу – статистичні та з урахуванням – динамічні) та за типом основного критерію (з використанням абсолютного критерію та відносного критерію). Автори також поділяють методи оцінки ефективності за ознаками [31]:

- за характером розподілу грошових потоків у часі (з використанням грошових потоків пренумерандо та з використанням грошових потоків постнумерандо);
- за напрямом приведенного грошового потоку (методи дисконтування та методи компаундингу).

Оскільки організаційне забезпечення передбачає формування та удосконалення організаційних структур управління інноваціями підприємствами, то розглянемо підходи, методи та принципи побудови організаційних структур. Аналізуючи роботи Бикової Г., Леткевича А., Олейнікова Л., Череп А., Череп О., Ткаченко О., Янковського М., Друкера П., Мескона М., зазначимо, що в них розглянуто наявні види організаційних структур, їх переваги та недоліки. Деякі автори (наприклад, Ганущак-Єфіменко Л., Дмитрієв І., Єрмошенко М., Нижник В., Ніколайчук М.) подають рекомендації з використання різних типів структур відповідно до умов ринкового середовища. Зокрема, в роботах. Йохни М. та Стадник В. відображено окремі особливості вибору організаційних структур для впровадження інновацій.

Але системні глибокі дослідження методологічних основ побудови організаційних структур інноваційно орієнтованих підприємств досі відсутні.

Отже, спочатку необхідно розглянути сутність категорії «організаційна структура управління». На погляд Стадник В., Йохна М. [141], «організаційна структура управління – це система оптимального розподілу функціональних обов'язків, прав та відповідності, порядку і форм взаємодії між окремими структурними ланками організації». Фатхутдінов С. вважає, що «організаційна структура управління – це упорядкована сукупність взаємопов'язаних і взаємозумовлених елементів системи управління, склад, розташування та ступінь стійкості відносин, яких забезпечують цілеспрямоване функціонування і розвиток її як одного цілого» [133].

Румянцева З., Солوماتін Н., Акбердін Р. визначають оргструктуру як упорядковану сукупність взаємопов'язаних елементів, які знаходяться між собою у стійких відносинах, що забезпечують їх функціонування і розвиток як єдине ціле. Працівники являються елементами структури апарату управління. В рамках структури управління, як вважають Нижник В., Ніколайчук М., відбувається управлінський процес, між учасниками якого розподілені права та відповідальність за результати їх діяльності. Тому, на їх погляд, структура управління – це форма розподілу та кооперування управлінської діяльності, в рамках якої відбувається процес, спрямований на досягнення цілей менеджменту [159].

На думку Стадник В., Йохна М., управління інноваційною діяльністю здійснюється в межах загального управління організацією і є його невід'ємною частиною; кожна організація, незалежно від її розмірів, планує інноваційні зміни і здійснює їх. Однак не завжди для цього створюються відокремлені інноваційні підрозділи. Як правило, реалізація інновацій здійснюється за участю менеджерів і спеціалістів наявних структурних ланок, які «залежно від свого місця в управлінській ієрархії виконують певні функціональні обов'язки, в тому числі і щодо реалізації інноваційних програм» [141]. Далі автори вважають,

що якщо підприємство орієнтовано тільки на інновації, то «йому слід побудувати організаційну структуру, за якої до інноваційного процесу приєднувалися б усі працівники, здатні продукувати цікаві ідеї та створювати інновації». Стадник В., Йохна М. також вважають, що організаційна структура управління інноваціями повинна бути динамічна, «чутлива до змін і спроможна гнучко переналагоджуватися, відгукуючись на сигнали зовнішнього середовища» [141]. На їх погляд, створювати такі структурні утворення необхідно для великих промислових підприємств, які орієнтовані на інноваційні зміни. Автори також підкреслюють необхідність впровадження цих організаційних форм у звичайну механістичну структуру. Зaslугою авторів є також запропоноване для середніх і великих підприємств поєднання елементів органічної та механістичної організаційних структур, що зможе забезпечити одночасно «інноваційні зміни» і «чітке налагодження виробничого процесу на етапі стабілізації життєвого циклу» [141].

Для того щоб зробити вірні висновки про доцільність застосування тієї чи іншої організаційної структури для управління інноваціями, необхідно проаналізувати типи організаційних структур, запропоновані різними авторами (табл. Б.2 Додатка Б).

Більшість економістів поділяють оргструктуру на два типи: механістичні (лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, дивізійна) та органічні (матрична, проектна, мережева). Автори Череп А., Олейнікова Л., Череп О., Ткаченко О., Білокур М., Шевченко О., Янковський Н. та ін. виділяють ще одну форму механістичної оргструктури – бюрократичну. Але, на наш погляд, ця структура вже не актуальна для впровадження нових виробів. У роботах [191; 195] виділяють два типи оргструктури: бюрократичну та органічну. Своєю чергою, бюрократична структура побудови підприємства включає механістичну та професійну бюрократію та дивізійну структуру. Варто зазначити, що автори, на відміну від інших економістів, підрозділяють бюрократію на механістичну та професійну. Однак він підкреслює, що «професійна бюрократія, як і механістична, не пристосована до істотних інновацій, оскільки останні пов'язані з додатковою координацією діяльності».

Слід зазначити, що деякі економісти, крім загальноозначених типів організаційних структур, виділяють такі як: програмно-цільову, координаційну, конгломератну, «без структури», кільцеву, віртуальну. Так наприклад Череп А., Олейнікова Л., Череп О. пропонують вз загальноприйнятими типами структур застосовувати ще два її види: конгломератна та координаційна. Янковський М. також виділяє конгломератну структуру. Він [136] вважає, що конгломератна структура – це один з підходів до створення адаптивних організаційних структур. У склад конгломерату входять підприємства, у яких практично не має взаємозалежності. Вони майже автономні у відношенні оперативних рішень, головній компанії підпорядковані тільки у фінансах. Конгломерат може продати будь-яке підприємство, яке входить до його складу. Ця структура дуже популярна в наукомістких галузях, де треба швидко переходити до нових видів продукції та настільки же швидко припиняти випуск застарілої [136]. Янковський М., Череп А., Олейнікова Л., Череп О., Ткаченко О. вважають, що конгломератна структура – це поєднання різних типів структур. Автори вважають, що в одній службі може використовуватися дивізійна структура, а в другій – функціональна структура, ще в іншій – проектна або матрична. Ще одна адаптивна (органічна) структура, яку розглядає Череп А., Олейнікова Л., Череп О., Ткаченко О., – це координаційна. Автори акцентують увагу, що її використання доцільно при виконанні одночасно великої кількості програм.

На думку Дмитрієва І. [43], до органічних (гнучких) оргструктур також належать програмно-цільова (проблемно-цільова), віртуальна (новий тип мережевої структури), організаційна форма «без структури» (адхократія), кільцева. Наприклад, Фатхутдінов Р. вважає, що проблемно-цільова структура є найбільш ефективною у сучасних умовах України. Ця структура, на його погляд, поряд з органами, які здійснюють управління по вертикалі, має додаткові органи для горизонтального управління. Проблемно-цільова структура має всі переваги лінійної, функціональної, лінійно-функціональної, матричної, лінійно-штабної, дивізійної і практично не має недоліків. [43]. Основні характеристики проблемно-цільової структури такі: комплексність;

орієнтація на конкретні проблеми; орієнтація на конкретні товари та ринки; мобільність та адаптивність; координація маркетологами дій стосовно розв'язування проблем по досягненню конкурентоспроможності конкретних товарів. Череп А., Олейнікова Л., Череп О., Ткаченко О. також виділяють програмно-цільову структуру. Але, на відміну від Фатхутдінова Р. А., автори пов'язують цю структуру зі стилем керівництва, який, на їх погляд, забезпечить ефективність управління. Варто зазначити, що, на відміну від інших організаційних структур автори, зазначають важливість у програмно-цільовій структурі «постійної зміни ролі і місця керівника програми».

Антонов В. та інші автори розглядають новий тип мережевої структури – віртуальну. На їх думку, віртуальна структура – це тимчасова мережа організацій, які об'єднуються для використання усіх можливостей ринку, встановлення ділових контактів за допомогою сучасних інформаційних технологій. На відміну від звичайного об'єднання, у віртуальних компаніях відбувається розподіл витрат, і необхідно мати доступ до міжнародних ринків. Васильченко Н. [25] виділяє ще одну організаційну форму для невеликих підприємств – «без структури» (адхократія). Ця структура використовується на підприємствах «де штат не більш 15 осіб, і структура починає тільки складатися».

Гительман Л. виділяє ще один вид адаптивних структур – кільцеву структуру. Автор вважає, що на кожному рівні управління утворюється рада, до якої входять керівник і представники підрозділів, що знаходяться на один рівень вище і нижче. Керівник будь-якого рівня може бути членом декількох рад. Основні характеристики цієї структури: ефективна участь в управлінні; активний пошук шляхом вирішення завдань; всі поради та керівники будь-якого рівня з'єднані в єдине ціле [43].

Оскільки в економічній літературі [21; 51; 83; 136; 141; 156; 191; 195] відсутня аргументована класифікація вибору оргструктур підприємства, недостатньо враховано сприятливість кожної оргструктури до інновацій, відсутня чіткість у наявних характеристиках організаційних структур підприємства, було проведено докладний аналіз наявних

організаційних структур, за результатами якого можна зробити такі висновки:

1. Найбільш сприятливими до впровадження інновацій на підприємстві є організаційні структури.
2. Обґрунтована класифікація видів оргструктур за такими критеріями, як: гнучкість; рівень управління; комбінування; взаємодія між підрозділами підприємства; взаємодія усередині структури середовища та зі структурою середовища; тип і вид виробництва; реакція організації на певний фактор оточення; характер зв'язків між елементами; наявність переважаючого виду оргзв'язків; втілювання, реалізація та розповсюдження інноваційних проєктів; цільова установка, на основі чого узагальнено характеристики діючих оргструктур. Запропоновану класифікацію видів оргструктур наведено на рис. 2.3.

Проаналізувавши наявні переваги та недоліки кожної оргструктури, можна узагальнити перелік якісних характеристик діючих оргструктур (табл. 2.9).

3. Окрім якісних характеристик, встановлено необхідність визначення сприятливості кожної оргструктури до інновацій та обґрунтовано перелік кількісних характеристик. Це дає змогу об'єктивно встановити доцільність впровадження різних типів організаційних структур відповідно до інноваційної орієнтації підприємства.

Для того щоб зробити вірні висновки про доцільність застосування тієї чи іншої організаційної структури для управління підприємством, орієнтованим на інновації, необхідно розглянути сприятливість кожної з них до інновацій.

Лінійна оргструктура передбачає:

- придбання інновацій. Діяльність менеджера (покупця) спрямована на оцінювання інноваційних пропозицій, перевірку можливостей їх застосування на власному підприємстві, пошук альтернативних продавців та обговорення умов контракту придбання [141];

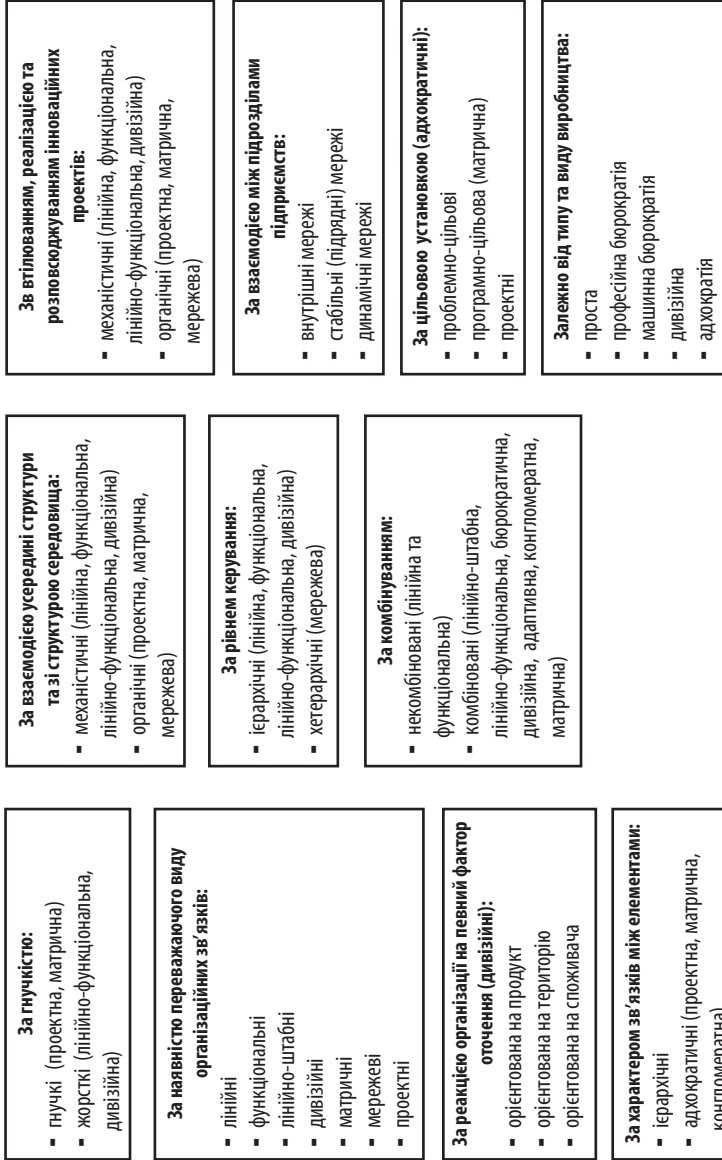


Рис. 2.3. Класифікація видів організаційних структур за критеріями

Таблиця 2.9

Перелік якісних характеристик діючих оргструктур

№ з / п	Види оргструктур	Якісна характеристика
1	2	3
1	Лінійна	<ul style="list-style-type: none"> ▪ мала гнучкість до змін; ▪ неінертність, жорсткість; ▪ простота, ясність, чіткість взаємовідносин; ▪ легкість координації і надійний контроль; ▪ чітке визначення організаційної ієрархії; ▪ швидкість у прийнятті рішень; ▪ високі вимоги до кваліфікації керівників і їх компетенції
2	Функціональна	<ul style="list-style-type: none"> ▪ чітка ієрархія структурних ланок; ▪ більша гнучкість, ніж у лінійної структури; ▪ компетентність у прийнятті рішень (компетентне керівництво); ▪ швидкий спосіб передачі інформації; ▪ труднощі в міжфункціональній координації та контролю (легкість координації у функціональних галузях) [21]; ▪ дублювання повноважень щодо прийняття рішень і можливість виникнення конфліктних ситуацій; ▪ централізація; ▪ професіоналізм; ▪ економічність
3	Лінійно-штабна	<ul style="list-style-type: none"> ▪ взаємна підпорядкованість; ▪ гнучка; ▪ поєднання принципу рівності з використанням спеціалізації; ▪ збільшення штатів штабних служб; ▪ при лінійних керівниках створення штабів, які не мають права приймати управлінські рішення, а сприяють розробці необхідних положень у межах конкретної функції управління, які забезпечують підготовку якісних рішень [156]
4	Лінійно-функціональна	<ul style="list-style-type: none"> ▪ обґрунтованість управлінських рішень; ▪ оперативність реалізації рішень; ▪ чітке визначення ієрархічності управління; ▪ оперативний контроль ходу виробництва;

1	2	3
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ виробнича спеціалізація, яка перевищує можливості централізованого планування, а також спеціалізація функцій; ▪ виконання завдань, які можна контролювати за допомогою планів і бюджетів; ▪ економія на управлінських витратах; ▪ утруднений рух інформації [136]; ▪ уможлиблює необхідний маневр ресурсами; ▪ слабка інноваційна активність
5	Дивізійна	<ul style="list-style-type: none"> ▪ концентрація зусилля на розвиток продукту [141]; ▪ орієнтація на споживачів; ▪ значна гнучкість з питань стратегії; ▪ оптимальна власна адміністративна побудова; ▪ створювання кадрового резерву для стратегічного рівня організації; ▪ прискорення ухвалення рішень та висока їх якість; ▪ збільшення накладних витрат внаслідок зростання управлінського апарату; ▪ можливість конфліктів між підрозділами у разі нестачі ключових ресурсів; ▪ збільшується гнучкість і адаптивність корпорацій загалом до умов зовнішнього середовища [141]; ▪ автономне функціонування; ▪ організаційна гнучкість
6	Матрична	<ul style="list-style-type: none"> ▪ висока гнучкість і рухомість; ▪ невизначеність і ризик; ▪ відсутність єдності керівництва; ▪ складність прийняття управлінських рішень; ▪ зосередження зусиль і висока відповідальність на вибраних завданнях; ▪ координація дій; ▪ продукція з коротким життєвим циклом; ▪ відносна рівність у сфері завдань; ▪ вузька спрямованість керівників [159]; ▪ дволінійна залежність;

Закінчення табл. 2.9

1	2	3
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ зростання витрат на утримання функціональних служб; ▪ максимізація синергетичного ефект шляхом багатфункціонального використання ресурсів підприємства [141]
7	Проектна	<ul style="list-style-type: none"> ▪ концентрація зусилля тільки на одній задачі, на виконанні одного конкретного проекту; ▪ використання для рішення великомасштабних завдань; ▪ спільна діяльність самих кваліфікованих спеціалістів; ▪ велика гнучкість; ▪ погана кооперація між проектними групами, відсутність зв'язку з зовнішнім середовищем і базовою структурою управління підприємства; ▪ ідеальні можливості для міжфункціональної координації
8	Мережева	<ul style="list-style-type: none"> ▪ оптимальне здійснення стадій технологічного процесу; ▪ отримання конкурентних переваг; ▪ спеціалізація та гнучкість (динамічні мережі); ▪ низька ознак; ▪ більша орієнтація на ринкові механізми; ▪ заснована на кооперації та взаємному володінні акціями учасників групи; ▪ відсутність ієрархії; ▪ стійкі відносини координації і взаємодії між самокерованими фірмами; ▪ оптимальне здійснення стадій технологічного процесу [51]

- можливість дослідження та виконання конструкторських розробок за замовленням за безпосередньої участю виробничого та маркетингового відділів;
- розробку інноваційного проекту та реалізацію у проектній структурі

Для функціональної структури характерно також придбання інновацій та можливість дослідження за замовленням. Але, на відміну від лінійної структури, у функціональній існує ще можливість реалі-

зації інновацій у межах реалізації імітаційної стратегії (оргструктура має значні переваги у тих функціональних сферах, що відповідають особливостям вибраної стратегії: проектно-конструкторські відділи забезпечують знаходження досконаліших конструктивних рішень; фінансові – вміють акумулювати необхідні фінансові ресурси для широкомасштабного виробництва нового продукту; маркетингові – розробляють ефективну стратегію його просування і збуту) [141].

У зв'язку з тим, що лінійно-функціональна структура – це комбінована структура, яка будується для подолання недоліків лінійної і функціональної структур, вона включає усі можливості для здійснення інновацій, характерні для цих двох структур. Але треба звернути увагу на можливість лінійно-функціональної структури здійснювати незначні еволюційні зміни технології виготовлення продукції.

Сприятливість дивізійної оргструктури до інновацій полягає у:

- можливості розробки поліпшуючих та маркетингових інновацій та ефективного управління різними видами діяльності;
- орієнтації на освоєння нових ринків і нових технологій;
- стимулюванні мотивації до інноваційної діяльності внаслідок можливості отримання прибутку на нижчому управлінському рівні залежно від виконаної роботи;
- розробці великомасштабних інноваційних проектів у результаті зосередження керівництва на вирішенні стратегічних завдань всього підприємства;
- охопленні всіх стадій управління інноваціями: від створення до використання.

Аналізуючи оргструктуру, можна виділити кілька видів дивізійних структур. Кожна з них має свої особливості. Так, автори [141] вважають, що: 1) структура, орієнтована на продукт, тобто забезпечує ефективне управління розробленням нових видів продукції; 2) структура, орієнтована на територію, – передбачає реалізацію інновацій у сфері обслуговування; 3) структура, орієнтована на споживача, – спрямована на індивідуалізацію продукту.

В матричній структурі існує можливість освоєння нових виробів у стислі терміни. Висока оперативна гнучкість дозволяє швидко реагувати на кон'юнктурні зміни на ринку, розробляти спеціалізовані, великі науково-дослідницькі проекти залежно від потреб ринку, реалізовувати кілька інноваційних проектів. Творча винахідливість, відносно рівні права працівників підприємства сприяють активізації інноваційної діяльності.

Але слід зазначити, що при виборі цієї оргструктури для підприємства доцільно визначити рівень невизначеності та ризику.

Проектна структура передбачає також можливість здійснення та реалізацію інноваційних проектів, у тому числі складних великомасштабних інноваційних проектів. Така структура включає комплексний підхід до реалізації проекту й об'єднання різних видів діяльності підприємства для одержання запланованих результатів.

Мережева структура залежно від виду мережі має такі переваги:

- внутрішні мережі надають можливість здійснення та підтримання інтенсивної інноваційної діяльності [51]; постійного вдосконалення продукту; створення найкращої високотехнологічної бази; можливість використовувати «ноу-хау»; зменшення ризику за допомогою його розподілу за участі в спільних дослідницьких і виробничих програмах. Вибір цієї форми організації надає також можливість виграти конкурентну боротьбу, що дає змогу продавати свою продукцію за межі підприємства.

Стабільні мережі (підрядні) дають змогу: 1) завдяки вузькій спеціалізації стежити за усіма новинками, які можуть підвищити якість виконання робіт; 2) мати постійні замовлення за допомогою оперативного впровадження новинок [51].

Динамічні мережі передбачають такі умови для впровадження інновацій: 1) можливість отримання унікально втілених ідей; 2) здатність оперативно реагувати на зовнішні зміни [51]; 3) мають адекватну систему керування.

4. Було встановлено взаємозв'язок життєвого циклу інновацій з трансформаціями організаційних структур та обґрунтовано,

що на кожній зі стадій найліпшими є певні види оргструктур: матрична, проектна, дивізійна. Ці висновки було зроблено у результаті узагальнення усіх етапів життєвого циклу інновацій з типами оргструктур, які можуть ці етапи здійснити (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Життєвий цикл інновацій і види оргструктур

№ з / п	Етапи	Види оргструктур
1	2	3
1	Наукові дослідження, конструкторські розробки	<ul style="list-style-type: none"> ▪ органічні (дослідження першої фази розробки); ▪ лінійна; ▪ функціональна; ▪ лінійно-функціональна; ▪ матрична (нестабільна продукція, має відносно короткий «життєвий цикл» з обмеженими виробничими циклами)
2	Дослідження або конструкторські розробки за замовленням	<ul style="list-style-type: none"> ▪ лінійна; ▪ функціональна; ▪ лінійно-функціональна
3	Придбання інновацій	<ul style="list-style-type: none"> ▪ лінійна; ▪ функціональна; ▪ лінійно-функціональна
4	Освоєння нових виробів у стислі терміни	<ul style="list-style-type: none"> ▪ матрична
5	Освоєння технічно складного нового продукту	<ul style="list-style-type: none"> ▪ проектна
6	Виробництво (всі стадії від створення до використання)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ дивізійна
7	Розробка (здійснення) інноваційного проекту	<ul style="list-style-type: none"> ▪ лінійна; ▪ лінійно-функціональна; ▪ дивізійна (великомасштабні проекти); ▪ проектна (здійснення);

Закінчення табл. 2.10

1	2	3
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ матрична (здійснення великих науково-дослідних проєктів, складних спеціалізованих проєктів)
8	Розробка поліпшуючих і маркетингових інновацій	<ul style="list-style-type: none"> ▪ дивізійна
9	Можливість незначної зміни технології	<ul style="list-style-type: none"> ▪ лінійно-функціональна
10	Реалізація інновацій	<ul style="list-style-type: none"> ▪ функціональна ▪ проєктна (в межах лінійної, лінійно-функціональної)

2.3. Концептуальний підхід до формування організаційно-економічного забезпечення управління інноваційною складовою підприємства

Основні положення запропонованого концептуального підходу засновані на сучасній парадигмі управління, яка передбачає цілісність, системність, взаємодію і самоорганізацію елементів системи, а також використання управлінської методології для досягнення необхідного рівня її організації.

Сутність запропонованого концептуального підходу до формування організаційно-економічного забезпечення управління інноваційної складовою підприємства зводиться до такого.

Положення 1. Теоретичний базис управління підприємством, орієнтованим на інновації, спирається на сучасне розуміння сутності управління інновацією як системи, яка потребує нові обґрунтування нових підходів і принципів управління. Ефективне управління підприємством на базі інноваційного підходу передбачає детальний перегляд існуючих визначень категорій «інновація», «управління», а також вироблення специфічних підходів і принципів управління. Для цього необхідно системно узагальнити формулювання понять «інновація», «управління підприємством», «управління інновація-

ми», «інноваційна праця», «організаційно-економічне забезпечення управління інноваційною складовою підприємства», проаналізувати загальноприйняті підходи та принципи управління, виділити підходи та принципи, які безпосередньо впливають на розвиток підприємства на основі інновацій. Управління підприємством на базі інноваційного характеру його розвитку вимагає розуміння його особливостей, формування специфічних підходів і принципів.

Спираючись на дослідження категорійного апарату (розділ 2.1) під організаційно-економічним забезпеченням управління інноваційною складовою підприємства розуміємо сукупність організаційних та економічних методів, процесів та інструментів управління, яка розглядається у комплексі як система формування забезпечення та включає розробку функціональних підсистем для своєчасної реакції на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища з метою підвищення ефективності управління інноваціями та інноваційною працею відповідно встановленим цілям.

Положення 2. Управління підприємством, орієнтованим на інновації, є невід'ємною частиною загальної системи управління, тому питання вдосконалювання управління через імплементацію інновацій є центральними в проблемі довгострокового інноваційного розвитку. З цією метою була запропонована класифікація інновацій за такими ознаками: за рівнем новизни (базові, поліпшуючі, псевдоінновації), за ступенем радикальності (радикальні, ординарні), за стадіями життєвого циклу, за ступенем впливу на зміни (кардинальні, революційні, модифікаційні, комбіновані). Для прийняття ефективних управлінських рішень щодо вибору типів і видів інновацій на різних етапах життєвого циклу підприємства необхідно встановити їх взаємозв'язок.

Положення 3. При побудові системи управління підприємством, орієнтованим на інновації, доцільно використовувати комбінації підходів: функціонального, процесного, ситуаційного та системного.

Методологію управління інноваціями як динамічну складову пропонується розглядати на основі комплексного підходу, включаючи підсистеми організаційного, економічного, ресурсного, інформаційно-

го забезпечення, а також процесний підхід для організації всіх потоків системи.

Оскільки методологія управління підприємством, орієнтованим на інновації, спирається на сучасне розуміння сутності управління як системи, виникає необхідність обґрунтування принципів управління. Для управління підприємством, орієнтованим на інновації, потрібно використати як загальні принципи управління: цілеспрямованості, системності, цілісності, альтернативності, ієрархічності, динамічності, планомірності, описані в роботах [19; 51; 63; 69; 119], так і специфічні принципи управління: системності, комплексності, гнучкого реагування, обґрунтованого ризику на всіх етапах життєвого циклу інновацій, структурності, орієнтації переважно на інновації.

Положення 4. Управління інноваціями пропонується реалізовувати на основі виконання сукупності функцій. До функцій управління інноваціями варто віднести загальні функції управління, перелік яких наведений у роботах [19; 53; 69; 79; 141; 156; 192].

У зв'язку з різноманітністю наведених підходів на основі аналізу особливостей управління інноваціями (розділ 1, п. 1.2) обґрунтовано використання таких п'яти: 1) планування; 2) організація; 3) мотивування; 4) контроль; 5) регулювання.

Положення 5. У процесі організації інноваційного процесу та інноваційної праці потрібно брати до уваги сутність категорії «інновація».

Оскільки в економічній літературі [19; 51; 63; 69; 141; 156; 163] існують різні підходи до трактування дефініції «інновація» (розділ 3), то необхідно провести узагальнення формулювань поняття «інновація» відповідно до об'єкта дослідження. Можна зробити висновок, що на сьогодні категорію «інновація» можна розглядати з різних точок зору: як результат; процес; нововведення; зміну; діяльність; нову техніку, технологію; нову комбінацію, нове досягнення. Таке різноманіття декілька дублює саму класифікацію інновацій (наприклад, трактування «нова техніка, технологія», «нова комбінація», «нове досягнення»). Однак в нашому дослідженні доцільно використовувати системний

підхід до категорії «інновація», який дозволяє врахувати як її статичний аспект (новація, нововведення або зміна), який відображає сутність самої інновації, так і динамічний аспект (процес, діяльність), що відображає процес комерціалізації і просування інновації.

Положення 6. У процесі організації інноваційної діяльності й інноваційної праці також необхідно брати до уваги характеристику організаційних структур і їхню здатність сприяти інноваціям. Типи організаційних структур управління, їх переваги та недоліки певною мірою висвітлені в літературі та наукових дослідженнях [51; 141; 156]. Проаналізувавши наявні переваги та недоліки кожної оргструктури, було узагальнено перелік якісних характеристик діючих оргструктур.

В цей час в економічній літературі [21; 25; 43; 51; 83; 136; 141; 156; 191; 195] відсутня аргументована характеристика видів оргструктур та їх сприйнятливості до інновацій. Тому було обґрунтовано класифікацію видів оргструктур за такими критеріями, як: гнучкість; рівень управління; комбінування; взаємодія між підрозділами підприємства; взаємодія у середовищі і з середовищем; тип і вид виробництва; реакція організації на певний фактор оточення (певний фактор оточення); характер зв'язків між елементами; наявність перевершеного виду оргзв'язків; впровадження, реалізація та поширення інноваційних проектів; цільова установка, на основі чого узагальнені характеристики діючих оргструктур, що дозволяє визначити інноваційну сприйнятливості оргструктури до типів інновацій, які існують на підприємстві (наприклад, проектна і матрична – для революційних, базових, модифікаційних, складних інновацій; лінійно-функціональна – для псевдоінновацій, ординарних).

Підхід щодо обґрунтування вибору організаційних структур інноваційно орієнтованих підприємств складається з деяких аспектів: урахування стадій життєвого циклу та типів інновацій, які існують на підприємстві; визначення інноваційної сприйнятливості структури до саме цих типів інновацій та побудова самої процедури трансформації існуючої організаційної структури. Напрямок подальших досліджень у цій предметній галузі є розробка інструментів і технологій побудови інноваційно орієнтованих організаційних структур.

Аналіз робіт [51; 141; 156] дозволив обґрунтувати взаємозв'язок етапів життєвого циклу і типи організаційних структур, які можуть найбільш ефективно працювати на цих етапах.

Слід зазначити, що на етапах: 1. наукові дослідження і конструкторські розробки, 2. придбання інновацій кращими, переважними оргструктурами є лінійна, функціональна, лінійно-функціональна.

Однак необхідно підкреслити, що перший етап може також здійснити матрична оргструктура. Освоєння нових виробів у стислі терміни може також підтримати матрична оргструктура, дивізійна оргструктура – всі стадії від створення до використання, а також розробку поліпшуючих і маркетингових інновацій. Проектна оргструктура може здійснити освоєння технічно складного нового продукту і реалізацію інновацій (в рамках лінійної, лінійно-функціональної структур). Реалізацію інновацій може також підтримати функціональна оргструктура, а можливість незначної зміни технологій – лінійно-функціональна структура. Розробку інноваційного проекту можуть здійснити всі оргструктури, крім функціональної. В результаті узагальнення було зроблено висновок, що на всіх стадіях життєвого циклу найкращими є такі оргструктури: матрична, проектна, дивізійна.

Положення 7. При організації інноваційної діяльності необхідно враховувати сутність інноваційного праці. На сьогодні існують різні підходи до трактування дефініції «інноваційна праця». Серед учених немає єдиної точки зору на те, що є інноваційною працею.

Під інноваційною працею (розділ 3.1) ми розуміємо специфічну форму трудової діяльності творчого змісту, в процесі якої працівники знаходяться в процесі постійного наукового пошуку нових рішень, підходів, до вирішення неявних проблем, результатом чого є творчий доробок, який матеріалізує у собі творчі ідеї на всіх етапах життєвого циклу, що втілюються у створенні нової техніки, технології, продукції, послуг; поширенні номенклатури; поліпшенні якості продукції; удосконаленні технології, методів управління тощо.

Інновації пов'язані з інтелектуальною працею. Інноваційна діяльність, на відміну від інших видів діяльності, має свої особливості.

Розробка інновацій завжди пов'язана з високим ризиком і вимагає великих витрат. У зв'язку з цим необхідна наявність висококваліфікованих кадрів, які зможуть більш ретельно прогнозувати та здійснювати інноваційну діяльність на різних етапах розробки інновацій. Інноваційна праця має свої особливості: 1) неможливо заздалегідь визначити її результат, проте він повинен мати завжди матеріальну форму; 2) невизначеність і ризик; 3) унікальність; 4) поєднання розумової та фізичної праці [9]; 5) новизна й оригінальність виконуваних робіт; 6) індивідуальний, творчий характер; 7) результатом або продуктом праці є «нові знання, наукова інформація» [9]; 8) складність і трудомісткість виконуваних робіт; 9) потребує висококваліфікованого персоналу; 10) складність вимірювання праці; 11) потребує певних здібностей (особистісних якостей, інтенсивність мислення, тривалий розумового напруження, глибокі наукові знання); 12) предметом праці в більшості випадків виступають минулі, раніше накопичені знання.

Положення 8. Такі функції управління, як планування та організація, необхідно розглядати в комплексі із проблемами нормування інноваційної праці. Підхід до нормування різних видів операцій інноваційного процесу має бути диференційований, однак нормування інноваційної праці повинно бути обов'язковим для всіх категорій персоналу. Застосування тих чи інших методів нормування інноваційної праці визначається рівнем новизни, операції, що проводиться. В цілому, як свідчить аналіз праць Сисуни Г., Джоші А., Беклешова В., Завліна П., Щербакова О., Юделевича М. [56; 132], проблема нормування інтелектуальної праці полягає в такому: 1) складність визначення кінцевого результату; 2) специфічні особливості роботи управлінського персоналу; 3) визначення оптимального коефіцієнта зайнятості фахівців у зв'язку з їх нерівномірним завантаженням; 4) існування на практиці розриву між початковими і фінішними стадіями впровадження нововведення; 5) необхідність проводити одночасне нормування праці в структурному підрозділі і на підприємстві в цілому.

Положення 9. Для фінансування інноваційної діяльності пропонуються такі методи: державне фінансування; власне фінансування

(самофінансування); кредитування; венчурне фінансування. Проаналізуємо структуру фінансування в Україні.

Власні кошти були й залишаються основним джерелом фінансування інноваційної діяльності. Їх частка у загальній сумі витрат на інноваційну діяльність склала від 52,92 % (у 2011 р.) до 97,2 % (у 2015 р.) та 94,9 % (у 2016 р.). Максимальну суму власних коштів витрачено у 2016 р. (22036,0 млн грн). У 2014 р. підприємства витратили набагато менше своїх коштів – лише 6540,3 млн грн.

Кошти державного бюджету в загальній сумі витрат на інноваційну діяльність підприємств за період 2011–2016 рр. мають схожу динаміку. Кошти державного бюджету складають найменшу частку обсягу фінансування, за винятком 2011, 2014, 2016 рр. У 2011, 2014, 2016 рр. найменший розмір витрат на інноваційну діяльність склали кошти іноземних інвесторів. У 2016 р. цей показник складав 179,0 млн грн, що дорівнювало 0,77 % загальної суми витрат. Найменший обсяг коштів із державного бюджету був у 2013 році – 24,7 млн грн (у 7,2 разу менше за величину витрат у 2016 р.). Найбільший розмір витрат із бюджету був у 2014 р. – 344,1 млн грн (4,47 % від загальної суми витрат, що є також найбільшою часткою в загальній сумі витрат).

Витрати на фінансування інноваційної діяльності підприємств за рахунок іноземних інвесторів суттєво зменшилися за період 2012–2016 рр. (з 994,8 млн грн до 23,4 млн грн). Найменший розмір коштів іноземних інвесторів був у 2016 р. – 23,4 млн грн (у 42,5 разу менше за величину витрат у 2012 р.). Частка коштів іноземних інвесторів у загальному обсязі фінансування у 2016 р. – 0,1 %, що є мінімальним для цього показника за останні десять років. Найбільший обсяг коштів іноземних інвесторів було у 2010 р. – 2411,4 млн грн. Частка цих витрат у загальній сумі витрат є також максимальною за 10 років – 30 %.

Абсолютний обсяг інших коштів (місцеві бюджети, позабюджетні фонди, вітчизняні інвестори, кредити й інші джерела [53]) у 2016 р. зріс порівняно з 2014–2015 рр. Проте найбільшу частку в загальній сумі витрат кошти інших джерел за три останні роки займали у 2014 р. – 8,74 %, незважаючи на те, що абсолютна величина витрат у 2014 р. становила лише 672,8 млн грн. У 2016 р. кошти інших джерел фінан-

сування складала 991,1 млн грн (4,26 % від загальної суми витрат), що на 2,26 % більше, ніж у 2015 р., але на 4,48 % менше, ніж у 2014 р., на 9,45 % менше, ніж у 2013 р., на 21,22 % менше, ніж у 2012 р., і на 41,38 % менше, ніж у 2011 р.

Недостатнє фінансування інноваційної діяльності та інноваційної праці є однією з головних причин, що стримують інноваційну активність підприємств. Питома вага витрат на виконання наукових досліджень і розробок у структурі ВВП в Україні зменшувалася кожного року, за винятком 2012–2013 рр. (табл. 2.11). У 2016 р. вона дорівнювала лише 0,48 %, що є найменшою величиною за останні 6 років. Витрати на виконання наукових досліджень і розробок в останні роки становили в середньому 0,58 % ВВП. При цьому світовий досвід свідчить, що державне фінансування науки в розмірі менше 1 % ВВП призводить до її занепаду.

Таблиця 2.11

Динаміка витрат на інноваційну діяльність в Україні

Показник	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.
Питома вага витрат на виконання наукових досліджень і розробок у ВВП, %	0,75	0,65	0,67	0,70	0,60	0,55	0,48

Джерело: складено за даними статистичної звітності [39; 40; 103]

Зниження фінансування науки безпосередньо відображається на матеріальному становище науковців, що викликає відтік висококваліфікованих фахівців за межі України.

Положення 11. Для оцінки ефективності інновацій як частини інноваційної сфери слід застосовувати комплексний підхід, який базується на застосуванні кількісних і якісних методів розрахунку та включає перелік критеріїв.

Можна погодитись з Гончаровою О., яка запропонувала перелік критеріїв ефективності для просування науково-технічних розробок. До них автор відносить [33]:

- інноваційний потенціал підприємства;
- рівень інноваційної активності;
- питому вагу інноваційної продукції в загальному обсязі;
- вплив інновацій на результати діяльності підприємства;
- вплив інновацій на використання виробничих ресурсів;
- показник інноваційної сприйнятливості персоналу підприємства;
- ступінь технічної оснащеності та використання виробничих потужностей;
- рівень маркетингових комунікацій;
- показники ефективності використання обладнання;
- створення малих інноваційних підприємств;
- можливість проведення маркетингових досліджень;
- наявність ресурсів, необхідних для здійснення інновацій;
- ступінь впливу факторів зовнішнього середовища та наявність загроз.

Але, на наш погляд, доцільно було визначити ознаки цих критеріїв. Наприклад, виробничі критерії, маркетингові критерії тощо.

Федоренко В., Федулова Л., Сотнікова О. також для оцінки ефективності інноваційної діяльності використовують експертний метод оцінки. Автори підкреслюють, що експерти повинні давати чітко обґрунтовані відповіді, які повинні бути підтверджені відповідними документами.

Сотнікова О., Федоренко В. також пропонують проводити комплексну оцінку ефективності інноваційної діяльності за допомогою експертів. Експерти повинні проходити [155, с. 247] «спеціальну підготовку по застосуванню методичних підходів». Експертами повинні бути фахівці «з маркетингу, інтелектуальної власності, науки і техніки, що мають досвід з реальними проектами» [155].

На наш погляд, до середньострокових критеріїв оцінки ефективності управління інноваційною складовою підприємства слід віднести

такі кількісні показники: чистий дисконтований дохід (NPV), індекс прибутковості (PI), внутрішню норму рентабельності (прибутковості) (IRR), термін окупності (DPP), модифіковану ставку рентабельності ($MIRR$) та коефіцієнт ефективності інвестицій (ARR), а також декількісні методи розрахунку: експертний метод.

Чистий дисконтований дохід (Net Present Value) (NPV) являє собою величину різниці результатів і витрат за розрахунковий період, приведених до одного початкового року [150].

$$NPV = \sum_{t=0}^T (R_t - S_t)L_t, \quad (2.1)$$

де T – розрахунковий рік;

R_t – результат у t -му рік;

S_t – витрати в t -му рік;

L_t – коефіцієнт дисконтування;

t – рік, результати й витрати якого приводяться до розрахункового.

За умови приведення до року початку реалізації інновацій $T = 0$, тоді:

$$L_t = \frac{1}{(1+d)^t}, \quad (2.2)$$

де d – величина дисконту,

а отже, формула перетвориться на:

$$NPV = \sum_{t=0}^T (R_t - S_t) \frac{1}{(1+d)^t}. \quad (2.3)$$

Чистий дисконтований дохід дозволяє одержати найбільш узагальнену характеристику результату інвестування, тобто його кінцевий ефект в абсолютній сумі, допомагає вибрати напрямки вкладення коштів в інновації, коли цих коштів особливо мало [71]. Для розрахунку

показника чистого дисконтованого доходу необхідно прогнозне значення більшості показників, що є недоліком цього показника.

Внутрішня норма рентабельності (прибутковості, англ. – Internal rate of return (*IRR*)) являє собою ту норму дисконту (d), за якої величина наведених доходів дорівнює величині наведених капіталовкладень, тобто *NPV* проекту дорівнює 0.

$$\sum_1^n (R_t - S_t)(1+d)^{T-t} = 0, \quad (2.4)$$

де n – тривалість життєвого циклу інноваційного проекту в роках.

Значення внутрішньої норми рентабельності можна визначити декількома способами:

1. Методом пробних розрахунків, тобто знаходженням значення *NPV* при різних величинах дисконту до моменту виконання ривності.
2. Графічним методом. При цьому значення d , при якому графік перетинає вісь абсцис [71], визначає пошукуване значення внутрішньої рентабельності проекту.
3. Методом лінійної ітерації, екстраполяції. За допомогою таблиць або розрахунків вибирають два значення коефіцієнта дисконтування $L_1 < L_2$ таким чином, щоб в інтервалі (L_1, L_2) функція $NPV = f(L)$ змінювала своє значення з “+” на “-” або навпаки. Далі використовують формулу [71]:

$$IRR = d_1 + \frac{NPV(d_1)}{NPV(d_1) - NPV(d_2)} \times (d_2 - d_1), \quad (2.5)$$

де d_1 – величина дисконту, за якої

$$f(d_1) < 0, (f(d_1) > 0);$$

d_2 – величина дисконту, за якої

$$f(d_2) < 0, (f(d_2) > 0).$$

IRR є граничною ставкою позичкового відсотка, що розділяє ефективні й неефективні інноваційні проекти. Значення *IRR* порівнюється з поточним значенням показника ціни капіталу *CC*, якщо:

$IRR > CC$, то проект варто прийняти;

$IRR < CC$, то проект варто відкинути;

$IRR = CC$, то проект ані прибутковий, ані збитковий.

Проект приймають до реалізації, якщо його IRR більше деякої граничної величини; тому за інших рівних умов більше значення IRR , як правило, вважається кращим [150].

Один із недоліків показника IRR – неможливість його використання у випадку неординарного грошового потоку, коли відтік і приплив капіталу чергуються. Тому застосовують його модифікацію – показник модифікованої ставки рентабельності [71]. При її використанні величини інвестицій, вкладені в різні періоди часу, дисконтуються з якимсь заданим коефіцієнтом дисконтування, меншим, ніж IRR , тому що є необхідність тримати кошти для передбачуваних інвестицій у ліквідному вигляді. Показник $MIRR$ знаходять із рівняння [71]:

$$\sum_{t=0}^T \frac{O(t)}{(1+r)^t} = \frac{\sum_{t=0}^T \Pi(t)(1+r)^{T-t}}{(1+MIRR)^T}, \quad (2.6)$$

де $O(t)$ – відтік коштів в i -му періоді (за абсолютною величиною);

$\Pi(t)$ – приплив коштів в i -му періоді;

r – ціна джерела фінансування цього проекту;

T – тривалість проекту.

Звідси:

$$MIRR = \sqrt[T]{\frac{\sum_{t=0}^T \Pi(t)(1+r)^{T-t}}{\sum_{t=0}^T \frac{O(t)}{(1+r)^t}}} - 1. \quad (2.7)$$

Алгоритм розрахунку $MIRR$ передбачає розрахунок сумарної дисконтованої вартості всіх відтоків і сумарної нарощеної вартості всіх

припливів. Нарощена вартість припливів називається термінальною вартістю [80].

Індекс прибутковості (profitability index (PI)) розраховується відношенням наведених доходів до інвестиційних видатків (K):

$$PI = \frac{1}{K} \sum_{t=0}^T (R_t - S_t) \frac{1}{(1+d)^t}. \quad (2.8)$$

Індекс прибутковості тісно пов'язаний з NPV . Він включає ті ж елементи і його значення пов'язане зі значенням NPV . Якщо NPV позитивний, то $PI > 1$, і навпаки, якщо $PI < 1$, то проект неефективний. Чим більше абсолютне значення PI , тим ефективніше проект.

Чим більше значення цього показника, тим вищою є віддача кожної гривні, інвестованої в цей проект. В умовах жорсткого дефіциту коштів перевага повинна надаватися тим інноваційним рішенням, у яких найбільш високий індекс рентабельності.

Крім чистого дисконтованого доходу й індексу рентабельності, для відбору інноваційних проектів необхідно використовувати дисконтований термін окупності (pay back method (DPP)).

Термін окупності показує, за який строк можуть окупитися інвестиції в інноваційний проект. Він враховує первісні вкладення. Результати та витрати, пов'язані зі здійсненням проекту, можна обчислити з дисконтуванням або без нього. Відповідно матимемо два різних строки окупності. Однак строк окупності рекомендується визначати з використанням дисконтування. Такий строк окупності визначається прямим підрахунком числа років, протягом яких інвестиція буде погашена кумулятивним доходом [150].

Коефіцієнт ефективності інвестицій (ARR) (розраховується у відсотках) має дві характеристики: не передбачає дисконтування доходу та характеризується показником чистого прибутку PN (прибуток за мінусом відрахувань у бюджет). Цей показник у зв'язку з простим розрахунком має широке використання на практиці. ARR визначається за формулою [71]:

$$ARR = \frac{RN}{1/2(K + RV)}, \quad (2.9)$$

де PN – середньорічний прибуток;

K – капітальні вкладення;

RV – залишкова вартість.

Цей показник найчастіше порівнюють із коефіцієнтом рентабельності авансованого капіталу, що розраховується діленням загального чистого прибутку компанії на загальну суму коштів, авансованих у її діяльність (підсумок середнього нетто). У принципі, можливо і встановлення спеціального граничного значення, з яким буде порівнюватися ARR , або навіть їхні системи, диференційовані за видами проектів, ступенем ризику, центрами відповідальності й ін.

Недолік коефіцієнта ефективності інвестицій полягає в тому, що він не враховує часового фактора при формуванні грошових потоків.

Таким чином, було сформовано концептуальний підхід до формування організаційно-економічного забезпечення управління інноваційною складовою підприємства. Концептуальні положення цього підходу розроблені з урахуванням побудови організаційних структур і їхньою сприйнятливістю до інновацій. Запропонований підхід складається з таких аспектів: формулювання функцій управління інноваціями; виділення особливостей інноваційної праці; обґрунтування запропонованих принципів, підходів і функцій; врахування етапів життєвого циклу та типів організаційних структур, які можуть ці етапи підтримати; визначення інноваційної сприятливості структури до різних видів інновацій.

Розділ 3

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ПРАЦЕЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Визначення та особливості інноваційної праці в сучасних умовах

В сучасних умовах господарювання зростає актуальність удосконалення інноваційної праці в умовах підвищення ефективності її використання. Залишаються актуальними визнання нової сутності та змісту категорії «інноваційна праця», врахування сутності споріднених категорій, також особливостей інноваційної праці та відмінностей між різними її видами.

Питання трактування поняття інноваційної праці, її особливості та характеристики висвітлені в працях таких зарубіжних та українських учених, як: Завлін П., Беклешов В., Щербак В., Василенко В., Мороз О., Бунтовський С., Друкер П., Зеленов А., Коваль Л., Стремоусова О. та ін. Наприклад, узагальнення теоретичних підходів до визначення змісту поняття «інноваційна праця» здійснив Бунтовський С. Але цей автор дослідив співвідношення «інноваційної праці» тільки з такими спорідненими категоріями, як «людський капітал», «трудова капітал», «інтелектуальний капітал», залишаючи поза увагою розгляд таких категорій, як «інтелектуальна праця» та «управлінська праця». У роботах Беклешова В., Завліна П. визначено сутність та особливості дефініції «інноваційна праця». Захарчин Г., Любомудрова Н. досліджують новий зміст та особливості інноваційної праці. Однак у всіх цих роботах однозначно не визначено єдиного підходу до сутності дефініції «інноваційна праця» та чітко не виявлено її особливості. Це свідчить про актуальність визначення сутності інноваційної праці та урахування її особливостей.

Оскільки серед учених [7; 9; 18; 23; 45; 46; 58; 70; 84; 102; 130; 181] немає спільної точки зору щодо визначення поняття «інновацій-

на праця», її особливостей і відмінностей від інших видів праці, було узагальнено діючі підходи до визначення сутності категорії «інноваційна праця» з урахуванням її особливостей та відокремлення зі спорідненими категоріями, за результатами якого можна зробити такі висновки:

По-перше, характеризуючи інноваційну працю, необхідно дослідити її особливості та відмінності від інших споріднених видів праці, таких як «творча праця», «інтелектуальна праця» та «управлінська праця». Згідно з проведеним дослідженням виділено особливості інноваційної праці, що сприятиме підвищенню ефективності інноваційної діяльності та її активізації.

Характеризуючи творчу працю, Зеленов А. зазначає, що творча праця – це «постійний пошук нових рішень, нових постановок завдань». Але автор підкреслює, що ця категорія не завжди спрямована на створення чогось нового. Москвичева Л. трактує творчу працю як «концентрацію і напруження всіх духовних сил людини» [102, с. 31].

На основі дослідження різних підходів зарубіжних і вітчизняних учених було отримано такі результати щодо визначення сутності категорій «інтелектуальна праця», «управлінська праця» (табл. 3.1, 3.2).

Таблиця 3.1

Визначення поняття «інтелектуальна праця» за різними підходами сучасних учених

№ з/п	Автор	Поняття
1	2	3
1	Захарчин Г., Любомудрова Н. [58, с. 105]	Інтелектуалізація праці як прояв її нового змісту спонукає до використання креативних підходів під час формування мотиваційної політики підприємства, спрямованих на індивідуалізований підхід до мотивування й стимулювання праці
2	Щербак В. [181, с. 254]	Це внутрішня діяльність людини. Інтелект виступає як характеристика внутрішніх процесів професійної діяльності людини (мислення) і забезпечує процес інтелектуальної праці

Закінчення табл. 3.1

1	2	3
3		Система функцій, які відповідають ієрархічно взаємозалежним видам професійної діяльності
4		Це доцільна інтелектуальна діяльність, спрямована на генерацію нової інформації з метою задоволення особистих, професійних і соціальних потреб людини
5	Белл Д., Гальчинський А. Глазьєв С., Каленюк І., Прошак В., Шумпетер Й. та ін. [181, с. 254]	Через інтелектуальну працю реалізується власне загальна праця й ефективність функціонування суспільної праці
6		Інтелектуальна праця завжди втілюється в конкретній, певній формі й у цій своїй якості вона є корисною або конкретною працею, що створює споживчу вартість
7	Стремоусова О. [142, с. 5]	Інтелектуальна праця присутня в процесі будь-якої роботи (і розумової, і фізичної)
8	Друкер П. [46, с. 10].	Праця, основною рушійною силою якої є знання
9	Кірсанов К., Буянов В. [102, с. 2]	Знаходиться у складі розумової праці, і її виявлення можливе завдяки специфічності і якості трудового процесу його мотивів, стимулів і результатів виконаних дій
10		У складі має творчу компоненту
11		Діяльність, де превають розумові зусилля
12	Зеленов А. [102, с. 2]	Принципово новий синтез природних і соціальних можливостей людини
13		Праця, при здійсненні якої робочим органом, що створює продукт, є мозок

Джерело: складено автором на основі [46; 58; 102; 142; 181]

Узагальнення формулювання категорії «інтелектуальна праця» дозволяє стверджувати, що на сьогодні дефініцію «інноваційна праця» можна розглядати з різних точок зору. Більшість авторів розглядають інтелектуальну працю як «розумову». Зеленов А. вважає, що для здійс-

снення інтелектуальної праці необхідні розумові зусилля, енергія. Багато авторів використовують сполучення «інтелектуальна робота». Отже, можна погодитись з Щербак В., яка визначає, що інтелектуальна праця – це сукупність або система функцій.

Таблиця 3.2

Визначення поняття «управлінська праця» за різними підходами сучасних учених

№ з / п	Автор	Поняття
1	2	3
1	Томпсон А., Стрікленд А.	Це практичне виконання функцій управління в організації, призначенням якого є забезпечення цілеспрямованих і скоординованих зусиль інших людей щодо вирішення поставлених завдань
2	[156, с. 10]	Як комплекс організації праці та праці з людьми у процесі постановки та реалізації цілей
3	Череп А.,	Це продукт мислення суб'єкта управлінської праці
4	Олейнікова Л., Череп О.,	Складається з вироблення, прийняття та організації виконання управлінських рішень
5	Ткаченко О.	Є, перш за все, розумовою
6	[156, с. 10]	Це взагалі робота інтелектуальна
7	Балабанова Л., Сардак О.	Переважно розумова праця. Вона, хоча безпосередньо і не виступає творцем матеріальних благ, є невід'ємною частиною праці сукупного працівника
8	[7, с. 9-10]	Це вид суспільної праці, основним завданням якої є забезпечення цілеспрямованої, скоординованої діяльності як окремих учасників спільного трудового процесу, так і трудових колективів у цілому
9	Румянцева З.	Розумова праця; робота з людьми; інформаційна природа; широке коло завдань, що вирішуються
10	[17 с. 11]	Творчий характер (велика питома вага творчих операцій)
11	Василенко В., Мороз О.	Вид трудової діяльності з виконання функцій управління у корпорації, не може не враховувати предмет управлінської діяльності та засобів, за допомогою яких здійснюється ця діяльність
	[23, с. 9]	

1	2	3
12	Куліпанов К. [81, с. 6]	Творча діяльність людини, спрямована на здійснення процесу управління як єдиного цілого, тобто сприйняття інформації, ухвалення рішення (перетворення інформації) у вигляді управлінського рішення і видача розпоряджень, контроль за перетворенням рішення у практичному житті
13		Розумова праця, хоча і пов'язана з витратами фізичних сил
14		Це творча праця, що обумовлює неможливість привести її до будь-яких норм часу
15		Один із найскладніших видів розумової діяльності людей
16	Лисенко Ю. [84, с. 5]	Відрізняється надзвичайною складністю і різноманіттям, наявністю великої кількості форм і видів, численними зв'язками з різними явищами та процесами матеріального виробництва
17		Це переважно розумова, інтелектуальна праця, основою якої є творчість і в якій традиційно виділяють три різновиди розумової праці: евристична праця, адміністративна праця і операційна праця
18	Сумін В. [144, с. 70,227]	Це конкретна розумова праця в системі комунікацій
19	Дороніна М., Литовченко І., Михайленко Д., Полубєдова А. [45, с. 26]	Унікальна діяльність, яку необхідно заохочувати, постійно удосконалювати з урахуванням змін зовнішнього середовища
20	Друкер П. [46, с. 10]	Не створює матеріальні речі, а «виробляє» знання, ідеї, інформацію

Джерело: складено автором на основі [7; 23; 45; 46; 81; 84; 144; 156]

Згідно з наведеним вище визначенням сутності управлінської праці можна стверджувати, що вчені пропонують різні підходи до трактування дефініції. Більшість авторів асоціюють управлінську працю з розумовою. Багато використовують сполучення «творча праця» або «творча діяльність» (наприклад, Череп А., Олейнікова О., Череп А., Ткаченко О., Кулі-

панов К., Балабанова Л., Сардак О.), а інші – визначають управлінську працю як інтелектуальну. Слід погодитися з Лисенко Ю., яка виділяє таку складову управлінської праці, як креативність. Отже вважаємо, що надавати визначення поняття «інноваційна праця» з ключовим словом «креативність» слід з певним коригуванням.

Дослідження дефініції «управлінська праця» деякі автори пов'язують із виконанням функцій управління. Наприклад, Василенко В., Мороз О. використовують поняття «управлінська праця» у розумінні, що це вид трудової діяльності з виконання функцій, а Томпсон А., Стрікленд А. розуміють його як «виконання функцій управління в організаціях» [156]. Деякі автори трактують досліджувану категорію як комплекс організації праці та праці з людьми, що являє собою зовсім іншу управлінську площину в дослідженні. Лисенко Ю. управлінську працю розглядає з трьох позицій: як розумова діяльність; як розумова, інтелектуальна робота, основою якої є творчість; як різновиди розумової праці. Заслугою автора є виділення таких властивостей управлінської праці, як евристичність і креативність.

Для обґрунтування визначення інноваційної праці необхідно виділити її особливості.

Аналіз праць закордонних і вітчизняних авторів дозволив виділити такі особливості інноваційної праці (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Особливості інноваційної праці у працях учених

№ з/п	Автор	Особливості інноваційної праці
1	2	3
1	Дмитренко Г., Якимчук В.	1. Не завжди видно її зв'язок з кінцевими результатами виробництва 2. Інноваційна праця залежна від кінцевих результатів продуктом і предметом своєї праці – інформацією (накази, довідки, звіти), у зв'язку з чим управлінські працівники не мають прямого відношення до формування готової продукції 3. Конкретна спрямованість на виконання відповідних до посадових обов'язків робіт (завдань), які документально оформляються

Продовження табл. 3.3

1	2	3
		у рішення, довідкову інформацію, звітність тощо. У зв'язку із цим кожна окремо взята управлінська робота і їх сукупність стають об'єктом оцінки праці фахівців
2	Стремоусова О.	1. Присутність творчості та креативності 2. Можлива тільки у конкретному середовищі 3. Необхідна організація та управління інноваційним процесом
3	Бунтовський С.	1. Необхідно виявлення факторів-мотиваторів, що впливають на трудову поведінку людей 2. Сприяє розвитку якісних характеристик
4	Сенічкіна О.	Здійснення інноваційної праці пов'язане з якостями виконавців
5	Румянцева З.	1. Інформаційна природа 2. Творчий характер
6	Лисенко Ю.	1. Складність і різноманітність 2. Евристичність і креативність
7	Куліпанов К.	1. Характеризується високим ступенем складності, яка визначається ступенем самостійними особливостями виробництва 2. Характеризується загальним підсумком діяльності сукупного працівника 3. Розумова
8	Коваль Л.	1. У змісті інноваційної праці є творча компонента 2. Завдання у сфері інноваційної праці є більш складними, ніж в інших сферах діяльності, оскільки вони потребують особливого мотиваційного механізму 3. Складність праці, проява творчості 4. Залучення висококваліфікованих кадрів 5. Необхідність специфічних методів спонукання до розвитку інноваційної праці
9	Щербак В.	1. Інтенсивність і продуктивність 2. Абстрактна та конкретна праця одночасно 3. Творчість і креативність 4. Еквіфінальність – це здатність досягти поставлених цілей незалежно від вихідних умов

1	2	3
		5. Часоємність – відображається у значному проміжку часу між упровадженням результатів інтелектуальної діяльності 6. Імовірність
10	Беклешов В., Завлін П.	1. Імовірнісний характер і ризик, унікальність і неповторність, новизна й оригінальність виконуваних робіт 2. Є пізнавальний елемент 3. Відсутність строго регламентованого технологічного процесу 4. Має місце творчий пошук нового 5. Робота виконується інтуїтивно 6. Результатом праці є наукова інформація, нове фундаментальне знання про техніку та технології 7. Має дискретний характер. Оскільки складається з різних неповторюваних елементів 8. Вимоги високої кваліфікації сукупного наукового персоналу – від ученого до робочого 9. Найбільш інтенсивна праця. Особисті здібності науковця мають найчастіше вирішальні значення 10. Потребує особливостей здійснення трудового процесу
11	Зеленов А.	1. Інноваційна праця створює можливість ототожнення і труднощі у виокремленні кожного з видів праці 2. Не є регламентованою і шаблонною 3. Не можна однозначно її оцінювати за витратами, оскільки результати багаторазово перевищують витрати та відрізняються споживчою вартістю

Джерело: складено автором на основі [7; 9; 18; 70; 81; 84; 102; 130; 142; 181]

Згідно з табл. 3.3 можна визначити такі особливості інноваційної праці: 1) креативність і евристичність; 2) має пізнавальний елемент; 3) основа інноваційної праці – це наукові знання; 4) має творчий характер; 5) відсутність «строго регламентованого технологічного процесу» [9]; 6) результатом інноваційної праці є наукова інформація; 7) високий ризик, невизначеність та імовірність; 8) здійснення пов'язане з персональними якостями виконавців; 9) потребує висококваліфікова-

них кадрів; 10) оцінюється не тільки за витратами; 11) труднощі у процесі її виконання та впровадження; 12) найскладніша праця; 13) здійснюється інтуїтивно; 14) має високу частку новизни й унікальності; 15) її результат – це продукт.

Проведений аналіз особливостей інноваційної праці дозволяє відокремити інноваційну працю зі спорідненими видами праці.

По-друге, у процесі забезпечення інноваційної праці необхідно визначити сутність і зміст категорії «інноваційна праця». У сучасних умовах існують різні підходи до трактування дефініції «інноваційна праця» (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Визначення поняття «інноваційна праця» за різними підходами сучасних учених

№ з / п	Автор	Поняття
1	2	3
1	Коваль Л. [70, с. 6]	Це трудова діяльність творчого змісту, яка спрямовується на використання результатів наукових досліджень і проведення розробок нових ідей для поширення та оновлення номенклатури, поліпшення якості продукції (товарів, послуг)
2	Друкер П., Богиня Д., Колот А., Коваль Л. [18, с. 6]	Це трудова діяльність, для якої характерна висока частка знаннєвої, інтелектуальної, творчої компоненти і яка здатна задовольнити суспільні потреби з більш корисним ефектом
3	Панченко А., Сарабський А.	Психоемоційна енергія, яка певним чином обґрунтовується прагненням до пізнання
4	[115, с. 5]	Можливість реалізації завдань на основі розширення сфери експериментальної ситуації
5	Міжгалузеві методичні рекомендації	Творчий вид розумової праці
6		Один з видів розумової праці й пов'язаний з пошуком та переробкою різноманітної інформації
7		Це доцільна діяльність зі створення науково-технічної продукції та послуг

1	2	3
8	Юделевич М. [9, с. 20]	Творча діяльність, спрямована на отримання, систематизацію та переробку нових, оригінальних, доказових відомостей
9	Беклешов В., Завлін П. [9, с. 20]	Творча праця не тільки з проведених досліджень, але й за одержуваними результатами
10		Розумова робота, але не виключає необхідність застосування фізичної енергії під час проведення окремих етапів робіт
11		Органічна єдність творчої та експериментальної енергії
12	Стремоусова О. [142, с. 5]	Створення нових продуктів, рішень, підходів із присутністю таких елементів, як творчість і креативність, при цьому і творчість, і креативність передбачають створення нових продуктів, рішень, підходів
13		Вищий рівень інтелектуальної активності
14	Бунтовський С. [18, с. 6]	Це трудова діяльність
15	Сенічкіна О. [130, с. 6]	Специфічна форма трудової діяльності творчого змісту
16	Захарчин Г.,	Переважає частка інтелектуальних функцій
17	Любомудрова Н. [58, с. 105]	Творча робота
18		Інтелектуалізація праці, як прояв її нового змісту
19	Зеленов А. [102, с. 4]	Містить у собі компоненту інтелектуальної праці, як таку, що визначає характер діяльності цієї праці
20		Творчий характер створення будь-якого блага, що володіє користістю
21	Мазіна А. [85, с. 317]	Праця продуктивна, здатна взаємодіяти з новими технологіями
22	Пузіня К. [9, с. 20]	Творча, управлінська праця

Джерело: складено автором на основі [9; 18; 58; 70; 85; 102; 110; 115; 130; 142]

Згідно з проведеним дослідженням і наведеними вище визначеннями сутності інноваційної праці можна стверджувати, що вчені пропонують різні підходи до трактування дефініції. Більшість учених асоціюють інноваційну працю з трудовою діяльністю. Інші автори лише зазначають, що інноваційна праця – це діяльність. Багато авторів використовують сполучення «творча діяльність, творча праця», до таких належать: Беклешов В., Завлін П., Юделевич М., Куліпанов К., Пузиня К. Погоджуємося з думкою Беклешова В., Завліна П., що «інноваційна праця» – це творча, розумова діяльність, та уточненням Юделевича М., що «якщо результатом роботи є вже відоме, перевірене, то ця праця не може бути визнана науковою».

Бунтовський С. лише підтримав позицію вчених Друкера П., Богині Д., Колода А., Коваль Л., які вважають, що інноваційна праця – «це трудова діяльність, для якої характерна висока частка знанневої, інтелектуальної, творчої компоненти і яка здатна задовольнити суспільні потреби з більш корисним ефектом» [18]. Слід погодитися з авторами щодо виділених компонентів, але варто зазначити, що інноваційна праця не завжди передбачає наявність корисного ефекту.

Окрім наведених вище тлумачень, у різних контекстах можна зустріти і достатньо загальні визначення аналізованого поняття. Наприклад, Панченко А., Сарабський А. використовують поняття «інноваційна праця» у розумінні: можливість реалізації завдань, тобто автори на вказують, що саме відрізняє інноваційну працю від інших видів праці.

На основі проведеного морфологічного аналізу (табл. 3.4) можна зробити такі узагальнення: при визначенні поняття «інноваційна праця» найчастіше дослідники використовують ключове слово «творча праця» або «діяльність» (22 % з аналізованих понять). Друге місце за частотою використання (17 %) належить ключовому слову «трудова діяльність». На третьому місці (14 %) – «інноваційна праця», яку пов'язують з «інтелектуальною працею», а також з «розумовою працею». На четвертому місці – ключове слово «енергія». Усі інші ключові слова (табл. 3.4) використовуються приблизно однаково в процентно-матричному співвідношенні.

На основі дослідження поглядів зарубіжних і вітчизняних вчених стосовно визначення дефініції «інноваційна праця» встановлено, що немає єдиної точки зору щодо змістової сутності цієї категорії (табл. 3.4, 3.5).

Таблиця 3.5

Порівняння ключових слів у дефініції «інноваційна праця» та споріднених видів праці

Ключові слова	Інтелектуальна праця	Управлінська праця	Інноваційна праця	Автори
1	2	3	4	5
1. Система функцій, виконання функцій	+	+	+	Щербак В., Томпсон А., Стрікланд А., Герасименко О., Захарчин Г., Любомудрова Н., Василенко В., Мороз О.
2. Діяльність людини	+			Щербак В.
3. Інтелектуальна робота, праця	+	+	+	Щербак В., Череп А., Череп Л., Олейнікова Л., Ткаченко О., Лисенко Ю., Зеленов А., Захарчин Г., Любомудрова Н., Панченко А.
4. Загальна праця	+			Белл Д., Гальчинський А. та ін.
5. Суспільна праця	+	+		Белл Д., Гальчинський А., Балабанова Л., Сардак О.
6. Розумова праця, діяльність	+	+	+	Стремоусова О., Румянцева З., Зеленов А., Череп А., Череп Л., Олейнікова Л., Ткаченко О., Куліпанов К., Лисенко Ю., Сумін В., Беклешов В., Завлін П., Міжгалузеві рекомендації, Балабанова Л., Сардак О., Кірсанов К., Буянов В., Михайлов Л., Румянцева З.

Продовження табл. 3.5

1	2	3	4	5
7. Головним є мозок	+			Зеленов А.
8. Розумові зусилля	+			Зеленов А.
9. Мислення	+	+		Друкер П., Череп А., Череп Л., Олейнікова Л., Ткаченко О.
10. Знання	+			Друкер П.
11. Інформація		+		Друкер П., Сумін В.
12. Праця з людьми, праця працівника		+		Томпсон А., Стрікланд А., Балабанова Л., Сардак О., Герасименко О.
13. Виконання управлінських рішень		+		Череп А., Череп Л., Олейнікова Л., Ткаченко О.
14. Координація діяльності		+		Череп А., Череп Л., Олейнікова Л., Ткаченко О., Балабанова Л., Сардак В.
15. Творча діяльність, праця		+	+	Захарчин М., Любомудрова Н., Беклешов В., Завлін П., Міжгалузеві рекомендації, Куліпанов К., Юделевиц М., Румянцева З., Пузина К.
16. Унікальна діяльність		+		Дороніна М. та ін.
17. Доцільна діяльність			+	Міжгалузеві рекомендації
18. Трудова діяльність		+	+	Коваль Л., Беклешов В., Завлін П., Бунтовський С., Сенічкіна О., Василенко В., Мороз О., Друкер П., Богиня Д., Колот А., Коваль Л.

Закінчення табл. 3.5

1	2	3	4	5
19. Енергія			+	Беклешов В., Завлін П., Панченко А., Сарабський А.
20. Креативність	+	+	+	Стремоусова О., Лисенко Ю., Захарчин Г., Любомудрова Н., Щербак В.
21. Евристичність		+		Лисенко Ю.
22. Інтелектуальна активність			+	Стремоусова О.
23. Створення продукту	+		+	Міжгалузеві рекомендації, Стремоусова О., Зеленов А.
24. Творчість, творчий характер, компонента	+	+	+	Румянцева З., Лисенко Ю., Друкер П., Богиня Д., Колот А., Коваль Л., Щербак В.

Джерело: складено автором на основі [7; 9; 18; 23; 45; 46; 58; 70; 81; 84; 85; 102; 110; 115; 130; 142; 156; 181]

На основі проведеного аналізу ключових слів категорій «інтелектуальна праця», «управлінська праця», «інноваційна праця» (табл. 3.5) отримано такі результати:

- 1) для усіх трьох споріднених видів праці найчастіше дослідники використовують ключове слово «розумова праця, діяльність» (20 % з аналізованих авторів). Друге місце за частотою використання (10 %) для дефініцій «інтелектуальна праця», «управлінська праця», «інноваційна праця» належить сполученням «система функцій, виконання функцій» та «інтелектуальна робота, праця». Третє місце для всіх трьох категорій за частотою використання належить ключовим словам «творчість» (6,7 %) і «креативність» (6,7 %);

- 2) для дефініцій «управлінська праця» та «інноваційна праця» найчастіше використовуються сполучення «творча діяльність, творча праця» (11,7 % з аналізованих авторів). 10 % пов'язують ці категорії з ключовим словом «трудова діяльність»;
- 3) для категорій «інтелектуальна праця» та «управлінська праця» можна виділити такі спільні сполучення, як «суспільна праця» та «мислення» (3,3 %);
- 4) для понять «інтелектуальна праця» та «інноваційна праця» спільними є тільки ключове слово «створення продукту» (3,3 %).

Всі інші ключові слова (табл. 3.5) використовуються тільки для однієї категорії праці однаково в процентному співвідношенні (частіше вчені «інноваційну працю» пов'язують з «енергією» (3,3 %), а «управлінську працю» – з ключовими словами «інформація» (3,3 %) та «координація спільної діяльності» (3,3 %). Усі інші ключові слова (табл. 3.5) використовуються приблизно в однаковому процентному співвідношенні.

Спочатку доцільно визначити відмінності інноваційної праці від творчої праці, однак слід зазначити, що творча праця завжди є інноваційною. Незважаючи на це, творча праця відрізняється від категорії «інноваційна праця»:

- 1) поняття «творча праця» значно ширше, ніж «інноваційна праця»;
- 2) результат творчої праці відрізняється від результату інноваційної праці. Результатом творчої та інноваційної праці є продукт. Однак у творчої праці продукт може бути не купленим. Для інноваційної праці це є неможливим;
- 3) відмінність творчої праці від інноваційної полягає також у тому, що творчою працею може бути творчість артиста або балерини, таким чином, творча праця може бути в будь-якій сфері діяльності;
- 4) не завжди спрямована на створення чогось нового, унікального;
- 5) результатом творчої праці на виробництві може бути визнане вдосконалення процесу праці, зміна організації виробництва та

менеджменту, а також інновації, що мають всілякий ступінь новизни;

- б) на відміну від інших видів праці, творчістю працівник здатний займатися в неробочий час і поза межами робочого місця.

Москвичева Л. вважає, що творча праця має свої особливості, а саме відмінність творчої праці від інноваційної полягає в тому, що творчість ученого починається та розвивається в міру оволодіння ним розумовим матеріалом і методами науки. У будь-якій галузі діяльності – всюди потрібен необхідний рівень умінь і навичок [101]. Мі також погоджуємося з думкою автора.

Сумін В. підкреслює, що основною відмінністю творчої праці є з'єднання деякого внутрішнього змісту з формою її втілення. Все це стосується, з нашої точки зору, й інноваційної праці.

Сумін В. також акцентує увагу на тому, що творча праця відбувається безперервно, як протягом дня, так і у вільний від роботи час. Це також є особливою властивістю інноваційної праці.

Розглянемо більш детально відмінності інтелектуальної та інноваційної праці. Так, Зеленов А. виділяє такі відмінності:

- 1) інтелектуальна праця може бути шаблонною і регламентованою, а інноваційна не є регламентованою і шаблонною. Це не означає, що до цієї категорії праці не можуть бач застосовані які-небудь регламенти, інструкції та інше;
- 2) на думку Зеленова А. «інноваційна праця» стосовно категорії «інтелектуальна праця» полягає у творчому характері створення якого-небудь блага, що володіє новою споживчою вартістю і корисністю;
- 3) на думку Зеленова А., інтелектуальна праця може бути виконана за певними показниками, інструкціями, нормативами, де творчий компонент не задіяний, а також бути новаторською, де зазначений компонент безпосередньо задіюється при створенні продукту. Наявність цього компонента, як в інтелектуальній, так й в інноваційній праці, створює можливість ототожнення й труднощі у виокремленні кожного з видів праці.

Не можна однозначно погодитися з цим автором. Слід зазначити, що інтелектуальна праця є не тільки менш регламентована та шаблонна, має менше новизни й унікальності, ніж інноваційна праця. Основна відмінність інтелектуальної і інноваційної праці – у їх результатах. Результати інтелектуальної праці зазвичай представляються у вигляді нематеріальних активів (об'єктів інтелектуальної власності), а результатом інноваційної праці завжди є матеріальний продукт.

Розкриємо також відмінності управлінської праці від інноваційної:

- категорія «управлінська праця» ширше, ніж категорія «інноваційна праця»;
- управлінська праця не вимагає високого рівня новизни, пов'язана з виконанням часто повторюваних, аналогічних операцій;
- для управлінської праці більш характерна певна група людей;
- управлінська праця, як правило, потребує більше управлінських здатностей, ніж наукові знання;
- управлінська праця менш складна, потребує менше інтелектуальних можливостей людини, ніж інноваційна.

Сумін В. відокремлює такі особливості управлінської праці:

- 1) предмет і продукт праці – це інформація (вихідні дані, знання, компетенції);
- 2) праця спрямована не на безпосереднє виробництво матеріальних благ, а на управління виробництвом цих благ;
- 3) управлінська праця є переважно розумовою, при природному мінімумі фізичної праці, пов'язаної з підтримкою нормального фізіологічного стану організму.

Таким чином, під інноваційною працею розуміємо специфічну форму трудової діяльності творчого змісту, в процесі якої працівники знаходяться в постійному науковому пошуку нових рішень, підходів до вирішення неявних проблем, результатом чого є творчий доробок, який матеріалізує у собі творчі ідеї на всіх етапах життєвого циклу, що втілюються у створенні нової техніки, технології, продукції, послуг;

поширенні номенклатури; поліпшенні якості продукції; удосконаленні технології, методів управління тощо.

По-третє, враховуючи особливості інноваційної праці та її відмінності серед інших споріднених видів праці, обґрунтовано важливе місце та значущість інноваційної праці в ряду інших категорій. Це сприятиме забезпеченню інноваційної праці на сучасних промислових підприємствах з урахуванням класифікації видів інноваційної праці.

На основі проведеного аналізу економічної літератури [9; 45; 594; 68; 84; 142; 181] з питань видів інноваційної праці запропоновано класифікацію видів інноваційної праці за такими ознаками (рис. 3.1).

У працях зарубіжних та українських учених існують достатньо різні точки зору щодо класифікації видів інноваційної праці. Так, наприклад, Беклешов В., Завлін П. [9] класифікують види інноваційної праці за стадіями та видами робіт інноваційної праці. Щербак В. [181] поділяє інноваційну працю тільки за напрямками та формами використання. Звягін О., Звягіна Н., Дороніна М., Литовченко І. [45; 59] також розглядають тільки деякі види «інноваційної праці». Лисенко Ю. [84] виділяє три різновиди інноваційної праці тільки за однією ознакою. Однак у цих роботах відсутня обґрунтована класифікація усіх видів інноваційної праці.

Далі необхідно проаналізувати діючі види інноваційної праці за ознаками та побудувати класифікацію сучасних видів інноваційної праці за наявними та новими, запропонованими нами ознаками.

Щербак В. [181] поділяє інноваційну працю за напрямками та формами використання на: наукові дослідження, технологічні розробки, організаційно-економічні розробки та персональну інноваційну. Ми вважаємо, що ці напрямки можна подати у класифікації видів інноваційної праці за такою ознакою – за змістом роботи інноваційної праці. Але ми пропонуємо змінити критерії «наукові дослідження» на «дослідницькі», «персонально інноваційні» на «новаторські». Окрім наведених вище видів інноваційної праці за цієї ознакою, слід додати такі важливі види, як інформаційні та конструкторські.

Залежно від характеру праці	За наявністю корисного ефекту робіт	За формою організації праці
<input type="checkbox"/> індивідуальна	<input type="checkbox"/> ефективна	<input type="checkbox"/> регламентована
<input type="checkbox"/> колективна	<input type="checkbox"/> неефективна	<input type="checkbox"/> нерегламентована
		<input type="checkbox"/> змішана
За змістом роботи	За ступенем монотонності праці	За ступенем стандартизації робіт
<input type="checkbox"/> дослідницька	<input type="checkbox"/> одноманітна (монотонна)	<input type="checkbox"/> евристична
<input type="checkbox"/> технологічна	<input type="checkbox"/> різноманітна	<input type="checkbox"/> стандартна
<input type="checkbox"/> конструкторська	За видами трудових операцій (робіт)	<input type="checkbox"/> нестандартна
<input type="checkbox"/> інформаційна	<input type="checkbox"/> мозковий штурм	За тривалістю життєвого циклу робіт
<input type="checkbox"/> організаційно-економічна	<input type="checkbox"/> менш творча	<input type="checkbox"/> нетривалий період
<input type="checkbox"/> новаторська	<input type="checkbox"/> рутинна	<input type="checkbox"/> середня тривалість період
	За характером праці	<input type="checkbox"/> тривалий період існування
За технологіями праці	<input type="checkbox"/> творча	
<input type="checkbox"/> дослідницька	<input type="checkbox"/> експериментальна	За стадіями робіт
<input type="checkbox"/> адміністративна	<input type="checkbox"/> змішана	<input type="checkbox"/> виробнича
<input type="checkbox"/> виконавська	За джерелами фінансування робіт	<input type="checkbox"/> наукова
	<input type="checkbox"/> держбюджетна	<input type="checkbox"/> експериментальна
За перспективністю робіт	<input type="checkbox"/> госпдоговірна	<input type="checkbox"/> конструкторська
<input type="checkbox"/> першорядна	За типами робіт	<input type="checkbox"/> технологічна
<input type="checkbox"/> важлива	<input type="checkbox"/> функціональна	<input type="checkbox"/> впроваджувальна
<input type="checkbox"/> корисна	<input type="checkbox"/> професійна	

Рис. 3.1. Класифікація видів інноваційної праці

Завлін П., Беклешов В. [9] виділяють роботи інноваційної праці, які виконуються, на такі три критерії: 1) суттєво творчі; 2) менш творчі; 3) рутинні.

Аналогічний розподіл пропонують Дороніна М., Литовченко І., Михайленко Д., Полубедова А. [45]. Вони також зазначають такі різновиди інноваційної праці залежно від видів робіт: 1) творча; 2) адаптивна; 3) рутинна.

Термін «суттєво творча» (у Завліна П.) та творча (у Дороніної М.) ідентичні терміну «мозковий штурм» у класифікації, поняття «адаптивні» – «менш творчі». За цією ознакою ми поділяємо інноваційну працю за видами трудових операцій (робіт). За цією ознакою ми визначаємо такі види інноваційної праці, як: мозковий штурм, менш творчі та рутинні.

Ознака за формою організації інноваційної діяльності та її види запозичені з електронного ресурсу [68]. Але ми вважаємо, що краще назвати ознаку – за формою організації праці.

Розподіл інноваційної праці на ефективні та неефективні за такою ознакою, як наявність корисного ефекту, запропоновано нами. Не завжди праця здійснюється з метою отримання прибутку або іншого виду ефекту.

Критерії праці «функціональна» та «професійна» також взято з електронного ресурсу за ознакою «залежно від розподілу праці», яку було перейменовано на ознаку «за сутністю робіт».

Стремоусова О. [142] підкреслює, що інноваційна праця може бути індивідуальною та колективною. В електронних ресурсах також залежно від характеру праці поділяють інноваційну працю на індивідуальну та колективну. Ми взяли цю ознаку у Стремоусової О. та з електронного ресурсу.

Лисенко Ю. [84] виділяє три різновиди інноваційної праці: 1) евристична; 2) адміністративна; 3) операційна.

Слід погодитись з Лисенко Ю. та включити до класифікації одну різновидність інноваційної праці – адміністративну. Пропонуємо використовувати ознаку «за технологіями праці» та поділити за цією

ознакою інноваційну працю за такими критеріями: 1) дослідницька; 2) адміністративна; 3) виконавська.

У електронному ресурсі [68] інноваційну працю поділяють також на стандартну та нестандартну. Пропонуємо удосконалити цей розподіл та поділити ці види праці за ознакою «за ступенем стандартизації робіт». Вважаємо, що до цієї ознаки необхідно включити також евристичну працю, яка відрізняється від стандартної та нестандартної наявністю високого рівня новизни й унікальності.

Ознаку «за тривалістю життєвого циклу робіт» запозичено у Дороніної М., Литовченко І., Михайленко Д., Полубедової А. [45]. Автори розглядають види інноваційної праці залежно від тривалості життєвого циклу розвитку та поділяють залежно від цієї ознаки на: нетривалий період; середню тривалість періоду існування; тривалий період існування.

Але ми змінили словосполучення «цикл розвитку» на «цикл робіт».

Ознаку «за стадіями» запозичено у Беклешова В., Завліна П. [9]. Автори пропонують за цією ознакою поділяти роботи на: теоретичні, експериментальні, конструкторські та технологічні. Слід погодитися з ними, але більш доцільно змінити теоретичні на наукові. Проте автори не визначили за цією ознакою такі види робіт, як виробничі та впроваджені, що, на нашу думку, є необхідним.

Розподіл інноваційної праці за ознаками «за перспективністю робіт» і за «джерелом фінансування робіт» було взято з міжгалузевих рекомендацій з нормування праці спеціалістів НДІ та КБ [110]. Критерії розподілу за цими ознаками ми також запозичили з рекомендацій [110].

Погоджуємося з думкою Звягіна О., Звягіної Н. [59] щодо розподілу інноваційної праці за ознакою «за методом проведення робіт» на творчі, експериментальні та змішані. Цю ознаку краще назвати «за характером праці».

Таким чином, було виявлено особливості інноваційної праці та виокремлено її серед інших споріднених категорій: «творча праця», «ін-

телектуальна праці», «управлінська праця»; узагальнено теоретичні положення щодо сутності інноваційної праці та уточнено її визначення; визначено особливості інноваційної праці та виокремлено її серед інших споріднених видів праці; набула подальшого розвитку класифікація видів інноваційної праці за рахунок введення нових ознак.

Проведені дослідження особливостей інноваційної праці та виокремлення її серед інших споріднених видів праці дозволили встановити основні відмінності інноваційної праці від таких категорій, як «творча праця», «інтелектуальна праця» та «управлінська праця».

3.2. Основні аспекти нормування інноваційної праці на підприємствах

На основі проведеного вище аналізу категорії «організаційно-економічне забезпечення» (п 2.1) економічне забезпечення управління інноваціями та інноваційною працею в загальному розумінні включає розробку норм, нормативів, стимулів та інших інструментів управління для досягнення поставленої мети.

Норми праці є необхідною умовою ефективного управління працею на підприємстві. Вони сприяють обґрунтованій організації праці працівників.

Багатоваріантність досліджень сутності поняття «норми», її відмінності від нормативів потребують систематизації категорії «норма». На основі табл. 3.6 наведено узагальнення сутності поняття «норма».

На основі дослідження поглядів зарубіжних і вітчизняних вчених щодо визначення поняття «норма» можна зробити висновки, що більшість авторів використовують поняття «норми» у розумінні: максимально допустима величина витрат або питомі величини витрат. У основних положеннях із нормування витрат і запасів сировини і матеріалів у виробництві розглядається «норма» як «допустима планова кількість сировини, матеріалів на виготовлення продукції».

Трудові нормативи відіграють дуже важливу роль у діяльності всього підприємства. Нормативи – складна економічна категорія, яка

є одним із найважливіших факторів впливу на кінцевий результат виробничої діяльності підприємства. У цей час зростає актуальність розробки нормативів із праці в умовах підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Таблиця 3.6

Аналіз поняття «норма» у працях сучасних учених

Автор	Сутність поняття «норма»
1	2
Радянський енциклопедичний словник	Норма – керівне начало, правило, зразок, визнаний обов'язковим порядком, встановлена міра, середня величина чого-небудь
Летенко В., Родіонова Б.	Максимально допустимі величини абсолютних витрат сировини, матеріалів, палива, енергії, інших ресурсів на виробництво одиниці продукції певного виду або виконання певної роботи встановленої якості у відповідному плановому періоді
Соколова В.	Це планові техніко-економічні показники, які характеризують питомі величини витрат матеріальних, трудових, фінансових ресурсів або граничні часові величини, які затверджуються в установленому порядку і розраховуються на основі аналізу розвитку науково-технічних досягнень у планованому періоді, забезпечують високу якість виробленої продукції (виконуваних робіт) і економне використання ресурсів
Основні положення по нормуванню витрат і запасів сировини і матеріалів у виробництві	Максимальна допустима планова кількість сировини, матеріалів на виготовлення одиниці продукції (роботи) встановленої якості у планованих умовах виробництва
Краюхін Г.	Вважається гранично допустима в заданих виробничих умовах величина абсолютної витрати різних ресурсів на одиницю продукції (роботи)
Ковалевський А.	Нормами вважаються ті ж абсолютні значення максимально допустимої витрати виробничих ресурсів на виготовлення одиниці продукції
Бухалков М.	Норма – це науково обґрунтована величина витрат тих чи інших економічних ресурсів у конкретних виробничо-технічних умовах.

Закінчення табл. 3.6

1	2
	<p>Норми, на відміну від нормативів, мають конкретне галузеве, внутрішньогосподарське або внутрішньофірмове призначення. Вони створюються для відповідних локальних умов робочого місця або певного типу виробництва і повинні відображати як загальні закономірності, так і специфічні особливості розвитку підприємства, зміни витрат економічних ресурсів при допустимих обмеженнях у плануванні термінів їх використання. Норми розробляються зазвичай на короткостроковий, заздалегідь встановлений період їх застосування в заданих галузевих або корпоративних умовах з урахуванням взаємодії конкретних виробничо-технічних, організаційно-економічних, соціально-трудових і багатьох інших факторів</p>
Кодекс законів про працю (глава б)	Норми праці – норми виробітку, часу, обслуговування, чисельності – встановлюються для працівників відповідно до досягнутого рівня техніки, технології, організації виробництва та праці
Нормативи і норми праці. Методи встановлення норм	Норма праці – це норматив праці, скоректований на місцеві умови
Нормування праці (Вікіпедія)	Норма – загальновизнане, узаконене правило, міра, закон, звичайний стан

Джерело: складено автором на основі [20; 78; 113; 137]

Досвід функціонування підприємств високорозвинених країн свідчить про зростання ролі розробки трудових нормативів для підвищення точності планування виробництвом підприємства. Комплексний підхід до методів визначення нормативів з праці сприяє раціоналізації робочого процесу. Ускладнення робочого процесу спостерігається в умовах інформаційної економіки повсюдно: частка інноваційних операцій зростає практично в усіх типах трудових процесів, тому особливо гостро стоїть питання обґрунтування універсальних методів розробки трудових нормативів, в тому числі для інноваційного праці.

В сучасних умовах господарювання проблемою вдосконалення нормативної бази з праці займаються багато вчених. Значний внесок у розвиток теоретичних аспектів по визначенню трудових нормативів внесли такі вітчизняні вчені, як Горбатюк К., Сисун Г., Джоші О., Пономаренко В., Назарова Г., Білоконенко В., Ядранський Д., Дзюба С., Гайдай І., Єременко В., Коваленко Г., Рижиков В., Балабанова Л., Сардак А., Вітвіцький В. та ін. Із зарубіжних дослідників необхідно виділити таких економістів, як Давенпорта Т., Беклешова В., Завліна П., Булгакову М., Звягіна Н., Звягіну А. Однак у цих роботах недостатньо досліджені категорії «нормативи» і «трудові нормативи», відсутній комплексний системний підхід до розробки нормативів для інноваційної праці.

На сьогодні в сучасній економічній літературі відсутнє єдине тлумачення дефініції «нормативи». Вчені, фахівці та практики найчастіше вкладають в нього різний зміст. Те ж саме простежується в українській та зарубіжній науковій літературі [7; 16; 20; 59; 78; 93; 137], тому важливого значення набуває правильне визначення поняття «нормативи».

Проведений аналіз дозволив узагальнити трактування поняття «нормативи», що наведені в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Трактування поняття «нормативи» в роботах сучасних учених

Автор	Визначення
1	2
Словник енциклопедичний	Нормативи – розрахункова величина витрат робочого часу, матеріальних і грошових ресурсів, що застосовуються у нормуванні праці, плануванні виробництва і господарської діяльності підприємства
Економічна енциклопедія	Нормативи – це розрахункові величини витрат часу, матеріальних і грошових ресурсів або виготовлення продукції, що припадає на кількісну одиницю – операцію, деталь, виріб, а також використання робочого часу працівника, обладнання, інструменту, площі тощо
Звягіна Н.	Норматив – вихідні величини (елементи) для побудови технічно обґрунтованих норм часу і норм інших витрат, так і укрупнені нормативи,

1	2
	що мають значення планових економічних показників (трудомісткість проведення НДР і ДКР в цілому, нормативи чисельності і т. д.)
Соколова В.	Нормативи – величини, що використовуються при розрахунку норм, або поелементні складові норм, а також коефіцієнти, що характеризують ступінь використання знарядь або предметів праці
Основні положення по нормуванню витрат матеріалів у виробництві	Нормативи – поелементні складові норми, що характеризують питому витрату сировини або матеріалів на одиницю маси, площі, обсягу або довжини при виконанні виробничих процесів, а також розміри технологічних відходів і втрат сировини і матеріалів
Летенко В., Радіонова Б.	Нормативи – розрахункові величини витрат робочого часу, матеріальних і грошових ресурсів, що застосовуються в нормуванні, плануванні та управлінні виробничо-господарською діяльністю підприємства
Ковалевський О.	Нормативи – відносні показники їх використання
Булгаков М.	<p>Норматив – це еталон витрати різних ресурсів на виробництво одиниці продукції, значення якого повинно відповідати досягнутому рівню розвитку ринкових відносин при повній мірі використання техніки, провідної технології, прогресивної організації виробництва і необхідної кваліфікації персоналу.</p> <p>Нормативи – фундаментальна економічна категорія, яка має свій конкретний науковий і практичний зміст і форму прояву, наприклад, трудові та матеріальні витрати на одиницю продукції.</p> <p>Нормативи – це загальна міра споживання і використання різних економічних (виробничих) ресурсів.</p> <p>Норматив являє собою єдину, середньозважену величину витрат економічних ресурсів, що склалася в діючих ринкових умовах і забезпечує ефективне їх використання</p>
Великий економічний словник	Економічні нормативи – економічні показники, що відображають залежності між елементами фінансової, торговельної, виробничої та іншої діяльності, вимоги до співвідношення витрат і результатів діяльності, розподілу ресурсів з метою регулювання економічних відносин
Балабанова Л., Сардак О.	Нормативи – це розрахункова величина витрат робочого часу і трудових ресурсів, на основі яких розраховуються норми праці

Закінчення табл. 3.7

1	2
Краюхін Г.	Нормативи – відносні показники використання знярядь праці, витрат живої праці і предметів праці залежно від умов виробництва

Джерело: складено автором на основі [7; 16; 20; 59; 78; 93; 137]

У вітчизняній економічній літературі трактування категорії «нормативи» також не є однозначним.

Проаналізувавши категорію «нормативи», слід зазначити, що більшість авторів [7; 20; 59; 137] вважають «нормативи» величиною витрат часу. Деякі вчені [7; 16; 59; 78; 113] пов'язують «нормативи» з нормами або показниками. Ряд авторів вважають, що «нормативи» – це «витрата ресурсів» [20; 78]

Вважаємо, що узагальнення формулювання дефініції «нормативи» можна розглядати на основі таких ключових слів:

- 1) розрахункова величина витрат робочого часу;
- 2) величини, що використовуються при розрахунку норм;
- 3) поелементні складові норми;
- 4) розрахункова величина витрат;
- 5) відносні показники;
- 6) економічні показники;
- 7) єдина, середньозважена величина витрат економічних ресурсів;
- 8) еталон витрати різних ресурсів на виробництво одиниці продукції;
- 9) фундаментальна економічна категорія;
- 10) загальна міра споживання.

Одним із різновидів нормативів є нормативи трудових витрат, вони отримали широке поширення на підприємствах будь-якої форми власності і відіграють важливу роль у системі управління працею на підприємстві. Узагальнення визначень сутності дефініції «нормативи

з праці», зроблені на основі робіт [20; 59; 106; 107–109; 122; 131; 146; 152], наведені в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

**Визначення сутності поняття «нормативи з праці»
в роботах сучасних учених**

Автори	Нормативи з праці
1	2
Звягіна Н., Звягін А.	Нормативи з праці – це регламентовані величини режимів роботи виробничого (в т.ч. і транспортного) обладнання, витрат часу на виконання елементів (або комплексів) робіт, витрати праці на обслуговування одиниці обладнання (або одного працюючого, бригади, ділянки), необхідної чисельності працівників (як в цілому, так і за професіями та спеціальностями) на виконання певного обсягу робіт, прийнятого за одиницю часу
Бухалков М.	Нормативи з праці – величина витрат праці на здійснення найрізноманітніших видів виробничої, господарської, підприємницької та інших сфер трудової діяльності людини. Система трудових нормативів – це сукупність регламентованих витрат праці на виконання різних елементів і комплексів роботи персоналом підприємства або фірми
Пономаренко В., Назарова Г., Білоконенко В.	Нормативи з праці – це регламентовані величини режимів роботи устаткування, витрат часу, праці, необхідної чисельності працівників на виконання одиниці обсягу роботи або виробничої операції
[10]	Нормативи з праці – це регламентовані величини режимів роботи устаткування, витрат праці і часу перерв у роботі, розроблені на основі заздалегідь проведених досліджень і призначені для багаторазового використання при розрахунку конкретних норм витрат праці стосовно певних організаційно-технічних умов
[146]	Нормативи з праці – це регламентовані заздалегідь певні витрати праці на виконання одиниці роботи в найбільш раціональних організаційно-технічних умовах
[109]	Нормативи з праці – це регламентовані значення (величини) витрат праці (часу) на виконання окремих елементів (комплексів) робіт, обслуговування одиниці обладнання, робочого місця, бригади, структурного

Закінчення табл. 3.8

1	2
	підрозділу і т. д., а також чисельності працівників, необхідних для виконання виробничих, управлінських функцій або обсягу робіт, прийнятого за одиницю виміру, залежно від конкретних організаційно-технічних умов і факторів виробництва
[131]	Система трудових нормативів – це сукупність регламентованих витрат праці на виконання різних елементів і комплексів роботи персоналом підприємства. У планово-економічній діяльності використовуються різноманітні трудові показники, до складу яких входять такі норми та нормативи
[152]	Система трудових нормативів – це сукупність регламентованих витрат праці на виконання різних елементів і комплексів роботи персоналом підприємства або фірми
[108]	Трудові нормативи – це регламентовані величини затрат праці, що централізовано розраховуються для типових або стандартних умов праці. Деякі з нормативів з праці використовуються як «будівельний матеріал» для розробки норм праці в конкретних умовах виробництва. До таких нормативів належать: нормативи режимів роботи обладнання, нормативи часу, нормативи часу обслуговування, нормативи чисельності

Аналіз категорій «нормативи з праці» показав, що більшість авторів [59; 106; 107; 122] трактують цю дефініцію як «регламентовані величини режимів роботи устаткування».

Ряд авторів [108; 109; 131] вважають, що «нормативи з праці» – це «регламентовані величини затрат праці».

Проведений аналіз сутності поняття «трудові витрати» дозволяє стверджувати, що більшість учених розглядають цю категорію як «регламентовані величини затрат праці».

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що немає розмежування між поняттями «трудові витрати» і «витрати з праці». При формулюванні категорії «трудові нормативи», як правило, вико-

ристовуються ключові слова «регламентовані величини затрат праці» [108; 131; 152]. Тому можна зробити висновок, що ці дві категорії ідентичні.

Досвід функціонування підприємств високорозвинених країн свідчить про зростання ролі нормування праці управлінського персоналу.

Вибір адекватного методу нормування праці сприяє раціоналізації робочого процесу. Оскільки зміст інноваційної праці значно відрізняється від інших видів праці, то вдосконалення нормування праці цієї категорії працівників в умовах діючого підприємства є досить актуальним.

Нижник В. відокремлює управління нормуванням і трактує цю категорію, як «розробку норм витрат матеріалів, нормативів використання персоналу, обладнання та інших витрат».

Автор поділяє управління нормуванням на такі види: управління нормами витрат на матеріали; управління трудовими нормами; управління нормами використання обладнання; розробка норм непрямих витрат [67, с. 241].

На його думку, управління нормування необхідно для контролю застосування ресурсів підприємства, які включають витрати та додаткові затрати. Автор також розглядає сутність поняття «нормування праці». Нижник В. вважає, що нормування праці – це «розробка науково-обґрунтованих норм виконання виробничих операцій, які повинні враховувати реальні показники часу, продуктивності обладнання та робітників» [67, с. 241].

Оскільки частина інноваційних операцій зростає практично в усіх типах трудових процесів, у цей час особливе гостро виникає питання обґрунтування універсальних методів нормування інноваційної праці на підприємствах.

Теоретичні, методологічні та методичні аспекти організації і нормування інноваційної праці відображені в роботах багатьох вітчизняних і закордонних учених: Сисун Г., Джоші О., Горбатюк К., Багорова І.,

Ядранський Д., Дзюба С., Гайдай І., Єрмоєнко В., Коваленко Г., Рижиков В., Балабанова Л., Сардак О., Баклі Дж., Беклешова В., Завліна П., Яковлев Ю., Деркач Г., Рубанов А., Левченко С. та ін. Однак у цих роботах недостатньо досліджені методи нормування стосовно інноваційної праці.

На основі аналізу економічної літератури з питань особливостей нормування праці управлінського персоналу проведено аналіз і узагальнено наявні методи нормування інноваційної праці.

По-перше, практично всі операції інноваційної праці вимагають нормування. Підхід до нормування різних видів операцій інноваційного процесу повинен бути диференційований, однак нормування інноваційної праці має бути обов'язковим для всіх категорій персоналу. Застосування тих чи інших методів нормування інноваційної праці визначається рівнем новизни, проведеної операції.

Грунтуючись на аналізі вітчизняних і закордонних робіт учених, наприклад, Горбатюка К., Сисуна Г., Джоші О., Беклешова В., Завліна П., Щербакова А., Юделевича М. [9; 34; 56; 132], був зроблений висновок, що загального підходу до вимірювання та оцінки інноваційної праці у цей час не існує.

Основними труднощами в рішенні цієї проблеми є такі:

- 1) подолати складність і неоднозначність у визначенні кінцевого результату роботи;
- 2) координувати погляди різних зацікавлених сторін для визначення внеску кожної сторони в інноваційні роботи кінцевого результату;
- 3) взяти до уваги специфічні характеристики адміністративної роботи персоналу в інноваційній продукції;
- 4) визначити оптимальне співвідношення фахівців зайнятості через їхнє нерівномірне навантаження;
- 5) наявність великого проміжку часу між початковою та кінцевою стадіями реалізації інновацій, а отже, невизначеність кінцевого результату роботи в момент виплати заробітної плати;

- б) виходячи з необхідності одночасного регулювання у структурному підрозділі та компанії в цілому впливає те, що вони повинні мати спільні методологічні підходи до нормування;
- 7) наявність характерної специфіки інноваційної діяльності, яка в останні роки ще більше підсилилася.

Деякі дослідники виділяють фактори, які впливають на витрати праці [7; 52]. На підставі проведеного аналізу праць [7; 9; 42; 52] було узагальнено фактори, що впливають на витрати інноваційної праці (рис. 3.2).

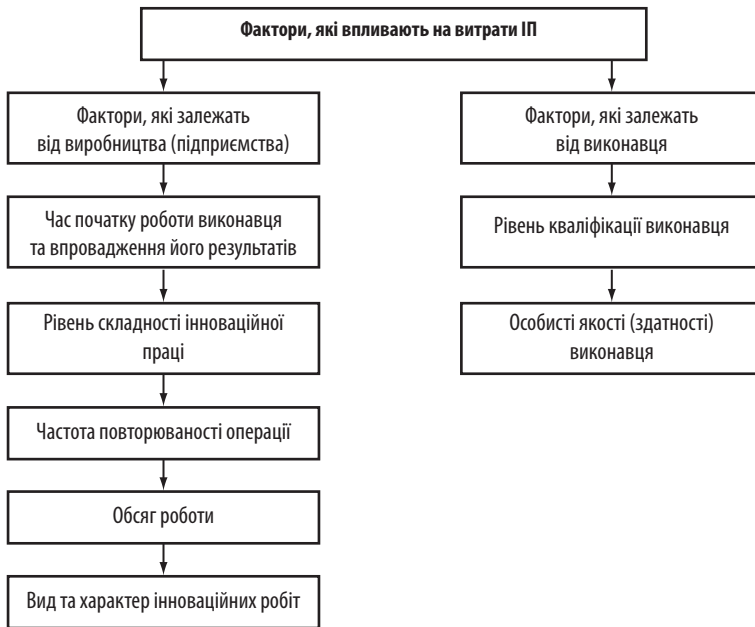


Рис. 3.2. Класифікація факторів, які впливають на величину витрат інноваційної праці

По-друге, застосування тих або інших методів нормування інноваційної праці визначається ступенем новизни, проведеної операції.

Аналіз літератури з питань нормування праці свідчить про різноманітність наявних методів нормування інноваційного праць.

У цей час найпоширенішими методами нормування творчої праці є такі:

- 1) прямі методи. Прямі методи встановлюються через «заздалегідь установлені нормативи та норми часу» [89] або шляхом спостереження за витратами часу виконавця й наступною обробкою цих результатів. При цьому, як підкреслює Мельникова І., класифікація витрат робочого часу керівників ідентична класифікації витрат робочого часу працівників. Нормування робіт з нормативів і норм часу застосовується для нормування багатьох конструкторських, технологічних і проектних робіт шляхом використання укрупнених норм часу.

Цей метод, як підкреслює Головачов О., повинен розпочинатися з установленням повного переліку задач, які повинні бути узгоджені з цілями конкретної функції управління;

- 2) непрямі методи. Непрямі методи передбачають визначення витрат робочого часу шляхом визначення чисельності виконавців (готових нормативів чисельності, норм обслуговування, розрахунків чисельності, підпорядкованих за допомогою методів математичної статистики). При цьому для кожного типу робіт інноваційної праці повинні розроблятися свої нормативи чисельності.

Так наприклад, Сисун Г., Джоші О. пропонують розробляти нормативи чисельності не тільки для кожної функції та для кожного виду робіт, але й згідно з займаними посадами. На думку цих авторів, у тих випадках, коли необхідно «розподілити чисельність між підрозділами та обчислити співвідношення між окремими категоріями працівників (керівниками та виконавцями, інженерами та техніками), застосовуються нормативи централізації, чисельності підлеглих, обслуговування та співвідношення чисельності» [132].

Розробка нормативів чисельності управлінського персоналу – це складний процес, що потребує здійснення таких етапів (згідно з проаналізованими роботами [132]):

- 1) визначення для кожної функції змісту, складу структурних підрозділів;
- 2) вибір підприємств, за допомогою яких можна здійснити розрахунок необхідної чисельності;
- 3) визначення впливу необхідних факторів, узгоджених із функціями управління, на обсяг і трудомісткість робіт;
- 4) визначення за допомогою методів математичної статистики залежності між значеннями факторів і чисельності управлінського персоналу згідно з функціями управління;
- 5) вибір необхідних формул для кожної функції управління;
- 6) оформлення нормативів та їх апробація [132];
- 7) затвердження нормативів з урахуванням їх доробки.

Експертний метод нормування найбільш актуальний для робіт інноваційної праці, які відрізняються високим рівнем новизни й унікальністю. Недоліками цього методу є складність у визначенні вихідних даних для розрахунків трудомісткості робіт, а також суб'єктивна оцінка експертів. В основі експертного методу лежить використання експертних оцінок. Беклешов В., Завлін П. [9] пропонують на окремих операціях, для яких складно визначити трудомісткість, застосовувати сумарний метод нормування.

Сумарний методи нормування. Основою цього методу є використання як бази аналога. На думку Єрьоменко В., Коваленко Г., Рижикова В., цей метод має обмежене використання у зв'язку з неможливістю достатньою мірою ефективно використовувати кадри. Сумарні методи класифікуються головним чином на:

- 1) дослідні;
- 2) статистичні;
- 3) порівняльні.

Беклешов В., Завлін П. підкреслюють, що при сумарному методі застосовуються «звітно-статистичні дані про витрати праці в минулому (система аналогів) і спеціальні коригувальні коефіцієнти». Сумарний метод також називають дослідно-статистичним. На думку цих авторів, сумарний метод можна назвати дослідно-статистичним, «тому що не на всі роботи ведеться облік фактичних витрат», тому необхідно використовувати систему аналогів [9].

Слід також зазначити, що останнім часом, як зазначають у своїх роботах Єрьоменко В., Коваленко Г., Рижикова В., математично-статистичний метод нормування стає досить популярним.

Сисун Г., Джоші О., крім дослідницького та статистичного сумарних методів, виділяють також порівняльний метод. При цьому методі необхідно розраховувати поправочні коефіцієнти для уточнення норм.

Аналітичні методи нормування. Аналітичні методи, як вважають Базадзе Н., Тітова Т., Гаврилова Н., мають таку перевагу: він заснований на дослідженні змісту інноваційної праці персоналу та її диференціації на більш «низьких рівнях» (наприклад, робота, завдання або операція). Слід погодитися з авторами [135], що нормування інноваційної праці на підприємстві здійснюється найчастіше за допомогою нормативів чисельності на рівні функцій управління. Визначення чисельності персоналу дозволяє вирішувати конкретне інноваційне завдання, що найбільш важливе в умовах частого виникнення нових завдань. Для цього автори [135] пропонують удосконалення аналітичних методів за допомогою: 1) розширення мережі нормативних і методичних матеріалів; 2) розробки диференційованих нормативних матеріалів. При аналітичному методі нормування спочатку необхідно розробити нормативи часу на управлінські роботи й операції. На другому етапі необхідно створити елементні нормативи, які, на погляд Базадзе Н., Тітова Т., Гаврилова Н., дадуть можливість узагальнити та створити основу розвитку автоматизованих методів управління сучасним автоматизованим виробництвом.

Ці методи, як вважають автори [135], потребують комплексного дослідження змісту інноваційної праці. Цього можна досягнути таким чином:

- 1) узгодження цілей всього виробництва з цілями працівників управлінських підрозділів;
- 2) визначення відповідно від рівня нормованого процесу переліку функцій, завдань, робіт або операцій виконавця;
- 3) комплексний характер об'єкта управління.

Аналітично-дослідницькі методи, як правило, застосовуються для робіт, які мають специфіку умов їх виконання в різних структурних підрозділах. За відсутності нормативів також рекомендується застосовувати цей метод нормування.

Цей метод доцільно застосовувати, як підкреслюють Вітвіцький В., Ніколаєнко В., Глонь П. [95]: 1) коли одного визначення трудомісткості робіт недостатньо; 2) при нерівномірній завантаженості фахівців; 3) коли неможливо встановити рівномірність завантаження фахівців і установити всі втрати робочого часу; 4) для однотипних робіт, які часто повторюються; 5) коли є роботи, які у майбутньому дадуть позитивний результат. Сисун Г., Джоші О. до переваг цього методу відносять: 1) відсутність норм і нормативів; 2) можливість урахувати специфічні особливості роботи у зв'язку з проведенням нормування на робочих місцях. Цей метод базується на створенні нормативних матеріалів, які використовуються для розрахунку норм аналітично-розрахунковим методом. До переваг цього методу можна віднести урахування специфічних умов роботи. До недоліків цього методу можна віднести такі: 1) вимагає великої кількості спостережень за ходом операцій; 2) трудомісткий 3) вимагає значних витрат; 4) залежність часу спостережень від темпу роботи у певному підрозділі [94].

Аналітично-розрахункові методи застосовуються досить рідко через складність визначення первинних статистичних даних. До недоліків цього методу слід віднести високу обчислювальну трудомісткість, а також складність установлення впливу кожного фактора на трудомісткість при множинній кореляції. Однак, незважаючи на це, як вважають деякі автори [132] аналітично-розрахунковий метод нормування порівняно з аналітично-дослідним має такі переваги:

- 1) більш низьку трудомісткість;
- 2) норми є об'єктивні, тому вони легше впроваджуються;

3) висока точність норм;

4) сприяє поліпшенню організаційно-технічних умов роботи.

Слід погодитися з авторами [135], які вважають, що застосування аналітично-дослідницького й аналітично-розрахункового методів нормування інноваційної праці пов'язано «як із виділенням об'єктів нормування технологічних і трудових процесів, реалізованих управлінськими працівниками, так і обґрунтуванням норм витрат інноваційної праці за допомогою проектування та дослідження цих процесів».

Методи нормування можуть застосовуватися для різних операцій роздільно й одночасно. Застосування того або іншого методу нормування залежить від ряду факторів: від рівня новизни роботи; від характеру проведених робіт [9]; від можливості нормування на певному підприємстві.

Мельникова І. [89] пропонує нормування праці управлінського персоналу здійснювати двома методами: прямим («кількісно, через витрати часу») і непрямим (через чисельність). На думку автора, більш точний облік витрат праці керівників дає прямий метод нормування. Такої ж точки зору дотримується Ядранський Д. [182]. Багато авторів (наприклад, Сисун Г., Джоші О., Базадзе Н., Титова Т., Гаврилова Н. [132; 135]) розділяють методи нормування інноваційної праці на аналітично-розрахункові й аналітично-дослідницькі. Аналітично-розрахунковий метод у Сисун Г., Джоші О. ідентичний прямому методу Мельникової І. Е. Сисун Г., Джоші О. дають також рекомендації з нормування праці службовців: по-перше, нормування праці службовців повинне проводитися за нормативами чисельності; по-друге, «спочатку розраховуються норми часу на окремі операції, що повторюються, потім визначається трудомісткість усіх робіт». У роботах Горбатюк К., Балабанова Л., Сардак О. [7; 34] пропонується для встановлення норм і нормативів інноваційної праці застосовувати систему мікроелементного нормування (МТМ, MODAPTS, MSD, Work Factor, БСМ у модифікаціях). Дзюба С., Гайдай І. [42] також розглядають застосування методу мікроелементного нормування. Однак вони виділяють лише систему МТМ як одну з розповсюджених. На їхній погляд цей метод «най-

більш обґрунтований і точний». Пономаренко В., Назарова Г., Білоко-ненко В. підкреслюють, що система МТМ була розроблена фірмою «Серж А. Бен компанії» і названа «Майстер Клерикал Дейта» (МКД). Цей метод передбачалося використовувати для виміру трудових витрат рутинної праці службовців (наприклад, для конторських працівників). Як підкреслюють автори [122], нормативи часу на мікроелементи були складені за допомогою дослідів. Перелік «стандартних мікроелементів» був розроблений фірмою за допомогою дослідів. Цей перелік містить рутинні операції, які не потребують творчого мислення. Як підкреслюють автори [122], нормативи часу на мікроелементи були складені за допомогою дослідів. Перелік «стандартних мікроелементів» був розроблений фірмою за допомогою дослідів. Цей перелік містить рутинні операції, які не потребують творчого мислення. Цей метод використовується для нормування конторських робіт, що значно, як вважають автори, дозволить скоротити та спростити облік трудових операцій службовців. Як підкреслюють автори [122], нормативи часу на мікроелементи були складені за допомогою дослідів. Перелік «стандартних мікроелементів» був розроблений фірмою за допомогою дослідів. Цей перелік містить рутинні операції, які не потребують творчого мислення. Цей метод використовується для нормування конторських робіт, що значно, як вважають автори, дозволить скоротити та спростити облік трудових операцій службовців.

Ядранський Д. [182] виділяє переваги та недоліки цього методу. До переваг методу можна віднести [182]: 1) високу точність нормативів; 2) можливість моделювання окремих видів робіт. Недоліком методу поелементного нормування є обмеженість у використанні, а також не врахування умов виробництва.

Слід також зазначити, що, крім цього методу, ці автори також не виключають використання інших методів нормування. Наприклад, Балабанова Л., Сардак О. розглядають також методи аналітичного, статистичного й експертного нормування. Горбатюк К. пропонує застосовувати методи проведення спостережень (хронометраж, фотографія робочого часу). Цієї ж думки дотримуються Слизенгер Г., Соколова В.

[93]. Слід зазначити, що окремі автори називають методи проведення спостереження – аналітично-дослідницькими.

Іншої точки зору дотримуються Дзюба С., Гайдай І. Вони пропонують використовувати спеціальні програми нормування праці («Work measurement programm»). Ці програми впроваджуються поки тільки на закордонних підприємствах, але вже носять самостійний характер. У роботах [95] Вітвіцького В., Ніколаєнко В., Глонь П. розглянуто визначення укрупнення норм часу з використанням експертного оцінювання й анкетного опитування. Основними методами нормування інноваційної праці Деркач Г., Рубанов А., Левченко С., Соколова В., Глиняний В., Єрмакова Л., Химченко Г. вважають аналітичні методи [52; 85]. При цьому Соколова В., Глиняний В., Єрмакова Л., Химченко Г. виділяють аналітично-експериментальний метод (який ідентичний аналітично-дослідницькому методу), а Деркач Г., Рубанов А., Левченко С. – нормативно-аналітичний (дослідно-статистичний), який ґрунтується на «багатошаровій класифікації наукових досліджень і обробці на ЕОМ» [52; 85]. Єрьоменко В., Коваленко Г., Рижиков В. рекомендували для нормування праці управлінського персоналу застосувати математично-статистичний метод [52].

Результати проведеного аналізу застосовуваних методів нормування інноваційної праці на основі робіт сучасних учених [9; 52; 85; 122; 132; 135; 182; 186] узагальнено та наведено на рис. 3.3.

По-треге, роботи інноваційної праці діляться на три види: креативні, менш творчі, рутинні.

Креативні потребують високого ступеня новизни. До них відносяться: фундаментальні, пошукові та прикладні НДР, ДКР (винаходу й відкриття), завдання прогнозування, планування й евристичного характеру.

Менш творчі роботи мають індивідуальний характер, що не вимагають високого рівня новизни, пов'язані з виконанням часто повторюваних операцій. До них відносяться: конструкторські роботи, НДР прикладного характеру та ДКР без суттєвої новизни, розробка, оформлення, видання текстової інформації, а також операції, які виконують

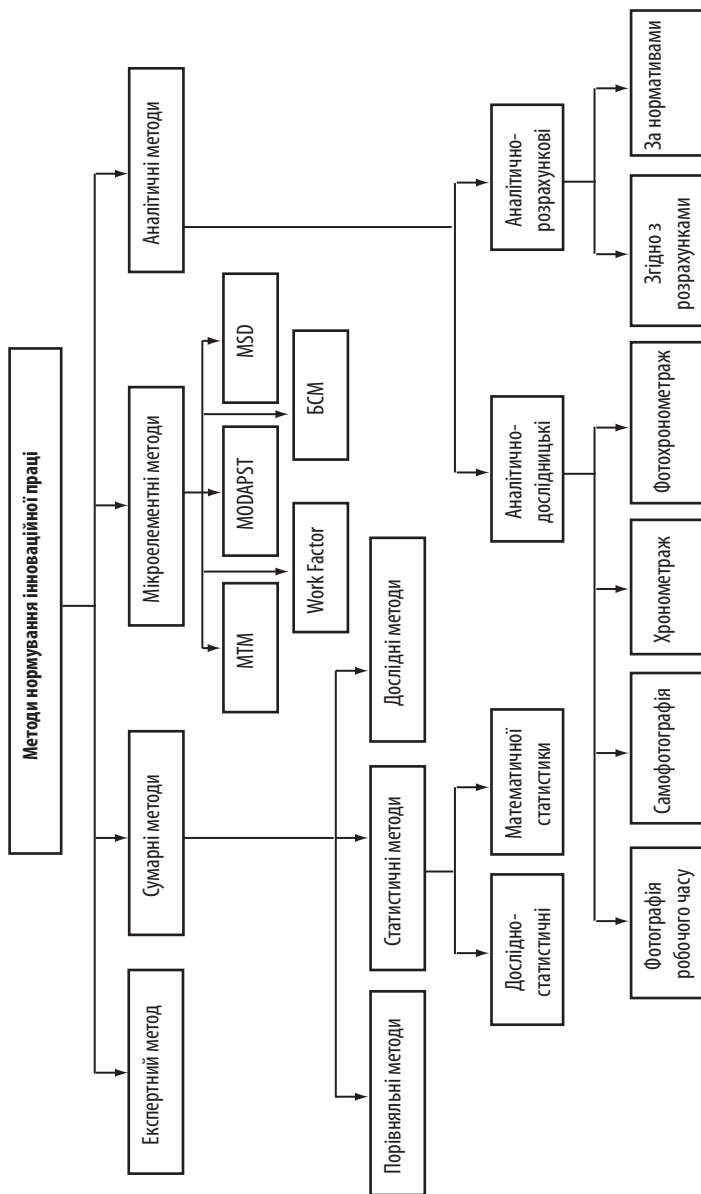


Рис. 3.3. Методи нормування інноваційної праці

«звичайні інженери-конструктори, інженери-технологи, інженери-економісти дослідницьких, проектно-конструкторських підрозділів».

Рутинні – часто повторювані операції, однотипні, з невеликою частиною творчої праці, що не вимагають новизни, які виконуються за зразком, що мають конкретний характер. До них відносяться освоєння і стадія підготовки виробництва до випуску нової продукції; комерціалізація інновацій; розробка креслень; облікові операції; графічні, обчислювальні та канцелярські роботи; складання квартальних, річних звітів; підготовка конференцій.

По-четверте, для кожного типу робіт характерні свої методи нормування. Результати аналізу застосовуваних методів нормування залежно від видів інноваційних трудових операцій наведені в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Методи нормування залежно від видів інноваційних трудових операцій

№ з / п	Види інноваційних трудових операцій	Методи нормування
1	Креативні	<ul style="list-style-type: none"> ▪ експертний метод ▪ аналітично-дослідницькі
2	Менш творчі	<ul style="list-style-type: none"> ▪ сумарні методи ▪ дослідно-статистичний метод
3	Рутинні	<ul style="list-style-type: none"> ▪ за нормативами ▪ дослідно-статистичні ▪ аналітично-розрахункові ▪ аналітично-дослідницькі (спостереження) ▪ методи математичної статистики ▪ мікроелементні методи

Джерело: складено автором на основі [9; 42; 52; 89; 110; 132; 135]

При креативних роботах найбільш застосовуваним методом є експертний. Узагальнюючи роботи Багрової І., Головачова О. й інших авторів [5; 112], цей метод використовується для таких робіт:

- 1) для науково-дослідних робіт прикладного характеру й дослідно-конструкторських розробок, фундаментальних і пошукових НДР, що мають високий рівень новизни;

2) для завдання евристичного характеру, а також завдання прогнозування та перспективного планування.

При креативних роботах для НДР і ДКР також іноді може застосовуватися аналітично-дослідницький метод нормування.

При менш творчих роботах найчастіше використовується сумарний метод нормування: для НДР прикладного характеру і ДКР, що не мають високий ступінь новизни; при оформленні та виданні текстової інформації. Беклешов В., Завлін П. пропонують для менш творчих робіт (для НДР) застосовувати інший метод нормування – дослідно-статистичний. Менш творчі роботи припускають також використання інформаційного методу для конструкторських робіт.

Для рутинних операцій характерний розрахунково-аналітичний метод нормування. Як правило, він застосовується при розробці креслень; дослідно-конструкторських роботах. Облікові та графічні роботи доцільно розраховувати за нормативами чисельності. Для дуже короткочасних операцій, а також операцій, які відрізняються специфікою організаційно-технічних умов їх виконання (рутинні роботи), застосовуються методи спостереження (аналітично-дослідницький метод). Слід також зазначити, що рутинним операціям характерні також інші методи нормування (наприклад, складання звітів, виконання науково-технічних робіт, підготовка конференцій – аналітично-експериментальний метод; для часто повторюваних операцій – сучасні математичні методи).

Таким чином, основні результати проведеного дослідження наведені на рис. 3.4.

Таким чином, розроблено методологічні засади до нормування інноваційної праці з диференціацією за видами робіт. Методологія базується на сучасній концепції менеджменту, яка з'явилася в останні роки та містить у собі такі аспекти:

- використання інноваційної праці з різним рівнем новизни трудових операцій, які вимагають специфічних методів нормування;
- визначено сутність і зміст робіт інноваційної праці за трьома видами: «креативн», менш творчі, рутинні;

- специфічні методи нормування інноваційної праці були обґрунтовані для кожного з виділених трьох видів інноваційних трудових операцій.

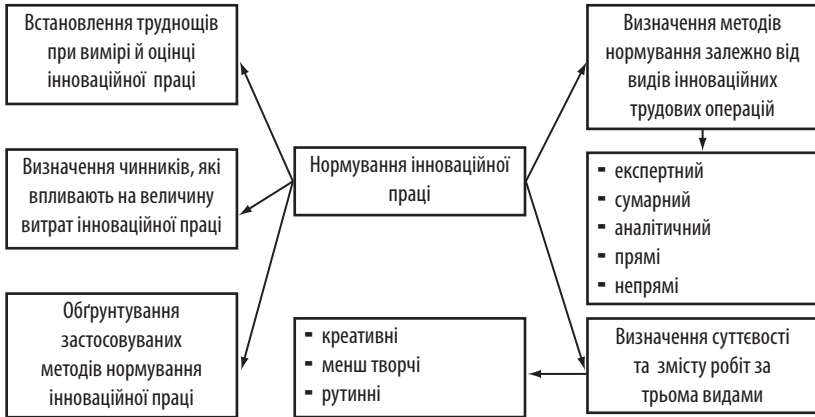


Рис. 3.4. Основні результати проведеного дослідження

Запропоновані методологічні засади до нормування інноваційної праці кардинальним чином відрізняються від наявних диференціацією за видами робіт.

За результатами проведеного дослідження розроблено методологічні засади до нормування інноваційної праці, з диференціацією за видами робіт. Цей підхід складається з таких аспектів: застосування тих або інших методів нормування інноваційної праці визначається ступенем новизни, проведеної операції; визначено сутність і зміст робіт інноваційної праці за трьома видами: креативні, менш творчі, рутинні; обґрунтування класифікації методів нормування інноваційної праці; обґрунтування переліку методів нормування для кожного з видів інноваційних трудових операцій.

3.3. Концептуальні засади визначення трудомісткості інноваційної праці

На сьогодні зростає актуальність нормування праці в умовах підвищення ефективності використання інноваційної праці. Базовим елементом у структурі витрат на створення і реалізацію інноваційної продукції є її трудомісткість. Тому від правильного визначення та обґрунтування трудомісткості інноваційних робіт залежить рівень рентабельності інноваційної продукції.

Складність визначення трудомісткості при нормування праці полягає у специфіці інноваційної праці, а також неможливості застосування в сучасних умовах деяких методів нормування праці, що існували в плановій економіці.

Однак у цих роботах недостатньо досліджені методи визначення трудомісткості інноваційної праці залежно від видів інноваційних трудових операцій.

На основі аналізу економічної літератури з питань особливостей визначення трудомісткості при нормуванні праці управлінського персоналу [9; 52; 110; 112; 132] було проведено узагальнення наявних методів визначення трудомісткості інноваційних робіт, що дало можливість сформулювати такі концептуальні засади запропонованого методологічного підходу.

Положення 1. Визначення трудомісткості при нормуванні інноваційної праці має враховувати особливості самої інноваційної праці та відповідати диференціації за видами робіт.

Перш ніж перейти до розгляду методів визначення трудомісткості творчої та інноваційної праці, необхідно розглянути особливості їх нормування. В цілому, як свідчить аналіз праць Сисун Г., Джоші А., Беклешова В., Завліна П., Щербакова А., Юделевича М. [9; 56; 132], особливості нормування трудомісткості інноваційної праці для кожного виду робіт свої. Аналіз робіт авторів [9; 110; 112; 132; 135; 182] дозволив виділити такі особливості у визначенні трудомісткості інноваційних робіт, які узагальнено та наведено в табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Особливості визначення трудомісткості залежно від видів інноваційних трудових операцій

№ з/п	Види робіт	Особливості
1	2	3
1	НДДКР	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Роботи включають як повторювані, однотипні операції, так і індивідуальні; ▪ до початку робіт складно скласти точний «технологічний процес»; ▪ складність і новизна проведених робіт призводить до неточного визначення витрат праці; ▪ потрібен високий рівень кваліфікації виконавців; ▪ вимагає певних властивостей характеру науковців (здатність до тривалої розумової напруги, сила уяви, наполегливості та ін.); ▪ необхідність системного підходу; ▪ нормуванню підлягають практично всі роботи, окрім робіт дослідницького характеру, пов'язаних з теорією питання; ▪ неоднорідність вирішуваних завдань; ▪ обмежені можливості передачі інформації, ▪ складність у розробці трудових нормативів; ▪ складність у визначенні обсягу досліджень і розробок; ▪ робота складна та специфічна, практично не підлягає зовнішньому контролюванню; ▪ немає однозначної методики оцінки; ▪ характеризується інтенсивністю та якістю; ▪ нормування не є таким конкретним, як нормування праці робітників
2	НДР	<ul style="list-style-type: none"> ▪ роботи складаються з безлічі взаємозалежних етапів, робіт та елементів; ▪ ступінь розвитку автоматизованих систем наукових досліджень; ▪ наявність наукового заділу з певних видів робіт; ▪ нормування трудомісткості НДР вимагає певної підготовчої роботи: створення статистичної бази, яка містить необхідну первинну інформацію; ▪ на початкових етапах їх проведення не завжди відомі всі напрямки майбутньої роботи;

Розділ 3. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ПРАЦЕЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1	2	3
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ складність процесу та новизна результату дослідження; ▪ необхідність у терміновості виконання роботи; ▪ необхідний доступ до інформації
3	Теоретичні та пошукові НДР (ФД)	Результат цих робіт часто невизначений, тому нормування трудомісткості ускладнено
4	Прикладні НДР	На початкових етапах їх проведення не завжди відомі всі напрямки майбутньої роботи
5	Конструкторські роботи	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ускладнює діяльність конструктора вимога до якості проєктованих виробів; ▪ творчий характер праці, який проявляється по-різному на різних стадіях розробки нової техніки; ▪ конструктивні особливості виробу; ▪ насиченість креслень інформацією; ▪ організаційно-технічні умови виконання робіт; ▪ ступінь точності необхідних трудовитрат для конструкторських розробок залежить від досвіду наукових керівників і головних конструкторів
6	ДКР	<ul style="list-style-type: none"> ▪ наявність необхідної інформації; ▪ складність отримання повної і достовірної вихідної інформації; ▪ необхідна самостійність проведення робіт; ▪ наявність фахівців відповідного профілю
7	Машинописні роботи, стенографічні роботи з діловиробничого обслуговування	При створенні базових нормативів – відсутність формалізації та процедурної регламентації вирішення управлінських завдань

Джерело: складено автором на основі [9; 110; 112; 132]

Згідно з досліджуваними роботами виділено чинники, які впливають на трудомісткість виконання інноваційних робіт [9; 110]:

- обсяг робіт;
- ступінь новизни виконуваних робіт;
- складність і рівень підготовки матеріалів;
- умови, які впливають на результати роботи;
- рівень кваліфікації виконавця;
- частота повторювання однотипних операцій;
- якість вихідних матеріалів;
- індивідуальні здібності фахівця.
- вид і характер виконуваних робіт;
- наявність наукового заділу за цим видом робіт;
- характер технологічного процесу.

Положення 2. Для кожної групи управлінського персоналу залежно від виконуваних функцій характерні свої підходи до нормування інноваційної праці та визначення її трудомісткості.

Слід зазначити, що наявність особливостей характеру інноваційної праці керівників і спеціалістів, залежно від виконуваних функцій, передбачає різні підходи до нормування управлінської праці. Далі необхідно розглянути підходи до нормування чисельності залежно від груп управлінського персоналу. Результати проведеного аналізу робіт з визначенням груп управлінського персоналу та підходів до нормування чисельності залежно від цих груп [5; 112; 182] узагальнено та наведено в табл. 3.11.

Згідно з проведеним дослідженням [5; 112; 182] було зроблено висновки, що для врахування чисельності лінійних і функціональних керівників застосовуються норми керованості. Як вважає Багрова І. «за нормою керованості встановлюється й оптимальна кількість структурних підрозділів, що може бути закріплена за одним лінійним керівником». Головачов О. доповнює, що для деяких лінійних керівників (наприклад, майстрів, керівників змін, керівників цехів) «складність і трудомісткість управлінських процесів визначається кількістю підпорядкованих робітників» [112]. Слід також підкреслити, що для кож-

Таблиця 3.11

**Підходи до нормування чисельності залежно від груп
управлінського персоналу**

Групи управлінського персоналу	Підходи до нормування чисельності
1	2
Лінійно-ієрархічні рівні керування	<p>1. Для встановлення чисельності застосовують норми керованості, які регламентують максимальну чисельність осіб, підпорядкованих одному керівнику. За нормою керованості встановлюється й оптимальна кількість структурних підрозділів, що може бути закріплена за одним лінійним керівником (обсяг роботи керівника зростає пропорційно кількості підпорядкованих йому об'єктів чи осіб) [5].</p> <p>2. Для лінійних керівників (майстрів, керівників змін, керівників цехів) складність і трудомісткість управлінських процесів визначається кількістю підпорядкованих робітників. Тому для цієї категорії використовуються норми керованості [112]</p>
Функціональні керівники	<p>Для встановлення чисельності необхідно враховувати фахову складність робіт, обсяг і різноманітність закріплених за керівником функцій, періодичність їх повторювання протягом доби, тижня, кварталу, року. Все це залежить від факторів, що впливають на трудомісткість обсягів управлінської праці в цілому [5]</p>
Рядові спеціалісти у фахових підрозділах	<p>1. Якщо праця містить переважно творче начало, то її складно розрахувати на основі нормування тривалості окремих операцій, тому вона встановлюється частіше за все методом математичної статистики з урахуванням впливу провідних факторів [5].</p> <p>2. Нормування праці рядових службовців, технічних виконавців спирається на врахування тривалості й частоти появи типових операцій, що становлять основу змісту їхньої праці [5].</p> <p>3. Для нормування праці чисельності спеціалістів найбільше розповсюдження отримали укрупнені методи, що використовують нормативи чисельності за окремими функціями управління. При цьому враховуються фактори, які непрямым чином впливають на трудомісткість робіт [112].</p> <p>4. Витрати праці фахівців, що здійснюють економічні функції та технічну підготовку виробництва, пов'язані з виконанням повторюваних протягом місяця робіт і операцій різної складності [112].</p>

Закінчення табл. 3.11

1	2
	5. Прямі методи нормування чисельності фахівців, оскільки тільки на їх основі можна використовувати прогресивні форми матеріального і морального стимулювання кожного працівника і колективу за збільшення обсягу виконуваних робіт [112]
Службовці, що здійснюють функцію керування	Нормативні матеріали з праці службовців [182]: <ul style="list-style-type: none"> ▪ нормативна чисельності працівників у цілому і по функціям управління; ▪ нормативи обслуговування (навантаження на одного спеціаліста або службовця); ▪ нормативи трудомісткості по окремих етапах і видах робіт

ної займаної посади характерні свої особливості розрахунку норми керованості. На ці особливості впливають такі фактори: 1) особисті риси керівника та його підлеглих; 2) організаційно-технічні особливості праці у підрозділі [5].

Багрова І. акцентує увагу на тому, що нормування чисельності рядових спеціалістів залежить від найбільш важливих і суттєвих факторів, конкретних для окремого функціонального підрозділу. Всі зусилля працівників цієї категорії мають бути спрямовані на «своєчасну та якісну підготовку управлінських рішень». Тому інноваційна праця, яку виконують рядові спеціалісти у фахових підрозділах, має переважно творче начало і її слід розраховувати, як вважає Багрова І., за допомогою методів математичної статистики з урахуванням провідних факторів. Однак окремі автори, серед яких, наприклад Головачов О., виділяють такі методи для нормування чисельності спеціалістів, як укрупнений, (з використанням нормативів чисельності за окремими нормативами) та прямий. Головачов О. підкреслює, що укрупнені методи є найбільш розповсюдженими, але також зазначає зростання ролі прямих методів у сучасних умовах економіки. Далі автор доповнює, що для використання прямих методів слід спочатку встановити повний перелік завдань, що стоять перед підрозділом. Ці завдання повинні бути узгоджені з цілями цієї функції управління.

Ядранський Д. підкреслює, що нормування інноваційної праці повинно здійснюватися через прийняту чисельність інноваційних працівників. Для розрахунку сукупного нормативу чисельності (граничної чисельності) управлінських працівників доцільно використовувати кореляційно-регресивний аналіз. Слід зазначити, що на основі отриманих даних, як зазначає Ткаченко В., можна здійснити перерозподіл управлінських функцій. Багрова І. доповнює, що інноваційна праця носить інформаційний характер. Переробка поточної інформації в нову інформацію, як підкреслює Багрова І., набуває самостійної виробничої функції, що, своєю чергою, призводить до ускладнення функцій управлінського персоналу та «зростання питомої ваги цих працівників із загальної чисельності персоналу» [5].

Базадзе Н., Титова Т., Гаврилова Н. також вважають, що нормування інноваційної праці на підприємстві, як правило, «здійснюється за допомогою нормативів чисельності колективу на рівні функцій управління» [135]. Також автори підкреслюють, що визначення чисельності персоналу для здійснення рішення конкретних інноваційних завдань та операцій у сучасних умовах практично не здійснюється. Тому у своїх роботах вони пропонують вирішувати цю проблему за допомогою удосконалення аналітичних методів нормування, у зв'язку з тим, що ці методи досліджують зміст інноваційної праці «на більш «низьких» рівнях, таких як робота, завдання або операція.

Далі доцільно визначити категорію «управлінська операція» у зв'язку з тим, що всі роботи управлінського персоналу складаються з операцій. Автори трактують досліджувану категорію з точки зору двох підходів, таких як [5; 135]:

- частка управлінської роботи, за допомогою якої вирішується частка управлінської задачі конкретними виконавцями;
- комплекс взаємопов'язаних дій, однорідних за характером, стабільних за змістом, які відрізняються тим, що їхні результати не мають самостійного значення.

Слід зазначити, що нормативна трудомісткість інноваційних робіт, яку виконують спеціалісти та службовці, може розраховуватися таки-

ми методами: експертним, сумарним (статистичним) та аналітичним (розрахунково-аналітичним і розрахунково-дослідним).

Положення 3. Для кожного типу робіт інноваційної праці характерні свої методи визначення трудомісткості. Згідно з проведеним аналізом робіт вітчизняних і зарубіжних учених [9; 110; 112; 135] був обґрунтований диференційований підхід до вибору відповідного методу визначення трудомісткості при нормуванні інноваційної праці. Для робіт вимагають високого рівня новизни й унікальності; застосовується, як правило, експертний метод (для НДДКР з високим ступенем новизни). При цьому автори [135] для задач евристичного, складно логічного характеру, задач прогнозування, перспективного планування пропонують у разі відсутності нормативів часу для визначення трудомісткості використовувати один із методів експертної оцінки – метод Дельфі.

Цей метод відрізняється від інших методів експертної оцінки більш повним збором даних й обміном інформації між експертами, «повною відмовою від колективних обговорень оцінок трудомісткості». Для ДКР, НДР, технологія виконання яких повторюється і добре налагоджена, а також які відрізняються невисоким рівнем новизни, використовується розрахунково-аналітичний метод визначення трудомісткості. Для нескладних ДКР, з мінімальним рівнем новизни, а також для нормування однотипних операцій застосовуються типові норми часу. Для прикладних НДР, а також при розробці нового проекту використовується сумарний метод. При цьому Завлін П. вважає, що для прикладних НДР слід застосовувати один із сумарних методів – дослідно-статистичний метод з використанням нормативу трудовитрат на групу – аналог. У НДІ і КБ, а також для управлінських завдань визначається нормативна трудомісткість, яка в першому випадку коригує трудомісткість залежно від кінцевого результату.

Узагальнення результатів аналізу застосовуваних методів визначення трудомісткості залежно від видів інноваційних трудових операцій на основі робіт сучасних вчених [9; 110; 112; 135] наведено в табл. 3.12 та на рис. 3.5.

Таблиця 3.12

Методи визначення трудомісткості залежно від видів інноваційних трудових операцій

№ з / п	Види робіт	Методи визначення трудомісткості
1	2	3
1	Розробка нового проекту	Трудомісткість визначається за аналогом, який існував раніше. У разі якщо новий проект відрізняється від попереднього рівнем новизни й унікальності, то трудомісткість збільшується шляхом коригування попередніх значень
2	НДДКР	Експертний метод за допомогою колективної експертної оцінки. При обробці отриманих даних використовуються засоби обчислювальної техніки та спеціального математичного апарату. Вид нормативів трудомісткості: 1. Укрупнені нормативи не враховують конкретного змісту робіт і кваліфікації виконавців, відображають загальний обсяг витрат 2. Диференційовані нормативи встановлюють величину витрат праці на виконання конкретної роботи або операції
3	Фундаментальні та пошукові НДР, що вимагають високого рівня новизни й унікальності	При визначенні трудомісткості з великим обсягом наукової та науково-технічної творчості застосовується експертний метод
4	Прикладні НДР і ДКР, що відрізняються невисоким рівнем новизни, невизначеністю результатів	Розрахунково-аналітичний метод
5	НДР і ДКР, технологія виконання яких повторюється і добре налагоджена	Розрахунково-аналітичний метод
6	Прикладні НДР	1. Методи типових етапів і диференційованого виробітку 2. Сумарні методи:

1	2	3
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ дослідно-статистичний метод з відповідною (багатошаровою) класифікацією наукових досліджень і обробкою даних на ЕОМ. Норматив трудовитрат на групи – аналог є основою для визначення планованих трудовитрат на НДР. <p>Дослідно-статистичний метод, незважаючи на індивідуальний характер, у більшості складових їх елементів повторюється в будь-якій роботі в тому або іншому поєднанні; статистичний метод при визначенні трудомісткості робіт, виконання яких пов'язане з великим обсягом наукової або науково-технічної творчості</p>
7	ДКР	<p>За кількістю листів креслень</p> <p>Розрахунково-аналітичний метод (відбір у математичну модель трудомісткості ДКР сукупних показників для характеристики всіх об'єктивно діючих факторів проводиться на основі кількісної оцінки тісноти та зв'язку між собою. Для досягнення мети визначаються парні та частинні коефіцієнти кореляції)</p>
8	ДКР у ряді галузевих НТО	<p>Спочатку визначається структурний склад виробу, потім складається оперативно-календарний план теми в хронологічній послідовності, потім за запланованим етапом робіт визначається трудомісткість</p>
9	Нескладні ДКР (розробки, пов'язані з модернізацією виробів (ступінь новизни мінімальна))	<p>Якщо встановлений більш-менш точний перелік видів робіт, що підлягають виконанню, то трудомісткість визначається на основі методики типових етапів і видів робіт</p>
10	НДІ і КБ	<p>Використовуються гнучкі значення нормативної трудомісткості, які передбачають уточнення трудомісткості залежно від кінцевого результату шляхом коригування</p> <p>Аналітично-розрахунковий (встановлення обґрунтованих значень трудомісткості)</p>
11	Управлінські завдання	<p>Визначається нормативна трудомісткість для всіх завдань, що мають заздалегідь встановлений алгоритм</p>

Продовження табл. 3.12

1	2	3
12	Нормування праці технічних виконавців (машинописні, сте-нографічні роботи, з діловиробничого об-слуговування та ін.	Єдині та типові норми часу
13	Технічна підготовка виробництва і вико-нання економічних функцій	Трудомісткість визначається через норми керованості шляхом розрахунку числа підпорядкованих працівників
14	Для нормування одностипних робіт (розробка деталю-вальних креслень і створення техно-логічних документів загального призна-чення, копіювання і розмноження тех-нічної документації)	Типові норми часу
15	Завдання еври-стичного і складно логічного характеру, задачі прогнозуван-ня, перспективного планування	Якщо на певних етапах не має нормативів часу – необхідний метод визначення нормативної трудомісткості управлінських за-вдань – метод експертної оцінки (метод Дельфі – повна відмова від колективних обговорень оцінок трудомісткості, багаторівнева процедура опитування експертів, забезпечення експертів інфор-мацією, обмін інформацією між експертами після кожного туру)
16	Операції, які викону-ють звичайні інже-нери-конструктори, інженери-технологи, інженери-економі-сти дослідних, про-ектно-конструктор-ських підрозділів	Нормуються через встановлення норм часу, трудомісткості окремих типових операцій з урахуванням новітніх розробок, відповідних науково-технічним досягненням у цій галузі

Закінчення табл. 3.12

1	2	3
17	Конструкторські та експериментальні роботи з доведення виробів у серійному виробництві	Не по заздалегідь розроблених нормативах, а на основі статистичних даних про затрати праці на доопрацювання, які мали місце в минулому

Джерело: складено автором на основі [9; 110; 112; 135]

Положення 4. Кожному методу нормування інноваційної праці характерні свої особливості визначення трудомісткості. Як свідчить аналіз праць Головачова О., Завліна П., Беклешова В., Багрової І. та ін., при аналітичному методі трудомісткість визначається: 1) як функція технічних параметрів виробу; 2) експертними дослідженнями за допомогою рангової кореляції; 3) з використанням параметричних моделей; 4) методом поелементного нормування. При сумарному методі трудомісткість визначається без поділу на елементи: 1) на основі статистичних даних за попередньо виконаними роботами (за необхідністю – за допомогою коригувальних коефіцієнтів); 2) на основі особистого досвіду виконавця.

У результаті проведеного порівняльного аналізу наявних методів нормування інноваційної праці обґрунтовано вибір найбільш оптимальних методів визначення трудомісткості.

Результати проведеного аналізу робіт з визначення трудомісткості залежно від методу нормування інноваційної праці [9; 42; 110; 112] узагальнено та наведено в табл. 3.13.

При аналітичному методі в експертних дослідженнях використовується рангова кореляція факторів трудомісткості й адаптивне моделювання на основі комбінації теорії розпізнавання образів і математичної статистики [110, с. 37]. Слід також зазначити, що при поелементному нормуванні, як підкреслює Головачов О. [112], нормативна трудомісткість визначається на основі нормативів часу на окремі елементи трудового процесу та раціонального алгоритму виконання конкретної роботи. З метою зниження трудомісткості при

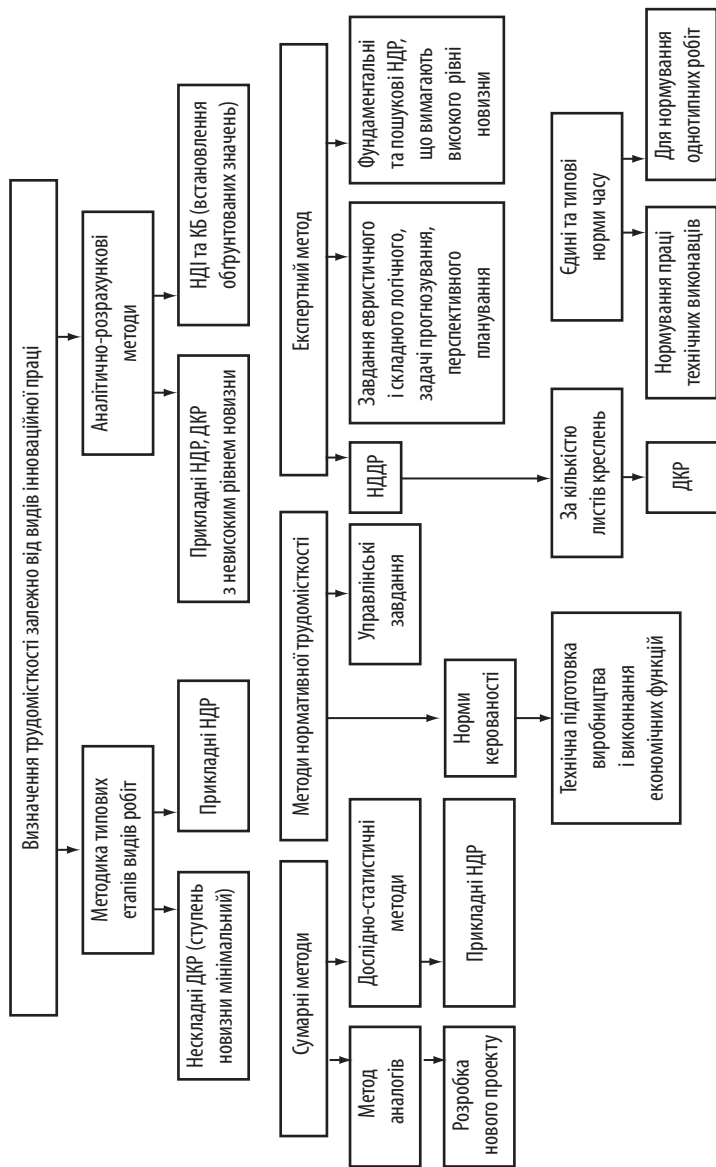


Рис. 3.5. Визначення трудомісткості інноваційної праці для кожної групи методів нормування

**Визначення трудомісткості залежно від методу нормування
інноваційної праці**

Метод нормування праці	Визначення трудомісткості
<p>Аналітичні методи:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ аналітично-дослідні; ▪ аналітично-розрахункові 	<p>Визначається як функція параметрів розроблюваного виробу і змісту виконуваних робіт.</p> <p>Експертні дослідження з використанням рангової кореляції факторів трудомісткості (аналітично-дослідницький).</p> <p>Використання параметричних моделей визначення трудомісткості залежно від кількості характеристик виробу і питомих нормативів за одиницю роботи.</p> <p>Встановлення певних кореляційних залежностей між трудомісткістю робіт і основними технічними параметрами розроблюваних виробів.</p> <p>Трудомісткість визначається як функція основних технічних параметрів розроблюваних виробів на базі елементів математичної статистики та теорії ймовірності</p>
<p>Сумарні методи:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ статистичні; ▪ дослідно-статистичні; ▪ метод аналогів 	<p>Базується на обробці статистичної інформації, накопиченої за аналогічними роботами, які були виконані у минулому, або за статистичними даними про затрати праці в минулому, шляхом порівняння нормованого об'єкта з аналогічним, а також на порівнянні трудомісткості майбутніх робіт з раніше виконаними аналогічними.</p> <p>Але при цьому необхідно мати попередньо систематизовану базу даних за такими роботами. Ці методи успішно використовуються в ІТ-галузі (наприклад, СКРАМ-технології)</p>
<p>Експертний метод</p>	<p>Визначення трудомісткості майбутніх робіт ґрунтується на оцінках, даних експертами. Але виникають певні складнощі у підборі експертів і визначенні статистично значущої та достовірної кількості таких оцінок</p>
<p>Мікроелементні</p>	<p>Визначення трудомісткості базується на нормативах чисельності або проводиться дослідним шляхом</p>

Джерело: складено автором на основі [9; 42; 110; 112]

аналітичному методі нормування інноваційної праці доцільно одночасно використовувати сумарні методи з аналітичними. Деякі автори у своїх роботах [113, с. 121]. наводять приклад такого поєднання цих методів: «експертна оцінка трудомісткості роботи наводиться на підставі дослідження їх тримання та встановлення трудомісткості на елементи роботи».

При аналітичному методі спочатку розробляють структурну схему, і визначається нормативна трудомісткість розробки збірних одиниць. Також трудомісткість визначається без поділу на елементи. Використовуються три методи визначення норм трудомісткості:

- на основі особистого досвіду розробника (у вигляді експертної оцінки);
- за статистичними (звітними) даними про затрати праці в минулому, шляхом порівняння нормованого об'єкта з аналогічним, норматив на який встановлено раніше;
- визначається трудомісткість ДКР в цілому або окремих етапів роботи на стадії розробки технічної пропозиції або технічного завдання.

При сумарному методі (при статистичних і дослідно-статистичних методах) нормування праці трудомісткість визначається шляхом обробки статистичної інформації про затрати праці за аналогічними роботами, трудомісткість яких встановлена в минулому, і в разі необхідності – використання коригуючих коефіцієнтів.

Слід також зазначити, що трудомісткість ДКР, як підкреслює Завлін П., визначається на стадії розробки технічного завдання. При сумарному методі розробка нормативів трудомісткості вимагає значної підготовчої роботи: проведення класифікації об'єктів нормування, визначення типових видів робіт, отримання великого обсягу вихідної інформації [9].

Мікроелементні методи майже не застосовуються для інноваційної праці, але для певних видів рутинних робіт такі нормативи доцільно використовуються для створення обґрунтованих нормативів трудомісткості.

Положення 5. На основі аналізу, наведеного в [9; 52; 110; 112; 135], запропоновано процедуру визначення трудомісткості при нормуванні інноваційної праці. Вона включає до себе сім етапів (вибір об'єкта нормування; визначення чинників, які впливають на трудомісткість виконаних робіт; вибір виду інноваційних трудових операцій; вибір методу встановлення трудомісткості окремих робіт; вибір переліку інноваційних робіт; вибір виду нормативів трудомісткості; встановлення нормативу) та відповідне методичне забезпечення.

Процедуру визначення трудомісткості при нормуванні інноваційної праці наведено у вигляді схеми на рис. 3.6. Вона містить сім етапів і контури зворотного зв'язку (зображені пунктиром).

Таким чином, за результатами проведеного дослідження обґрунтовано концептуальні засади щодо визначення трудомісткості при нормуванні інноваційної праці, з диференціацією за видами робіт. Цей підхід складається з таких аспектів: встановлення особливостей визначення трудомісткості інноваційної праці для кожної групи методів нормування; обґрунтування рекомендації з визначення трудомісткості для кожної групи управлінського персоналу залежно від виконуваних функцій; обґрунтування рекомендацій з визначення трудомісткості залежно від методу нормування інноваційної праці та встановлення трудомісткості окремих етапів НДР, ДКР та управлінських робіт; розроблено процедуру визначення трудомісткості при нормуванні інноваційної праці.

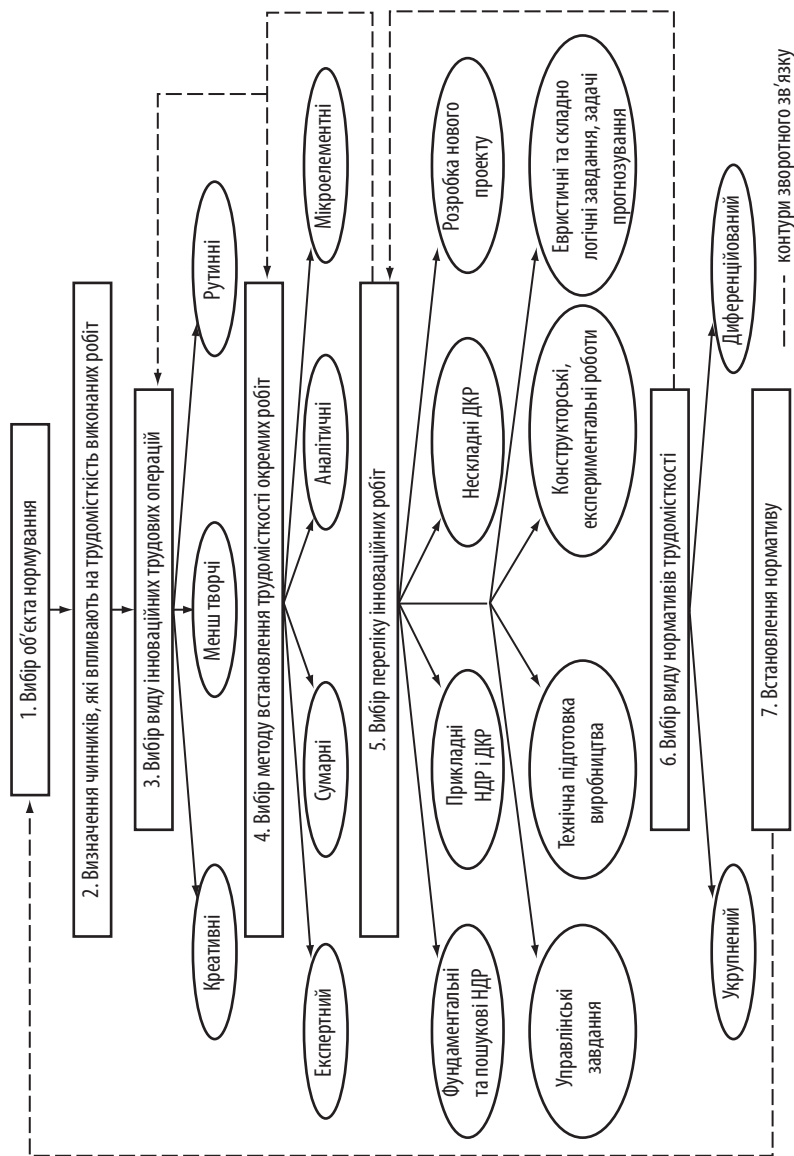


Рис. 3.6. Послідовність визначення трудомісткості при нормуванні інноваційної праці

ВИСНОВКИ

У процесі дослідження доведено, що управління інноваціями є невід'ємною складовою системи управління сучасними підприємствами.

Теоретичний базис управління інноваціями спирається на сучасне розуміння сутності управління інновацією як системи, в якій подано нові обґрунтування нових підходів, принципів і функцій управління. Ефективне управління підприємством на базі інноваційного підходу передбачає детальний перегляд наявних визначень категорій «інновація», «управління», а також вироблення специфічних підходів, принципів і функцій управління. Для цього необхідно системно узагальнити формулювання понять «інновація», «управління підприємством», «управління інноваціями»; проаналізувати загальноприйняті підходи, принципи та функції управління; виділити підходи, принципи та функції, які безпосередньо впливають на розвиток підприємства на основі інновацій та інноваційної праці. Управління підприємством на базі інноваційного характеру його розвитку вимагає розуміння його особливостей, формування специфічних підходів, принципів і функцій.

Дефініція «інноваційна складова» включає сполучення інновацій та інноваційної праці, тому подано трактування категорійного інструментарію, уточнено взаємозв'язки між окремими категоріями та визначено єдину методологію управління нею. Узагальнення теоретичних положень щодо сутності категорій: «управління», «інновація», «управління інноваціями» та «управління інноваційною складовою підприємства» дало змогу уточнити ці визначення та обґрунтувати інструментарій управління інноваційною складовою підприємства.

В нашому дослідженні під інноваціями розуміємо комплексний процес, який передбачає впровадження, використання, розповсюдження та комерціалізацію нововведень з метою задоволення існуючих ринкових потреб або формування нових. Запропоновано використовувати сполучення системного, процесного, ситуаційного та функ-

ціонального підходів при формуванні організаційно-економічного забезпечення управління інноваційною складовою промислового підприємства. У зв'язку з цим узагальнено наявні функції управління, до яких запропоновано включити загальні функції управління: планування, організацію, мотивацію, контроль та регулювання (зміст яких різниться з урахуванням специфіки об'єкта управління).

Також було визначено особливості формування функцій, принципів і підходів управління інноваційною складовою підприємства.

Для управління інноваційною складовою пропонується використовувати як загальні принципи управління: цілеспрямованості, системності, цілісності, альтернативності, ієрархічності, динамічності, плановірності, так і специфічні принципи управління: системності, комплексності, гнучкого реагування, обґрунтованого ризику на всіх етапах життєвого циклу інновацій, структурності, орієнтації переважно на інновації.

Проведений комплексний аналіз інноваційної діяльності та інноваційної праці на основі статистичних даних України за 2000–2016 рр. (з диференціацією за видами робіт) та дослідження сучасного стану інноваційної діяльності й особливостей інноваційної праці дозволили встановити основні тенденції та виявити чинники, які на них впливають. Було виявлено основні тенденції та особливості фінансування інноваційної праці; обґрунтовано основні показники для комплексного аналізу фінансування інноваційної праці; виявлено наявну динаміку створених і використаних провідних технологій з диференціацією за видами інноваційних робіт; проаналізовано розподіл спеціалістів із науковими ступенями за віком та обґрунтовано найбільш продуктивний вік для докторів і кандидатів наук з погляду ефективності інноваційної праці; проаналізовано динаміку питомої ваги кількості наукових спеціалістів у загальній чисельності населення; досліджено особливості розвитку управлінського персоналу; встановлено характеристики інноваційної праці (вік, освіта тощо).

На основі результатів узагальнення теоретичних засад сутності організаційно-економічного забезпечення в сучасних умовах та обґрунтування його складових уточнено визначення організаційно-еко-

номічного забезпечення управління інноваційною складовою підприємства; виокремлено складові економічного й організаційного забезпечення; обґрунтовано перелік інструментів для організаційно-економічного забезпечення управління інноваціями; узагальнено теоретичні підходи щодо системи організаційно-економічного забезпечення управління інноваційною складовою підприємства; обґрунтовано складові системи організаційно-економічного забезпечення управління інноваційною складовою підприємства; визначено й обґрунтовано зміст кожного з видів забезпечення: економічного, організаційного, інформаційного та ресурсного; уточнено зміст елементів системи організаційно-економічного забезпечення управління інноваційною складовою підприємства.

Запропоновано підхід до побудови системи організаційно-економічного забезпечення управління інноваційною складовою підприємства, який включає до себе такі складові: відповідні підходи, принципи, функції, цілі та методи управління інноваційною складовою підприємства, а також необхідні види забезпечення: економічне, організаційне, інформаційне та ресурсне, критерії оцінки ефективності інноваційної діяльності підприємства. Концептуальні положення підходу розроблено з урахуванням побудови організаційних структур і їхньою сприйнятливістю до інновацій. Цей підхід складається з таких аспектів: формулювання функцій управління інноваціями; виділення особливостей інноваційної праці; обґрунтування запропонованих принципів, підходів і функцій; врахування етапів життєвого циклу та типів організаційних структур, які можуть ці етапи підтримати; визначення інноваційної сприятливості структури до різних видів інновацій; включає до себе послідовність етапів та особливості аналітичних процедур. Перевагами цього підходу є: можливість забезпечення диференціації аналітичних процедур за видами інноваційної праці та вибір адекватного аналітичного інструментарію; встановлення демографічних характеристик інноваційної праці; визначення характеристики самої інноваційної праці; можливість урахування демографічних, психологічних і крос-культурних аспектів.

Аналіз наявних організаційних структур дозволив запропонувати підхід щодо обґрунтування вибору організаційних структур інноваційно орієнтованих підприємств, який складається з деяких аспектів: врахування стадій життєвого циклу та типів інновацій, які існують на підприємстві; визначення інноваційної сприятливості структури до саме цих типів інновацій та побудова самої процедури трансформації існуючої організаційної структури; обґрунтування класифікації видів оргструктур за критеріями.

Концептуальні засади побудови забезпечення інноваційної праці в сучасних умовах базуються на систематизації категорійного інструментарію: виявленні особливостей інноваційної праці та виокремленні її серед інших споріднених категорій: «творча праця», «інтелектуальна праця», «управлінська праця»; узагальненні теоретичних положень щодо сутності інноваційної праці та уточненні її визначення; побудові класифікації видів інноваційної праці.

За результатами проведеного дослідження розроблено методологічні засади до нормування інноваційної праці, з диференціацією за видами робіт. Цей підхід складається з таких аспектів: застосування тих або інших методів нормування інноваційної праці визначається ступенем новизни, проведеної операції; визначення сутності та змісту робіт інноваційної праці за трьома видами: креативні, менш творчі, рутинні; обґрунтування класифікації методів нормування інноваційної праці; обґрунтування переліку методів нормування для кожного з видів інноваційних трудових операцій.

Узагальнення наявних методів, підходів, інструментарію щодо встановлення трудомісткості дозволило обґрунтувати концептуальні засади визначення трудомісткості інноваційної праці, які містять: встановлення особливостей розрахунку трудомісткості інноваційної праці для кожної групи методів нормування; обґрунтування рекомендацій з визначення трудомісткості залежно від методу нормування інноваційної праці та встановлення трудомісткості окремих етапів НДР, ДКР та управлінських робіт; процедури визначення трудомісткості при нормуванні інноваційної праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Актелова О. П. Формирование организационно-экономического механизма управления // Молодежь и наука : сб. материалов IX Всероссийской научно-технической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых с международным участием, посвященной 385-летию со дня основания г. Красноярск. Красноярск : Сибирский федеральный ун-т, 2013. URL: <http://conf.sfu-kras.ru/sites/mn2013/section070.html>
2. Анализ хозяйственной деятельности предприятия : учеб. пособие / под ред. Г. В. Савицкой. Мн. : Новое знание, 2001. 704 с.
3. Антонюк Л. А., Поручник А. М., Савчук В. С., Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізація. Київ : НЕУ, 2003. 394 с.
4. Астапова Г. В., Астапова Е. А., Дойко Д. П. Организационно-экономический механизм корпоративного управления в современных условиях реформирования экономики Украины. Донецк : Дон ГУЭТ им. М. Туган-Барановского, 2001. 526 с.
5. Багрова І. В. Нормування праці : навч. посіб. Київ : Центр навч. літ., 2003. 212 с.
6. Бажал Ю. М. Економічна теорія технологічних змін. Київ : Заповіт, 1996. 194 с.
7. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Організація праці менеджера : підручник. Донецьк : ДонНУЕТ, 2008. 480 с.
8. Безгін К. С. Управління інноваційними процесами створення цінності на підприємстві: паліатив : монографія. Донецьк : Ноулідж, 2012. 187 с.
9. Беклешов В. К., Завлин П. Н. Нормирование в научно-технических организациях. М. : Экономика, 1989. 240 с.
10. Бібліотека українських авторефератів. URL: <http://librar.org.ua>

11. Бланк И. А. Инвестиционный менеджмент : учебный курс для вузов. Киев : Эльга, 2006. 552 с.
12. Богомолова И. С. Проблемы информационного обеспечения процесса управления современными предприятиями. Известия Южного федерального университета. 2008. №10 (87). С. 78–82.
13. Бойчик І. М. Економіка підприємства : навч. посіб. Київ : Атіка, 2006. 528 с.
14. Большой экономический словарь / под ред. А. Н. Азрилияна. М. : Ин-т новой экономики, 2002. 1280 с
15. Большая Энциклопедия Нефти и Газа. URL: www.ngpedia.ru
16. Борисов А. Б. Большой экономический словарь. М. : Книжный мир, 2003. 895 с.
17. Бузько І., Спивак С. Управление инновациями на предприятии. *Бизнес Информ.* 1998. № 6. С. 69–72.
18. Бунтовський С. Ю. Формування системи соціально-економічного управління інноваційною працею : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.07. Донецьк, 2010. 20 с.
19. Буренніков Ю. Ю., Поліщук Н. В., Ярмоленко В. В. Управління інноваційною діяльністю в промисловості: сутність, особливості розвитку, шляхи удосконалення : монографія. Вінниця : ВНТУ, 2011. 184 с.
20. Бухалков М. И. Внутрифирменное планирование : учебник. М. : ИНФРА-М, 2003. 400 с.
21. Быкова А. Организационные структуры управления. М. : ОЛМА-ПРЕСС Инвест: Институт экологических стратегий, 2003. 160 с.
22. Валента Ф. Управление инновациями. М. : Прогресс, 1985. 137 с.
23. Василенко В. М., Мороз О. С. Управленческий труд на металлургическом предприятии: организация, обособление, мотивация : монография. Донецк : Юго-Восток, Лтд, 2006. 175 с.
24. Василенко В. О., Шматько В. Г. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, Фенікс, 2003. 440 с.

25. Васильченко К. Г. Організаційно-економічні засади управління інноваційним розвитком підприємства харчової промисловості : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Херсон, 2015. 21 с.

26. Велика К. В. Організаційно-економічна складова управління розвитком інноваційно-орієнтованого промислового підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Запоріжжя, 2014. 24 с.

27. Водочек Л. Стратегия управления инновациями на предприятии. М. : Экономика, 1989. 236 с.

28. Волощук Л. О., Кірсанова В. В., Філіппова С. В. Аналітичні інструменти управління інноваційним розвитком промислового підприємства : монографія. Одеса : ФОРМ Бондаренко М. О., 2015. 180 с.

29. Воронков Д. К. Погорелов Ю. С. Развитие предприятия: управление изменениями та інновації : монографія. Харків : АдвАтм, 2009. 436 с.

30. Воронков Д. К. Управление изменениями на предприятии: теория и прикладные аспекты : монография. Харьков : ИД «ИНЖЭК», 2010. 360 с.

31. Гавловська Н. І., Рудніченко С. М. Управління інноваційними проектами : навч. посіб. Хмельницький : ХНУ, 2016. 247 с.

32. Голєв М. К. Організаційно-економічний механізм забезпечення ефективного функціонування підприємств на фондовому ринку : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01. Тернопіль, 2003. 22 с.

33. Гончарова Е. В., Дуйсекова З. Г. Методы оценки и критерии эффективности инноваций. Концепт : науч.-метод. электрон. журнал. 2016. Т. 11. С. 3676–3680. URL.: <http://e-koncept.ru/2016/86773.htm>.

34. Горбатюк К. В. Математичні моделі в нормуванні праці на базі теорії нечітких множин : монографія. Хмельницький : ХНУ, 2013. 158 с.

35. Горющенко Ю. Г. Соціально-економічний розвиток регіонів України та його інформаційне забезпечення : монографія. Дніпропетровськ : ДДФА, 2014. 192 с.

36. Гохберг Л. М., Городникова Н. В. Статистика науки и инноваций: краткий терминологический словарь. М. : ЦИСН, 1996. 112 с.

37. Державний документ служби статистики України : стат. зб. «Регіони України», 2015 / за ред. І. М. Жук. Київ : Консультант, 2015. Ч. 1. 310 с.

38. Державний документ служби статистики України : стат. зб. «Регіони України», 2015 / за ред. І. М. Жук. Київ : Консультант, 2015. Ч. 2. 685 с.

39. Державний документ служби статистики України : стат. щорічник України за 2015 рік / за ред. І. М. Жук. Київ : Консультант. 576 с.

40. Державний документ служби статистики України : стат. зб. «Регіони України» / за ред. І. М. Жук. Київ : Консультант, 2016. Ч. 1. 300 с.

41. Державне управління та державна служба : словник-довідник / уклад. О. Ю. Оболенський. Київ : КНЕУ, 2005. 480 с.

42. Дзюба С. Г., Гайдай І. Ю. Нормування праці в вітчизняній і міжнародній економіці. Донецьк : Юго-Восток, Лтд, 2005. 172 с.

43. Дмитриев И. А. Адаптивные организационные структуры предприятия. Економіка транспортного комплексу. 2005. Вип. 9. С. 18–23.

44. Длігач А. О. Стратегічне маркетингове управління : монографія. Київ : Алерта, 2012. 272 с.

45. Дороніна М. С., Литовченко І. В., Михайленко Д. Г., Полубедова А. О. Розвиток професійної компетентності управлінського персоналу : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2014. 368 с.

46. Друкер П. Эффективное управление. М. : Астрель, 2004. 284 с.

47. Дубравіна Л. І. Організаційно-економічне забезпечення підвищення ефективності виробництва : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Луганськ, 2013. 20 с.

48. Егорова Е. В. Алгоритм совместного проектирования и совершенствования функциональных структур управления предприятия. *Финансы, учет, банки*. 2004. Вып. 10. С. 107–119.

49. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. С. Ф. Покропівного. Київ : КНЕУ, 2005. 528 с.

50. Енциклопедія Економіста. URL: www.Grandars.ru

51. Єрмошенко М. М., Ганущак-Єфіменко Л. М. Економіка та управління інноваційною діяльністю : навч. посіб. Київ : НАУ, 2011. 528 с.

52. Єрьоменко В. О., Коваленко Г. О., Рижиков В. С. Основи нормування праці : навч. посіб. Краматорськ : ДДМА, 2004. 252 с.

53. Єфремов О. С. Управління інноваційним розвитком підприємства: аспекти методології : монографія. Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2012. 504 с.

54. Жигулін О. А. Ефективність методів управління підприємством у ринковій економіці : монографія. Донецьк : ТОВ «Східний видавничий дім», 2009. 301 с.

55. Забродский В. А., Кизим Н. А. Развитие крупномасштабных экономико-производственных систем. Харьков : Бизнес Информ, 2000. 72 с.

56. Завлин П. Н., Щербаков А. И., Юделевич М. А. Труд в сфере науки. М. : Экономика, 1973. 295 с.

57. Загородній А. Г., Вознюк Г. Л. Фінансово-економічний словник. Київ : Знання, 2007. 1072 с.

58. Захарчин Г. М., Любомудрова Н. П. Формування та оцінювання мотивації управлінського персоналу підприємств і організацій : монографія. Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2015. 188 с.

59. Звягин А. А., Звягина Н. И. Комплексный поход к методам разработки нормативов трудоемкости НИОКР. М. : Система, 1991. 174 с.

60. Іванов С. В. Організаційно-економічний механізм управління підприємством, орієнтованим на фінансовий результат і ліквідність : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04. Запоріжжя, 2012. 36 с.

61. Іванюта Т. М. Інформаційне забезпечення в системі економічної безпеки підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Київ, 2014. 21 с.

62. Ілляшенко С. М. Інноваційний розвиток: маркетинг і менеджмент знань : монографія. Суми : ТОВ «Діса плюс», 2016. 192 с.

63. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи : навч. посіб. Суми : Університет. кн., 2003. 278 с.

64. Інноваційна діяльність: стимули та перешкоди : монографія / за ред. І. Л. Петрової. Київ : Дорадо, 2010. 320 с.

65. Инновационный менеджмент : учеб. пособие / под ред. Л. Н. Оголевой. М. : ИНФРА-М, 2001. 238 с.

66. Инновационный менеджмент : справоч. пособие / под ред. П. Н. Завлина, А. К. Казанцева, Л. Э. Миндели. СПб. : Наука, 1997. 568 с.

67. Інноваційне управління промисловими підприємствами в системі ефективного використання конкурентного потенціалу: монографія / за наук. ред. В. М. Нижник. Хмельницький : ХНУ, 2014. 547 с.

68. Классификация видов труда. Разнообразие характеристик. Психология. URL: <https://www.kazedu.kz/referat/140386/1>

69. Князевич А. О., Крайчук О. В. Механізми управління інноваційним розвитком : монографія. Рівне : Вид. Зень О., 2011. 136 с.

70. Коваль Л. А. Соціально-економічні важелі активізації інноваційної праці на промислових підприємствах : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.09.01. Київ, 2002. 20 с.

71. Ковалев В. В. Финансовый анализ. М. : Финансы и статистика, 1997. 551 с.

72. Коваленко И. И., Драган С. В., Рыхальский М. А. Экспертные оценки в управлении инновационными проектами : учеб. пособие. Николаев : НУК, 2007. 168 с.

73. Коваленко О. В., Конащук В. Л., Кромська Л. А. Управління інноваційною діяльністю: шляхи вдосконалення : монографія. Запоріжжя : ЗДІА, 2014. 144 с.

74. Колосов А. Н. Адаптивная организация деятельности предприятия : монография. Луганск : Изд-во ВНУ им. В. Даля, 2008. 440 с.

75. Колосок С. І. Управління інноваційними процесами на підприємствах машинобудування. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України*. 2007. Т. 20. С. 215–223.

76. Котлер Ф. Основы маркетинга / общ. ред. и вступ. ст. Е. М. Пеньковой. М. : Прогресс, 1990. 736 с.

77. Краснакутська Н. В. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2003. 504 с.

78. Краухин Г. А. Планирование на предприятиях (объединениях) машиностроительной промышленности : учебник. М. : Высшая школа, 1984. 312 с.

79. Кузьмін О. Є., Пащенко І. Н., Чернобай Л. І., Босак А. О. Економіка інноваційного підприємства : навч. посіб. Львів : Міські інформаційні системи, 2011. 390 с.

80. Кузьмін О. Є., Алексеев І. В., Сай Л. П., Коць О. О. Інноваційний розвиток підприємства на стадії науково-технічної підготовки виробництва: особливості планування та організування : монографія. Львів : Раст – 7, 2012. 256 с.

81. Куліпанов К. О. Підвищення ефективності праці керівників аграрних підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01. Харків, 2010. 20 с.

82. Лазутін. Г. І. Форми, методи та інструменти реалізації інноваційної політики. *Актуальні проблеми економіки*. 2003. № 6 (24). С. 50–57.

83. Леткевич А. Управління організаціями (деякі аспекти) : монографія. Львів : ЛДУВС, 2010. 148 с.

84. Лисенко Ю. В. Ефективність управлінського персоналу машинобудівних підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Запоріжжя, 2008. 20 с.

85. Мазина А. А. Инновационный труд как фактор преодоления кризиса. URL: <https://elibrary.ru/defaultx.asp>

86. Маркетингові засади впровадження екологічних інновацій. Суми : Друкарський дім «Папірус», 2013. 184 с.

87. Матросова Л. М. Організаційно-економічне забезпечення управління інноваціями на промислових підприємствах : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.02.02. Київ, 2002. 36 с.

88. Медынский В. Г. Инновационный менеджмент : учебник. М. : Инфра-М, 2008. 295 с.

89. Мельникова И. Е. Оптимизация процесса управления и усовершенствования нормирования труда руководителей. *Вісник Криворізького національного університету*. 2012. Вип. 33. С. 283–286.

90. Мельникова М. В. Об организационно-экономическом обеспечении системы городского управления в Украине // Проблемы теории и практики городского управления (экономико-правовой аспект) : материалы IX Междунар. наук.-практ. конф. Донецк : Ноулидж, 2013. С. 41–44.

91. Менеджмент организации : учеб. пособие / под общ. ред. З. П. Румянцевой. М. : ИНФРА-М, 1996. 432 с.

92. Меркулов М. М. Науково-технологічний розвиток і управління інноваціями : монографія. Одеса : Фенікс, 2008. 344 с.

93. Методические вопросы создания системы норм и нормативов / под ред. В. В. Соколова. М. : Экономика, 1983. 192 с.

94. Методичні рекомендації з організації нормування праці на підприємствах технічного сервісу АПК / [В. В. Вітвіцький, М. С. Лосина, О. М. Весна та ін.]. Київ : НДІ «Укргропромпродуктивність», 2005. 64 с.

95. Методика розробки норм часу на науково-досвідні роботи для установ продуктивності АПК / [В. В. Вітвіцький, В. М. Ніколаєнко, П. Н. Глюнь та ін.]. Київ : НДІ «Укргропромпродуктивність», 2007. 135 с.

96. Механізми забезпечення розвитку підприємств: еколого-економічний аспект : монографія / [В. М. Хобта, У. В. Лаврик, О. Ю. Попова, О. Ю. Шилова]. Донецьк : ПП Чернецька Н. А., 2009. 272 с.

97. Микитюк П. П. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр навч. літ., 2007. 400 с.

98. Милгром П., Робертс Дж. Экономика, организация и менеджмент : в 2 т. СПб. : Экономическая школа, 1999. 644 с.

99. Міщук О. В. Економічне зростання та джерела його фінансового забезпечення в умовах формування інноваційної економіки : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.01. Київ, 2010. 20 с.

100. Моніторинг оцінювання складних соціально-економічних явищ регіону : монографія / відп. ред. Я. О. Порубко. Львів : НАН України ; Ін-т регіональних досліджень, 2006. 306 с.

101. Москвичева Л. Н. Эстетическое развитие личности и ее творческий потенциал. М. : Знание, 1985. 64 с.

102. Мотивация трудовой деятельности на малом инновационном предприятии. URL: https://books.google.com.ua/books/about/%D0%9C%D0%BE%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F_%D1%82%D1%80%D1%83%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%B9_%D0%B4%D0%B5.html?id=xwahCwAAQBAJ&redir_esc=y

103. Наукова та інноваційна діяльність України. 2016 рік // Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

104. Нехайчук Д. В. Механізми державного регулювання фінансового забезпечення соціально-економічного розвитку країни: теорія, методологія, практика : монографія. Київ : ТОВ «ДСК Центр», 2015. 405 с.

105. Новая философская энциклопедия : в 4 т. Т. 2 / науч.-ред. совет: В. С. Стенин, А. А. Гусейнов, Г. Ю. Семигин, А. П. Огурцов. М. : Мысль, 2010. 634 с.

106. Нормативы по труду – Экономика труда // Портал Экономист URL: <http://finlit.online/page/ekono-mikat/ist/ist-16--idz-ax265--nf-35.html>

107. Нормативы по труду // Адамчук В. В., Ромашов О. В., Сорокина М. Е. Экономика и социология труда : учебник для вузов. М. : ЮНИТИ, 1999. 407 с. URL: <http://finlit.online/page/ekonomikat/ist/ist-16--idz-ax265--nf-35.html>

108. Нормативы для нормирования труда. URL: <http://textbook.news/predpriyatiy-ekonomika/137-normativuyi-dlya-normirovaniya.html>

109. Нормы и нормативы труда // Студопедия.Орг. URL: <https://studopedia.org/3-71184.html>

110. Нормирование труда специалистов НИИ и КБ: межотраслевые методические рекомендации. М. : Экономика, 1990. 142 с.

111. Омельченко О. Л. Методы экспертных оценок в экономических решениях : учеб. пособие для самост. работы. Харьков : Нац. аэрокосм. ун-т им. Н. Е. Жуковского «Харьковский авиационный институт», 2013. 24 с.

112. Организация, нормирование и оплата труда : учеб. пособие / под общ. ред. А. С. Головачева. М. : Новое знание, 2004. 496 с.

113. Основные положения по нормированию расхода и запасов сырья и материалов в производстве. М. : Экономика, 1979. 40 с.

114. Основы инновационного менеджмента: теория и практика / под ред. П. Н. Завлина. М. : Экономика, 2002. 475 с.

115. Панченко А. Ю., Сарбский А. А. Роль психофизических факторов в процессе трудовой деятельности. *Диспут плюс*. 2012. № 3. С. 6–10.

116. Петренко С. М., Сименко І. В., Контрольно-аналітичний механізм в управлінні бізнесом підприємства : монографія. Донецьк : Донбас. 2011. 232 с.

117. Петрович Й. М., Новаківський І. І. Управління інноваційними проектами: навч. посіб. Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2016. 316 с.

118. Погорелов Ю. С. Современные тенденции в управлении затратами крупных предприятий. Менеджер. *Вісник Донецької державної академії управління*. 2004. № 4 (30). С. 98–104.

119. Покотилова В. І. Управління інноваційною діяльністю в аграрному виробництві : монографія. Київ : ННЦІАЕ, 2008. 304 с.

120. Полянська А. С. Використання ситуаційного підходу в управлінні розвитком підприємства : монографія. Івано-Франківськ : Акцент, 2011. 432 с.

121. Полянська А. С. Сучасні підходи до оцінювання ефективності інноваційної діяльності підприємства. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/18748/1/37-175-180.pdf>

122. Пономаренко В. С., Назарова Г. В., Белоконенко В. Н. Нормирование труда: методические положения и разработка нормативов по труду : учеб. пособие. Харьков : ИД «ИНЖЭК», 2012. 380 с.

123. Пономаренко В. С., Тридід О. М., Кизим М. О. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2013. 328 с.

124. Про інноваційну діяльність : Закон України від 04.07.2002 № 40-IV (із. зм. і допов.) // Відомості Верховної Ради України. 2002. № 36. Ст. 266.

125. Радіонова Н. Й. Організаційно-економічне забезпечення управління інноваційним розвитком машинобудівного підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Луганськ, 2010. 20 с.

126. Ринково-орієнтоване управління інноваційним розвитком : монографія / за ред. С. М. Ілляшенка. Харків : ТОВ «Діса плюс», 2015. 448 с.

127. Санто Б. Инновация как средство экономического развития. М. : Прогресс, 1990. 296 с.

128. Свінарьова Г. Б. Організаційно-економічне забезпечення функціонування підприємницької ланки у промисловому секторі економіки : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.07.01. Одеса, 2003. 20 с.

129. Семенча І. Є. Функціонування керуючої системи підприємства: теретичні основи та моделювання : монографія. Дніпропетровськ : Біла К. О., 2012. 276 с.

130. Сенічкіна О. Е. Активізація інноваційної праці фахівців у промисловості : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.07. Харків, 2014. 20 с.

131. Система трудовых нормативов // Непомнящий Е. Г. Планирование на предприятии : конспект лекций. Таганрог : ТИУиЭ, 2011. URL: [//www.aup.ru/books/m235/2_2.htm](http://www.aup.ru/books/m235/2_2.htm)

132. Сисун Г. Г., Джоші О. І. Нормування праці : навч.-метод. посіб. Рівне : НУВГП, 2011. 173 с.

133. Сіменко І. В. Якість систем управління підприємствами: методологія, організація, практика : монографія. Донецьк : ДонНУЕТ, 2009. 394 с.

134. Сіренко Н. М. Управління стратегією інноваційного розвитку аграрного сектора економіки України : монографія. Миколаїв : [б. в.], 2010. 416 с.

135. Совершенствование нормирования труда рабочих и специалистов в условиях научно-технического прогресса // Межвузовский сборник научных трудов. Барнаул : АлтГУ, 1989. 170 с.

136. Совершенствование системы управления промышленным предприятием: проблемы и решения : монография / под ред. Н. А. Янковского. Донецк : Норд-Пресс, ДонГУУ, 2006. 393 с.

137. Советский энциклопедический словарь / гл. ред. А. М. Прохоров. М. : Сов. энциклопедия, 1989. 1632 с.

138. Сорока К. О. Управління маркетинговою діяльністю на підприємствах машинобудування : монографія. Дніпропетровськ : ДДФА, 2013. 172 с.

139. Стадник В. В., Головчук О. В. Науково-методичні підходи до управління інноваційною діяльністю підприємства та його інформаційним забезпеченням. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. № 5. С. 182–186.

140. Стадник В. В., Мельничук О. П., Йохна В. М. Маркетинг-менеджмент інноваційного розвитку підприємства : монографія. Хмельницький : ПП Гонта А. С., 2013. 206 с.

141. Стадник В. В., Йохна М. А. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства : навч. посіб. Хмельницький : ХНУ, 2011. 327 с.

142. Стремоусова Е. Г. Сущность категории инновационный труд // Научный электронный архив. URL: <http://econf.rae.ru/article/7994>

143. Строкович Г. В., Гончарук С. В. Взаємозв'язок економічних категорій «фінанси», «фінансування», «фінансове забезпечення», «фінансові ресурси». *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2017. № 16. Ч. 2. С. 113–120.

144. Сумин В. А. Регулювання діяльності персоналу управління : монографія. Донецьк : ДонНТУ, 2006. 308 с.

145. Сучасні технології управління розвитком України: механізми, реалії, перспективи : кол. моногр. / за заг. ред. Т. В. Гринько. Дніпропетровськ : Біла К. О., 2016. 504 с.

146. Сущность, назначение, виды нормативов по труду. URL: <https://www.mybntu.com/general/trud/sushhnost-naznachenie-vidy-normativov-po-trudu.html>

147. Тарнавська Н. Управління інноваціями у забезпеченні конкурентоспроможності суб'єктів господарювання України. *Управлінські інновації*. 2012. Вип. 1. С. 52–58.

148. Телетов О. С. Політика в умовах створення інноваційних напрямів, соціально-економічного розвитку // Інноваційний розвиток суспільства за умов «Кросс – культурних взаємодій»: матеріали Між-нар. наук. конф. Секція 1. Суми: СОІППО, 2008. С. 176–179.

149. Тимцуник В. І., Ціпуринда В. С. Побудова системи управління підприємства на засадах інноваційного підходу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2011. № 6. С. 10–25.

150 Ткаченко А. М., Дробецька Т. О. Формування інноваційних підходів до управління металургійним підприємством: монографія. Дніпропетровськ: Вид-во ДВНЗ УДХТУ, 2015. 188 с.

151. Трофимчук В. О. Організаційно-економічне забезпечення підвищення ефективності поводження з відходами в Україні: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.06. Київ, 2013. 20 с.

152. Трудовые нормативы, их виды и назначение. URL: http://helpstudenty.at.ua/publ/katalog_dlja_studenta/planirovanie/trudovye_normativy_ikh_vidy_i_naznachenie/8-1-0-81

153. Турецкий О.А. Предприятие в рыночной экономике: монография. Одесса: Фенікс, 2010. 404 с.

154. Турило А. А. Основы управления инновационным развитием предприятия: монография. Кривий Ріг: Вид. Козлов Р. А., 2017. 307 с.

155. Управління інноваційним розвитком підприємства: монографія / за заг. ред. В. Г. Федоренко, Л. І. Федулової. Київ: ТОВ «ДСК центр», 2014. 346 с.

156. Управління інноваційним розвитком підприємства на основі реінжинірингу: монографія / А. В. Череп [та ін.]. Запоріжжя: ЗНУ, 2009. 270 с.

157. Управление организацией : учебник / под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. М. : ИНФРА-М, 2003. 716 с.

158. Управление предприятием : словарь-справочник. М. : Профиздат, 1990. 336 с.

159. Управління підприємством: організаційно-економічний аспект : монографія / за ред. В. М. Нижника, В. М. Ніколайчука. Хмельницький : ХНУ, 2010. 389 с.

160. Філіппова С. В., Ковтуненко К. В., Волощук Л. О., Нізяєва С. А., Башинська Г. О. Організаційно-економічне забезпечення комерціалізації результатів науково-технічних досліджень вищих навчальних закладів та їх наукових підрозділів, що сприяє інноваційному розвитку України : монографія. Донецьк : Ноулідж, 2012. 326 с.

161. Филиппин И. В. Развитие промышленного предприятия: целеполагание и управление изменениями : монография. Донецк : Ин-т экономики пром-сти, 2012. 316 с.

162. Хачатурян Х. В. Інновації в державному управлінні : монографія. Київ : Вид-во НАДУ, 2005. 252 с.

163. Чернобай Л. І., Кишеня П. Б. Інновації в системі управління: сутність та особливості впровадження. *Науково-теоретичний журнал Хмельницького економічного університету «Наука й економіка»*. 2011. Вип. 1 (21). С. 90–99.

164. Черноіванова Г. С. Концептуальні положення формування інноваційних компетентностей в сучасних умовах. *Scientific-Researches*. 2017. № 7. С. 29–34.

165. Черноіванова Г. С. Теоретичні засади управління інноваційною складовою підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2017. № 16. Ч. 2. С. 150–154.

166. Черноіванова Г. С. Сутність організаційно-економічного забезпечення управління інноваційною складовою підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 5. С. 182–186.

167. Черноиванова А. С. Теоретические основы определения трудовых нормативов. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду економіки*. 2017. Вип. 1 (123). С. 103–109.

168. Черноиванова Г. С. Категорійний інструментарій забезпечення інноваційної праці в сучасних умовах. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2017. Вип. 13. Т. 1. С. 98–112.

169. Черноиванова Г. С., Лепейко Т. І. Деякі аспекти побудови організаційних структур інноваційно-орієнтованих підприємств // *Менеджмент у ХХІ сторіччі: методологія і практика : матеріали II Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції (м. Полтава, 15 трав. 2014 р.)*. Полтава : Вид. Шевченко Р. В., 2014. С. 169–174.

170. Черноиванова Г. С. Сучасний методологічний підхід до управління інноваціями. *Научное образование*. 2015. № 9. С. 321–326.

171. Черноиванова А. С. Особенности определения трудоемкости при нормировании творческого и инновационного труда. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету. Науки: економіка, політологія, історія*. 2016. № 3 (235). С. 160–173.

172. Черноиванова Г. С. Аналіз стану інноваційної діяльності та розвитку інноваційної праці. *Технологічний аудит та резерви виробництва*. 2016. № 3 (29). С. 8–12.

173. Черноиванова Г. С. Функціональний підхід до управління інноваційним складником підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2017. Вип. 28. С.129–133.

174. Черноиванова Г. С. Методичні засади організаційно-економічного забезпечення управління інноваційною складовою підприємства. *Економіка і фінанси*. 2018. № 1. С. 98–114.

175. Черноиванова Г. С. Проблеми фінансування інноваційної праці та визначення її трудомісткості. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. 2018. Т. 1. С. 221–228.

176. Чорна М. В., Глухова С. В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств : монографія. Харків : ХДУХТ, 2012. 210 с.

177. Черноус Ю. Е. Организационно-экономическое направление. Обеспечения принятия управленческих решений: URL: http://www.vectoreconomy.ru/images/publications/2017/4/economics_management/Chernous.pdf

178. Чухрай Н., Патора Р. Товарна інноваційна політика: управління інноваціями на підприємстві : підручник. Київ : КОНДОР, 2006. 898 с.

179. Шевченко А. В. Формування організаційно-економічного механізму управління інноваційною діяльністю підприємства : монографія. Київ : НАУ, 2007. 143 с.

180. Шумпетер. Й. Теория экономического развития (Исследования предпринимательской прибыли, капитала и цикла конъюнктуры). М. : Прогресс, 1982. 452 с.

181. Щербак В. Г. Інноваційні аспекти управління трудового потенціалу : монографія. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2009. 332 с.

182. Ядранський Д. М. Теоретико-методичні засади формування єдиної системи нормування праці в Україні : монографія. Дніпропетровськ : Моноліт, 2007. 228 с.

183. Яковець Ю. Ускорение научно-технического прогресса: теория и экономический механизм. М. : Экономика, 1988. 355 с.

184. Якубенко Ю. Л. Організаційно-економічне забезпечення конкурентоспроможного розвитку сільськогосподарських підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Біла Церква, 2014. 20 с.

185. Beer St. Diagnosing the system for organizations: The managerial cybernetics of organizations. New York : John Wiley & Sons, 2003. 152 p.

186. Buckley J., Eslami E. Fuzzy Markov Chains: Uncertain Probabilities. *Mathware and Soft Computing*. 2002. No. 9. P. 33–41.

187. Chernoiivanova A. S. Conceptual Framework for Organization of Innovations and Innovative Work. *International Business Management*. 2015. Vol. 9. Issue 6. P. 1063–1068.

188. Chernoiivanova A., Lepeyko T. Specifics of organizing and standardizing innovative labour in information economy // Information

Technologies in Innovation Business (ITIB 2015), Proceedings, October, 07-09, 2015, Kharkiv, Ukraine. 2015. P. 76–79.

189. Chernoiwanova A. S. The analysis of support for innovative labor in Ukraine. *EUREKA: Social and Humanities*. 2016. Numer 5. P. 41–45.

190. Denison E. F. Trends in American Economic Growth, 1929–1982. Washington, DS : Brookings Institution, 1986. 220 p.

191. Contrast Different. Organisational Structures And Culture Business Essay. URL: <https://www.ukessays.com/essays/business/contrast-different-organisational-structures-and-culture-business-ess>

192. Fayol H., Grai I. General and Industrial Management. New York : Ieee, 1984. 112 p.

193. Goffin K., Mitchell R. Innovatin Management. New York : Palgrave Macmillan, 2010. 416 p.

194. Mohseni M., Dahaghin M. Two Step Methods for Numerical Solution of Fuzzy Differential Equation // International Mathematical Forum, 1. 2006. No. 17. P. 823–832.

195. Shelby Sh. Comparison between traditional and new organization. URL: <https://ru.scribd.com/doc/44094382/comparison-between-tradit>

196. Thomas H. Davenport, Laurence Prusak. Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know / Harvard Business School Press, 2004. 330 p.

197. Victor H. Vroom. Work and Motivation. New York : Willy, 1994. 420 p.

198. Wheelen T., Hunger J. Strategis Management and Business Policy. New York : Wesley Publishing Company, 2005. 255 p.

198. Witt U. What is Specific about Evolutionary Economics? *Journal of Evolutionary Econ.* 2008. No. 18 (5). P. 547–575.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

Визначення сутності поняття «управління» у працях сучасних учених

№ з / п	Автор	Визначення поняття «управління»	
1	2	3	4
1	Енциклопедичний словник	Управління – це вплив суб'єкта на все те, що він намагається підкорити своїй волі, трансформувати, направити на досягнення поставленої цілі	Вплив
2	Економічна енциклопедія	Управління – це вплив на процес, об'єкт чи систему для збереження їхньої стійкості або переведення з одного стану в інший відповідно до визначених цілей	Вплив
3	А. Загородній, Г. Вознюк	Управління – це свідомий цілеспрямований вплив з боку суб'єктів (органів управління) на людей чи економічні об'єкти, здійснюваний з метою скерувати їхні дії та отримати бажані результати	Вплив
4	Великий економічний словник	Керівництво, спрямування будь-якої діяльності	Керівництво, спрямування будь-якої діяльності
5		Процес планування, організації, мотивації і контролю, необхідний для того, щоб сформулювати та досягти цілей організації	Процес
6	О. Оболенський	Управління – це процес, що забезпечує (з використанням за цільовим призначенням) необхідний перебіг процесів перетворення енергії, речовини й інформації, підтримання працездатності та безаварійності функціонування об'єкта шляхом збирання й обробки інформації про стан об'єкта й зовнішнього середовища, вироблення рішень про вплив на об'єкт і їх використання	Процес

Продовження табл. А.1

1	2	3	4
7	В. Щорін	Управління в організованих системах розглядається як процес перетворення інформації: інформація про об'єкт управління сприймається керуючою системою, переробляється відповідно до тієї або іншої мети управління й у вигляді керуючих впливів передається на об'єкт управління	Процес
8	П. Мілгром, Дж. Робертс	Управління – це процес планування, організації, мотивації і контролю, необхідний для формування і досягнення поставлених перед нею цілей	Процес
9	А. Череп, Л. Олейнікова, О. Череп, О. Ткаченко	Управління як процес планування, організації, мотивації та контролю, необхідний для того, щоб сформулювати та досягти цілі організації	Процес
10		Управління як процес, під час якого досягається виконання сукупності функцій управління	Процес
11	О. Єфремов	Управління – це особистий вид діяльності високоорганізованих систем, який забезпечує досягнення певної мети	Вид діяльності
12		Управління як наукова категорія, в якій зафіксовано загальні поняття теоретичних та достатньо суттєві властивості існуючих у системі відносин	Наукова категорія
13	К. Сорока	Управління – це спрямована координація та організація об'єкта управління	Спрямована координація та організація об'єкта
14		Це сфера людської діяльності, яка виникла в результаті розподілу праці, за допомогою якої людина впливає на технологічні, економічні та соціальні процеси для досягнення певних цілей	Сфера людської діяльності
15	Н. Тарнавська	Управління доцільно розглядати у тісному зв'язку з побудовою багаторівневої системи взаємопов'язаних управлінських інновацій у межах єдиної концепції	Система взаємопов'язаних управлінських інновацій

ДОДАТКИ

Продовження табл. А.1

1	2	3	4
16	В. Покотилова	Управління – це дія, цілеспрямована на об’єкт діяльності для поліпшення його стану чи поведінки відповідно до змін обставин	Дія, цілеспрямована на об’єкт
17	В. Тимцуник, В. Ціпуринда	Розглядають систему управління підприємства на засадах інноваційного підходу. Інноваційний підхід розглядає поетапний, причинно-наслідковий розвиток системи в узгодженні просторових параметрів діяльності та часовому циклі із чотирьох фаз, які утворюються через причинно-наслідкові зв’язки семи рівнів: структуроутворенні, організації і розширенні внутрішніх взаємозв’язків, управлінні внутрішніми та зовнішніми взаємозв’язками, перехідній фазі системи в нову якість. Інноваційний підхід вбирає у себе всі кращі досягнення попередніх підходів і враховує всі циклічні інноваційні перетворення системи згідно з чотирма фазами її життєвого циклу. На їх погляд, інноваційний підхід у дослідженні чинників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, які взаємопов’язані причинно-наслідковими зв’язками та забезпечують його інноваційний розвиток, є визначальними у створенні його дієвої системи управління. Пріоритетним завданням підприємства з розробки та впровадження системи інноваційного управління є навчання персоналу. Навчати необхідно всю піраміду управління і весь персонал. Особливу увагу авторами приділено груповому навчанню з відповідним рівням світогляду, а саме – створенню та функціонуванню спеціальних інноваційних груп	Система управління
18	А. Полянська	Управління – система управління ресурсами (людськими, фінансовими, технічними та ін.) для досягнення визначених цілей	Система управління
19	Словник-довідник	Управління підприємством – система організуючих, регулюючих і координуючих впливів на діяльність колективу підприємства, спрямованих на вирішення поставлених перед ним завдань	Система впливів

Продовження табл. А.1

1	2	3	4
20	О. Турецький	Управління – процес постійної і цілеспрямованої діяльності людей, пов'язаної з впливом на зовнішні та внутрішні чинники об'єктів управління, що визначають можливість, цілі, шляхи й ефективність досягнення стратегічних цілей діяльності.	Процес
21		Управління підприємством - складний процес, що відображає, з одного боку, всі процеси життя і діяльності суспільства у всіх сферах (духовної, освітньої, економічної тощо), з іншого – це специфічний вид професійної діяльності, що вимагає спеціальних знань, умінь і навичок	Процес
22			Вид діяльності
23	М. Меркулов	Управління підприємством як діяльність, з одного боку, означає регулярне виконання раніше визначених управлінських дій і операцій (планування, організація, облік, контроль, аналіз, регулювання). З іншого боку, продуктом цієї діяльності є інші види управлінської діяльності (наприклад, діяльність з розробки стратегії підприємства, маркетингова діяльність, інвестиційна діяльність і ін.)	Діяльність
24			Продукт діяльності
25	А. Длігач	Управління – це діяльність щодо об'єкта управління, що забезпечує реалізацію інтересів суб'єкта управління, що формують цілі суб'єкта щодо управління	Діяльність
26	А. Поршнев, З. Румянцева, М. Саломатін	Управління – пов'язані між собою управлінські функції, які динамічно змінюються в просторі та часі, метою яких є вирішення проблем і завдань організації	Управлінські функції
27	В. Хобта, У. Лаврик, О. Попова,	Управління – неперервна серія взаємопов'язаних управлінських функцій	Серія управлінських функцій
28	О. Шилова	Управління являє собою науку, що вивчає проблеми управління	Наука
29	А. Файоль	Управління – ведення підприємства до певної мети, отримуючи максимум ресурсів, що перебувають у розпорядженні. Але вести до мети означає маневрувати на ринку збуту продукції, стежити за кон'юктурою	Спрямування підприємства до певної мети

ДОДАТКИ

Закінчення табл. А.1

1	2	3	4
		і рекламою, нарощувати технічні потужності та контролювати обіг капіталів	
30	А. Мельник, О. Оболенський, А. Васіна, Л. Гордієнко	Управлінська діяльність – це сукупність вироблених історичним досвідом, науковим пізнанням і талантом людей навичок, умінь, способів, засобів доцільних вчинків і дій людини у сфері управління	Сукупність навичок, умінь, способів, засобів
31	І. Філіпшин	Управління – це вибір і реалізація комплексу дій, що управляють, спрямованих на зміну (поліпшення) стану підприємства та режиму його функціонування (поведінки) відповідно до цільових установок, отриманих на основі оцінки ситуації та стану об'єктів управління, за умови ефективного використання ресурсів	Вибір і реалізація комплексу впливів
32	Н. Сіренко	Управління – це найвищий різновид енергоінформаційної взаємодії, в процесі якої на основі минулого досвіду, накопиченого в процесі руху (розвитку, еволюції) системи, у вигляді закодованої інформації, що зберігається в пам'яті системи, здійснюється зміна характеристик руху вказаної системи, тобто величини швидкості (енергії) і направленості руху (інформації)	Різновид енергоінформаційної взаємодії

Джерело: складено автором на основі [14; 41; 44; 53; 57; 91; 92; 96; 98; 119; 121; 134; 138; 147; 149; 153; 156–158; 161; 192]

Таблиця А.2

Підходи до формулювання дефініції «управління»

Номер визна- чення	Ключові слова визначень																			
	Вплив	Керівництво, спрямування	Процес	Вид діяльності	Наукова категорія	Спрямована координація та організація об'єкта	Сфера людської діяльності	Система взаємопов'язаних управлінських інновацій	Цілеспрямована дія	Система управління	Система	Діяльність	Продукт діяльності	Управлінські функції (серія управлінських функцій)	Наука	Ведення підприємства до певної мети	Суккупність	Вибір та реалізація комп- лексу управлінського впливу		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19		
1	1																			
2	1																			
3	1																			
4		1																		
5			1																	
6			1																	
7			1																	
8			1																	
9			1																	
10			1																	
11				1																

ДОДАТКИ

Продовження табл. А.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
12					1													
13						1												
14							1											
15								1										
16									1									
17										1								
18										1								
19											1							
20			1															
21			1															
22												1						
23												1						
24													1					
25												1						
26														1				
27															1			
28																1		
29																	1	
30																		1

Закінчення табл. А.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	
31																			1
32																			
Питома вага	9,7 %	3,2 %	25,89%	3,2 %	3,2 %	3,2 %	3,2 %	3,2 %	3,2 %	6,5 %	3,2 %	9,7 %	3,2 %	6,5 %	3,2 %	3,2 %	3,2 %	3,2 %	3,2 %

Визначення сутності поняття «інновація» у працях сучасних учених

№	Автор	Визначення поняття «інновація»	Ключові слова
1	2	3	4
1	Й. Шумпетер	Інновація – це нова комбінація факторів виробництва, створення якої мотивовано підприємницької діяльності, зокрема прагненням підприємства до отримання прибутку	Нова комбінація
<i>Інновація – це технології</i>			
2	Закон «Про інноваційну діяльність»	Інновації – це новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру і якість виробництва і (або) соціальної сфери	Технології, продукція, послуги
3	А. Шевченко	Інновація – новостворені та вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукція, послуги, а також соціальні й організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, які при практичному використанні поліпшують структуру та якість виробництва, соціальної сфери, а також приносять дохід	Технології, продукція, послуги
4	І. Бланк	Інновація – нове досягнення в сфері технологій або управління, призначене для використання у операційній, інвестиційній або фінансовій діяльності підприємства	Нове досягнення в сфері технологій
<i>Інновація – як кінцевий результат</i>			
5	За міжнародними стандартами	Інновація – це кінцевий результат інноваційної діяльності, що знайшов втілення у вигляді нового або вдосконаленого продукту, впровадженого на ринку, нового або вдосконаленого технологічного процесу, що використовується в практичній діяльності або в новому підході до соціальних послуг	Кінцевий результат

Продовження табл. А.3

1	2	3	4
6	А. Череп, Л. Олейнікова, О. Череп, О. Ткаченко	Інновація – це кінцевий результат діяльності зі створення і використання нововведень, утілених у вигляді удосконалених чи нових товарів (виробів чи послуг), технологій їх виробництва, методів управління на всіх стадіях виробництва та збуту товарів, що сприяють розвитку і підвищенню ефективності функціонування підприємств, які їх використовують	Кінцевий результат
7	Р. Фатхутдінов	Інновація – це кінцевий результат упровадження новинки для зміни об'єкта управління і отримання економічного, соціального, екологічного, науково-технічного чи іншого виду ефекту	Кінцевий результат
8	С. Ілляшенко	Інновація – кінцевий результат діяльності, що спрямована на створення й використання нововведень, втілених у вигляді вдосконалення чи нових товарів (виробів чи послуг), технологій їх виробництва, методів управління на всіх стадіях виробництва та збуту товарів, які сприяють розвитку й підвищенню ефективності виробництва та споживання або забезпечують соціальний чи інший ефект	Кінцевий результат
9	М. Йохна, В. Стадник	Інновація – кінцевий результат інноваційної діяльності, що тримав утілення у вигляді введеного на ринок нового або вдосконаленого продукту, нового або вдосконаленого технологічного процесу, що використовується у практичній діяльності, або нового підходу до соціальних послуг	Кінцевий результат
10	Л. Гохберг	Інновація – кінцевий результат інноваційної діяльності, що набув втілення у вигляді нового або вдосконаленого продукту, впровадженого на ринку, нового або вдосконаленого процесу, використовуваного в практичній діяльності або в новому підході до соціальних послуг	Кінцевий результат
11	А. Князевич, О. Крайчук	Інновації – кінцевий результат креативної наукової пропозиції впровадження нововведень з метою поліпшення стану об'єктів управління й отримання економічного, соціального, екологічного, науково-технічного ефекту іншого виду	Кінцевий результат

ДОДАТКИ

Продовження табл. А.3

1	2	3	4
12	С. Глазьєв	Інновація має чітку орієнтацію на кінцевий результат ужиткового характеру, вона завжди має розглядатись як складний процес, що забезпечує визначений технічний, соціально-економічний ефект. Інновація у своєму життєвому циклі змінює форми, просуваючись від ідеї до впровадження	Кінцевий результат
13	В. Василенко, І. Мельник	Інновація – кінцевий результат інноваційної діяльності, втілений у вигляді нового чи удосконаленого продукту, впровадженого на ринок нового чи удосконаленого технологічного процесу	Кінцевий результат
14	Д. Соколов, А. Титов, М. Шабанова	Інновація – кінцевий результат створення і впровадження принципово нового чи модифікованого засобу, що задовольняє конкретні суспільні потреби і дає ряд ефектів: економічний, соціальний, екологічний, науково-технічний	Кінцевий результат
15	М. Єрмошенко, Л. Ганущак-Єфіменко	Інновація – кінцевий результат інноваційної діяльності, що отримав утілення у вигляді введеного на ринок нового чи вдосконаленого продукту, нового чи вдосконаленого технологічного процесу, що використовується у практичній діяльності, або нового підходу до соціальних послуг	Кінцевий результат
16	Ю. Буренніков, Н. Поліщук, В. Ярмоленко	Інновації – це кінцевий результат інноваційної діяльності, метою якого є отримання синергетичного ефекту (економічного, соціального, екологічного, наукового, науково-технічного тощо) за рахунок задоволення потреб суспільства у більш динамічний, ефективний спосіб через комерційне використання й диверсифікацію нових або вдосконалених за своїми властивостями видів продукції, технологічних процесів, форм і методів організації управління і маркетингу	Кінцевий результат
17	Д. Кокурін	Інновації – результат із відновлення, перетворення попередньої діяльності, що призводить до заміни одних елементів іншими або доповнення вже наявних новими	Результат

Продовження табл. А.3

1	2	3	4
18	У. Саудер, А. Нашар	Результат діяльності, втілений в нові або удосконалені продукти, затребувані ринком, нові або удосконалені технологічні процеси, які використовуються в практичній діяльності, нові послуги і нові підходи до задоволення соціальних потреб	Результат
19	І. Петрова, Т. Шпильова, І. Сисоліна	Інновація – це результат розроблення та впровадження нової або вдосконаленої технології у галузях промисловості, в управлінні, в комерційній, маркетинговій діяльності або соціальній сфері, який під час застосування дає можливість здобути комплексний ефект	Результат
20	П. Завлін, А. Казанцев, Л. Мінделі	Інновація – використання результатів наукових досліджень і розробок, спрямованих на вдосконалення процесів діяльності виробництва, економічних, правових і соціальних відносин у галузі науки, культури, виробництва та в інших сферах діяльності суспільства	Використання результатів
21	С. Покропивний	Інновація – впровадження в господарську практику результатів інноваційних процесів	Впровадження в господарську практику результатів
22	Ю. Пимошенко	Інновація – це результат успішного ринкового обміну ідей на інвестиції для їхньої реалізації	Результат
23	Л. Чернобай, П. Кишеня	Інновація – матеріалізований результат, отриманий від вкладеного капіталу у нову техніку чи технологію, у нові форми організування виробництва, праці, обслуговування і управління	Матеріалізований результат
24	О. Савчук	Інновація – результат діяльності, спрямований на вдосконалення існуючих властивостей деякого об'єкта, або створення об'єкта, що володіє новими властивостями	Результат
25	В. Гриньов	Інновації – це використання в тій або іншій сфері суспільної діяльності результатів інтелектуальної праці, технологічних розробок, спрямованих на вдосконалення соціально-економічної діяльності	Використання результатів

ДОДАТКИ

Продовження табл. А.3

1	2	3	4
<i>Інновація як результат діяльності (як об'єкт) – О. Савчук, В. Мединський, С. Льдеменов, С. Уткін</i>			
26	В. Мединський, С. Льдеменов	Інновація – об'єкт, впровадження у виробництво у результаті проведеного наукового дослідження або зробленого відкриття, якісно відмінний від попереднього аналога	Об'єкт, впроваджений у виробництво
27	Є. Уткін	Інновація – об'єкт, впроваджений у виробництво	Об'єкт, впроваджений у виробництво
<i>Інновація – як процес (Кузнєцова А. об'єднує два поняття: інновація – комплексний процес, широкомасштабне нововведення) – процесний підхід</i>			
28	Б. Твісс	Інновація – це процес, в якому винахід або ідея набуває економічного змісту	Процес
29	Б. Санто	Інновація – це такий суспільно-техніко-економічний процес, який через практичне використання ідей і винаходів призводить до створення кращих за своїми властивостями виробів, технологій	Процес
30	Д. Тідд, Д. Бессант, К. Павітт	Інновація – це процес перетворення можливостей на нові ідеї, які широко впроваджуються у практику	Процес
31	Ю. Морозов	Інновація – процес розробки, освоєння, експлуатації і вичерпання виробничо-економічного і соціально-організаційного потенціалу, що лежить в основі новації	Процес
32	С. Ілляшенко	Інновація – процес використання результатів наукових досліджень і розробок, спрямованих на удосконалення процесу виробництва, економічних правових і соціальних відносин у галузі науки, культури, освіти й в інших сферах діяльності суспільства	Процес
33	В. Горфінкель	Інновація – комплексний процес створення, розповсюдження і використання нововведень для задоволення людських потреб, що змінюються під впливом розвитку суспільства	Комплексний процес

Продовження табл. А.3

1	2	3	4
34	А. Кузнєцова	Інновація – комплексний процес, широкомасштабне нововведення, котре включає у себе стадії: виникнення ідеї, її розробку, впровадження у конкретному продукті чи процесі, доведення до комерційного використання і розповсюдження нового рішення, яке спричинює якісні зміни у виробництві з метою отримання соціально-економічної вигоди	Комплексний процес, нововведення
35	О. Лапко	Інновація – комплексний процес, який передбачає створення, розробку, доведення до комерційного використання і розповсюдження нового технічного або якогось іншого рішення (новацій), що задовольняє певну потребу	Комплексний процес
36	Д. Черваньов, Л. Нейкова	Інновація – процес доведення наукової ідеї чи технічного винаходу до стадії практичного використання, що приносить дохід, а також пов'язані з цим процесом техніко-економічні й інші зміни в соціальному середовищі	Процес
37	В. Соловийов	Інновація – удосконалений виробничий процес, що використовується в промисловості, торгівлі або ж новий підхід до реалізації послуг соціального характеру	Процес
38	Д. Воронков, Ю. Погорелов	Інновація – це процес реалізації нової ідеї, спрямований на впровадження результатів наукових досліджень і досягнень у всіх сферах діяльності підприємства. Інновації завжди повинні бути орієнтовані на ринок, на конкретного споживача або певну потребу	Процес
39	А. Алімов	Інновація являє собою техніко-економічний процес, який завдяки практичному використанню продуктів розумової праці – ідей і винаходів, приводить до створення кращих за властивостями нових видів продукції і нових технологій	Процес
40	Культурологічний словник	Інновація – комплексний процес створення, поширення, впровадження нововведень для задоволення людських потреб: нового практичного засобу, досягнення, методу, ідеї та ін.	Комплексний процес
41	В. Хіппель	Інновація – це ніщо інше, як застосування нового продукту або процесу на практиці	Застосування но-

ДОДАТКИ

Продовження табл. А.3

1	2	3	4
			вого продукту, процесу
42	К. Безгін	Інновація – процес і результат трансформації знань, втілений у нових або вдосконалених бізнес-процесах, з метою отримання мультисистемного ефекту	Процес і результат
<i>Інновація – як діяльність (діяльнісний підхід)</i>			
43	Л. Гохберг	Інновації – це діяльність, спрямована на розробку, створення нових видів виробів, технологій і організаційних форм	Діяльність
44	К. Фрімен	Інновація – це технічна, дизайнерська, виробнича, управлінська та комерційна діяльність, виготовлення нових (удосконалених) товарів чи перше комерційне використання нових (удосконалених) товарів чи перше комерційне використання нових (удосконалених) процесів або обладнання	Діяльність
45	Дж. Залтман	Інновація – нова ідея, діяльність, що сприймаються як новаторські тим органом, який здійснював їх упровадження	Ідея, діяльність
46	В. Соловійов	Інновація – діяльність, яка спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень і розробок, що визначає випуск на ринок нових конкурентоспроможних товарів і послуг	Діяльність
47	Словник інвестиційних та інноваційних термінів	Інновація – діяльність, яка полягає у виборі мети інновації, постановці завдань, пошуку ідеї інновації, її техніко-економічному обґрунтуванні та матеріалізації ідеї, тобто перетворення ідеї на річ або товар (майно, документ майнового права, документ за операцією)	Діяльність
<i>Інновація – як зміна (Б. Кліяненко – проведення прогресивних змін; Л. Водачек – цільова зміна)</i>			
48	Л. Водачек	Інновація – цільова зміна у функціонуванні підприємства як системи	Зміна

Продовження табл. А.3

1	2	3	4
49	Й. Шумпетер	Інновація – як зміни з метою впровадження і використання нових видів споживчих товарів, нових виробничих і транспортних засобів, ринків і форм організації у промисловості	Зміна
50	Д. Бодді, Р. Пейтон	Інновації – наростаючі покрокові зміни в продуктах або процесах, що сприятливо впливають на практику, функції, форми та результати використання ресурсів	Зміни
51	А. Добринін, Л. Тарасевич	Інновація – будь-які зміни в товарах і послугах, технологіях і факторах виробництва	Зміни
52	Б. Кліяненко	Інновація – проведення прогресивних змін у техніці, організації, екології, а також у соціальній сфері підприємства	Проведення змін
53	Ф. Валента	Інновація – це зміна в початковій структурі виробничого механізму, тобто перехід його внутрішньої структури до нового стану: стосується продукції, технології, засобів виробництва, професійної і кваліфікаційної структури робочої сили, організації; зміни як і з позитивними, так і з негативними соціально-економічними наслідками	Зміна
54	Ю. Бажал	Інновація – це зміна технології виробництва, яка має історичне значення і є необхідною	Зміна
55	Ю. Яковець	Інновація – якісні зміни у виробництві, які можуть стосуватися як техніки і технології, так і форм організації виробництва й управління	Зміна
56	Л. Антонюк, А. Парунчик, В. Савчук	Інновація – нове явище (продукт), новаторство або будь-яка зміна, яка вноситься суб'єктом господарювання у власну діяльність із метою підвищення своєї конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках	Явище, зміна
57	О. Телетов	Інновація – будь-яке нове явище в менеджменті, економіці, медицині, юриспруденції, філології та ін., тобто в усьому, чого прямо чи побічно може стосуватися політична діяльність на міжнародному, загальнодержавному, регіональному чи місцевому рівнях	Явище в менеджменті

ДОДАТКИ

Продовження табл. А.3

1	2	3	4
<i>Інновація – як нововведення (Румянцева З. – прибуткове використання нововведень); Ю. Бажал – це не просто нововведення, а нова виробнича функція)</i>			
58	Й. Шумпетер	Інновацією є тільки те нововведення, практичне використання якого призводить до нової виробничої функції	Нововведення
59	Н. Єрмошенко	Інновація – нововведення, пов'язане з науково-технічним прогресом, оновленням основних фондів, удосконаленням управління, організації виробництва	Нововведення
60	Ю. Бажал	Інновація – це не просто нововведення, а нова виробнича функція. Інновація становить стрибок від старої виробничої функції до нової, але не кожне нововведення є інновацією	Нововведення, нова виробнича функція
61	З. Румянцева	Інновація – прибуткове використання нововведень у вигляді нових технологій, видів продукції і послуг, організаційно-технічних і соціально-економічних рішень виробничого, фінансового, комерційного, адміністративного або іншого характеру	Прибуткове використання нововведень
62	І. Бузько	Інновація – всі нововведення, як у виробничій, так і в організаційній, фінансовій, науково-дослідній, навчальній та інших сферах, будь-яке удосконалення, що забезпечує економію витрат або створює умови для неї	Нововведення
63	Н. Краснокутська	Інновація – всі нововведення у виробничій, комерційній, фінансовій, маркетинговій, управлінській та іншій сферах, будь-які зміни й удосконалення, що забезпечують суспільний прогрес, економію витрат, підвищення рівня ефективності, рентабельності виробництва	Нововведення
64	Є. Борисов	Інновація – створення та впровадження різноманітних нововведень, що породжують значні зміни в соціально-економічній практиці	Створення та впровадження нововведень
65	Новий філософський словник	Інновація – нововведення, що розуміються в контексті загальної тенденції витіснення традиційних, архаїчних і кустарних форм діяльності раціонально організованими	Нововведення

Продовження табл. А.3

1	2	3	4
66	Зовнішньоекономічний тлумачний словник І. Фомінського	Інновація – нововведення в галузі виробництва (освоєння випуску нової продукції, впровадження нової технології тощо), а також у сфері управління, організації праці, засноване на застосуванні досягнень науки та техніки	Нововведення
67	Словник основних економічних термінів В. Острошенка	Інновація – нововведення; новаторство; нова техніка, технології, що є результатом досягнень науково-технічного прогресу; вкладення коштів в економіку	Нововведення
68	І. Мілославський	Інновація – нововведення, що серйозно підвищує ефективність діючої системи	Нововведення
69	А. Присяжнюк	Інновація – це новостворений продукт, технологія чи спосіб виробництва, що характеризується комерціалізацією результатів, запланованістю впровадження і приводить до соціально-економічного ефекту	Новостворений продукт, технологія чи спосіб виробництва
70	Б. Гринець, В. Гусев	Інновація – нововведення (новий продукт, нова технологія, новий спосіб організації), що реалізований у будь-якій сфері діяльності незалежно від природи самого нововведення і характеру відповідної діяльності. Якщо немає реалізації нововведення – немає інновації	Нововведення
<i>Інновація – як сукупність заходів</i>			
71	Ф. Ніксон	Інновація – це сукупність технічних, виробничих і комерційних заходів, які призводять до появи і поліпшення промислових процесів та обладнання	Сукупність заходів
<i>Інновація підприємства (системний підхід)</i>			
72	Колективна наукова монографія за ред. С. Єрохіна	Інновація підприємства (інновацізація виробництва) є постійним процесом залучення і впровадження інновацій у виробництво, яке є комплексним, системним і базується на якісних змінах у продуктивних силах і виробничих відносинах, що забезпечують поточне та перспективне зростання конкурентоспроможності підприємства і підвищен-	Процес

ДОДАТКИ

Продовження табл. А.3

1	2	3	4
		ня його економічної ефективності. Інновацізація підприємства, базуючись на системному підході, передбачає, що всі інноваційні заходи в рамках підприємства мають не одноразовий, а постійний відтворювальний характер. Тому всі ці заходи повинні бути між собою взаємопов'язаними (і в просторі, і в часі) і забезпечувати разом оптимальний економічний розвиток підприємства	
<i>Інновація – у державному управлінні (використання ідей, товарів, послуг, новацій)</i>			
73	Х. Хачатурян	Інновація – це використання новацій (організаційних, інструментально-операційних, структурно-функціональних тощо) з метою збільшення ефективності (результативності) управлінської діяльності як у технологічному вимірі (внутрішньосистемному), так і стосовно соціального ефекту державного управління (зовнішньосистемний вимір)	Використання новацій
74	А. Коренной	Інновація – використання нових ідей, товарів, послуг, матеріалів, технологій або ділової практики промисловістю після їх відкриття або поліпшення своєї продукції, способу її виробництва або розподілу	Використання нових ідей
75	Н. Чухрай	Інновація – використання нових для підприємства чи організації ідей шляхом їхнього втілення у товарах, процесах, послугах або в системах управління, якими оперує це підприємство чи організація	Використання нових ідей
76	Е. Хартман	Інновація – упровадження в практику здійснення і використання ідей, пропозицій, науково-дослідного рішення, моделі	Упровадження в практику ідей і використання нових ідей
77	Х. Пірс	Інновація – комерційне освоєння нової ідеї	Комерційне освоєння ідеї
78	Е. Роджерс	Інновація – будь-який товар, послуга або ідея, яка сприймається як нова	Товар, послуга або ідея

Продовження табл. А.3

1	2	3	4
<i>Інновація – можливість</i>			
79	М. Портер	Інновація – можливість отримати конкурентні переваги	Можливість отримати переваги
<i>Інновація – це створення, здатність створювати</i>			
80	Н. Дінофріо	Інновація – здатність створювати нову цінність на перетині бізнесу та технології	Здатність створювати
81	О. Зуб	Інновація – створення, поширення і застосування якогось нововведення, що веде до поліпшення роботи, підвищення ефективності діяльності	Створення і застосування нововведення
<i>Інновація – комплекс перетворень</i>			
82	О. Пампура	Інновація – комплекс технічних і технологічних перетворень, що визначають рівень організаційних, управлінських змін у виробництві та мають на меті комерційний успіх на ринку	Комплекс перетворень
83	Глосарій бізнес-термінів	Інновація – це перетворення нового знання на нові продукти та послуги	Перетворення нового знання
84	Е. Вебстер	Інновація – удосконалення, що зберігають актуальність продукту та додають йому цінність	Удосконалення
<i>Інновація – особливий засіб</i>			
85	П. Друкер	Інновація – це особливий засіб підприємців, за допомогою якого вони досліджують зміни, які мають місце в економіці та суспільстві, з метою використання їх у бізнесі чи різних сферах обслуговування	Особистий засіб
86	Р. Доул	Інновація – стратегічна зброя глобальної конкуренції	Стратегічна зброя
87	Українська економічна енциклопедія	Інновація – новий підхід до конструювання, виробництва, збуту товарів, завдяки якому інноватор та його компанія здобувають переваги над конкурентами	Новий підхід

ДОДАТКИ

Закінчення табл. А.3

1	2	3	4
88	Р. Фостер	Інновація – битва на ринку між новаторами, тими, що атакують, хто прагне робити гроші, змінюючи порядок речей, і тими, хто обороняється, захищаючи свої нинішні доходи	Битва на ринку
<i>Інновація – явища культури</i>			
89	Новітній філософський словник	Інновація – явища культури, яких не було на попередніх стадіях її розвитку, але які з'явилися на цій стадії і одержали в ній визнання («соціалізувались»); закріпилися (зафіксовані) в знаковій формі і (або) в діяльності за допомогою зміни способів, механізмів, результатів, змісту самої діяльності.	Явища культури
<i>Інновації – інвестиції</i>			
90	Бізнес-словник	Інновація – інвестиції, що забезпечують зміну поколінь техніки і технологій	Інвестиції
91	Фінансовий словник	Інновації – інвестиції в новації, вкладення коштів у розробку нової техніки, технології, наукові дослідження	Інвестиції в новації
<i>Інновації – нова техніка, технологія</i>			
92	Бізнес-словник	Інновація – нова техніка, технологія, що є результатом досягнень науково-технічного прогресу	Технологія, нова техніка
93	М. Денисенко	Інновації – конкурентоздатні технології і організаційно-технічні рішення виробничо-адміністративного, комерційного й іншого характеру поліпшують структуру якості виробництва	Конкурентоспроможні технології

Джерело: складено автором на основі [3; 4; 6; 8; 11; 17; 22; 27; 29; 36; 63; 64; 69; 77; 88; 91; 124; 127; 140; 141; 148; 156; 162; 163; 178; 180; 183; 226]

ДОДАТКИ

Продовження табл. А.4

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37		
4			1																																				
5				1																																			
6				1																																			
7				1																																			
8				1																																			
9				1																																			
10				1																																			
11				1																																			
12				1																																			
13				1																																			
14				1																																			
15				1																																			
16				1																																			
17				1																																			
18				1																																			
19				1																																			
20					1																																		
21																																							
22				1																																			

Продовження табл. А.4

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37		
23							1																																
24			1																																				
25				1																																			
26							1																																
27							1																																
28								1																															
29								1																															
30								1																															
31								1																															
32								1																															
33								1																															
34								1																															
35								1																															
36								1																															
37								1																															
38								1																															
39								1																															
40								1																															
41									1																														

ДОДАТКИ

Продовження табл. А.4

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37			
42										1																														
43											1																													
44											1																													
45											1																													
46											1																													
47											1																													
48												1																												
49												1																												
50												1																												
51												1																												
52												1																												
53												1																												
54												1																												
55												1																												
56													1																											
57														1																										
58															1																									
59																1																								
60																	1	1																						

Продовження табл. А.4

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37				
61																	1																								
62															1																										
63															1																										
64																		1																							
65															1																										
66															1																										
67															1																										
68															1																										
69																			1																						
70															1																										
71																				1																					
72																																									
73																						1																			
74																							1																		
75																							1																		
76																							1																		
77																								1																	
78																									1																
79																											1														

ДОДАТКИ

Закінчення табл. А.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37				
80																										1														
81																											1													
82																												1												
83																													1											
84																													1											
85																														1										
86																																								
87																																								
88																																								
89																																								
90																																								
91																																								
92		1																																						
93		1																																						
Питома вага	1%	4,3%	1%	18%	2%	1%	1%	15%	1%	1%	5,4%	8,6%	1%	1%	10,8%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	2%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	2%		

**Визначення сутності поняття «управління інноваціями»
у працях сучасних учених**

№ з/п	Автор	Визначення поняття «управління інноваціями»	Ключові слова
1	2	3	4
1	В. Стадник, М. Йохна	Управління інноваціями здійснюється «в межах загального управління організацією і є його невід’ємною частиною; кожна організація, незалежно від її розмірів, планує інноваційні зміни та здійснює їх	Невід’ємна частина загального управління
2	В. Покотилова	Управління інноваціями – комплекс заходів щодо стимулювання інноваційних ідей і реалізації їх у рамках виробничих, сервісних та інших процесів на підприємстві	Комплекс заходів
3	А. Череп, Л. Олейнікова, О. Череп, О. Ткаченко	Інноваційне управління – це система управління інноваціями, інноваційним процесом і відносинами, що виникають у процесі руху інновацій. На їх погляд, «інноваційне управління» повинно включати як «управління інноваціями», так і «управління інноваційним процесом»	Система управління інноваціями
4	В. Покотилова	Інноваційне управління може бути віднесене до сфери управління підприємством за допомогою нових підходів, застосованих керівництвом для розв’язання завдань, що стоять перед різними підрозділами, групами колективу	Сфера управління підприємством
5	М. Єрмошенко, Л. Ганущак-Єфіменко	Управління інноваційним процесом – невід’ємна складова діяльності сучасного підприємства, що охоплює планування, організування та стимулювання інноваційної діяльності, реалізацію інноваційних проектів, розрахованих на отримання конкурентних переваг і зміцнення ринкових позицій підприємства	Невід’ємна складова діяльності

ДОДАТКИ

Продовження табл. А.5

1	2	3	4
6	С. Ілляшенко, О. Біловодська	Управління інноваційним процесом або інноваційною діяльністю підприємства доцільно розглядати відповідно до його функціональної схеми. Автори ототожнювали визначення підприємства, яке постійно займається інноваційною діяльністю, і підприємства, яке розвивається інноваційним шляхом, і визначили, що в реалізації функції управління інноваційною діяльністю задіяні майже всі підрозділи підприємства	Відповідно до функціональної схеми підприємства
<i>Управління інноваційною діяльністю (інноваціями) – це управління інноваційними процесами</i>			
7	Г. Лазутін	Управління інноваціями на будь-якому рівні – це управління нестандартними процесами, перебіг яких можна прогнозувати лише на підставі глибоких наукових досліджень	Управління інноваційними процесами
8	В. Покотилова	Управління інноваційною діяльністю – багаторівнева система управління інноваційними процесами, прийняття управлінських рішень, які націлені на створення конкурентоспроможної продукції, досягнення ефективних результатів інноваційної діяльності та реалізація інноваційних стратегій	Система управління інноваційними процесами
9	Ю. Буренніков, Н. Поліщук, В. Яроменко	Управління інноваційною діяльністю – це управління не одним із основних чи супутніх інноваційних процесів, а управління їх сукупністю (потокотом) у межах одного інтегрального інноваційного процесу. При цьому управління конкретним інноваційним процесом буде розглядатися як об'єкт управління, який є складовою управління інноваційною діяльністю	Управління інноваційними процесам
<i>У виробничому контексті</i>			
10	М. Єрмошенко, Л. Ганущак-Єфіменко	Управління інноваційною діяльністю є невід'ємною частиною виробничо-господарської діяльності підприємства, яка несе в собі імпульс роз-	Невід'ємна частина виробничо-

Продовження табл. А.5

1	2	3	4
		витуку, ґрунтуючись на нових підходах до вирішення звичних виробничих завдань. Оптиміальне поєднання виробничої та інноваційної діяльності дає змогу не лише постійно вдосконалювати виробничий процес і продукцію, а й діяти на випередження, виявляти нові перспективні напрями чи форми бізнесу, диверсифікувати діяльність з метою задоволення нових суспільних потреб	господарської діяльності
11	Ю. Буренніков, Н. Поліщук, В. Ярмоленко	<p>Управління інноваційною діяльністю є складовою частиною управління виробничою системою. Однак, виходячи з високої динамічності, властивої ринковій діяльності підприємств, високо динамічним є й управління, а отже, відповідно до цієї динаміки змінюється й характер прояву в ньому управлінських процесів, змінюючи певною мірою його зміст. При дослідженні управління інноваційною діяльністю необхідно «йти від змісту змін в управлінні виробництвом взагалі до змісту змін в управлінні інноваційною діяльністю.</p> <p>Управління інноваційною діяльністю – це управління не одним із основних чи супутніх інноваційним процесом, а управління їх сукупністю (потоком) у межах одного інтегрального інноваційного процесу</p>	<p>Складова частина управління виробничою системою</p> <p>Управління сукупністю інноваційних процесів</p>
<i>Узагальній стратегії підприємства</i>			
12	О. Кузмін, І. Алексєєв, Л. Сай, О. Коць	Управління інноваційним процесом «передбачає розробку та реалізацію інноваційної стратегії, що повинна включати цілі інноваційної діяльності підприємства, вибір засобів щодо їх досягнення і обґрунтування джерел залучення необхідних ресурсів»	Розробка та реалізація інноваційної стратегії

ДОДАТКИ

Продовження табл. А.5

1	2	3	4
13	І. Бузько, О. Варатанов, Г. Голубенко	Механізм стратегічного управління інноваціями припускає розробку єдиної інноваційної стратегії	Розробка інноваційної стратегії
14	А. Шевченко	Управління інноваційною діяльністю підприємства обов'язково повинно враховувати вплив нових характеристик зовнішнього середовища, що, своєю чергою, впливають на діяльність підприємства в цілому. На його думку, управління інноваційною діяльністю передбачає розробку інноваційної стратегії підприємства	Розробка інноваційної стратегії
15	Л. Чернобай, П. Кишеня	Інновації в системі управління – це впровадженні та / або вдосконалені інші організаційно-технічні рішення адміністративного, комерційного й іншого характеру, що призводять до зміни форми реалізації взаємодії та розвитку відносин управління, виражених у законах і принципах менеджменту, а також у меті, функціях, структурі, методах і процесі управління	Впроваджені інші організаційно-технічні рішення
16	О. Кузьмін, Л. Чернобай, А. Босак, І. Пашенко	Управління інноваційною діяльністю є частковою функцією менеджменту, яка, як і всі інші часткові функції, реалізується шляхом послідовного виконання загальних функцій менеджменту	Функція менеджменту
17	І. Бузько, С. Співак	Управління інноваціями – процес управління оновленням продукції і послуг в умовах ринкового середовища з метою максимізації прибутку	Процес управління
18	І. Бузько, С. Співак	Управління інноваційною діяльністю – процес цілеспрямованого впливу керуючої системи на інновацію з метою отримання оптимальних результатів	Процес впливу
19	А. Турило	1. Важлива складова загальної системи управління підприємством, яка зорієнтована на досягнення його стратегічних цілей.	Складова загальної системи управління

Продовження табл. А.5

1	2	3	4
		2. Визначення на базі теорії інноваційного розвитку методів впливу і науково-прикладних засад, пов'язаних з формуванням і практичною реалізацією системи взаємопов'язаних заходів з ефективного забезпечення	

Джерело: складено автором на основі [17; 19; 24; 51; 80; 82; 119; 141; 154; 156; 163; 179]

Таблиця А.6

Підходи до формулювання категорії «управління інноваціями»

Номер визначення	Ключові слова визначень														
	Невід'ємна частина загального управління	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
	Невід'ємна частина загального управління	Комплекс заходів	Система управління інноваціями	Сфера управління підприємством	Невід'ємна складова діяльності	Функціональна схема підприємства	Управління інноваційними процесами	Система управління інноваційним процесом	Методи впливу та науковоприкладних засад	Частина управління виробничою системою	Розробка інноваційної стратегії	Впроваджені інші організаційно-технічні рішення	Функція менеджменту	Процес	
1															
1	1														
2		1													
3			1												
4				1											
5					1										
6						1									
7							1								
8								1							
9										1					
10														1	
11															1

Закінчення табл. А.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
12							1							
13											1			
14											1			
15											1			
16												1		
17													1	
18														1
19														1
20	1													
21									1					
Питома вага	9%	5%	5%	5%	5%	5%	19%	5%	5%	9%	14%	5%	5%	9%

ДОДАТКИ

Таблиця А.7

Аналіз існуючих функцій управління за різними підходами вчених

№ з/п	Автор	Функції управління
1	2	3
1	А. Файоль	1. Планування 2. Організація 3. Мотивація 4. Контроль
2	Ф. Котлер	1. Аналіз 2. Планування 3. Втілення у життя 4. Контроль
3	Р. Джонсон, Ф. Каст, Д. Розенцвейг	1. Планування 2. Організація 3. Регулювання 4. Зв'язок
4	Сучасний словник з суспільних наук	1. Визначення цілей і планування 2. Організація виконання 3. Координація діяльності виконавців 4. Стимулювання діяльності виконавців 5. Облік виконання 6. Контроль виконання
5	І. Разумов, Л. Глаголева, М. Іпатов, В. Єрмілов	1. Планування 2. Організація 3. Координація 4. Мотивація
6	А. Череп, Л. Олейнікова, О. Череп, О. Ткаченко	1. Планування 2. Організація 3. Координація 4. Мотивація
7	О. Єфремов	1. Планування 2. Організація 3. Координація 4. Мотивація 5. Контроль

Продовження табл. А.7

1	2	3
8	О. Жигулін	1. Планування 2. Організація 3. Розпорядництво 4. Координація 5. Контроль
9	О. Кузьмін	1. Планування 2. Організування 3. Мотивування 4. Контролювання 5. Регулювання
10	Л. Гьюлік	1. Планування 2. Організація 3. Комплектування штату 4. Керівництво 5. Координація 6. Звітність 7. Складання бюджету
11	Д. Воронков	1. Планування 2. Організація 3. Координація 4. Мотивування 5. Контроль
12	В. Тимцуник, В. Ціпурінда	1. Мотивування 2. Організація 3. Планування 4. Контролю
13	В. Хобта, У. Лаврик, О. Попова, О. Шилова	1. Планування 2. Мотивація 3. Організація 4. Контроль 5. Регулювання 6. Облік

ДОДАТКИ

Продовження табл. А.7

1	2	3
14	С. Петренко, І. Семенко	1. Планування 2. Організація 3. Облік 4. Аналіз 5. Контроль 6. Регулювання
15	В. Осипов	1. Планування 2. Організація 3. Облік 4. Аналіз 5. Контроль 6. Регулювання по видах діяльності
16	В. Стадник, О. Мельничук, В. Йохна	1. Прогнозування 2. Планування 3. Організування 4. Контролювання 5. Активізування 6. Координування
17	С. Покропивний	1. Планування 2. Організація 3. Мотивація 4. Контроль
18	А. Леткевіч	1. Планування 2. Організація 3. Мотивація 4. Контроль
19	А. Поршнев, З. Румянцева, Н. Саломатін	1. Планування 2. Організація 3. Координація 4. Мотивація 5. Контроль
20	І. Бойчик	1. Планування 2. Організація

Продовження табл. А.7

1	2	3
		3. Мотивація 4. Контроль 5. Маркетинг і інновації 6. Зіставлення потреб з можливостями їх задоволення та ресурсами
21	Ю. Бурєнніков, Н. Поліщук, В. Ярмоленко	1. Планування 2. Організація 3. Мотивація 4. Контроль 5. Регулювання
22	А. Князевич, О. Крайчук	1. Планування 2. Організація взаємодії 3. Мотивація 4. Контроль
23	Ю. Погорєлов	1. Планування 2. Організація 3. Координація 4. Контроль 5. Мотивація
24	Е. Єгорова	1. Планування 2. Організація 3. Облік 4. Контроль 5. Аналіз 6. Регулювання 7. Стимулювання
25	Н. Чумаченко	1. Планування 2. організація 3. Координація (регулювання) 4. Стимулювання 5. Контроль
26	Ю. Богатин, В. Швандар	1. Облік (статистика) 2. Аналіз

ДОДАТКИ

Закінчення табл. А.7

	1	2
		3. Планування 4. Мотивація 5. Контроль 6. Регулювання 7. Прийняття рішення та його виконання
27	А. Муравйов, А. Ігнатьєв, А. Крутик	1. Планування 2. Організація 3. Мотивація 4. Контроль

Джерело: складено автором на основі [13; 19; 29; 48; 49; 53; 54; 69; 74; 76; 80; 83; 91; 96; 116; 118; 140; 149; 156; 192]

**Аналіз існуючих функцій управління інноваціями за різними
підходами вчених**

Автор	Функції управління інноваціями
1	2
Ю. Буренніков, Н. Поліщук, В. Ярмоленко	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розробка інноваційної стратегії і формування цілей інновацій 2. Здійснення планування інновацій 3. Організація інновацій та впровадження їх у виробництво 4. Створення ефективних мотиваційних заходів і стимулювання інноваційної діяльності 5. Здійснення контролю на всіх рівнях інноваційного процесу 6. Розробка та реалізація дій щодо покращення кінцевих результатів інноваційної діяльності (регулювання)
М. Єрмошенко, Л. Ганущак-Єфіменко	<ol style="list-style-type: none"> 1. Маркетинг 2. Планування 3. Організація 4. Контроль
В. Захарченко, П. Микитюк	<ol style="list-style-type: none"> 1. Прогнозування (прогнозування науково-технічного розвитку) 2. Планування (формування інноваційних цілей, обґрунтування основних напрямів і пропорцій інноваційної діяльності) 3. Організація (в забезпеченні виконання планових завдань) і об'єднання людей, які спільно реалізують інноваційні плани, програми, проекти 4. Координація (керівництво) означає процес узгодження діяльності всіх ланок системи управління, апарату управління, підрозділів НДДКР і окремих спеціалістів, задіяних в інноваційній діяльності 5. Мотивація і стимулювання (виявляється у спонуканні працівників до зацікавленості в результатах інноваційної діяльності) 6. Контроль (полягає у перевірці організації інноваційного процесу, плану виконання створення новинок, реалізації інновацій)
С. Колосок	<ol style="list-style-type: none"> 1. Планування 2. Організація 3. Мотивація 4. Контроль
Н. Краснокутська	<ol style="list-style-type: none"> 1. Прогнозування (передбачення) 2. Формування інноваційних цілей

ДОДАТКИ

Продовження табл. А.8

1	2
	3. Планування 4. Координація 5. Організація 6. Стимулювання (активізація) 7. Контроль
Л. Оголева	1. Планування 2. Організація 3. Мотивація 4. Координація 5. Контроль
О. Кузьмін, І. Алексєєв, Л. Сай, О. Коць	1. Планування (необхідно скласти такий комплекс заходів, який забезпечить бажаний інноваційний розвиток) 2. Організування (вимагає такого спрямування організаційних дій управлінського та виробничого персоналу, яке б забезпечувало пріоритетність саме для заходів інноваційного характеру) 3. Мотивування (будується також за пріоритетом інноваційних зрушень) 4. Контролювання 5. Регулювання (контролювання і регулювання мають виявити та ліквідувати недоліки інноваційного розвитку підприємства) Якщо планування та організування можуть містити конкретні інноваційні заходи у планах, структурах, повноваженнях тощо, а мотивування – відповідні схеми заохочення працівників до реалізації інноваційних заходів, то контролювання і регулювання мають більш суб'єктивний характер. здійснення контролю та регулювання вимагає певної внутрішньої орієнтації працівників, насамперед керуючої системи. без відповідного розуміння змісту, характеру та напрямів інноваційного розвитку здійснити названі дві функції досить важко, а за певних умов (відсутності у працівників управління орієнтації щодо інноваційності тих чи інших заходів, щодо пріоритетів за критерієм інноваційного розвитку підприємства) і неможливо
В. Тимцуник, В. Ціпуринда	1. Планування: <ul style="list-style-type: none"> ▪ довгострокове стратегічне планування, що пов'язане з реалізацією місії підприємства; ▪ планування розподілу ресурсів впродовж певного циклу діяльності; ▪ оперативне (короткострокове) планування;

1	2
	<p>2. Організація:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ організація використання прибутку з урахуванням перспектив інноваційного розвитку; ▪ організація комерційного та технологічного процесу підприємства; ▪ організація комунікативно-інтеграційних процесів інноваційного розвитку; <p>3. Мотивування:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ змістовне мотивування загального розвитку підприємства; ▪ мотивування поточної діяльності підрозділів підприємства; ▪ мотивування професійного зростання працівників і пошуку інноваційних технологій розвитку; <p>4. Контроль:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ попередній контроль якості ресурсів, у тому числі і кадрових; ▪ поточний контроль якості комунікацій та діяльності підрозділів підприємства; ▪ заключний контроль якості господарської діяльності підприємства
<p>В. Стадник, О. Мельничук, В. Йохна</p>	<p>1. Планування (складання довгострокових, середньострокових та оперативних планів виробничо-збутової та інноваційної діяльності підприємства)</p> <p>2. Організування (організаційне перепроєктування і формування інтеграційних механізмів організаційної взаємодії через розробку процедур узгодження, схвалення та реалізації управлінських рішень (в тому числі інноваційних), спрямованих на задоволення потреб цільових груп споживачів у ході розроблення товару, його промислового освоєння, збуту та сервісу)</p> <p>3. Контролювання (контроль за динамікою продажу для забезпечення планової рентабельності здійснюваних процесів і внесення коректив у плани інноваційної діяльності)</p> <p>4. Активізування (забезпечення активного впливу на фактори, які визначають розвиток зовнішнього середовища в інтересах організації)</p> <p>5. Координування (проектування коригуючих заходів на основі зворотного зв'язку з усіма учасниками створення та споживання продукту)</p>

Джерело: складено автором на основі [19; 53; 63; 65; 75; 77; 80; 97; 140; 149; 154]

Додаток Б

Таблиця Б.1

**Морфологічний аналіз визначення «організаційно-економічне
забезпечення» за різними підходами вчених**

№ з/п	Автор	Сутність організаційно-економічного забезпечення	Ключові слова
1	2	3	4
1	Г. Свінарьова [128, с. 6]	Невід'ємною частиною організаційно-економічного забезпечення. є аналітичне забезпечення	Його частиною є аналітичне забезпечення
2	В. Трофимчук [151, с. 6]	Організаційно-економічне забезпечення визначається як система організаційних, управлінських, нормативно-правових і методичних важелів реалізації принципів і конкурентоспроможного розвитку підприємств у сфері	Система організаційних, управлінських, нормативно-правових і методичних важелів
3	Ю. Якубенко [184, с. 6]	Організаційно-економічне забезпечення конкурентоспроможного розвитку розглядається з двох позицій: з одного боку, як основні фактори виробництва – земля, трудові та фінансові ресурси, матеріально-технічні засоби виробництва, з іншого – як заходи, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства на основі раціонального використання ресурсного потенціалу, прийняття обґрунтованих управлінських рішень у функціональних сферах їх діяльності. До цих заходів належать інформаційні, управлінські фактори, організація маркетингового забезпечення діяльності підприємства, інвестиційно-інноваційне забезпечення, страхування виробничої діяльності підприємства, розробка та вибір раціональних конкурентних стратегій тощо	Основні фактори виробництва Заходи
4	Л. Дубравіна [47, с. 6]	Організаційно-економічне забезпечення ефективності виробництва можна визначити	Послідовна низка причино-наслідкових

Продовження табл. Б.1

1	2	3	4
		<p>як послідовну низку причино-наслідкових зв'язків здійснення процесу підвищення ефективності виробництва, що базується на відповідних засобах, методах і принципах функціонування. Тобто організаційно-економічна складова управління ефективності функціонує з метою організації трансформації виробництва з одного стану в інший з управління принципом економії (кращі результати за менших витрат)</p>	<p>зв'язків здійснення процесу підвищення ефективності виробництва</p>
5	Л. Матросова [87, с. 22]	<p>Організаційно-економічне забезпечення управління новими проектами вимагає розробки певних принципів, функцій, засобів, чинників та інструментів управління. Забезпечення їх взаємодії дозволяє підвищити ефективність управління інноваціями на підприємствах</p>	<p>Принципи, функції, засоби, чинники й інструменти управління</p>
6	М. Голев [32, с. 7]	<p>Вивчення точок зору ряду вчених-економістів дозволило зробити висновок, що більшість із них розглядають організаційно-економічний механізм лише як сукупність економічних чинників (планування, контролю, оцінки, стимулювання діяльності, економічної відповідальності), які визначають взаємодію найважливіших його ланок і підрозділів, функціональних служб, забезпечують процес виробництва основної та допоміжної продукції, її реалізацію, отримання доходу, тобто реалізацію економічних інтересів усіх учасників виробництва. Водночас організаційно-управлінські аспекти не знаходять свого відображення у наведених формулюваннях.</p>	<p>1. Сукупність економічних чинників (планування, контролю, оцінки, стимулювання діяльності, економічної відповідальності) функціональних служб</p>
7		<p>Організаційно-економічний механізм забезпечення ефективного функціонування підприємства на фондовому ринку – це сукупність</p>	<p>2. Сукупність організаційно-управлінських та економічних методів і важелів впливу на результати</p>

ДОДАТКИ

Продовження табл. Б.1

1	2	3	4
		<p>організаційно-управлінських та економічних методів і важелів впливу на результати фінансово-господарської діяльності підприємства через залучення фінансових інструментів</p>	
8		<p>В цілому організаційно-економічне забезпечення управління передбачає функціонування забезпечення підсистем зі створення організаційних та економічних умов для реалізації суб'єктів управління діями, спрямованими на позитивну зміну об'єктів управління. Формування та розвиток організаційно-економічного забезпечення здійснюється в контексті відповідності функціонуванню механізму управління як сукупності динамічних процедур, форм, методів та інструментів, що дозволяють обґрунтовувати та приймати рішення, спрямовані на стабільне функціонування, сталий і перспективний розвиток.</p>	<p>Сукупності динамічних процедур, форм, методів та інструментів</p>
9	<p>М. Мельникова [90, с. 42]</p>	<p>Розвиток організаційно-економічного забезпечення, пов'язаний з удосконаленням організаційних структур управління, передбачає систематизацію підходів до визначення закономірностей та методів формування та розвитку організаційних структур, їх типових моделей, а також виявлення особливостей їх використання в системі управління. Реалізація нерадикальних та неоргодійних змін в оргструктурі може здійснюватися за рахунок використання комплексу методів і моделей управління організаційного потенціалу інтегрованих структур.</p> <p>У структуру комплексу входять: модель оцінки відповідності організаційних структур функціонування функцій за п'ятьма групами формальних параметрів (включаючи еконо-</p>	<p>Організаційне забезпечення – формування оргструктури й організація діяльності</p> <p>Організаційне забезпечення – удосконалення оргструктури управління</p> <p>Організаційне забезпечення передбачає систематизацію підходів до визначення закономірностей і методів формування і розвитку організаційних структур, їх типових моделей, а також виявлення особливостей їх використання в системі управління</p> <p>Економічне забезпечення виступає основною частиною господарського механізму</p> <p>Організаційно-економічне забезпечення – сукупність динамічних процедур, форм, методів</p>

Продовження табл. Б.1

1	2	3	4
10		<p>мічність, гнучкість, оперативність, надійність, цільову та функціональну визначеність, а також ефективність використання персоналу), моделі оцінки рівня комунікативності та конфліктності організаційного потенціалу, а також ефективності його використання і ступеня синергетичності.</p> <p>Організаційна складова механізму управління використовується для формування організаційної структури та здійснення організації діяльності, а економічна – виступає основною частиною господарського механізму міського управління.</p> <p>Як організаційна, так і економічна забезпеченість повинні відповідати критеріям ефективності механізму управління, включаючи економічність, якість, дієвість, співвідношення результатів і витрат. Впровадження інновацій та задоволення персоналу роботою</p>	<p>та інструментів, що дозволяють обґрунтовувати та приймати рішення, спрямовані на стабільне функціонування</p> <p>Організаційно-економічне забезпечення – функціонування підсистем зі створення організаційних та економічних умов для реалізації суб'єктами управління дій, спрямованих на позитивну зміну об'єктів управління</p>
11	<p>С. Філіппова, К. Ковтуненко та ін. [160, с. 223]</p>	<p>Забезпечення організаційно-економічного механізму комерціалізації результатів науково-технічних досліджень Має комплексний характер, оскільки охоплює інноваційний процес повністю – від розробки до комерціалізації.</p>	<p>Організаційне забезпечення поєднує віртуальні та фізичні організаційні механізми</p> <p>Організаційно – економічне забезпечення охоплює інноваційний процес повністю – від розробки до комерціалізації</p>
12		<p>Організаційне забезпечення поєднує віртуальні та фізичні організаційні механізми. Віртуальні організаційні механізми представлені в рамках віртуального центру комерціалізації результатів НДДКР.</p>	
13		<p>Забезпечення організаційно-економічного механізму комерціалізації результатів науково-технічних досліджень. Має комплексний характер, оскільки охоплює інноваційний процес повністю – від розробки до комерціалізації</p>	

ДОДАТКИ

Продовження табл. Б.1

1	2	3	4
14		Організаційно-економічне забезпечення передбачає розробку організаційної структури та системи управління, включення відповідних підрозділів в оргструктуру, а посад – до штатного розпису підприємства, організацію праці працівників, поділ праці у сфері виробництва робіт і управління, організацію стимулювання.	
15	Велика Енциклопедія Нафти та Газу [15, с. 1]	Організаційно-економічне забезпечення є однією з основних складових елементів системного базису, що характеризує ступінь організації об'єкта управління і його пристосованість до впровадження економіко-математичних методів і засобів обчислювальної техніки. Організаційно-економічне забезпечення – це сукупність економічних параметрів управління, методів організації виробництва та праці, схем взаємодії завдань управління на основі правових документів, що визначають ефективне досягнення керованим об'єктом заданих при функціонуванні АСУ	1. Розробка організаційної структури та системи управління 2. Одна з основних складових елементів системного базису 3. Сукупність економічних параметрів управління, методів організації виробництва
16			
17	Ю. Черноус [177, с. 3]	Сукупність динамічних процедур, форм, методик, інструментів менеджменту, застосування яких дає можливість сформувати та реалізувати конкретну послідовність випереджальних заходів, які спрямовані на стабільне функціонування організації	Сукупність динамічних процедур, форм, методів, інструментів
18	Н. Радіонова [125, с. 7]	Функціонування забезпечувальних підсистем щодо створення організаційних та економічних умов для реалізації суб'єктом управління дій, спрямованих на позитивну зміну об'єктів управління	Функціонування забезпечувальних підсистем
19	Л. Ганущак [51, с. 75]	«Структуроване ціле» елементів і відносин, в основі якого – узгодження інтересів підприємств машинобудування	Структуроване ціле елементів

Закінчення табл. Б.1

1	2	3	4
20	А. Тридід [123, с. 159]	Методи, принципи, місія, етапи, фундаментом виступають відносини між підприємствами. . .	Методи, принципи, етапи
21	П. Завлін [114,с.84]	Конкретні організаційні, економічні, техніко-технологічні заходи в їх взаємозв'язку та взаємозалежності, а також способи, прийоми, напрями діяльності в розрізі основних блоків	Заходи
22	І. Брюховецька [51]	Система форм, методів, інструментів впливу суб'єкта управління на об'єкт управління для досягнення бажаних результатів	Система форм, методів, інструментів
23	А. Сухорукова [51]	Система, яка складається з комплексу взаємозалежних блоків (елементів системи), підданих впливу зовнішніх і внутрішніх чинників, але утворюючих певну цілісність, яка прагне у своєму функціонуванні до досягнення конкретних цілей	Системи, яка складається з елементів системи
24	М. Єрмошенко, Л. Ганущак-Єфіменко [51, с. 75]	Місія, сукупність принципів, функцій, методів, інструментів, оргструктура, які спрямовані на узгодження економічних інтересів стосовно розвитку інноваційного потенціалу з урахуванням правових норм регулювання економічних відносин, які виникають у процесі розвитку інноваційного процесу	Місія; сукупність функцій, методів, інструментів
25	В. Шевченко [145, с. 85]	Окрема складова управління, яка є процесом, що включає реалізацію функцій управління з метою досягнення цілей розвитку підприємства як результат використання його ресурсів, а також методологію, методи регулювання, методи цілепокладання, ресурси й управлінські процедури	1. Окрема складова управління 2. Процес

Класифікації типів організаційних структур

Автор	Організаційні структури
1	2
В. Стадник, М. Йохна	<p>Механістичні організаційні структури функціонують як чітко злагоджений механізм і надзвичайно інертні щодо будь-яких змін. До них належать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - лінійна: робить структуру мало гнучкою, інертною; - функціональна: розбиває управлінський процес на окремі слабко пов'язані функції, гальмуючи, зокрема, інноваційні процеси; - лінійно-функціональна: діють групи фахівців, об'єднаних у відділи за функціональною ознакою, завданням яких є напрацювання рекомендацій у відповідних функціональних сферах; це підвищує обґрунтованість управлінських рішень і оперативність їх реалізації, що важливо для інноваційних процесів; - дивізійна: в організації виділяють відносно самостійні однорідні структурні ланки за продуктовою, територіальною ознаками чи класом споживачів; це дає змогу сконцентрувати зусилля на розвитку продукту, вносячи в нього, зокрема, поліпшуючі інновації, або ж розробляти ринкові (маркетингові) інновації з урахуванням особливостей споживачів відповідного сегмента ринку. <p>Органічні організаційні структури (це структури, що відрізняються великою гнучкістю у взаємодії із зовнішнім середовищем):</p> <ul style="list-style-type: none"> - матричні: є поєднанням структурування організації за функціями (вертикальне) та проектами (горизонтальне), що забезпечують координацію дій з реалізації кількох інноваційних проектів; - проектні: є формами реалізації інноваційних проектів в межах механістичних організаційних структур; - мережеві: побудовані за принципом організаційно-економічної відокремленості окремих стадій технологічного процесу, що підвищує можливості їх оптимального здійснення завдяки залученню учасників, які виконують кожную стадію процесу найкращим способом
А. Леткевіч	<p>За критерієм наявності переважаючого виду організаційних зв'язків:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Лінійна 2. Функціональна 3. Лінійно-штабна <p>Органічні організаційні структури:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Матрична

1	2
М. Білокур, О. Шев- ченко	1. Бюрократична 2. Функціональна 3. Дивізійна 4. Матрична
Н. Янков- ський	<p>1. Бюрократична (високий ступінь розділення праці, розвинена ієрархія розвитку, мета команди, наявність численних правил і норм поведінки) До недоліків можна віднести: негнучкість; повне порушення організаційної здатності породжувати і вводити нові елементи у процесі своєї діяльності.</p> <p>2. Функціональна Переваги:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ стимулювання ділової та професійної спеціалізації; ▪ зменшення дублювання зусиль і споживання матеріальних ресурсів у функціональних галузях; ▪ поліпшення координації у функціональних галузях. <p>Недоліки:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ відділи можуть бути більш зацікавленими у реалізації цілей і завдань своїх підрозділів, ніж громади цілей всіх організацій. Це збільшує візуальність конфліктів між функціональними галузями; ▪ на великому підприємстві ланцюг команд від керівника до виконавця стає надто довгим. <p>3. Дивізійна 4. Організаційна структура, орієнтована на споживача 5. Регіональна організаційна структура 6. Матрична 7. Проектна</p>
Shelby Shajahan, Contrast Different	1. Проста структура Проста структура характеризується переважанням стратегічного центру та використовує як основний механізм координації безпосередній контроль. Це нескладна, невеликих розмірів організація з низьким ступенем формалізації ухвалюваних рішень і централізацією влади, за якої майже кожен виконавець (оператор) подає інформацію в центр для ухвалення рішень. 2. Механістична або машинна бюрократія Машинна бюрократія як ключовий елемент структури має технологічну компоненту (техноструктуру) та використовує стандартизацію процесу праці як основний механізм координації діяльності.

1	2
	<p>Для машинної бюрократії характерні централізація влади, формалізація поведінки, горизонтальна та вертикальна диференціація праці. Такі організації реалізують точні цілі, що мають, як правило, функціональний характер. До машинної бюрократії належать усі підприємства з масовим випуском продукції, а також підприємства торгівлі, готельного господарства, громадського харчування, банки та пошта.</p> <p>3. Професійна бюрократія</p> <p>Професійна бюрократія ґрунтується на ключовій позиції оперативного центру. Організації такого типу використовують складні технології, що змінюються. Тому стандартизація завдань поєднується з детальним розподілом праці та передбачає активну участь висококваліфікованого персоналу. Процедури ухвалення рішень у цьому випадку мають переважно децентралізований характер, використовуються малоформалізовані правила, що забезпечує свободу (гнучкість) вибору.</p> <p>4. Дивізійна структура або структура за відділами</p> <p>Дивізійна структура може бути представлена як сукупність самостійних відділень (дивізіонів), зорієнтованих на якийсь кінцевий результат – продукт, споживача або ринок. Пануючим компонентом такої структури є проміжні інстанції. У теорії організації дивізійну схему визначають як скоординовану децентралізацію. Вищий рівень в організації централізує планування та розподіл ресурсів, ухвалює стратегічні рішення, тоді як проміжні інстанції приймають оперативні рішення та є відповідними за отримання результату.</p> <p>Принципова відмінність дивізійної структури від попередніх полягає в тому, що її елементи – дивізіони – не тільки мають власну адміністративну надбудову, але і ніби «накріті» зверху ще однією структурою з власною адміністративною надбудовою – штаб-квартирою.</p> <p>5. Адхократія</p> <p>Це такий тип організації, за якого ключовим елементом є персонал підтримки, що зумовлено високоспеціалізованим характером забезпечення діяльності організації. Адхократична організація характеризується високим ступенем свободи в діях працівників та умінням вирішувати проблеми, що виникають. До основних особливостей адхократичного дизайну можна віднести такі: висока або складна технологія, що вимагає творчості, інноваційності й ефективної спільної роботи (груповий взаємозв'язок робіт); працівники є висококваліфікованими експертами у своїй справі, виконують складні виробничі операції та вміють</p>

Продовження табл. Б.2

1	2
	<p>продуктивно спілкуватися один з одним; переважають неформальні та горизонтальні зв'язки, ієрархічна будова постійно змінюється, у багатьох менеджерів немає жорсткого прив'язування до якоїсь однієї роботи, частини структури зберігаються в невеликих розмірах; право ухвалення рішень і влада засновані на експертних знаннях, фінансовий контроль здійснюється зверху; відносини по вертикалі та горизонталі мають переважно неформальний характер.</p> <p>Далі автор виділяє класичні форми бюрократії: проектна та матрична, при цьому вказує, що українські та зарубіжні дослідники пропонують такі типи оргструктур: мережева та віртуальна.</p> <p>Проектна структура використовується в тих випадках, коли ухвалюється рішення зосередити максимальну кількість ресурсів організації на певному проекті протягом конкретного терміну. Проектна структура визначається великою гнучкістю, але проведення декількох проектів призводить до необхідності розподілу ресурсів між ними. Дослідження показують, що дві третини проблем, пов'язаних із проектною структурою, виникають внаслідок поганої кооперації між проектними групами, відсутності зв'язку з зовнішнім середовищем і базовою структурою управління організації.</p> <p>Матрична структура є решітковою організацією, побудованою, на відміну від проектною, за принципом подвійного підпорядкування виконавців: з одного боку – безпосередньому керівникові базового підрозділу (служби), який виділяє ресурси (зокрема персонал); з іншого – керівникові тимчасової цільової групи, який наділений необхідними повноваженнями для організації робіт за конкретною програмою. Організація, побудована за матричним принципом, поєднує переваги простої і проектною структур: для успішної реалізації проекту призначається одна конкретна особа, гнучкіше й ефективно використовуються співробітники, з'являється можливість швидко реагувати на потреби проекту та замовників, стимулюється групова організація робіт. Водночас матрична структура порушує класичні принципи організаційної побудови – принципи ієрархії та єдиноначальності, перешкоджає виникненню неформальних груп. Аналіз практики організаційного будівництва свідчить, що матрична структура ефективна там, де потрібно об'єднати зусилля професіоналів з метою якісного вирішення складних проблем.</p> <p>Мережева структура означає, що організація дезагригує свої основні функції (виробництво, продаж, фінанси, науково-дослідні та дослідно-конструкторські</p>

ДОДАТКИ

Продовження табл. Б.2

1	2
	<p>роботи) між окремими компаніями, що працюють за контрактом, посередником яких виступає невелика головна організація. Мережеві організації відрізняються від організацій інших типів низкою ознак.</p> <p>З мережевою структурою тісно пов'язана так звана віртуальна організація або структура. Віртуальна організація є тимчасовою мережею компаній, які оперативно об'єднуються з метою використання швидкозмінних можливостей ринку. На відміну від традиційного злиття та поглинань, партнери у віртуальних організаціях ділять витрати, обмінюються виробничим досвідом і використовують можливість доступу до міжнародних ринків. Відмінні ознаки віртуальних організацій майбутнього можна представити так: використання інформаційних технологій для встановлення міцних контактів; об'єднання зусиль для реалізації нових можливостей; відсутність традиційних меж – у процесі тісної співпраці виробників, постачальників, клієнтів важко визначити, де починається одна компанія і закінчується інша; довіра – партнерам властиве відчуття «загальної долі» – доля кожного з них залежить від іншого</p>
<p>А. Череп, Л. Олейні- кова, О. Череп, О. Ткачен- ко</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Лінійна 2. Функціональна 3. Лінійно-функціональна 4. Лінійно-штабна 5. Бюрократична (характеризується поділом праці, розвинутою ієрархією управління, ланцюгом команд, наявністю кількості правил і норм поведінки персоналу; її недоліки – відсутність гнучкості та неможливість реагувати на нове) 6. Дивізійна 7. Проектна 8. Матрична 9. Програмно-цільова (постійно змінюються роль і місце керівника програми, тобто керівник змушений пристосовувати до нових умов, цілей, задач. стиль керівництва повинен забезпечити ефективність управління в умовах зміни напрямів діяльності, термінів виконання тощо) 10. Координаційна (використовується тоді, коли одночасно виконується велика кількість програм; функції керівника делегуються менеджером-куратором або функціональним блокам, які складаються з кількох служб) 11. Конгломератна (поєднання різноманітних видів структур)

Продовження табл. Б.2

1	2
М. Єрмо- шенко, Л. Гану- щак-Єфі- менко	1. Лінійна 2. Функціональна 3. Лінійно-функціональна 4. Проектно-цільова 5. Матрична 6. Дивізійна 7. Мережева (внутрішні мережі, стабільні, динамічні)
І. Дмитрієв	Адаптивні структури (органічні): 1. Проектна 2. Проблемно-цільова 3. Мережева 4. Кільцева 5. Віртуальна (один із видів мережевої) 6. «Без структури» (адхократія)

Джерело: складено автором на основі [43; 51; 83; 136; 141; 156; 191; 195]

Таблиця Б.3

Перелік характеристик видів оргструктур та їх сприйнятливості до інновацій

№ з / п	Види організаційних структур	Характеристика за класифікацією	Характеристика	Сприйнятливості до інновацій
1	2	3	4	5
1	Лінійна	<ol style="list-style-type: none"> Жорсткість Некомбінована Дворівнева Вертикальний зв'язок між елементами Механістична 	<ol style="list-style-type: none"> Мала гнучкість до змін Неінертність, жорсткість Простота, ясність, чіткість взаємодіючих носин Легкість координації і надійний контроль Чітке визначення організаційної ієрархії Швидкість у прийнятті рішень Високі вимоги до кваліфікації керівників і їх компетенції з усіх питань 	<ol style="list-style-type: none"> Придбання інновацій Менеджер з інновацій є покупцем, діяльність якого спрямована на оцінювання інноваційних пропозицій, перевірку можливостей їх застосування на власному підприємстві (за необхідності – пошук альтернативних продавців) і на обговорення умов контракту придбання. Можливість дослідження за замовленням (замовлення іншої організації або окремому спеціалісту зі сторони виконання від імені і за рахунок замовника досліджень або конструкторських розробок. Формування замовлення на розроблення нового продукту здійснюється за безпосередньої участі виробничого та маркетингового відділів). Розробка інноваційного проекту та реалізація його у проектній структурі
2	Функціональна	<ol style="list-style-type: none"> Жорсткість Некомбінована 	<ol style="list-style-type: none"> Чітка ієрархія структурних ланок Більша гнучкість, ніж у лінійної структури 	<ol style="list-style-type: none"> Придбання інновацій Менеджер з інновацій є покупцем, діяльність якого спрямована на оцінювання інноваційних пропозицій, перевірку можливостей їх

Продовження табл. Б.3

1	2	3	4	5
		<p>3. Дворівнева 4. Функціональний зв'язок між елементами 5. Механістична</p>	<p>3. Компетентність у прийнятті рішень (компетентне керівництво) 4. Швидкий спосіб передачі інформації 5. Труднощі у міжфункціональній координації та контролі (легкість координації у функціональних галузях) 6. Дублювання повноважень щодо прийняття рішень і можливість виникнення конфліктних ситуацій 7. Централізація 8. Професіоналізм 9. Економічність</p>	<p>застосування на власному підприємстві (за необхідності – пошук альтернативних продавців) і на обговорення умов контракту придбання. 2. Можливість реалізації інновацій у межах реалізації імітаційної стратегії (організація має значні переваги у тих функціональних сферах, що відповідають особливостям вибраної стратегії: проектно-конструкторські відділи забезпечують знаходження досконаліших конструктивних рішень, фінансові – вміють акумулювати необхідні фінансові ресурси для широкомасштабного виробництва нового продукту; маркетингові – розробляють ефективну стратегію його просування і збуту. 2. Можливість дослідження за замовленням (замовлення іншої організації або окремому спеціалісту зі сторони виконання від імені і за рахунок замовника досліджень або конструкторських розробок. Формування замовлення на розроблення нового продукту здійснюється за безпосередньої участі виробничого та маркетингового відділів)</p>
3	Лнійно-штабна (механістична)	<p>1. Жорсткість 2. Комбінована 3. Дворівнева 4. Механістична</p>	<p>1. Взаємна підпорядкованість 2. Органічна 3. Гнучкість 4. Поєднання принципу рівності з використанням спеціалізації</p>	

Продовження табл. Б.3

1	2	3	4	5
			<p>5. Збільшення штатів штабних служб 6. При лінійних керівниках створення штабів, які не мають права приймати управлінські рішення, а сприяють розробці необхідних положень у межах конкретної функції управління, які забезпечують підготовку якісних рішень</p>	
4	Лінійно-функціональна	<p>1. Жорсткість 2. Комбінована 3. Дворівнева 4. Механістична</p>	<p>1. Обґрунтованість управлінських рішень 2. Оперативність реалізації рішень 3. Чітке визначення ієрархічності управління 4. Оперативний контроль ходу виробництва 5. Виробнича спеціалізація, яка перевищує можливість централізованого планування, а також спеціалізація функцій 6. Виконання завдань, які можна контролювати за допомогою планів і бюджетів 7. Економія на управлінських витратах 8. утруднений рух інформації 9. Уможливлення необхідний маневр ресурсами 10. Слабка інноваційна активність</p>	<p>1. Придбання інновацій Менеджер з інновацій є покупцем, діяльність якого спрямована на оцінювання інноваційних пропозицій, перевірку можливостей їх застосування на власному підприємстві (за необхідності – пошук альтернативних продавців) і на обговорення умов контракту придбання. 2. Можливість реалізації інновацій у межах реалізації імітаційної стратегії (організація має значні переваги у тих функціональних сферах, що відповідають особливостям вибраної стратегії: проектно-конструкторські відділи забезпечують знаходження досконаліших конструктивних рішень; фінансові – вміють акумулювати необхідні фінансові ресурси для широкомасштабного виробництва нового продукту; маркетингові – розробляють ефективну стратегію його просування і збуту.</p>

Продовження табл. Б.3

1	2	3	4	5
				<p>2. Можливість дослідження за замовленням (замовлення іншої організації або окремому спеціалісту зі сторони виконання від імені і за рахунок замовника досліджень або конструкторських розробок. Формування замовлення на розроблення нового продукту здійснюється за безпосередньої участі виробничого та маркетингового відділів).</p> <p>3. Розробка інноваційного проекту та реалізація його у проектній структурі</p> <p>4. Можливість незначної еволюційної зміни технології виготовлення продукції</p>
5	Дивізійна	<p>1. Гнучкість із питань стратегії</p> <p>2. Механістична</p>	<p>1. Концентрація зусилля на розвиток продукту</p> <p>2. Орієнтація на споживачів</p> <p>3. Значна гнучкість із питань стратегії</p> <p>4. Оптимальна власна адміністративна побудова</p> <p>5. Створювання кадрового резерву для стратегічного рівня організації</p> <p>6. прискорення ухвалення рішень і ви-сока їх якість</p> <p>7. Збільшення накладних витрат внаслідок зростання управлінського апарату</p>	<p>1. Можливість розробки поліпшуючих і маркетингових інновацій</p> <p>2. Ефективне управління різними видами діяльності</p> <p>3. Орієнтація на освоєння нових ринків і нових техно-логій</p> <p>4. Формування мотивації до інноваційної діяльності внаслідок делегування відповідальності за отримання прибутку на нижчі управлінські рівні</p> <p>5. Розробка великомасштабних інноваційних проектів у результаті можливості керівництва зосередитися на вирішенні стратегічних корпоративних завдань</p>

Продовження табл. Б.3

1	2	3	4	5
			<p>8. Можливість конфліктів між підрозділами у разі нестачі ключових ресурсів</p> <p>9. Збільшення гнучкості й адаптивності корпорації загалом до умов зовнішнього середовища</p> <p>10. Автономне функціонування</p> <p>11. Організаційна гнучкість</p>	<p>6. Може охоплювати всі стадії управління інноваціями – від створення до використання</p> <p>1. Дивізійна структура орієнтована на продукт: (забезпечує ефективне управління розробленням нових видів продукції та використовується переважно підприємствами, зайнятими у виробничій сфері)</p> <p>2. Структура орієнтована на територію – сприяє реалізації інновацій у сфері обслуговування, ефективна для управління торговельними фірмами</p>
6	Матрична	<p>1. Гнучкість</p> <p>2. Органічна</p> <p>3. Не має строгої ієрархії</p> <p>4. Легкість втілення проєктів</p> <p>5. Вертикальні та горизонтальні зв'язки між елементами (подвійне підпорядкування)</p> <p>6. Добре адаптована до зовнішнього середовища</p>	<p>1. Висока гнучкість і рухомість</p> <p>2. Невизначеність і ризик</p> <p>3. Відсутність єдності керівництва</p> <p>4. Складність прийняття управлінських рішень</p> <p>5. Зосередження зусиль і висока відповідальність на вибраних завданнях</p> <p>6. Координація дій</p> <p>7. Продукція з коротким життєвим циклом</p> <p>8. Відносна рівність у сфері завдань</p> <p>9. Вузька спрямованість керівників</p> <p>10. Дволінійна залежність</p> <p>11. Зростання витрат на утримання функціональних служб</p>	<p>1. Можливість освоєння нових виробів у стислі терміни</p> <p>2. Швидке реагування на кон'юктурні зміни на ринку</p> <p>3. Творча винахідливість</p> <p>4. Здатність реалізовувати кілька інноваційних проєктів</p> <p>5. Орієнтація проєкту на споживачів</p> <p>6. Складання спеціалізованих проєктів</p> <p>7. Можливість здійснення великих науково-дослідницьких проєктів</p> <p>8. Відносно рівні права працівників підприємства у внутрішньофирмовій конкуренції за ресурси та увагу сприяють активізації інноваційної діяльності</p> <p>9. Висока оперативна гнучкість управління інноваційними проєктами залежно від потреб ринку</p>

Продовження табл. Б.3

1	2	3	4	5
			<p>12. Максимізація синергетичного ефекту шляхом багатofункціонального використання ресурсів підприємства</p>	
		<p>1. Концентрація зусилля тільки на одній задачі, на виконанні одного конкретного проекту)</p>	<p>1. Концентрація зусилля тільки на одній задачі, на виконанні одного конкретного проекту) 2. Використання для рішення великомасштабних завдань 3. Спільна діяльність найкваліфікованіших спеціалістів 4. Велика гнучкість 5. Погода кооперація між проектними групами, відсутність зв'язку з зовнішнім середовищем і базовою структурою управління підприємства 6. Ідеальні можливості для міжфункціональної координації (міждисциплінарний підхід до вирішення нестандартної задачі)</p>	<p>1. Можливість реалізації інноваційних проектів 2. Можливість здійснення складних великомасштабних інноваційних проектів 3. Висока кваліфікація працівників 4. Може бути тимчасовою організаційною формою реалізації інноваційного проекту в межах лінійної, лінійно-функціональної організації (при розробленні масштабних організаційних проектів з реорганізації виробництва, освоєння технічно складного нового продукту) 5. Інтеграція різних видів діяльності підприємства з метою отримання високоякісних результатів за конкретним проектом 6. Комплексний підхід до реалізації проекту</p>
7	Проектна	<p>1. Гнучкість 2. Органічна 3. Не має строгої ієрархії 4. Легкість упродовження проектів</p>		<p>Внутрішні мережі: ■ мотиви постійного вдосконалення продукту своєї діяльності, щоб підвищити його конкурентоспроможність і мати змогу продавати його за межами свого підприємства;</p>
8	Мережева	<p>1. Гнучкість 2. Органічна 3. Не має строгої ієрархії</p>	<p>1. Оптимальне здійснення стадій технологічного процесу 2. Отримання конкурентних переваг</p>	

Продовження табл. Б.3

1	2	3	4	5
8		<p>4. Багаторівневе управління</p>	<p>3. Специалізація та гнучкість (динамічні мережі) 4. Більша орієнтація на ринкові механізми 5. Заснована на кооперації та взаємному володінні акціями учасників групи 6. Відсутність ієрархії 7. Стійкі відношення координації та взаємодії між фірмами, що самостійно керують.</p> <p>Внутрішні мережі дають змогу використовувати всередині організації принцип вільного підприємництва завдяки створенню організаційних ринків, що передбачають взаємодію між підрозділами підприємства на основі ринкових цін.</p> <p>Стабільні (підрядні) мережі значну частину робіт передають підрядникам, котрі перебувають поза межами основного підприємства. Надають можливість отримувати конкурентні переваги</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ можливість здійснення інтенсивної інноваційної діяльності; ▪ можливість підтримувати інноваційну діяльність (міждисциплінарний похід до вирішення нестандартних завдань); ▪ найбільш надійна структура в умовах жорсткої ринкової конкуренції; ▪ доступ до ноу-хау та розвиток високотехнологічної бази; ▪ зниження ринкової обмеженості та доступ до ринкових звітів; ▪ зниження витрат і розподіл ризиків за участі в спільних дослідницьких і виробничих програмах; ▪ підвищена потреба в організаційній гнучкості. <p>Стабільні мережі (підрядні):</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ завдяки вузькій спеціалізації підрядники стежать за всіма новинками, які можуть підвищити якість виконання робіт; ▪ прагнення мати постійні замовлення спонукає до оперативного впровадження новинки

Закінчення табл. Б.3

1	2	3	4	5
			за рахунок вибору тих підрядників, які виконують свою роботу краще, ніж поділи підприємства. Динамічні мережі залучають зовнішніх незалежних виробників, постачальників, дистриб'юторів нової продукції	Динамічні мережі: <ul style="list-style-type: none"> ▪ унікально втілені ідеї; ▪ здатність оперативно реагувати на зовнішні зміни та винятково професійний менеджмент

Джерело: складено автором на основі [6; 21; 25; 43; 51; 136; 141; 156; 159]

Наукове видання

ЧЕРНОІВАНОВА Ганна Степанівна

**ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ
ТА ІННОВАЦІЙНОЮ ПРАЦЕЮ**

Монографія

Підписано до друку 25.07.2018 р. Формат 60 x 84/16. Папір офсетний.
Гарнітура OfficinaSerifC. Друк цифровий. Ум. друк. арк. 16,5.
Обл.-вид. арк. 20,8. Наклад 300 прим. Зам. № 1104.

ХНЕУ ім. С. Кузнеця
61166, м. Харків, просп. Науки, 9а
Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру
ДК № 4853 від 20.02.2015 р.

Надруковано у ФОП Рубашкін Д. Ю.
61002, Харків, вул. Маршала Бажанова, 28