

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут інноватики, природокористування та
інфраструктури
Кафедра економічної експертизи та землевпорядкування

ШИМКІВ Андрій Михайлович

**Керівництво інноваційною діяльністю підприємств // Management
enterprises' innovative advantages**

спеціальність 051 – Економіка
освітньо-професійна програма – Експертна оцінка землі та нерухомого майна

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи ЕОЗм-21
А.М. Шимків

Науковий керівник:
д.е.н., професор Б.О. Язлюк

Кваліфікаційну роботу допущено
до захисту:

«__» _____ 20__ р.

Завідувач кафедри

_____ Б.О. Язлюк

ТЕРНОПІЛЬ - 2022

ЗМІСТ

Вступ	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КЕРІВНИЦТВА ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ	6
1.1. Теоретичний базис керівництва інноваційною діяльністю підприємств	6
1.2. Передумови формування інструментів керівництва інноваційною діяльністю підприємств	25
Висновки до розділу 1	36
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІНСТРУМЕНТАРІЮ КЕРІВНИЦТВА ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ	37
2.1. Аналіз стану та динаміки розвитку інноваційної діяльності підприємств	37
2.2. Формування інструментарію керівництва інноваційною діяльністю підприємств	52
Висновки до розділу 2	75
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК МОДЕЛІ РЕЗУЛЬТАТИВНОГО КЕРІВНИЦТВА ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ	76
Висновки до розділу 3	88
Висновки	89
Список використаних джерел	92

ВСТУП

Актуальність теми. Аналіз розвитку провідних економік світу дає підстави стверджувати про важливу роль використання інновацій для якісних зрушень в соціально-економічному житті. За сучасних економічних умов інновація стала рушійною силою у економічному, технологічному, соціальному і екологічному розвитку суспільства. Основою при формуванні успішної економіки інноваційного типу стає ефективне запровадження й використання нововведень в господарській діяльності підприємств. Тому, особливого значення набувають дослідження процесів управління інноваційною діяльністю підприємств.

Процес управління інноваційною діяльністю є досить складним та системним, використання якого є передумовою розробки обґрунтованих рішень, які в майбутньому призведуть до підвищення активності підприємства у запровадженні як економічних, так і соціальних та технологічних нововведень. Належне розуміння керівниками суб'єктів господарювання усіх рівнів сутності та інструментів процесу управління інноваційною діяльністю сприяє підвищенню результативності нововведень, що веде до зростання ділової активності підприємств за рахунок використання інновацій.

Проблеми керівництва інноваційною діяльністю суб'єктів господарювання є предметом дослідження багатьох як українських, так і зарубіжних учених. Зокрема таких, як І. Алексєєв, М. Альберт, М. Армстронг, Л. Батченко, Р. Блейк, М. Вудкок, Р. Дафт, С. Давимука, П. Друкер, А. Казанцев, Р. Лайкерт, О. Мельник, Т. Мітчел, М. Мескон, Д. Моутон, В. Ньюстром, І. Скворцов, Д. Френсіс, С. Шапиро, Н. Шпак, Б. Язлюк та інших.

Але, незважаючи на досить значну кількість наукових праць у цій царині та значення здійснених досліджень, в предметній площині залишається багато питань, які є об'єктом наукових дискусій та ще не знайшли свого вирішення. Зокрема, це стосується питань оцінки результативності керівництва

інноваційною діяльністю, визначення впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на результати проведеної інноваційної діяльності, моделювання вибору ефективного підходу до здійснення керівництва інноваційною діяльністю підприємств. Це й обумовлює актуальність нашого дослідження.

Мета та завдання дослідження. Метою роботи є розгляд теоретичних положень та розробка прикладних рекомендацій для удосконалення і подальшого розвитку процесів керівництва інноваційною діяльністю підприємств.

Відповідно до поставленої мети необхідно вирішити такі **завдання**:

- з'ясувати теоретичний базис керівництва інноваційною діяльністю підприємств;
- розкрити передумови формування інструментів керівництва інноваційною діяльністю підприємств;
- проаналізувати стану та динаміки розвитку інноваційної діяльності підприємств;
- обґрунтувати послідовність формування інструментарію керівництва інноваційною діяльністю підприємств;
- сформулювати рекомендації щодо формування та розвитку моделі результативного керівництва інноваційною діяльністю підприємств.

Об'єкт дослідження є процес здійснення інноваційної діяльності на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні засади та практичні дії щодо формування та розвитку ефективного процесу керівництва інноваційною діяльністю підприємств.

Методи дослідження. Теоретичною основою нашого дослідження стали сучасні теорії менеджменту, існуючі підходи до вирішення проблеми формування ефективної системи управління суб'єктами господарювання, феноменології керівництва, оцінки та розвитку результативного управління інноваційною діяльністю, що відображені у роботах вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів.

Наукова новизна одержаних нами результатів полягає у такому: виведено модель формування і розвитку ефективного керівництва інноваційною діяльністю, яка включає елементи: інструментарій керівництва інноваційною діяльністю, методи оцінки результативності керівництва інноваційною діяльністю, вибір управлінського підходу на засадах креативної моделі до прогнозування впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на результати інноваційної діяльності, з метою формування дієвого механізму визначення стану й обґрунтування шляхів розвитку керівництва інноваційною діяльністю конкретного підприємств на найближчу перспективу.

Практичне значення одержаних результатів. Отримані висновки та практична цінність результатів нашого дослідження полягає в розробці теоретичних засад та практичних рекомендацій для формування і розвитку результативного керівництва інноваційною діяльністю суб'єкта господарювання, як фактору впливу на його економічні результати.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КЕРІВНИЦТВА ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Теоретичний базис керівництва інноваційною діяльністю підприємств

За сучасних умов господарської діяльності суб'єктів господарювання виникає необхідність їх інноваційного розвитку як рушійної сили як економічного, так і технологічного та соціального зростання фінансового потенціалу. Основою формування сучасної успішної економіки інноваційного типу виступає ефективне впровадження і використання нововведень у діяльності підприємств. Тому, особливого значення мають нові дослідження з управління інноваційною діяльністю підприємств.

Процес управління інноваційною діяльністю є складним. Опанування ним є передумовою розробки обґрунтованих радикальних рішень, які призводять до підвищення активності запровадження на підприємстві різних нововведень. Розуміння керівниками усіх рівнів наповнення інструментів управління інноваційною діяльністю має сприяти підвищенню ефективності та результативності запровадження нововведень, що, відповідно, може призвести до зростання ділової активності підприємств за рахунок інновацій.

У структурі управління інноваційною діяльністю вагоме місце належить керівництву. Неможливо ефективно використовувати функції та методи менеджменту, запроваджувати оптимальні управлінські рішення при відсутності результативного керівництва. Сучасним керівникам треба докладати багато зусиль для того, щоб підвищити мотивацію підлеглих та скерувати її на досягнення мети суб'єкта господарювання.

Керівництво – це «... взаємовідносини між керівником та його підлеглими через вплив один на іншого задля спільної ініціації змін і досягнення майбутніх результатів, які б відображали їхню спільну мету. Керівництво, як найголовніша складова менеджменту, завжди вимагала до себе особливої уваги. За класичним

законом планування, керівник повинен 60% свого часу відводити на виконання поставлених завдань, 20% - на виконання незапланованих завдань та 20% - на розроблення інноваційних рішень» [12].

Уявлення про керівництво пройшло еволюцію протягом ХХ століття у міру накопичення результатів емпіричного дослідження із цього феномену. Слід зауважити, що судження щодо керівництва серед зарубіжних та українських вчених суттєво відрізняються. У працях ряду західних вчених «... поняття «керівництво» ототожнюється з поняттям «лідерство», на підставі чого, формально наділений владою керівник організації одночасно вважається неформальним лідером. Тому в англійських, іспанських, німецькомовних та багатьох інших наукових джерелах не існує диференціації цих двох понять» [40; 50; 55].

У працях більшості українських вчених «поняття «керівництво» розмежовується із поняттям «лідерство», оскільки вітчизняні науковці вважають, що у будь-якій організації обов'язково з'являється неформальний лідер, вплив якого на поведінку оточуючих може бути сильнішим від формального керівника» [30; 41; 42].

Щодо поняття «керівництво інноваційною діяльністю», то під постійною увагою науковців є дослідження: сутність та значення керівництва інноваційною діяльністю для підприємств; типологічного аналізу керівників, зайнятих веденням інноваційної діяльності; феноменології та систематизації традиційних та сучасних стилів керівництва; особливостей визначення основних якостей та характеристик, що притаманні ефективному керівнику інноваційної діяльності; оцінки трудової діяльності керівника. Проте, недостатньо уваги приділялось дослідженню керівництва в сфері інноваційної діяльності із акцентом на роль нової підприємницької риси у поведінці керівника. Без таких досліджень неможливо забезпечити належний розвиток суб'єкта господарювання та його конкурентоспроможності на ринку. Це негативно впливає на результативність введення нововведень та обумовлює потребу в подальших дослідженнях особливостей керівництва інноваційною діяльністю.

Для дослідження змісту процесу і явища керівництва інноваційною діяльністю треба встановити науковий статус й співвідношення понять «інноватика», «управління інноваційною діяльністю» і «інноваційний менеджмент», оскільки вони широко використовуються у різних сферах та галузях, а також мають різні трактування у різних науках.

За умови використання логічного поділу понять за обсягом, співвідношення цих категорій можна показати графічно (рис. 1.1).

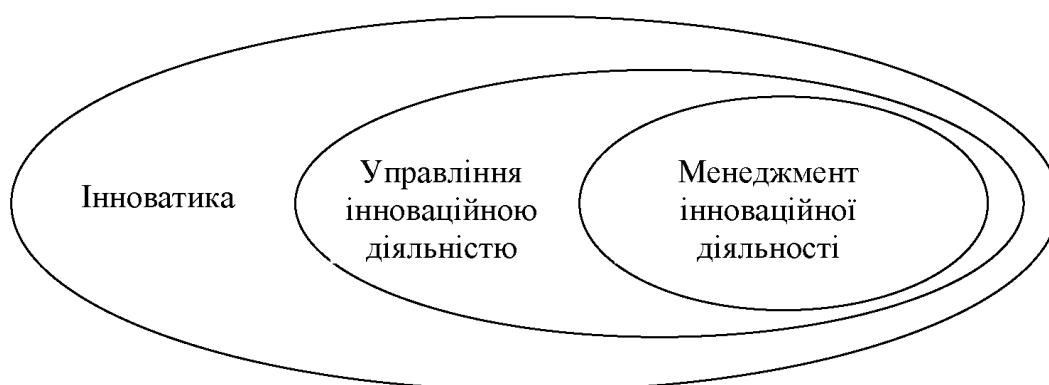


Рис. 1.1. Співвідношення між категоріями «інноватика», «управління інноваційною діяльністю» і «менеджмент інноваційної діяльності»

Інноватика – це «... багатогалузева наука, (серед її складових - економіка, право, управління, соціологія, психологія, кібернетика, філософія тощо), що охоплює теоретичні питання, які об'єднані навколо методів дослідження проблем інновації та інноваційної діяльності, інтегруючи різноманітні наукові знання з метою підвищення їх прикладної ефективності, зберігаючи при тому їх самостійність та специфічність. Предметом інноватики є поширення, створення, а також освоєння різного роду інновацій» [55].

Основи «інноватики», як науки, трапляються у працях К. Маркса, М. Туган-Барановського та М. Кондратьєва. Вони аналізували циклічність економічного розвитку суспільства, який базується на різних нововведеннях, які досить часто змінювали основи цивілізації. На основі їхніх праць Й. Шумпетер довів, що «... причинами циклічності розвитку є інновації і заклав основи

інноватики» [55].

Термін «інноватика» вперше у науковій практиці було вжито у 80-х роках ХХ ст. професором В. Колосовою як «... напрям наукової діяльності з розробки і розвитку методів прогнозування інновацій та наукової методології створення інновацій, а також методів планування, організування та реалізації нововведень» [39].

В свою чергу, поняття «управління» є досить широким за обсягом. Більшість науковців вважають «управління» та «менеджмент» аналогічними термінами. Проте, ми вважаємо, що слід розмежовувати ці поняття, оскільки управління є набагато ширшим поняттям, яке охоплює загальну систему відносин і явищ як у природі, так і у суспільстві (управління людьми, управління державою, управління автомобілем), а менеджмент є набагато вужчим поняттям, яке стосується загальних принципів соціального управління з метою досягнення підприємствами поставлених цілей (управління людьми, управління виробництвом, управління організацією тощо).

У наукову лексику поняття «управління» було введено вперше американським інженером Ф. Тейлором, який визначив «... основні завдання управління: економне використання праці і засобів виробництва; регламентація використання ресурсів; стандартизація робочих операцій; встановлення точного обліку робочого часу» [43]. Подібне трактування управління навів французький менеджер А. Файоль: «Управління - це процес передбачення, організування, розпорядження, узгодження та контролювання» [43]. Р. Стогдил вказує на те, що «... існує приблизно стільки ж визначень поняття управління, скільки існує людей, які намагалися його сформулювати» [44].

Щодо, термінологічного поняття «менеджмент», то варто звернути увагу на визначення О. Кузьміна: «Менеджмент - цілеспрямований вплив на колектив працівників або окремих виконавців з метою виконання поставлених завдань та досягнення визначених цілей» [41].

Дослідження сутності керівництва інноваційною діяльністю вимагає з'ясування відмінності між поняттями «інновація» й «новація». Їх потрібно

розмежовувати, оскільки, «новація – це продукт інтелектуальної діяльності, а інновація – кінцевий результат інноваційної діяльності» [37].

Фундатором терміну «інновація» вважається вчений Й. Шумпетер, який у праці «Теорія економічного розвитку» вводить таке визначення «Нова комбінація - покращення якості виробництва не шляхом дрібних покращень застарілого обладнання, а освоєння абсолютно нових основних засобів виробництва» [20]. В своїх подальших дослідженнях Й. Шумпетер змінює термін «нова комбінація» на «інновація» і дає таке визначення: «Інновація - зміни з метою впровадження і використання нових видів споживчих товарів, нових виробничих і транспортних засобів, ринків і форм організацій» [55].

П. Друкер у своєму визначенні охоплює усі сфери діяльності: «Інновації (або новаторство) – це особливий засіб підприємців, за допомогою якого вони досліджують зміни в економіці та суспільстві з метою використання їх у бізнесі чи різних сферах обслуговування» [28].

Українські науковці С. Морозовим і Л. Шкарапутом дають таке визначення терміну: «Інновація – нововведення в галузі економіки, техніки на основі досягнення науки і передового досвіду; мовознавство – нове явище в мові» [15].

Термінологічне визначення інновацій такж дає Закон України «Про інноваційну діяльність»: «Інновація - новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери» [43].

Термін «інновація» почав використовуватись у вітчизняній управлінській сфері на початку 90-х років ХХ століття і швидко набув поширення» [37].

Нами систематизовано основні типи інновацій на підприємстві (див. рис. 1.2).

Рис. 1.2. Типи інновацій на підприємстві¹

З огляду на існуючі сутнісні трактування інновації в процесі управління інноваційною діяльністю її можна розглядати як процес, так і як результат. «... Інновація як процес, означає практичне використання ідей, що приводить до змін. Інновація як результат, передбачає креативну діяльність для отримання нового чи удосконаленого продукту» [37].

В. Стадник, М. Йохна, В. Козловський, Т. Дудар, Мельниченко у своїх працях розглядають «управління інноваційною діяльністю», як «... складову менеджменту сучасного підприємства, що охоплює планування, організацію та стимулювання інноваційної діяльності, реалізацію інноваційних проєктів, розрахованих на отримання конкурентних переваг і зміцнення ринкових позицій підприємства» [49]. П. Завлина дає таке визначення: «Формування цілей інноваційної діяльності, планування інновацій, організацію роботи та контроль за здійсненням інновацій» [33]. Л. Пономаренко ототожнює управління інноваційною діяльністю із інноваційним менеджментом. І. Лебедева трактує його як «процес упровадження інновацій, діяльність органів керування і фінансування наукових досліджень і розробок» [38]. С. Шапиро розглядає його так: «Управління інноваційною діяльністю – важливий аспект керівництва для розвитку господарства, і абсолютно необхідного, щоб трудові колективи і господарські керівники безперервно, наполегливо, ініціативно, зацікавлено займались питанням розробки і введення нововведень, а не звертались до них від випадку до випадку під впливом зовнішніх, випадкових і при цьому небажаних обставин» [54].

Узагальнюючи дані підходи, ми вважаємо, що управління інноваційною діяльністю слід розглядати як таку діяльність, що передбачає вплив керуючої системи на керовану для досягнення ефективних економічних, технологічних і соціальних результатів, через реалізацію загальних та конкретних функцій менеджменту із використанням економічно-технічних, соціально-психологічних та адміністративно-правових методів менеджменту з метою підготовки, ухвалення і реалізації належних управлінських рішень.

Аналіз підходів різних авторів, які досліджували процеси розвитку інноваційного менеджменту і особливості реалізації інноваційної діяльності в суб'єктах господарювання, дозволив побудувати модель для розгляду місця керівництва в процесі управління інноваційною діяльністю (рис. 1.3).

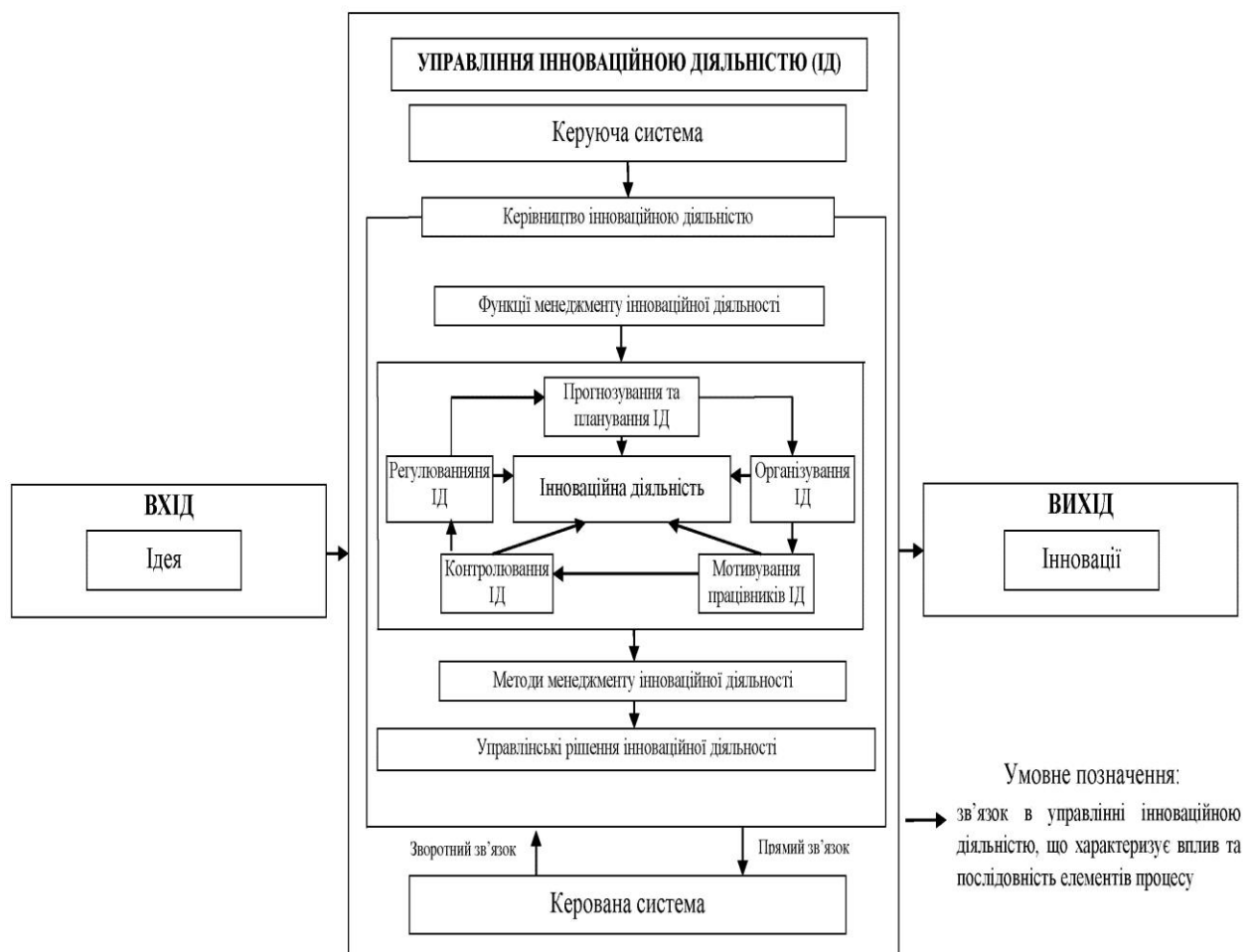


Рис. 1.3. Графічна модель керівництва інноваційною діяльністю підприємств в системі управління інноваційною діяльністю¹

Інноваційну діяльність, на наш погляд, слід розглядати як відкриту систему. «Вхід в систему – ресурси та інформація про фактори зовнішнього середовища прямої дії (постачальників, споживачів, конкурентів), фактори зовнішнього середовища непрямой дії (науково-технологічні, політичні, економічні, соціально-культурні фактори тощо) та фактори внутрішнього середовища (місія, стратегія, маркетингова політика тощо). Виходом системи є результат інноваційної діяльності, тобто інновація у різних її видах та формах» [38].

Н. Колінко зазначає, що «ефективне управління інноваційною діяльністю залежить від розуміння доцільності співпраці «владних стимуляторів» (керуючої системи) та «кваліфікованих стимуляторів» (керованої системи)» [37].

Узагальнено графічна модель (див. рис. 1.3) демонструє нам вплив керуючої системи на керовану. Це що відбувається через реалізацію функцій менеджменту із використанням методів щодо прийняття обґрунтованих управлінських рішень із інноваційної діяльності, а також участь у перетворенні «... вхідного ресурсу (ідеї) на отримання кінцевого продукту (інновації)» [37].

Охарактеризуємо детальніше кожен елемент моделі.

Управління інноваційною діяльністю здійснює керівник «через функції менеджменту, що застосовуються для реалізації інноваційної діяльності» [36].

Функції менеджменту – це «... види управлінської діяльності, які забезпечують способи управлінського впливу керуючої системи на керовану в процесі здійснення інноваційної діяльності. Вони включають набір загальних функцій менеджменту, зміст яких залежить від конкретних та визначає специфіку об'єднувальної функції» [41].

За умов прискорення науково-технічного прогресу також різко зростає роль дослідження керівництва, зокрема, «... його об'єкта – керівника, який займає ключове становище в системі керівництва, відповідаючи за сім «m»: management – управління; materials – матеріали; machines – обладнання; marketing – збут; money – гроші; methods – методи; men – люди. Важливими для керівника є питання про те, як себе поводити, які засоби впливу, форми влади та

стилі керівництва є найбільш ефективними при зосередженні зусиль підлеглих на досягнення цілей інноваційної діяльності підприємства» [40].

У наукових роботах зарубіжних та українських вчених є дослідження управлінської діяльності керівника у сфері управління інноваціями, в яких пропонується досить різна систематизація функцій менеджменту. Розглянемо ці класифікації.

Р. Фатхутдинов класифікує функції «... у вигляді циклу (колеса): стратегічний маркетинг → планування → організація процесів → облік → контроль → мотивація → регулювання → координація» [50]. А. Казанцев виділяє «... дві групи функцій: основні (предметні функції – формування цілей, планування, організація, контроль) та забезпечуючі (процесуальні функції – рішення, комунікації; соціально-психологічні функції – делегування, мотивація)» [33]. В. Козловський визначає «... чотири функції: планування, організацію, мотивацію, регулювання» [35]. Л. Михайлова виокремлює «... чотири стадії функцій: планування; визначення умов і організація; виконання; керівництво» [45]. М. Виноградський виділяє дещо видозмінені функції: «... ініціативність; інформативність; захист своєї думки; прийняття рішення; розв'язання конфліктів; критичний аналіз» [11]. В. Янчевський формує «... дві групи функцій: спеціальні функції, які відображають зміст основних стадій процесу управління інноваційною діяльністю (наукові, технічні, економічні, організаційні, соціальні), та забезпечуючі функції, які об'єднують управлінські інноваційні процеси та інструменти, що сприяють ефективному здійсненню предметних функцій управління (планування; організування; мотивація; координація; контроль)» [56]. П. Микитюк виділяє шість функцій, які «... відображають зміст інноваційної діяльності: прогнозування (передбачення); формування інноваційних цілей (планування); координація; організація; стимулювання (активізація); контроль» [44]. Н. Рисєєв «... узагальнивши функції, методи, управлінські рішення, керівництво, управління інноваційною діяльністю, виділив одинадцять функцій: планування; проектування; прогнозування; підбір та оцінка персоналу; навчання персоналу та адаптація;

інформування; мотивація персоналу; адміністрування; постановка і розподіл завдань; контроль персоналу; пошук та прийняття рішення; управлінський вплив; комунікативна функція» [39].

Більшість науковців переконані, що систематизація функцій обумовлена різноманітністю управлінської діяльності в ланцюзі: «ідея → наукові дослідження → розробки → проектування → виробництво → реалізація інновацій» [38].

Ми включаємо у класифікацію функцій менеджменту інновацій три функції (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Типологія функцій менеджменту інновацій¹

Розвиток інноваційної діяльності на підприємстві реального сектору економіки залежить від належного застосування трьох груп функцій менеджменту: загальних, конкретних та об'єднувальних. Загальні функції відповідають за зміст процесу управління інноваційною діяльністю, конкретні та об'єднувальна – передбачають основні управлінські процеси та сукупність

інструментів керівництва, які забезпечують реалізацію загальних функцій.

До загальних функцій менеджменту належать: «прогнозування та планування - розроблення прогнозів науково-технічного розвитку на тривалу перспективу та вибір основних напрямів інноваційної діяльності відповідно до прийнятих прогнозів та цілей розвитку, інноваційного потенціалу підприємства, попиту ринку; організування - забезпечення виконання планових завдань і об'єднання працівників, які спільно реалізують інноваційні плани, програми, проекти на базі відповідних правил і процедур; мотивування - спонукання працівників до зацікавленості в результатах своєї праці зі створення та реалізації інновацій; контроль - перевірка організації інноваційного процесу, плану впровадження новинок та реалізації інновацій» [37].

Конкретні функції передбачають «... управлінську діяльність, за допомогою якої реалізуються конкретна складова інноваційної діяльності (наприклад, управління інноваційним процесом – включає комплекс дій, пов'язаних з ініціюванням, розробленням і виготовленням продукції, технологій, що мають нові властивості та ефективніше задовольняють існуючі потреби; управління інноваційним проектом - визначає систему взаємопов'язаних цілей та програм комплексу наукових, виробничих, організаційних, фінансових та комерційних заходів» [44], «... які відповідним чином організовані та оформлені, що в кінцевому результаті призводить до інновації; управління інноваційним потенціалом підвищує потенційну здатність підприємства впроваджувати інновації, які відповідають вимогам ринку; управління інноваційним розвитком сприяє незворотним, спрямованим та закономірним змінам в розвитку інновацій, котрі призводять до підвищення якісного стану підприємства» [37; 44]; «... управління інноваційною програмою спрямоване на впровадження інноваційної стратегії підприємства через організаційні ресурси і їх компетенцію для розвитку, впровадження та реалізації ключових інновацій» [37].

Об'єднувальна функція менеджменту (керівництво) «... виконується інноваційним типом керівника, інноваційним стилем керівництва із застосуванням нових форм влади, які базуються на засадах впливу через участь

до співробітництва та поєднання як авторитету влади, так і влади авторитету з метою досягнення науково-технічного, економічного, екологічного, управлінського та соціального ефекту» [38].

Для забезпечення ефективної реалізації зазначених функцій треба приділити увагу формуванню стратегічних ресурсів підприємства, які включають матеріальні, фінансові, трудові, технологічні, інформаційні, енергетичні тощо.

Управлінська діяльність має спрямовуватись на отримання конкретних результатів. Основним результатом інноваційної діяльності є «... отримані інновації та інноваційні рішення» [43]. Саме для «... здійснення управлінського впливу та виконання конкретних функцій, які реалізуються на засадах загальних та об'єднувальної функції менеджменту, керівники усіх рівнів для виконання та досягнення поставленої мети застосовують методи менеджменту інновацій - способи, підходи, інструменти та прийоми, які дають можливість упорядкувати, націлити та ефективно організувати виконання інноваційної діяльності» [38] (див. рис. 1.4).

Є багато підходів щодо класифікації методів управління інноваційною діяльністю. Так, наприклад, С. Ілляшенко «... в інноваційному менеджменті виокремлює методи планування, економічного стимулювання, правові методи, методи соціального регулювання та політичного регулювання» [36]. Тут автор за основу класифікації бере поділ за сферами застосування, враховуючи при цьому рівень підприємства та макро-рівень управління. Проте, група методів планування тут дещо випадає із сфер застосування. С. Пастушенко групує методи на «... адміністративні, економічні, соціально-психологічні, мережеві, аналізу, прогнозування» [47]. Науковець теж зводить декілька класифікаційних ознак у одну класифікацію. Найбільш чіткою є О. Кузьміна, згідно якої «... методи за характером впливу поділяються на економічні, технологічні, соціально-психологічні та адміністративні» [41].

За результатами проведеного аналізу нами розроблено класифікацію методів менеджменту інновацій через три сфери впливу (рис. 1.5).

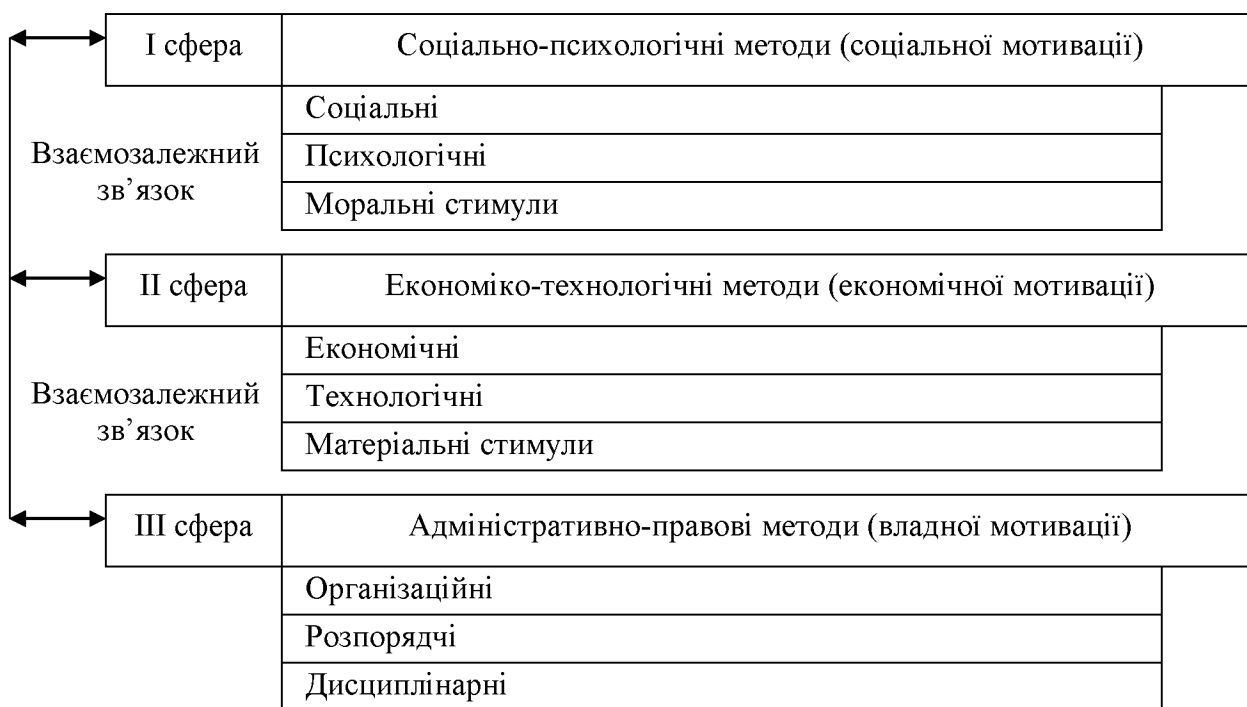


Рис. 1.5. Методи менеджменту інноваційної діяльності¹

Такий розподіл методів є досить умовним і при практичній діяльності використання будь-якого з них має комплексний характер. Поділ на саме такі сфери є логічним та обґрунтованим. Сформувавши найбільш сприятливий психологічний клімат для виконання планів та завдань інноваційної діяльності продовжують застосовувати економіко-технологічні методи, а для забезпечення можливостей оперативного управління інноваційною діяльністю наступним кроком використовують методи владної мотивації.

Економіко-технологічні методи забезпечують «... майнові інтереси учасників інноваційної діяльності шляхом реалізації матеріальних відносин між керуючою і керованою системами. Вони поділяється на такі види: економічні – економічні процеси, що спрямовані на підвищення ефективності виробництва та успішного розв'язання завдань інноваційної діяльності (складання економічного плану досягнення ефективних показників інноваційної діяльності, формування бюджету для деталізації статей доходу та витрат, пов'язаних із здійсненням інноваційної діяльності); технологічні – забезпечення інноваційної діяльності через сукупність технологічних документів, що використовуються в процесі

здійснення управління інноваційною діяльністю (технологічні документи, схеми та інструкції, конструкторські документи, креслення, карти, програми, оснащення інструментами та пристроями для здійснення інноваційної діяльності); матеріальні стимули – сукупність спонукальних мотивів для створення матеріальної зацікавленості у здійсненні конкретних завдань інноваційної діяльності (заробітна плата, премії, доплати, надбавки, компенсації, пільги, винагороди за інновації)» [38].

Методи владної мотивації реалізують через «... комплекс способів та прийомів впливу юридичних, правових норм, на основі мотивів зобов'язуючого характеру. Адміністративно-правові методи інноваційного менеджменту поділяються на такі групи: організаційні – встановлення та визначення довгострокових зав'язків в системі управління інноваційною діяльністю (структура, штати, закони, положення, регламент, статут, норми, інструкції, правила, вимоги, акти, протоколи, тощо); розпорядчі – забезпечення оперативного управління інноваційною діяльністю (договори, накази, розпорядження, вказівки); дисциплінарні – підтримка організаційних зав'язків та відносин в системі управління інноваційною діяльністю (зауваження, догани, похвала, звільнення)» [38].

В сукупності методів менеджменту інноваціями зосереджені правила, прийоми та підходи щодо впливу керівництва для забезпечення скоординованої інноваційної діяльності суб'єкта господарювання та єдності інтересів наукових та інженерно-технічних його працівників.

Прийняття управлінських рішень є наступним кроком у структурі важливих елементів в керівництві інноваційною діяльністю, а також ключовим інструментом розробки та реалізації ефективної концепції з управління інноваційною діяльністю. Такі рішення охоплюють ряд послідовних завдань від моменту вибору до запровадження оптимальної альтернативи, виконання якої має призвести до отримання запланованого результату – інновації. Послідовність прийняття рішень у цьому процесі наведено на рис. 1.6.

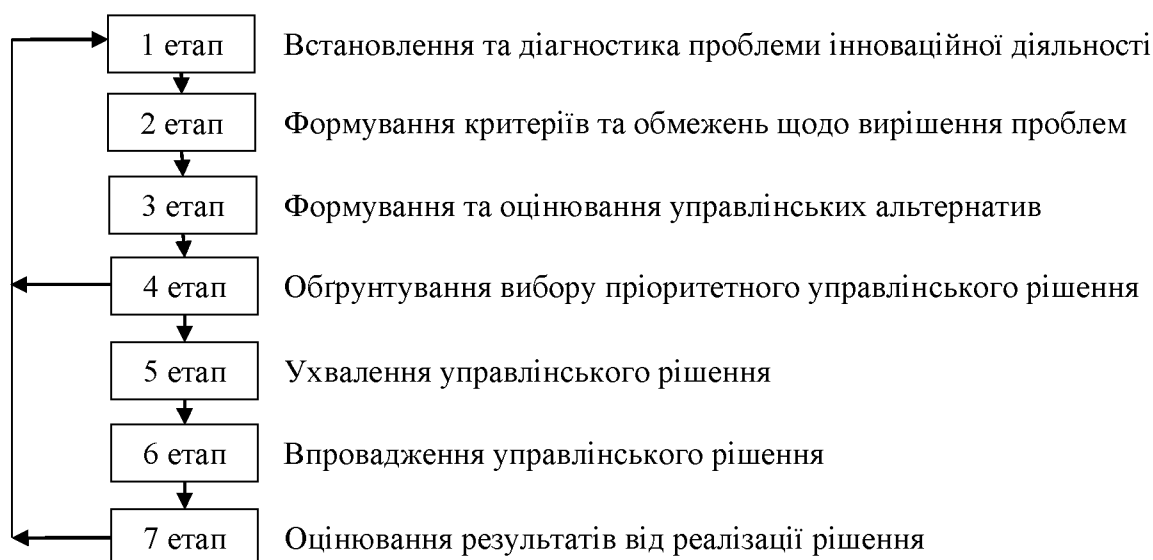


Рис. 1.6. Послідовність та основні завдання процесу прийняття рішення¹

Із всієї різноманітності підходів щодо структуризації вище зазначеного процесу, слід, на нашу думку, виділити три основні етапи прийняття управлінського рішення та завдання, які слід виконати, у процесі менеджменту інноваційної діяльності (рис. 1.7).

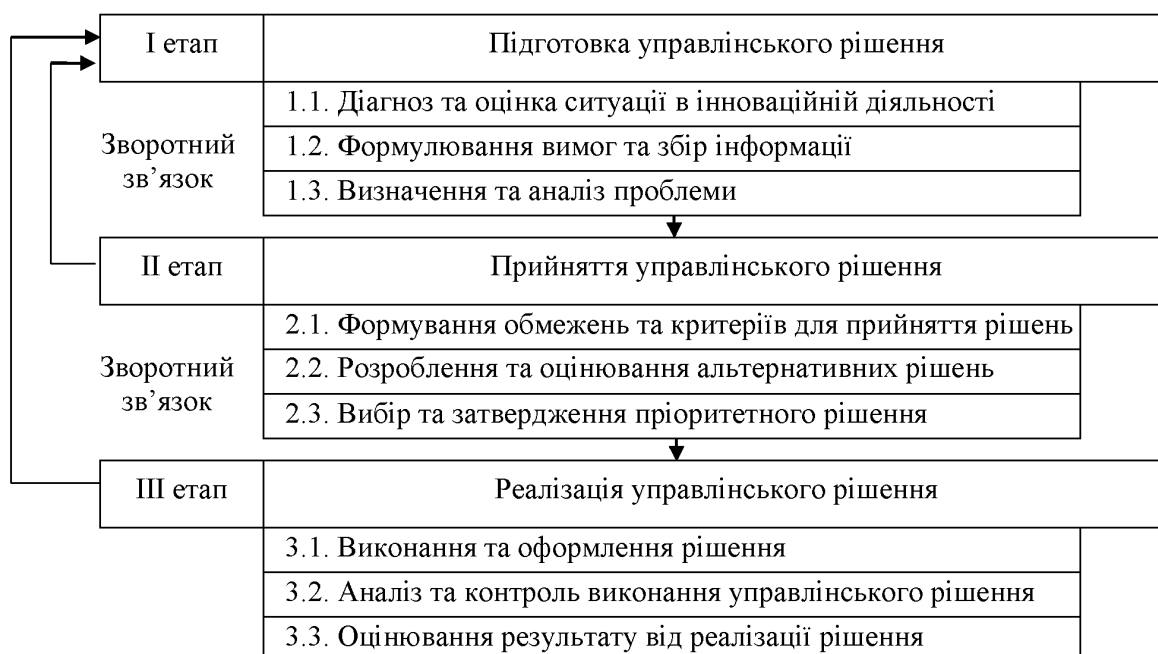


Рис. 1.7. Етапи і завдання прийняття управлінського рішення в сфері інноваційної діяльності¹

На наведеній схемі розкрита логічна послідовність етапів прийняття управлінського рішення в сфері інноваційної діяльності. Розглянемо ці етапи докладніше.

На етапі підготовки управлінського рішення «... керівник виявляє проблему, пов'язану з інноваційною діяльністю підприємства, збираючи, обробляючи та аналізуючи різноманітні дані. Діагноз та оцінювання ситуації в інноваційній діяльності є усвідомленим сприйняттям протиріч між змінами можливостей та загроз інноваційної діяльності підприємства, а також визначенням критеріїв за якими буде здійснюватися оцінювання результатів вирішення проблемної ситуації. Формулювання вимоги та збір інформації передбачає формування актуальної, своєчасної, лаконічної та об'єктивної інформації, дотичної до встановленої проблеми. Визначення та аналіз проблеми зводиться до конкретизації кінцевого бажаного результату в результаті вирішення проблемної ситуації» [38].

На етапі прийняття управлінського рішення «... керівник із можливих альтернатив вибирає пріоритетне рішення. Формування обмежень та критеріїв для прийняття рішень полягає в ідентифікації та складанні усіх можливих варіантів дій, які допоможуть у вирішенні проблемної ситуації, та обґрунтування кількості альтернатив, що підлягають розгляду за критеріями реалістичності, відповідності, прийнятності. Вибір та оцінювання альтернатив – це визначення переваг та недоліків кожної альтернативи, оцінювання можливих наслідків, а також ймовірності здійснення можливої альтернативи. Обговорення та затвердження пріоритетного рішення - зводиться до порівняння альтернатив за сукупністю критеріїв та вибору найбільш прийняттого рішення» [38].

На етапі реалізації управлінського рішення «... керівник адміністративно узаконює прийняте рішення та оцінює результат від його реалізації. Організація та оформлення виконання рішення – це процеси, що забезпечують успішне досягнення поставленої мети інноваційної діяльності сформовані у вигляді планів. Аналіз та контроль виконання затвердженого рішення дозволяє своєчасно виявити відхилення від встановленого плану дій або недоліків

рішення та здійснити його коригування. Звіт про виконання управлінського рішення полягає у підготовці кінцевого письмового або усного повідомлення, доповіді чи пропозиції для вироблення та прийняття наступного управлінського рішення» [38].

Керівник з інноваційної діяльності може використовувати різні методи щодо прийняття управлінських рішень (табл. 1.1). При прийнятті рішення керівник повинен знати, за яких обставин застосовувати, комбінувати різновиди методів прийняття управлінських рішень та розуміти переваги та недоліки кожного методу, для ефективного вирішення завдань інноваційної діяльності та прийняття оптимальних рішень.

Таблиця 1.1

Методи вироблення рішень при управлінні інноваційною діяльністю¹

Тип методу	Механізми
1	2
Виявлення думок	Інтерв'ю; анкетування; вибіркові опитування; експертиза
Аналізування	Функціонально-вартісний аналіз; системний аналіз; економічний аналіз; написання сценаріїв
Оцінювання	Оцінювання загального потенціалу; оцінювання виробничого потенціалу; оцінювання маркетингового потенціалу
Генерування ідеї	Метод конференції ідеї; метод 6-3-5; метод синектики; метод номінальної групової техніки; метод контрольних запитань; метод морфологічного аналізу; метод ділових ігор й ситуації; метод фокальних об'єктів; метод мозкової атаки
Прийняття рішень	Порівняння альтернатив; формування дерева рішень; економіко-математичні моделі
Прогнозування	Експертні (евристичні); метод екстраполяції; метод аналогії; метод інверсії; метод ідеалізації; метод сценарію; метод Дельфі; метод Монте-Карло; регресивний аналіз; імітаційні моделі
Наочного уявлення	Інструкції та посадкові описи; модель графічна; модель фізична
Аргументації	Проведення переговорів; презентація результатів

На прийняття управлінських рішень в сфері інновацій впливає низка факторів. Основні з них наведено на рис. 1.8.

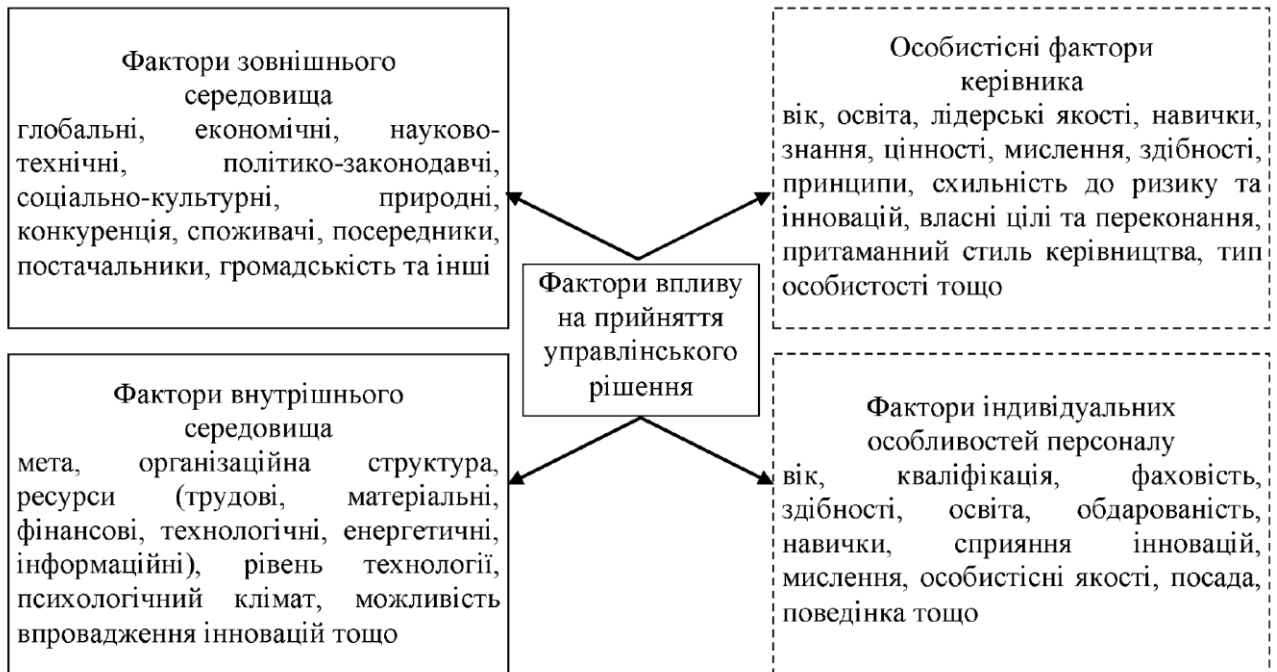


Рис. 1.8. Фактори впливу на прийняття управлінського рішення у сфері інноваційної діяльності¹

Запровадження якісних нововведень в процес діяльності підприємства часто залежить від розуміння керівників усіх шаблів управління значення та необхідності інноваційного розвитку як важливої передумови для виживання в глобальному конкурентному середовищі, а також отримання конкурентних переваг від реалізації креативного потенціалу працівників підприємства.

На рис. 1.9 нами представлена узагальнена графічна модель організації процесу керівництва інноваційною діяльністю в загальній системі управлінні інноваційною діяльністю суб'єкта господарювання (рис. 1.9).

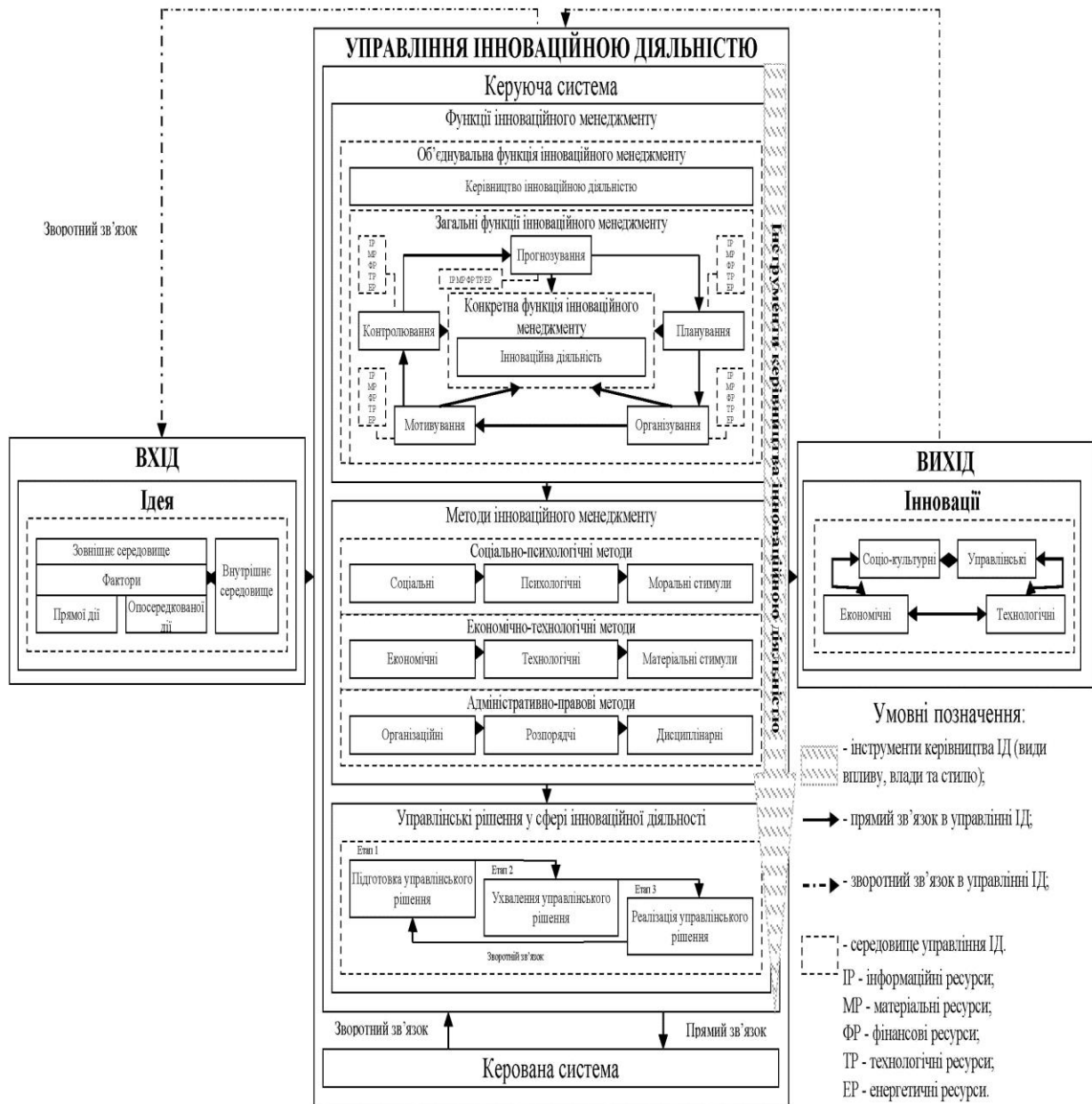


Рис. 1.9. Місце керівництва в структурі управління інноваційною діяльністю¹

Слід зазначити, що важливу роль у інноваційному розвитку будь-якого суб'єкта господарювання відіграють зворотні зв'язки, що забезпечують систему менеджменту інновацій в оперативному порядку достовірною інформацією щодо перебігу процесу прийняття управлінських рішень та їх запровадження у процесі освоєння інновацій, у вигляді усної, письмової та «on-line» комунікації керівництва із відповідними виконавцями.

1.2. Передумови формування інструментів керівництва інноваційною діяльністю підприємств

Основу, практичну канву керівництва інноваційною діяльністю становлять інструменти керівництва, які містять певні елементи, що дозволяють впливати на керовану систему та забезпечувати досягнення очікуваних результатів інноваційної діяльності. Такими інструментами, які має використовувати керівник у своїй діяльності, є «влада, вплив та стиль керівництва» [35; 44]. Тому, для результативного керівництва інноваційною діяльністю слід використовувати та розвивати ці інструменти. Вони і є основними визначальними характеристиками керівництва (рис. 1.10).



Рис. 1.10. Інструменти керівництва інноваційною діяльністю¹

В контексті дослідження інструментарію керівництва інноваційної діяльності доцільним є з'ясування типів керівників за реагуванням на інноваційні пропозиції своїх підлеглих.

Аналізуючи керівництво інноваційною діяльністю загалом можна виділивши «... п'ять класичних типів керівника, який діє у сфері інноваційної діяльності:

1) суперноватори – керівники, які охоче приймають та впроваджують усі інноваційні ідеї підлеглих, не чекаючи їх визнання з боку інших;

2) новатори – керівники, які схвалюють дослідження та розробку інноваційних ідей підлеглими, але впроваджують раціональні та перевірені із них, попередньо обміркувавши доцільність;

3) помірковані – керівники, які здійснюють дослідження та впровадження

інноваційних ідей за міру необхідності;

4) консерватори – керівники, які повільно сприймають та впроваджують інноваційні ідеї підлеглих, схильні не до змін, а до збереження існуючих традицій;

5) суперконсерватори – керівники, які дуже довго аналізують, доцільність дослідження та впровадження інноваційних ідей підлеглими, чинять активний спротив будь-яким новинкам» [6; 8; 32].

Результати нашого досліджень дали можливість умовно згрупувати керівників за рівнем новаторства при прийнятті рішень з впровадженні інноваційних ідей (рис. 1.11).

Найбільшу питому вагу серед них займають керівники поміркованого типу 50%. Це характеризуються тим, що, як правило, на підприємствах зазвичай приймаються стандартні управлінські рішення, відбувається освоєння вже відомих інноваційних процесів, відбувається мотивування підлеглих до запровадження інновацій, але не до їх самостійного пошуку.

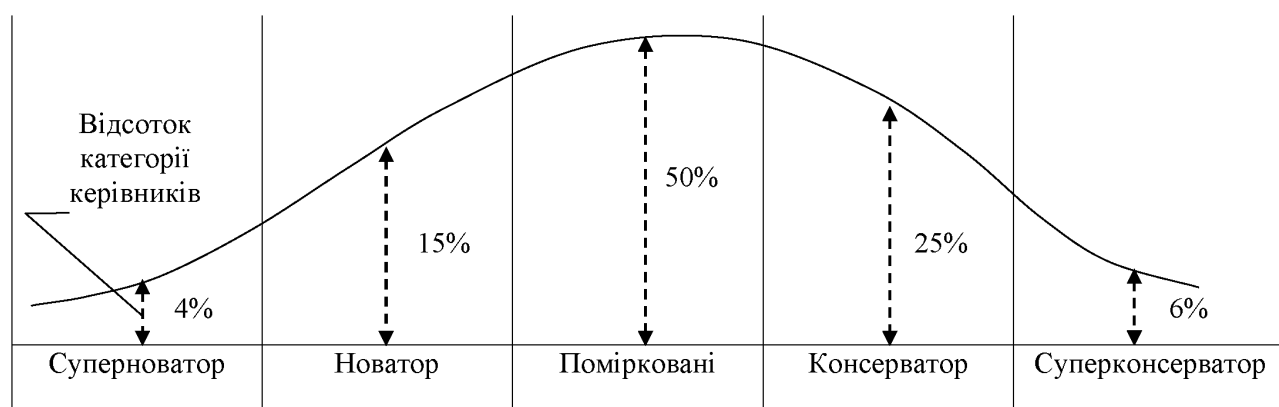


Рис. 1.11. Структура розподілу типів керівників інноваційною діяльністю¹

Характерні відмінності, які є між двома типами керівника, які радикально відмінні між собою, суперноваторами та суперконсерваторами, наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Характерні особливості типів керівників: суперноватор та суперконсерватор¹

Ознаки	Характерні особливості	
	Суперноватор	Суперконсерватор
1	2	3
Психологічний підхід до бачення дійсності	Евристичний	Проблемний
Тип емоційного підходу до прийняття рішення	Ініціативний	Раціональний
Притаманний тип темпераменту особистості	Екстравертний	Інтровертний
Підхід до прийняття рішення за участю	Колегіальний	Єдиноначальний
Характер влади	Харизматична	Посадова
Результат діяльності	Ініціація змін	Забезпечення стабільності
Сформований авторитет	За результатами роботи	За посадою
Джерело поваги	Авторитетом	Статусом
Природа феномену керівника	Психологічна	Соціальна

У таблиці 1.3 нами наведемо основні завдання керівника інноваційної діяльності на кожному з рівнів управління, які були виділені американським соціологом Т. Парсоном (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Групи завдань керівника інноваційної діяльності відповідно до рівня управління¹

Рівень управління	Посада керівника інноваційної діяльності	Основні завдання
1	2	3
Інституційний рівень	Керівник інноваційного підприємства, організації	Стратегічні – визначають перспективні напрямки розвитку організації, ставлять стратегічні цілі, окреслюють коло інновацій, які можна використати
Управлінський рівень	Керівники служби, лабораторії, науково-технічного відділу, виробничого підрозділу	Оперативні – втілюють у життя рішення вищого керівництва в сфері інноваційної діяльності, консолідує персонал організації на їх досягнення
Технічний рівень	Керівники творчої групи виконавців (дослідників, розробників, науковців, проєктантів)	Поточні (моментні) – формують обсяг поточних завдань відповідно встановленої до мети і ситуації, що виникла. Виконують різноманітні функції з розробки, проєктування, впровадження новачій, забезпечуючи досягнення максимального ефекту на кожному етапі роботи

Щоденно керівники з інноваційної діяльності на підприємстві вирішують проблеми креативного характеру. На рис. 1.12 нами наведено послідовність етапів та основні методичні прийоми із запровадження інноваційної ідеї в практику діяльності керівником з інноваційної діяльності.



Рис. 1.12. Логічні етапи роботи з розробки і впровадження інноваційної ідеї керівником інноваційної діяльності¹

Розробка інновації завжди починається із генерування ідеї. На даному етапі керівник з інноваційної діяльності здійснює пошук нових ідей для створення зовсім нового або удосконалення вже існуючого товару (послуги) чи технології. Основними джерелами інновацій є «... потреби споживачів, ефективна діяльність конкурентів, власні технологічні проблеми підприємства, державна політика, науково-технічний прогрес, проблеми екології чи цифрового управління. Знаходити нові ідеї керівник інноваційної діяльності може: методом індивідуального пошуку (метод аналогії; метод інверсії; метод ідеалізації тощо); методом колективного пошуку (метод «мозкового штурму»; метод комісій; метод Дельфі; метод зважених оцінок; метод конференції ідей; метод колективного блокноту тощо); методом активізації пошуку (метод морфологічного аналізу; фокальних об'єктів, контрольних запитань тощо). Для успішної функціонування підприємства і досягнення встановленої мети розвитку

керівник інноваційної діяльності повинен окреслити зміст проблеми, яка підлягає вирішенню, розробити власну ідею або виокремити за результатами бенчмаркетингу сукупність ідей, придатних до запозичення, встановити найбільш перспективну ідею з огляду на її комерційний результат та ініціювати її впровадження» [38].

Із сукупності можливих варіантів, запропонованих до його розгляду, треба вибрати кілька найбільш перспективних ідей за певними критеріями (характеристиками). Тут керівник з інноваційної діяльності відбирає ті ідеї, які найбільш точно відповідають поставленій меті.

Відбір кращих ідей може здійснюватися «... за такими методами:

- виробничої характеристики - відповідність виробничим можливостям, забезпеченість ресурсами, можливість виробництва конкурентоспроможного товару, доступність технології виробництва, тощо;

- маркетингової характеристики - відповідність маркетинговим можливостям, місткість ринку, потенційна тривалість життєвого циклу, конкурентоспроможність продукції, привабливість для існуючих споживачів, тощо;

- загальної характеристики - потенційний прибуток, обсяг і доступність інвестицій, ступінь ризику, можливість патентування, розмір ринку; рівень конкуренції, тощо» [38].

Основними вимогами, які ставляться до інноваційних ідей, є: креативність, конкретність, обґрунтованість, комерційність, реалістичність, раціональність, гнучкість.

Відібравши та оцінивши найбільш перспективні ідеї, доцільно їх візуалізувати із використанням таких методів, як: наочного зображення (метод демонстрування); письмового опису (метод ілюстрування); розробки макету (метод форескізу).

Оцінка ділової привабливості ідей відбувається з використанням методу економічного аналізу. Це дозволяє керівнику-інноватору вчасно усунути некомерційні малоефективні ідеї із тих, що залишилися після проходження

попередніх етапів.

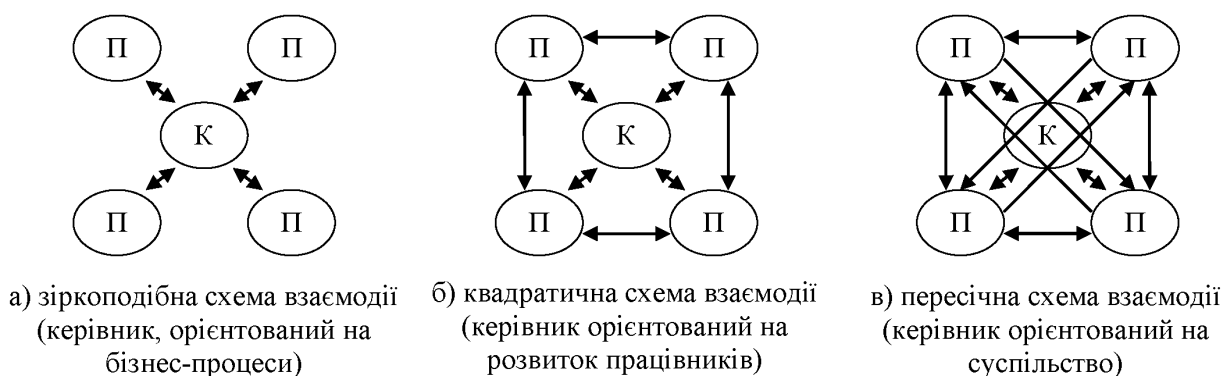
В залежності від способу пізнання економічної системи, «... методи економічного аналізу поділяють на такі групи: загальнонаукові (методи теорії пізнання: метод аналізу, метод синтезу, метод індукції, метод дедукції; евристичний метод: метод асоціацій тощо); економіко-математичні (методи економічної кібернетики; методи математичного програмування; методи кореляційно-регресійного зв'язку тощо); економіко-логічні (детермінованого аналізу: методи логарифмічні та методи інтегральні; загального аналізу: групування та порівняння, середніх арифметичних та індексів, інтегральної комплексної оцінки, графічні тощо)» [29].

Економічно ефективну ідею використовують для комерційного впровадження на виробництві. На цьому етапі керівник здійснює комерційну реалізацію разом із підготовкою до повномасштабного виробництва – від пробного маркетингу, здійснення операційної діяльності до запуску інноваційного продукту у серійне виробництво.

Трудова діяльність керівника з інноваційної діяльності ґрунтується на стимулюванні цілеспрямованої поведінки його підлеглих. Від обраного виду влади та методів впливу на підлеглих залежить стиль керівництва. Тому, спочатку слід виділити вектори орієнтованості керівника з інноваційної діяльності. Ми умовно поділили їх за: а) бізнес-процесами; б) впливом на працівників; в) суспільним значенням.

Керівник, який орієнтований на інновації у бізнес-процесах підприємства, як правило, спрямовує свою діяльність на удосконалення існуючого процесу діяльності, вирішення практичних завдань, що вимагають швидких та рішучих дій. Керівник, орієнтований на розвиток трудового потенціалу, зосереджується на взаємозв'язках із своїми співробітниками. Керівник, який орієнтований на впровадження суспільно-орієнтованих інновацій, завжди концентрує свої зусилля на пізнанні зовнішнього середовища суб'єкта господарювання. Саме такий тип керівника і є каталізатором нововведень, але йому притаманні, як правило, недостатня товариськість та низькі організаторські здібності.

Індивідуальні підходи керівників під час здійснення інноваційної діяльності нами наведено на рис. 1.13.



Примітка:

К - умовне позначення керівника; П - умовне позначення підлеглого

Рис. 1.13. Графічна модель взаємодії керівництва в розрізі векторної орієнтованості¹

Для керівника, який орієнтований на бізнес-процеси підприємства, більш притаманним є інноваційний авторитарний стиль керівництва (рис 1.13; а), в основу якого покладена координуюча участь у інноваційній діяльності. Такий тип керівника «... у своїй практиці використовує матеріальне заохочення для впровадження (реалізації) інноваційних цілей та стимулює розвиток розумового (раціонального) підходу до виконання інноваційних завдань. Керівник з вектором орієнтованості на бізнес-процеси віддає перевагу еталонній владі, яка базується на засадах лідерства, особистих якостях і прикладі, які наслідують підлеглі. За рівнем інноваційної керівнику притаманний модернізаційний стиль, який полягає в прагненні до покращення технологічного процесу, удосконалення основних засобів підприємства, шляхом конструктивних змін устаткування, обладнання та механізмів, освоєння нових технологій, впровадження у виробництво науково-технічних новинок та випуску продукції з інноваційною складовою» [39].

Для керівника, який орієнтується на розвиток креативних здібностей працівників, притаманний інноваційний ліберальний стиль в керівництві (рис. 1.13; б). В основу такого стилю покладене вільне вираження думок та

усвідомлення виконання завдань існуючими виконавцями. Такий керівник «... використовує у своїй діяльності владу, яка базується на засадах винагороди та заохочення професіоналізму та компетентності підлеглих. Понад усе таким керівником цінується вільна, творча атмосфера з високим рівнем індивідуальної та свідомої відповідальності. За рівнем інноваційності керівнику притаманний новаторський стиль, який полягає в ініціюванні та підтримці науково-технічної активності підлеглих, для продукування оригінальних ідей щодо створення нових видів продукції, промислових зразків, фірмових назв тощо. Такому типу керівнику притаманне стратегічне мислення та бачення майбутнього, створення сильної корпоративної культури, практика наділення підлеглих владою, командна робота та вільний обмін інформацією» [39].

Для керівника, який орієнтований на трансформацію процесів у суспільстві, притаманним є інноваційний демократичний стиль керівництва (рис. 1.13; в). У його основі лежить «... створення найбільш сприятливих умов для творчої діяльності, результати якої можуть змінювати не лише напрям діяльності підприємства, а й, можливо, масову свідомість людей та вектор розвитку суспільства, загалом. Цьому типу керівника притаманна експертна влада, яка ґрунтується на вмінні керівника в силу своїх компетенцій, підготовки та знань оцінити майстерність, талант та знання підлеглих, щодо генерування абсолютно нової, ніким раніше не запропонованої ідеї. За рівнем інноваційності такому керівнику притаманний випереджаючий стиль, який полягає в розробленні абсолютно нових, як для підприємства, так і для суспільства ідей» [39].

Варто зазначити, що всі керівники із будь-якого вектору інноваційної орієнтованості підтримують творчу активність, забезпечуючи цим підвищення конкурентоспроможності й ефективне функціонування суб'єкта господарювання, утверджуючи такий управлінський підхід як: «діяльність на засадах інструментів керівництва (влади, впливу та стилю) спонукає появі та реалізації нових ідей, методів чи процесів» [39].

Підходи до формування різних інструментів керівництва інноваційною

діяльністю наведено нами на рис. 1.14.

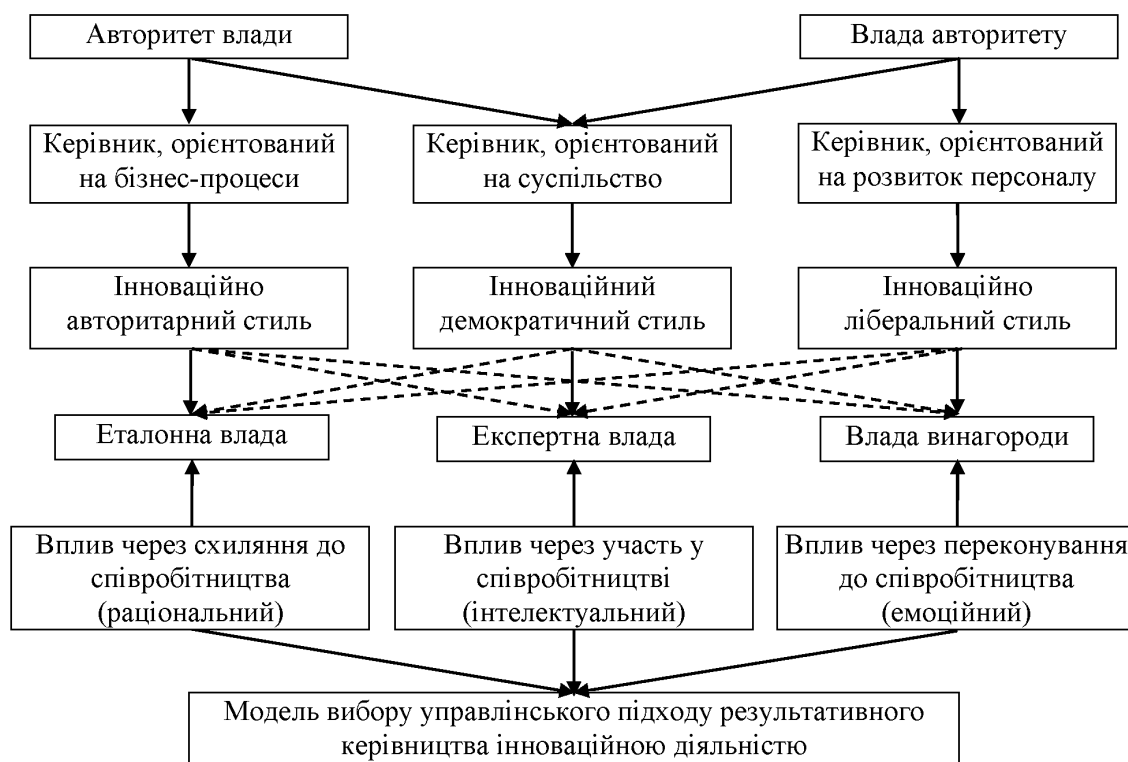


Рис. 1.14. Підхід до формування інструментів керівництва інноваційної діяльності¹

Керівник з впровадження інновацій має бути достатньо гнучким у виборі відповідного інструментарію керівництва. Він завжди має бути готовим до обґрунтованої зміни своєї думки та стилю керівництва. Також такий керівник має вміти пристосовувати свій власний управлінський підхід до конкретної ситуації у процесі ведення інноваційної діяльності, змінювати поведінку залежно від конкретних обставин та умов.

Специфіка інноваційної діяльності впливає на характер трудової діяльності керівника у цій царині.

Слід зауважити, що трудова діяльність керівника щодо інноваційної діяльності має творчий характер. Вона потребує великого багажу знань, передбачає схильність до аналітичної роботи та вміння концентруватися в потрібний момент на конкретних завданнях.

Керівництво інноваційною діяльністю здійснюється у виробничих та функціональних підрозділах підприємства за допомогою використання обраних

інструментів керівництва, а також із врахуванням існуючих потоків інформації та наявних комунікацій.

Основні складові, які є підґрунтям діяльності керівника, нами представлено на рис. 1.15.



Рис. 1.15. Модель основних компонентів забезпечення впливу керуючої системи на керовану із застосуванням інструментів керівництва інноваційної діяльності¹

Влада – це «... можливість керівника впливати на поведінку працівників, задля досягнення бажаного результату. Класичні різновиди видів влади є:

- влада примусу - базується на засадах примусу, страху та покарання;
- влада винагороди - базується на засадах винагороди та заохочення;
- референтна влада - базується на засадах лідерства, особистих якостях та прикладі;
- експертна влада - базується на засадах професіоналізму та компетентності;
- законна влада - базується на засадах традицій та законів» [39].

Вплив – це «... будь-яка поведінка керівника, яка активно впливає на

поведінку працівників, задля досягнення бажаного результату. Основними видами методів впливу можна вважати:

- навіювання - базується на засадах особистого прикладу, авторитету;
- переконання - базується на засадах логічного слова, дискусії, наведення прикладів;
- прохання - базується на засадах слова при добрих стосунках;
- погроза - базується на засадах залякування, обіцянки спричинення зла;
- підкуп - базується на засадах схиляння на свій бік будь-якими засобами;
- наказ - на засадах офіційного розпорядження без обговорення» [39].

Стиль керівництва – це «... здатність керівника впливати на окремих працівників, скеровуючи їхні зусилля на досягнення цілей організації. Виділяють три підходи лідерства:

- авторитарний – лідерство, яке базується на засадах використання особистісних характеристик, зовнішності, інтелекту, порядності, чесності, справедливості, об'єктивності, компетентності, ініціативності, рішучості, дисциплінованості, пунктуальності, вимогливості, впевненості;
- демократичний - лідерство, яке базується на засадах манери поведінки: автократичної - орієнтованої на роботу, демократичної - орієнтованої на людей;
- ліберальний - лідерство, яке базується на засадах визначення манер поведінки та особистісних характеристик, які найповніше відповідають визначеній ситуації» [39].

Оптимальне поєднання зазначених інструментів забезпечення впливу керуючої системи на керовану дає можливість отримати максимальний ефект від рішень, які прийме керівник з інноваційної діяльності.

Висновки до розділу 1

На основі вивчення існуючих наукових праць вітчизняних та зарубіжних дослідників нами проаналізовано діючі підходи до трактування поняття «інновації», «інноваційна діяльність», «інноваційний менеджмент» та «управління інноваційною діяльністю». Також зроблено спробу уточнення визначення поняття «керівництво інноваційною діяльністю», в основі якого лежить інструментарій результативного керівництва. Запропоновано трактування поняття «керівництво інноваційною діяльністю», як виду діяльності, що здійснюється керівником інноваційного типу за допомогою впливу на керовану систему через застосування конкретних моделей та інструментів керівництва для досягнення економічного, технічного та соціального ефекту від інноваційної діяльності.

В ході дослідження підходів різних науковців до формування системи інноваційного управління, нами визначено місце системи керівництва інноваційною діяльністю у загальному процесі управління інноваційною діяльністю та зроблено спробу побудови моделі структури управління інноваційною діяльністю. Це дало змогу наочно побачити як місце, так і складові елементи керівництва інноваційною діяльністю, а також його взаємозв'язок із іншими вадливими елементами управління, його вплив на керовану систему та участь в перетворенні ідеї, із врахуванням впливу зовнішніх факторів, на отримання кінцевого продукту, яким і є інновація.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ІНСТРУМЕНТАРІЮ КЕРІВНИЦТВА ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

2.1. Аналіз стану та динаміки розвитку інноваційної діяльності підприємств

Промисловість й надалі залишається найбільш важливим сектором економіки будь-якої країни світу. Статистичні дані свідчать, що промислові комплекси більшості країн світу розвиваються циклічно, із періодичними змінами у структурі, що відбувається у зв'язку із впливом дії різних внутрішніх та зовнішніх чинників. Промисловий комплекс України теж зазнає структурних змін. На сьогодні саме промисловий комплекс України вважається найважливішою структурною ланкою економіки України, на яку припадає майже третина основних засобів суб'єктів господарювання і понад 30% зайнятого населення. Він визначає рівень соціально-економічного розвитку України, спеціалізацію економіки та масштаби участі у світовому територіальному поділі праці.

За даними Державної служби статистики «... в Україні на початку 2020 року нараховувалось 130324 промислових підприємств з індексом виробництва промислової продукції - 99,5% (що менше до попереднього року на 3,5%). Обсяг реалізації продукції становив 2938830,8 млн. грн., найбільшу питому вагу в її обсязі мала переробна промисловість (60,6%), відповідно галузі постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря (24,8%) та добувна промисловість (13,4%). В розрізі переробної промисловості найбільшу питому вагу мають такі сфери: виробництво харчових продуктів (19,9%), металургійне виробництво (14,3%) та машинобудування (7,2%)» [24].

Слід зазначати, що за період 2000-2019 рр. простежуються неоднозначні тенденції зміни динаміки показників промислового виробництва, які характеризується стрибкоподібним характером. «... До початку фінансової кризи 2008 року промисловість розвивалась відносно швидкими темпами. Проте

внаслідок глобальної фінансово кризи, на більшості українських підприємств почалась рецесія. Стрімке падіння темпів випуску продукції у провідних галузях національної промисловості (машинобудування, металургійне виробництво, постачання електроенергії), негативно вплинуло на економічний розвиток України. Починаючи з 2008 року простежується тенденція до зниження обсягів виробництва в промисловості. Щодо галузей, то найбільший спад виробництва продукції спостерігається у машинобудуванні (52,5%), у порівнянні із попереднім роком зменшився на (42%). Хоча уже у 2010 році спостерігається вагоме зростання виробництва 112,0%, яке пов'язане із відновленням інвестиційного попиту на зовнішніх ринках та збільшенням експорту машинотехнічної продукції. Проте у 2011 році спостерігається значний спад, який продовжувався протягом 5 років – з 2011 року по 2015 рік. З 2016 року промисловий сектор України має тенденцію до поступового зростання, але економіка до 2019 року вже не могла вийти на рівень попередніх локальних піків виробництва» [24] (рис. 2.1).

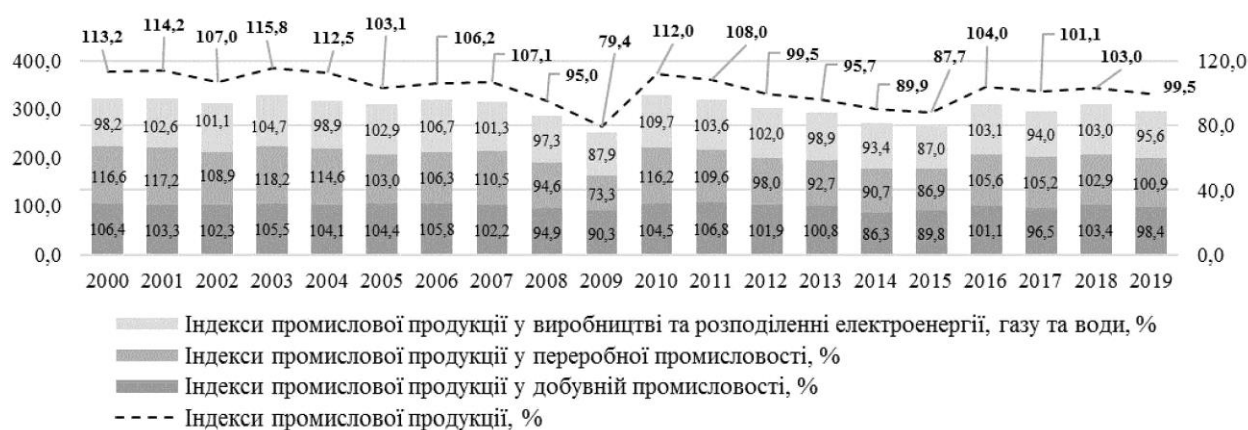


Рис. 2.1. Динаміка індексів промислової продукції в Україні (за видами діяльності) у 2000-2019 роках¹

¹Примітка: сформовано автором за даними Державної служби статистики України з 2014 без урахування частини тимчасово окупованих територій Луганської та Донецької областях, а також Автономної Республіки Крим і м. Севастополь

У сучасних умовах розвитку української економіки промислове виробництво формує основу соціально-економічного розвитку і відіграє роль

мультиплікатора, що прискорює інноваційні перетворення в інших галузях економіки.

Найдієвішими інструментами дослідження закономірностей змін у промисловому виробництві та встановленні векторів його ефективного розвитку виступають «... моделі множинної регресії, які відображають сукупну дію найбільш впливових факторів внутрішнього і зовнішнього середовища на досягнення економічного результату - обсягу реалізованої продукції» [47].

На даному етапі розвитку соціально-економічний розвиток країни залежить від економічних результатів діяльності сектору промисловості (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Показники соціально-економічного розвитку України за 2001-2019 роки¹

Показник	Значення показника за рік									
	2001	2003	2005	2007	2009	2011	2013	2015	2017	2019
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Номінальний ВВП, млрд. грн.	211,2	267,3	441,4	720,7	913,3	1316,6	1454,9	1979,4	2982,9	3974,5
2. Рівень безробіття, %	11,7	9,7	7,8	6,9	9,6	8,6	7,7	9,5	9,9	8,6
3. Рівень інфляції, %	106,1	108,2	110,3	116,6	112,3	104,6	100,5	143,3	113,7	104,1
4. Індекс корупції*	2,1	2,3	2,6	2,7	2,2	2,3	25 ⁸	27	30	30
5. Індекс економічної свободи	48,5	51,1	55,8	51,5	48,8	45,8	46,3	46,9	48,1	52,3
6. Показник тіньової економіки, у % від обсягу ВВП	27	30	30	29	28	29	31	30	25	20

*до 2010 року індекс оцінювався за шкалою від 0 (найвищий рівень корупції) до 10 (відсутність корупції). З 2011 року індекс сприйняття корупції оцінюється за новою шкалою від 100 (немає корупції) до 0 (сильна корупція)

¹Примітка: сформовано автором за даними Державної служби статистики України з 2014 без урахування частини тимчасово окупованих територій Луганської та Донецької областях, а також Автономної Республіки Крим і м. Севастополь

Із даних таблиці 2.1 видно, що непереконливі обсяги та темпи зростання номінального ВВП є наслідком високого рівня корупції й тіньової економіки в нашій країні. Найвищий рівень безробіття (зареєстрованого безробіття) негативно впливає на якість життя населення.

Номінальний ВВП демонструє обсяг виробництва у поточних цінах. У досліджуваному періоді 2001-2019 рр. цей показник постійно зростає, що є

позитивною тенденцією в економіці.

Рівень безробіття «... показує співвідношення попиту і пропозиції робочої сили на ринку праці. Тенденція цього показника в період 2001-2015 роки демонструє зниження рівня безробіття, що позитивно впливає на економіку України і сприяє економічному зростанню. Спад української економіки та демографічна криза з 2015-2018 роки спричинили зростання безробіття (2,2%) серед населення. Проте уже в 2019 році динаміка позитивна (-1,3%).

Рівень інфляції характеризує стан грошово-кредитної системи України, яка безпосередньо впливає на соціально-економічний рівень життя населення. Динаміка рівня інфляції в період 2000-2019 роки є мінливою. У 2015 році показник інфляції зріс до критичного значення у 143,3%, що пояснюється економічними та політичними кризами в країні, а також анексією частини окупованих територій України і початком воєнного супротиву на Сході України, що супроводжувався непередбачуваними витратами.

Значення індексу економічної свободи віддзеркалює стан свободи бізнесу, свободи торгівлі, податкової свободи, державних витрат, грошової свободи, свободи інвестицій, фінансової свободи, захисту прав власності, свободи від корупції та свободи трудових відносин. Числове значення індексу економічної свободи міститься в інтервалі [0; 100]. Його проектування на нерівномірну шкалу оцінювання дозволяє встановити якісну оцінку економічної свободи. Так, у 2001 рівень економічної свободи характеризується як «Невільна (деспотична)», проте з 2003-2007 роках значення індексу коливалося межах від 55,8 до 51,1, тобто, економіці України відповідала якісна оцінка «В основному невільна». Починаючи з 2009-2017 рики значення індексу не перевищувало 48,8, тобто, у цих роках економіка України визнавалася як «Невільна (деспотична)». У 2019 році значення 52,3, що оцінює економіку України, як «В основному невільна». Комплексний характер індексу економічної свободи дає підставу стверджувати, що він може опосередковано відображати рівень тіньової економіки та корупції» [24].

Показники розвитку промислового виробництва в Україні наведено у

таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Показники діяльності промисловості за 2001-2019 роки¹

Показник	Значення показника за рік									
	2001	2003	2005	2007	2009	2011	2013	2015	2017	2019
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Обсяг реалізованої продукції промисловості, млрд. грн.	210,8	289,1	468,5	717,0	806,5	1305,3	1322,4	1776,6	2625,8	3019,3
2. Індекс цін виробників промислової продукції, %	100,9	107,6	116,7	119,5	106,5	119,9	99,9	136,0	126,4	104,1
3. Обсяг фінансування інноваційної діяльності у промисловості, млрд. грн. у фактичних цінах	1,9	3,0	5,7	10,8	7,9	14,3	9,5	13,8	9,1	14,2
4. Зайнятість населення у промисловості, млн осіб	4,3	4,1	4,0	3,9	3,5	3,3	3,1	2,5	2,4	2,4
5. Вартість основних засобів промисловості, млрд. грн. у фактичних цінах	311,0	362,5	456,7	660,3	970,9	1116,3	1749,1	3842,5	2454,4	3455,8

¹Примітка: сформовано автором за даними Державної служби статистики України з 2014 без урахування частини тимчасово окупованих територій Луганської та Донецької областей, а також Автономної Республіки Крим і м. Севастополь

Слід зазначити, що показник обсягу реалізованої продукції корелюється із індексом цін виробників промислової продукції. Є явно виражена тенденція до скорочення чисельності населення, зайнятого у промисловості. Зростання вартості основних засобів у секторі промисловості викликане додатковими інвестиціями. Розмір фінансування інноваційної діяльності є недостатніми для забезпечення переважаючих темпів зростання показників промисловості.

Варто зазначити, що «... частка інноваційно активних підприємств в Україні не перевищує 20%, у той час в країнах ЄС вона вища за 50%. При цьому щорічний темп приросту інноваційно активних підприємств є вкрай незадовільними (<1%). Характерними ознаками розвитку промисловості є стабільність частки великих підприємств (0,1%) від загальної кількості промислових підприємств. Відношення кількості підприємств до фізичних осіб-підприємців поступово наближається до співвідношення Парето (20/80)» [52].

Обсяг реалізованої продукції за досліджуваний період 2001-2019 рр. мав тенденцію до зростання, що позитивно впливає на розмір прибутку та

рентабельність промислових підприємств.

Неоднозначні тенденції спостерігалися щодо індексу цін виробництва. Цей індекс є раннім інфляційним індикатором.

Динаміка обсягів фінансування інноваційної діяльності в періоді, охопленому нашим дослідженням, дає можливість зробити висновок, що «... в докризовий та післякризовий період 2008 та 2014 роках промислові підприємства нарощували фінансування інноваційної діяльності, зокрема в 2015 і 2019 роках до рекордних 13813,7 млн.грн та 14220,9 млн.грн. (відповідно на 44,7% та 25,7% більше від попереднього періоду). Проте з 2015 року фінансування в інноваційну діяльність різко скоротилось, що є зрозумілим і прогнозованим на фоні проведення військових дій та окупації частини території країни. Саме в 2016 році обсяг залучення коштів інвесторів-нерезидентів скоротився до 0,1% в загальній структурі обсягу витрат на інновації» [24].

Ринок праці останніми роками характеризується щорічним скороченням чисельності працівників, які зайняті у промисловості.

Показник вартості основних засобів показує стан відтворювального процесу на промислових підприємствах. Так, «... швидке освоєння модернізованими технологічними процесам позитивно вплине на фінансовий стан підприємства, обсяг виробництва та якість виконання робіт. Вартість основних засобів за 2001-2015 роки збільшилась на 3144771 млн. грн, це майже 10% вартості основних засобів комплексу промисловості. Проте така позитивна тенденція змінилась у 2017 році. показник рівня зносу основних засобів промислових підприємств найбільший за останні 20 років, становлячи 83,9%» [27].

Дослідивши стан та динаміку промислового виробництва у 2001-2019 рр. слід перейти до розгляду процесу побудови моделі множинної регресії. Цей процес охоплює такі «... послідовні етапи:

- формування бачення напряму вирішення проблеми - розроблення вербального (описового) образу об'єкта дослідження та обґрунтування вибору адекватного теоретико-методологічного базису моделювання промислового

виробництва за наявності різноманітних підходів до формального відображення його сутності;

- специфікація моделі - встановлення сукупності пояснювальних змінних і аналітичної форми залежності між вислідом (залежною) і факторними (незалежними) змінними. Обґрунтоване виокремлення основних факторів впливу на вислід;

- ідентифікація моделі - встановлення рівня інформаційної визначеності та статистичне оцінювання параметрів моделі. Правильна специфікація моделі та наявність належного інформаційного забезпечення є запорукою надійності статистичних оцінок - їх незміщеної, ефективності та ґрунтовності (спроможності);

- верифікація моделі - тестування моделі за статистичними критеріями якості (Фішера, Стьюдента);

- економічна апробація моделі - встановлення відповідності отриманих теоретичних результатів внаслідок статичних експериментів основним характеристикам реального економічного процесу» [56].

Доцільність використання моделей множинної регресії при вирішенні зазначеної проблеми підтверджується «... виконанням умов статистичної стійкості процесу промислового виробництва» [51; 53].

На етапі специфікації моделі за допомогою якісного аналізу змісту об'єкта дослідження формується перелік факторних ознак, які мають вплив на результатну змінну, а також встановлюють їх інформаційну доступність. завершальний відбір факторних ознак робиться на етапах оцінювання та тестування побудованої моделі.

Дію впливу незалежної факторної ознаки «Економічні умови господарювання» можна відобразити за допомогою показника економічної свободи, який показує значення часткових індексів свободи ведення бізнесу в державі (див. табл. 2.1).

В якості показника, який характеризує інноваційну активність промислових підприємств, варто розглядати «Обсяг фінансування інноваційної

діяльності у промисловості». Його значення відображає загальний внесок суб'єктів господарювання, а також інших інвесторів у інноваційні перетворення в промисловому виробництві. Менше значення має показник «Кількість інноваційно активних підприємств промисловості», оскільки його значення залежить не тільки від інноваційної активності суб'єктів господарювання, а і від змін у кон'юнктурі товарного ринку.

Вплив людського ресурсу та капіталу традиційно відображають з допомогою показників «Зайнятість населення у промисловості» та «Вартість основних засобів промисловості». Зазначимо, що офіційні числові значення розглянутих вище показників розміщуються на сайті Національного органу статистики України.

З метою дослідження впливу незалежних змінних на економічний результат промисловості України побудуємо модель множинної регресії нелінійного виду:

$$Y_t = e^{\alpha_0 + \alpha_1 V_t + \alpha_2 Z_t} \cdot L_t^{\alpha_3} \cdot K_t^{\alpha_4}, \quad (2.1)$$

де «... Y_t - обсяг реалізованої продукції промисловості; e - константа (основа натурального логарифму); V_t - індекс економічної свободи; Z_t - обсяг фінансування інноваційної діяльності у промисловості; L_t - зайнятість населення у промисловості; K_t - вартість основних засобів промисловості; t - індекс часового періоду (року); α_0 - α_4 - параметри моделі» [53].

Значення змінних величин Y_t , V_t , Z_t , L_t , K_t , які є необхідними при побудові моделі множинної регресії (2.1), наведено нами у таблиці 2.3.

За аналітичною формою залежності між величинами модель множинної регресії (2.1) відповідає модифікованій виробничій функції Кобба-Дугласа. Для оцінювання параметрів нелінійної моделі із використанням методу найменших квадратів треба перетворити її у лінійний вигляду шляхом логарифмування і заміни змінних величин.

Таблиця 2.3

Вхідні дані для побудови моделі множинної регресії¹

Рік, t	Обсяг реалізованої продукції промисловості млрд. грн., Y_t	Індекс економічної свободи, V_t	Обсяг фінансування інноваційної діяльності у промисловості, млрд. грн. у фактичних цінах, Z_t	Зайнятість населення у промисловості, тисяч осіб, L_t	Вартість основних засобів промисловості млрд. грн. у фактичних цінах, K_t
1	2	3	4	5	6
2001	210,8	48,5	1,9	4390,3	311,0
2002	229,6	48,2	3,0	4220,4	339,2
2003	289,1	51,1	3,0	4123,2	362,5
2004	400,1	53,7	4,5	4077,1	420,0
2005	468,5	55,8	5,7	4072,4	456,7
2006	551,7	54,4	6,1	4036,9	525,2
2007	717,0	51,5	10,8	3973,0	660,4
2008	917,0	51,0	11,9	3871,4	760,1
2009	806,5	48,8	7,9	3546,9	970,9
2010	1043,1	46,4	8,0	3461,5	1101,1
2011	1305,3	45,8	14,3	3352,7	1116,3
2012	1367,9	46,1	11,4	3236,7	1603,6
2013	1322,4	46,3	9,5	3170,0	1749,1
2014	1428,8	49,3	7,6	2898,2	1937,8
2015	1776,6	46,9	13,8	2573,9	3842,5
2016	2158,0	46,8	23,2	2494,8	3072,9
2017	2625,8	48,1	9,1	2440,6	2454,4
2018	3045,2	51,9	12,1	2426,0	3271,6
2019	3019,3	52,3	14,2	2461,5	3455,8

¹Примітка: сформовано автором за даними Державної служби статистики України з 2014 без урахування частини тимчасово окупованих територій Луганської та Донецької областей, а також Автономної Республіки Крим і м. Севастополь

Виконавши ці дії приходимо до такої моделі:

$$U_t = \alpha_0 + \alpha_1 x_t^1 + \alpha_2 x_t^2 + \alpha_3 x_t^3 + \alpha_4 x_t^4, \quad (2.2)$$

де вжито такі позначення:

$$U_t = \ln Y_t; \quad x_t^1 = V_t; \quad x_t^2 = Z_t; \quad x_t^3 = \ln L_t; \quad x_t^4 = \ln K_t$$

Знайшовши числові значення параметрів моделі множинної регресії (2.2), отримаємо таку модель:

$$U_t = 16,55576 - 0,03924x_t^1 + 0,026428x_t^2 - 1,10501x_t^3 + 0,143969x_t^4, \quad R = 0,975, \quad (2.3)$$

де R - множинний коефіцієнт кореляції.

Тестування моделі (2.3) за критерієм Фішера підтверджує її статистичну адекватність. Певний висновок із практичної придатності моделі множинної

регресії можна робити завдяки аналізу відповідності між напрямками впливу факторних ознак на залежну змінну і знаками (плюс, мінус) при числових значеннях параметрів моделі (a_0+a_4).

Значення параметра $a_2(a_2 = +0,026428)$ характеризує позитивний вплив інноваційної активності підприємств промисловості на досягнення економічного результату, що цілком відповідає змісту показника Z . Аналогічний висновок також можна зробити й щодо позитивного впливу вартості основних засобів K_t за значення параметра $a_4(a_4 = +0,143969)$.

Очікуваним можна вважати також від'ємне значення параметра $a_3(a_3 = -1,10501)$, який характеризує негативний вплив чисельності працівників, що зайняті у промисловості, на економічний результат, тому що активізація інноваційної діяльності суб'єктів господарювання як правило призводить до розробки нових високопродуктивних технологічних способів, після впровадження яких спостерігається підвищенням вартості основних засобів і зниженням чисельності зайнятих у операційній діяльності підприємств.

Побудовані моделі множинної регресії, що описують процес промислового виробництва, ґрунтуються на інноваційному розвитку підприємства та концепції виробничої функції під впливом певних факторів, що дає можливість керівникам інституційних рівнів управління зробити прогноз перспектив розвитку промислової галузі, а також на основі розробленої моделі (2.3) сформулювати як стратегічні, так і тактичні плани розвитку підприємства.

Проведені нами дослідження показали, що подальший розвиток промислового сектору України повинен здійснити оновлення, перейти на виробництво якісно нових видів продукції, обладнання, технологій, предметів праці, а також освоєння зовсім нових форм організації праці й управління, що можна досягти за допомогою запровадження інновацій і стимулювання інноваційної активності суб'єктів господарювання промислового сектору економіки.

Як свідчать дані статистико-економічного аналізу за 2000-2019 роки «... питома вага промислових підприємств, що займалися інноваціями зменшилась

на 2,2% у розрізі всієї України, та на 0,6% за регіоном Львівська область. Дослідивши динаміку активності промислових підприємств за період з 2000 по 2019 роки можна з впевненістю сказати, що найбільший відсоток інноваційної активності простежуються у 2000 (18,0%) і 2015 (17,3%) для України та 2013 (16,6%) і 2015 (19,3%) для Львівської області. Саме у 2015 році показник питомої ваги інноваційно активних промислових підприємств у Львівській області були вищий за показник по Україні на 2,0%. В розрізі аналізування динаміки інноваційної активності підприємств України та Львівської області з 2000 року простежується тенденція до зниження такої активності, проте у 2007 року відбувається різке підвищення інноваційної активності з 11,9% до 14,2% для України та з 6,2% до 15,8% для Львівської області. Але уже у 2009 році знову спостерігається спад, зумовлений економічною кризою 2008 року. Нове піднесення припадає на 2011 рік, яке зменшується до кінця 2019 року і становить 15,8% - Україна та 12,8% - Львівська область. Для порівняння, в країнах Європейського Союзу частка промислових підприємств, що впроваджували інновації, складає близько 53%» [25] (рис. 2.2).

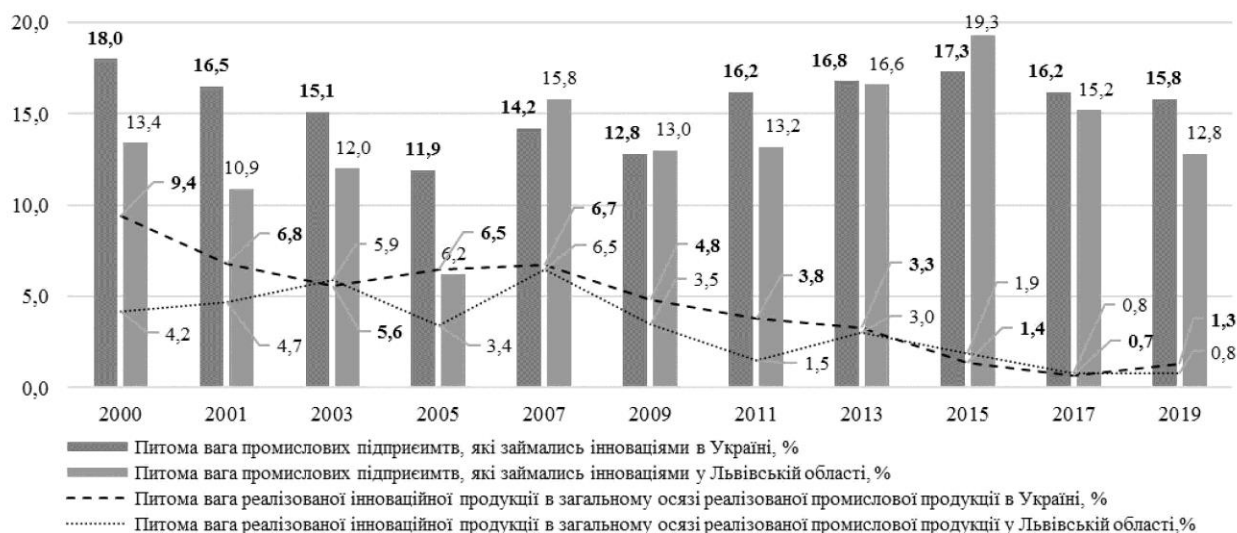


Рис. 2.2. Динаміка інноваційної активності промислових підприємств України та Львівської області у 2000-2019 роках¹

¹Примітка: сформовано автором за даними Державної служби статистики України з 2014 без урахування частини тимчасово окупованих територій Луганської та Донецької областях, а також Автономної Республіки Крим і м. Севастополь

Також спостерігаємо неоднозначну тенденцію за показником обсягів реалізованої інноваційної продукції у загальній структурі реалізованої промислової продукції. «... З 2000 по 2019 рік простежується тенденція до зниження, що сягає рекордно низького значення для України (з 9,4% у до 1,3%), для Львівської області (з 4,2% до 0,8%)» [27]. А в країнах із розвинутою ринковою економікою цей показник не опускався нижче 20% вже два останні десятиліття.

Для проведення оцінки інноваційного розвитку промислових підприємств слід проаналізувати ще показник рівня впровадження інновацій. За даними Державної служби статистики України динаміка запровадження інновацій на промислових підприємствах України в цілому та у Львівській області, зокрема, протягом аналізованого періоду з 2000 по 2019 роках мала нестійкий характер (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Динаміка впровадження інновацій на промислових підприємствах України та Львівській області у 2000-2019 роках¹

¹Примітка: сформовано автором за даними Державної служби статистики України з 2014 без урахування частини тимчасово окупованих територій Луганської та Донецької областях, а також Автономної Республіки Крим і м. Севастополь

Якщо порівняти з 2000 роком, то «... кількість впроваджених у виробництво інноваційних видів продукції в територіальному розрізі для України зменшилася у 7 разів, а для Львівської області у 6 разів. Щодо кількості впроваджених нових технологічних процесів, відповідно для України збільшилася у 1,5 рази (збільшення також спостерігалось у 2011 році), для Львівської області зменшилась у 6 разів. Протягом 2000-2017 роках у більшості частка маловідходних, ресурсозберігаючих процесів в освоєнні нових технологічних процесів перевищувала частку нових видів техніки в освоєнні інноваційних видів продукції. Протягом досліджуваного періоду 2000-2019 роки обсяг освоєних у виробництво інноваційних видів продукції на промислових підприємствах України та Львівської області перевищував обсяги освоєння нових технологічних процесів, радше, як виняток для України є 2019 рік в якому переважає впровадження процесів» [25].

Динаміка фінансування діяльності інноваційно активних підприємств в Україні показує із 2000-2007 рр. щорічний ріст, але «... вже з 2007 до 2019 року спостерігається, як зменшення так і збільшення фінансування, що характеризується хвилеподібною тенденцією (найбільша сума фінансування 14333,9 млн. грн припала на 2011 рік, що на 113,0 млн. грн. більше, ніж у 2019 році і на 5103,4 млн. грн більше, ніж у 2017 році). Тенденції показника фінансування інноваційної діяльності промислових підприємств у Львівській області, упродовж 2000-2019 років дещо відрізняється від загальноукраїнських. З 2000-2019 рік спостерігається суттєве збільшення суми фінансування, винятком є лише кризовий 2008 рік (найменша сума фінансування 162,7 млн. грн, яка припала на 2011 рік, менше в 2 рази, ніж у 2019 році - 179,6 млн. грн). Попри складнощі трансформаційного періоду, фінансової кризи 2008 року, з 2013 року відбувався збільшення загальної суми фінансування інноваційної діяльності, зокрема в структурі – витрат на дослідження та розробку, що зумовлене через сприятливу економічну кон'юнктуру та безпосереднє сусідство Львівщини з Європейським Союзом, що у свою чергу привертало увагу інвесторів, які активно інвестували у розвиток регіону» [25] (рис. 2.4).

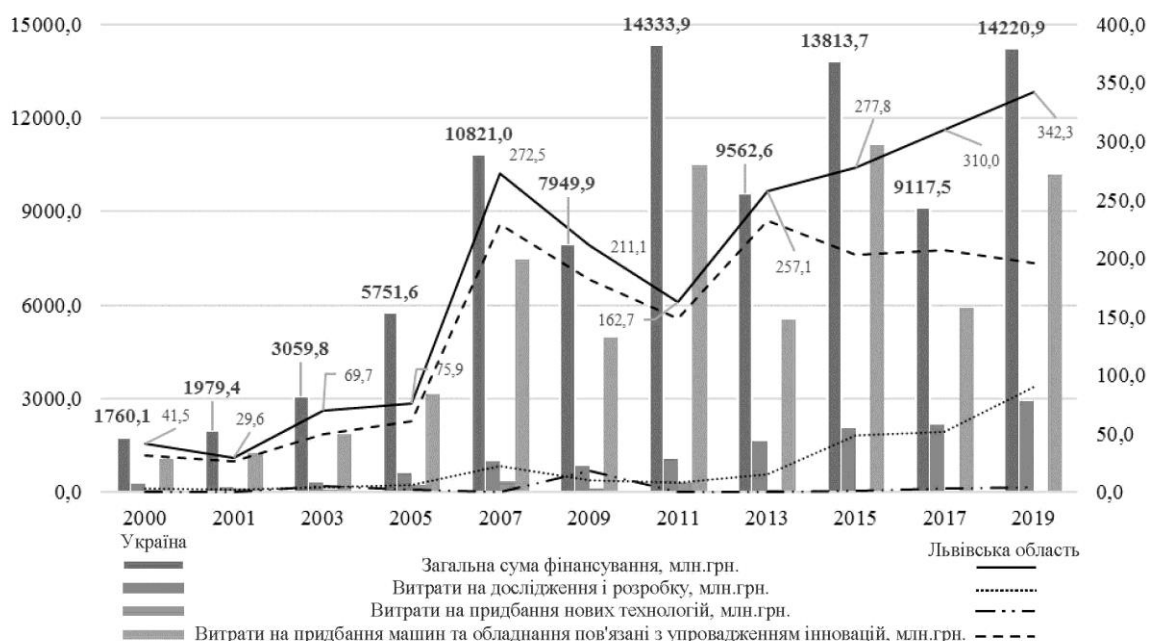


Рис. 2.4. Динаміка джерел фінансування інноваційної діяльності в Україні та Львівській області у 2000-2019 роках¹

¹Примітка: сформовано автором за даними Державної служби статистики України з 2014 без урахування частини тимчасово окупованих територій Луганської та Донецької областях, а також Автономної Республіки Крим і м. Севастополь

Підводячи підсумок результатів дослідження, можемо констатувати, що Україна має значну кількість промислових підприємств, але лише незначна їх частка займається інноваційною діяльністю. Динаміка інноваційної активності промислових підприємств засвідчила, що із кожним роком питома вага підприємств, що займаються інноваціями знижується. Така тенденція призводить до занепаду вітчизняної економіки та спричиняє економічну відсталість. Причиною такої тенденції є відсутність належного фінансування інноваційної діяльності суб'єктів господарювання пріоритетних галузей економіки з боку держави для оновлення їх виробничого потенціалу, відсутність системних вкладень власних фінансових ресурсів промислових підприємств у інноваційний розвиток та відсутність потрібної кількості надходжень іноземних інвестицій для модернізації галузей промисловості.

Правильно обрана стратегія підприємств щодо впровадження інновацій, стабільний обсяг виробництва та збуту інноваційної продукції і освоєння

технологічних процесів дасть можливість усім учасникам виробничої діяльності досягнення нових фінансових цілей. Для цього нами сформовано «дорожню карту» (рис. 2.5) із необхідним рекомендаціями щодо здійснення інноваційної діяльності суб'єктами господарювання як на мікрорівні, так і на макрорівні.

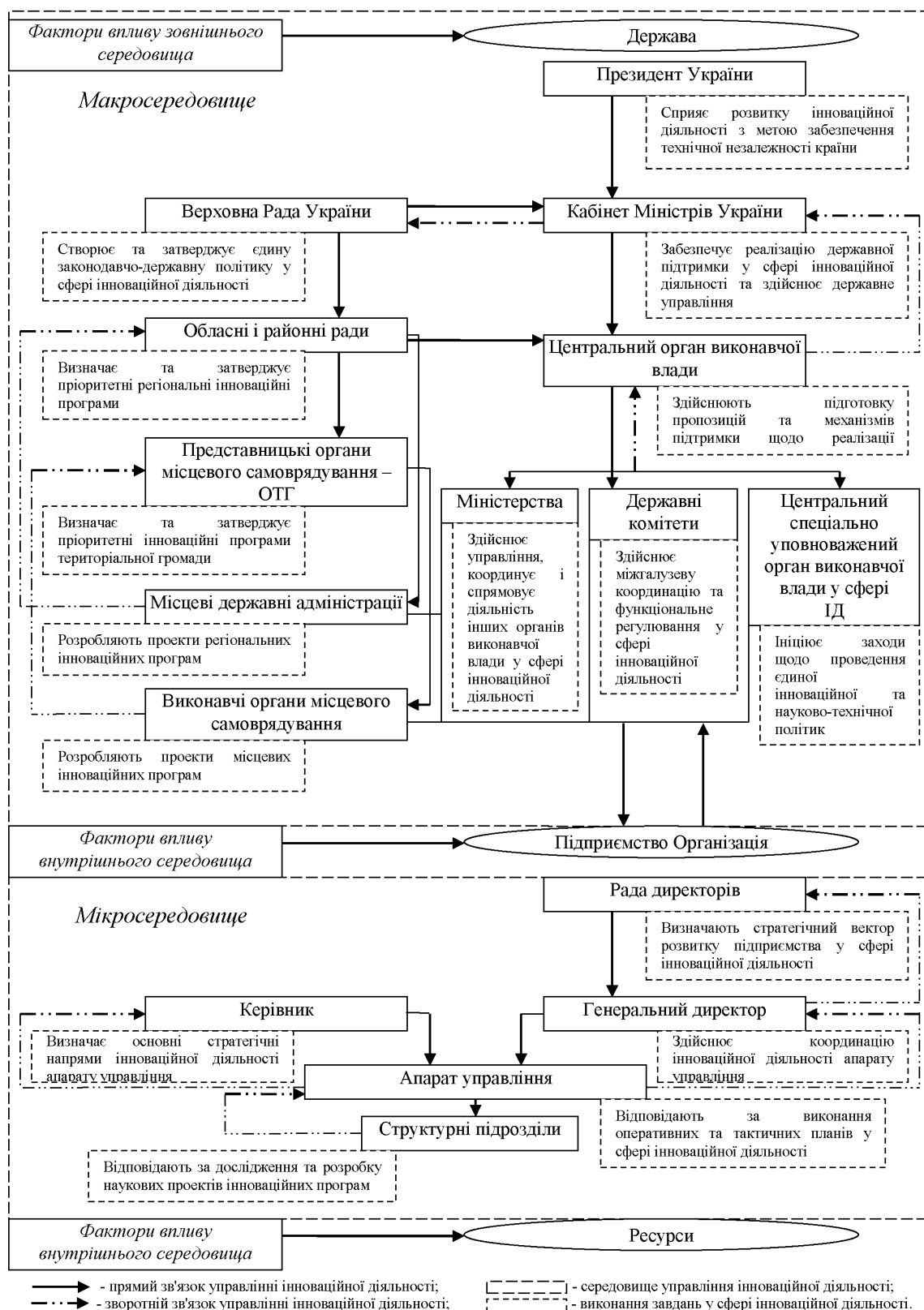


Рис. 2.5. «Дорожня карта» управління інноваційною діяльністю¹

Наведена вище «дорожня карта» містить необхідний спектр рекомендацій щодо здійснення керівництва інноваційною діяльністю на макрорівні, де визначається поле розвитку інноваційної діяльності, так і на мікрорівні, де конкретизуються дії суб'єктів господарювання.

В цілому проведений вище аналіз показав складне становище соціально-економічної ситуації в Україні та неоднозначність прогнозів щодо інноваційного розвитку промисловості.

2.2. Формування інструментарію керівництва інноваційною діяльністю підприємств

За сучасних умов ведення бізнесу найбільш пріоритетним у інноваційному розвитку підприємства є вміння його керівника ініціювати зміни та запроваджувати нововведення, вчасно проводити оновлення організаційної структури, технології виробництва, асортименту продукції, стратегії діяльності, знаходити серед колективу талановитих креативних працівників, які можуть генерувати нові ідеї та концепти. Проте, останніми роками рівень інноваційної активності керівників підприємств в Україні значно знизився через практичну відсутність заходів підтримки в інноваційному розвитку з боку держави. Перед керівниками на шляху реалізації інновацій постають перешкоди фінансового, правового, політичного характеру.

У процесі численних досліджень вдалось з'ясувати, які саме методи впливу, влади та стилі керівництва є найбільш бажаними для керівництва інноваційною діяльністю, а які є неприпустимими.

На основі аналізу практик управління було визначено, що «... роль керівника інноваційної діяльності в будь якій сфері чи галузі різко зростає в умовах розвитку інноваційної діяльності. Підсумовуючи, керівник інноваційної діяльності створює умови ефективної реалізації досягнень науково-технічного прогресу у виробничо-господарську діяльність підприємства, ініціює розробку та впровадження інновацій створюючи сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі, з метою генерування ідей та впроваджує нововведення

формуючи конкурентні переваги підприємства на ринку» [29; 33; 42].

Основою формування результативного керівництва є створення найбільш сприятливих умов щодо творчої діяльності підлеглих через використання функцій мотивування, делегування, комунікацій та застосування конкретних інструментів. Зокрема, доцільно використовувати референтну владу, яка здійснюється на засадах лідерства, особистих якостях та прикладі, а також владу інформації, яка будується на засадах пізнання навколишнього середовища для здійснення ефективної інноваційної діяльності.

Також є можливим поєднання різних характеристик видів та методів впливу влади і стилів керівництв для формування моделей результативного керівництва інноваційною діяльністю, які будуть найбільш ефективними для конкретного випадку.

З метою визначення умов результативного керівництва важливою буде оцінка особливостей керівництва інноваційною діяльністю на вже успішних інноваційно активних підприємствах.

Тому на першому етапі важливим є вибір релевантних інноваційно активних підприємств, тобто саме тих, які демонструють позитивні тенденції у тих результатах інноваційної діяльності, які залежать від ефективного керівництва, тобто виражають результативність керівництва.

З цією метою варто провести оцінку ефективності інноваційної діяльності різних промислових підприємств. При такій оцінці важливо опиратись на показники, які можуть відображати фактори впливу керівництва на результати інноваційної діяльності.

Наступним кроком є вибір найбільш успішних промислових підприємств за результатами інноваційної діяльності та оцінка реально притаманних їм видів методів впливу, влади і стилю керівництва для формування їх найефективніших поєднань. На основі цього можливим є формування моделі вибору інструментів результативного керівництва з інноваційної діяльності.

Загалом можемо запропонувати методіку поетапного формування моделей вибору інструментів для результативного керівництва інноваційною

діяльністю суб'єкта господарювання, яку відображено нами на рис. 2.6.



Рис. 2.6. Послідовність формування моделей вибору інструментів результативного керівництва інноваційною діяльністю підприємств¹

Послідовність формування інструментів результативного керівництва з інноваційної діяльності послідовність етапів – від виявлення і дослідження ключових факторів впливу на інноваційну діяльність до формування моделей вибору інструментів для результативного керівництва інноваційною діяльністю.

Розглянемо дані етапи детальніше.

Етап 1. На цьому етапі виокремлюють чинники, за допомогою яких керівна система буде впливати на результати інноваційної діяльності підприємств та які потім будуть можливими для проведення оцінювання.

Результати досліджень показують, що доцільно використовувати такі фактори і результат оцінювання впливу керівництва на ефективність

інноваційної діяльності «... як:

1. Участь у суспільно-значимій науково-дослідній роботі;
2. Використання інноваційних технологій та процесів на підприємстві;
3. Мотивування працівників підприємства, задіяних у інноваційній діяльності» [37].

Такі ознаки впливу (фактори та результати) доцільно вважати ключовими при оцінці впливу керівництва на ефективність інноваційної діяльності, бо вони відображають суть керівництва, орієнтовані на його результативність і повністю охоплюють всі сфери впливу керуючої системи на інноваційну діяльність. Також вони відобразатимуть ступінь впливу на підлеглих та виражаються у мотивуванні працівників підприємства, які беруть участь в інноваційному процесі.

Етап 2. На цьому етапі проходить вибір конкретних показників, за якими можна оцінити підприємства для вибору найбільш успішних з них для подальшого вивчення їх досвіду керівництва інноваційною діяльністю та формування відповідних моделей з керівництва.

Обрані показники мають відображати ті характеристики впливу керівництва на ефективність інноваційної діяльності, які стали виділені на етапі 1. При формуванні такого спектру показників слід враховувати їх доступність і можливість бути кількісно вимірними. Тобто, важливо не перевантажувати цю сукупність показниками, виміряти які буде можливо або надто складно.

Розглянемо можливу сукупність показників у розрізі виділених раніше факторів і результатів.

«... I. Формуючі фактори впливу керівництва на ефективність інноваційної діяльності, серед яких показники:

1.1. Участь у суспільно-значимій НДР можливо оцінити такими показниками:

- наявність факту реалізації на підприємстві програм участі у науково-дослідній роботі, інноваційних розробках;
- виробництво інноваційної продукції нової для ринку;

- факт та обсяг продукування суспільно-значущих інновацій тощо.

1.2. Використання інноваційного обладнання та процесів на підприємстві.

Даний вплив можливо оцінити такими показниками:

- наявність факту закупівлі інноваційного обладнання, виробничих ліній;
- обсяг витрат на закупівлю інноваційного обладнання, виробничих ліній;
- продукування інноваційної продукції нової для підприємства тощо.

1.3. Мотивування працівників підприємства, задіяних в інноваційній діяльності. Це особливий вплив, що зв'язує керуючу систему із керованою і показує ефективність впливу на останню. Оцінити даний вплив зі сторони є досить важко, особливо, коли стоїть задача оцінити кількісно, швидко, об'єктивно і з даними, які є реально доступними.

Показниками, які допоможуть в оцінюванні мотивування і можуть бути надані статистичними органами, є:

- обсяг витрат на оплату праці працівників, задіяних у інноваційній діяльності;
- приріст витрати на оплату праці працівників, задіяних у інноваційній діяльності;
- виокремлення окремої категорії працівників, задіяних виключно у інноваційній діяльності;
- розмір премій та доплат за виконання особливих завдань інноваційної діяльності тощо.

Ці дані можна виокремити із інформації, яку інноваційно активні підприємства надають у органи статистики.

II. Щодо результатів впливу керівництва на ефективність інноваційної діяльності (результуючих факторів), то ця ознака є результатом впливу керівництва і є однією із ключових в оцінюванні результативності керівництва інноваційної діяльності загалом» [38].

Етап 3. На цьому етапі формується вибірка підприємств, які активно здійснюють інноваційну діяльність, для подальшого кластеризування їх за результатами інноваційної діяльності, які зможуть потенційно відображати

ефективність керівництва.

Інноваційно активні підприємства - це «... підприємства, які у своїй діяльності протягом останніх п'яти років розвиваються і удосконалюються у секторі НДДКР, освоюють та використовують новітнє устаткування та прогресивну техніку, впроваджують новації у виробничий процес - високі технології, управлінський процес - автоматизовані системи управління» [37]. Тобто в спрощеному трактуванні «інноваційно активні підприємства - це підприємства, які займались інноваційною діяльністю» [38].

З метою виявлення необхідних закономірностей ми сформували вибірку інноваційно активних підприємств Львова та Львівської області, які протягом десяти років впроваджували інноваційну діяльність (розробляли чи освоювали новації у виробничих чи управлінських процесах).

Для нашого дослідження обрано такі підприємства: ТзОВ «Маркет-матс», Державне підприємство «Львівський державний завод «Лорта», ТзОВ «Спільне українсько-німецьке підприємство «Електротранс», ПАТ «Львівський завод радіоелектронної медичної апаратури», Спільне українсько-німецьке підприємство у формі ТзОВ «Сферос-електрон», ТзДВ «Львівагромашпроект», ТзОВ «Компанія ВЕЕМ-металавтопром», ТзОВ «Діскавері - бурове обладнання (Україна)», ТзОВ Науково-виробниче підприємство «Електрон-Т», ТзДВ «Львівський завод фрезерних верстатів», Українсько-німецьке спільне підприємство в формі ТзОВ «ІНТЕРНЕСНЛ КАТТЕР МАНЮФЕКЧЕРЕР ГМБХ (ІСМ)», ТзОВ «Завод електронпобутприлад», ТзОВ «Львівський приладобудівний завод», ТзДВ «Львівавтозапчастина», Державне підприємство «Дослідний завод «Хвиля», ТзОВ «Ваги АКСІС Україна», Приватне підприємство «Науково-виробниче підприємство «ТРОЯН», Українсько-канадське спільне підприємство у формі ТзОВ «МІКРО-КОД» ЛТД, ТзОВ «ТАЙМ ЕНД СПЕЙС». Дану вибірку слід вважати репрезентативною, бо статистично вона відтворює основні важливі характеристики генеральної сукупності інноваційно активних підприємств Львівщини.

Етап 4. Оцінювання результативності впливу рішень керівництва на

ефективність інноваційної діяльності у сформованій вибірці підприємств для подальшої кластеризації підприємств згідно отриманих результатів.

Фактори оцінювання вже було виділено вище (етап 2). На основі них формуємо сукупність критеріїв оцінювання (рис. 2.7).

Критерії	Обґрунтування	Особливості та пояснення
Простота методу	Метод повинен бути не складним у застосуванні та не передбачати багато ітераційних перетворень чи обчислень	Мета оцінювання – виявити кластер інноваційно-активних підприємств із ефективною інноваційною діяльністю як наслідком ефективного керівництва
Доступність даних	Дані для оцінювання повинні бути доступними та такими, що легко отримуються	Можливість використання даних статистичної звітності чи публічної звітності підприємств
Вимірність даних	Метод повинен забезпечувати можливість виміряти дані та оцінити їх кількісно	Дані повинні бути у абсолютних чи відносних числових величинах або з можливістю перевести їх у такі
Можливість застосування на певній вибірці	Сформована вибірка підприємств повинна відповідати умовам оцінювання	Оцінювання усіх 19 інноваційно активних промислових підприємств Львівщини
Врахування результуючих факторів («сильніших факторів»)	Можливість оцінювання факторів, що визначають результативність інноваційної діяльності під впливом керівництва	1. Обсяг реалізованої інноваційної продукції у кількісному вимірі; 2. Обсяг реалізованої інноваційної продукції у грошовому вимірі
Врахування формуючих факторів («слабших факторів»)	Можливість оцінювання факторів, що забезпечують результативність інноваційної діяльності під впливом керівництва	1. Участь у суспільно-значимій науково-дослідній роботі; 2. Використання інноваційних технологій та процесів на підприємстві; 3. Мотивування працівників підприємства, задіяних у інноваційній діяльності
Одночасне врахування результуючих і формуючих факторів в одному методі	Можливість оцінити обидві групи факторів незалежно, але в межах однієї системи	Оскільки формуючі фактори впливають на результуючі та, у свою чергу, також є чинниками ефективності інноваційної діяльності, необхідно здійснити паралельне оцінювання відповідних показників із можливістю їх співставлення та співвідношення

Рис. 2.7. Критерії оцінювання ефективності інноваційної діяльності підприємств на основі обраних показників впливу керівництва

Для подальшого дослідження одним із найбільш доступних та показових методів аналізу ефективності інноваційної діяльності вибірки підприємств є «...

ABC-XYZ-аналіз (специфічний метод контролінгу, санаційного аудиту та математико-статистичного аналізу).

Метод дослідження - ABC-аналіз можна використовувати при визначенні основних пріоритетів інноваційної діяльності. Основою ABC-аналізу є «Правило 80:20» принцип В. Парето, яке можна сформулювати так: за більшість можливих успішних результатів (80%) відповідає відносно невелике число факторів (20%), тобто 80% реалізації інноваційної продукції усіх (19) інноваційно активних промислових підприємств Львівщини забезпечує лише 20% цих підприємств.

У свою чергу, використання методу XYZ-аналізу доцільне в межах дослідження фактору успішності інноваційної діяльності. Значення факторів, що застосовуватимуться у XYZ-аналізі можна сформулювати так: це ті формуючі фактори, що визначають результативність керівництва інноваційною діяльністю (здійснення витрат на інновації та оплату плати персоналу, задіяному в інноваційній діяльності, впровадженні, придбанні та застосуванні будь-яких нововведень, залежить отримання кінцевих результатів інноваційної діяльності (реалізація інноваційної діяльності).

Проведення ABC-аналізу дозволить сформувати вибірки найбільш інноваційно активних промислових підприємств, підприємства із середнім рівнем інноваційної активності та найбільш інноваційно активних промислових підприємств за результатами інноваційної діяльності (за «сильнішими» - результуючими факторами). А XYZ-аналіз дозволяє дати оцінку стабільності впровадження, реалізації інноваційного процесу, задоволеності працівників на інноваційно активних промислових підприємствах (за «слабшими» - формуючими факторами)» [39].

Вибір даного методу відповідає усім критеріям та умовам, зазначеним на рис. 2.7. Він є простим у застосуванні та інтерпретації і призначений для використання у виключних вибірках (асортимент продукції, перелік сервісів підприємства тощо).

На прикладі показників діяльності інноваційно активних промислових підприємств у Львівській області проведемо ABC-XYZ-аналіз.

Базуючись на класичному підході до методів ABC-аналізу та XYZ-аналізу за їх результатами можна виділити такі групи підприємств.

«Група А: складають промислові підприємства (інноваційно активні), які забезпечують приблизно 80% річного обсягу реалізації інноваційних продуктів. Гіпотетично, ефективне керівництво інноваційною діяльністю на цих підприємствах суттєво впливає на розвиток інноваційної діяльності.

Група В: складають промислові підприємства (інноваційно активні), які забезпечують приблизно 15% річного обсягу реалізації інноваційних продуктів. Ефективному керівництву інноваційної діяльності на цих підприємствах приділяється менша увага, що призводить до помірному розвитку інноваційної діяльності.

Група С: складають промислові підприємства (інноваційно активні), на які припадає менше 5% річного обсягу реалізації інноваційних продуктів сформованої вибірки підприємств. Ефективність впливу керівництва інноваційною діяльністю на сформованій вибірці інноваційно активних промислових підприємств є найнижчою, що загалом негативно впливає на розвиток інноваційної діяльності» [39].

У межах методу XYZ-аналізу інноваційно активні промислові підприємства слід поділяти на три групи:

«Група Х: визначає підприємства, інноваційна діяльність яких характеризується високою ефективністю керівництва у процесі її реалізації, що, у свою чергу, і формує результати діяльності, оцінені у ABC-аналізі (ефективність такого впливу, згідно умов XYZ-аналізу, можна оцінити як таку, що лежить в діапазоні [91-100%], а коливання ймовірності відхилення позитивного результату – у [0-9%]). Керівництво інноваційною діяльністю спонукає до впровадження, придбання та застосування інновацій, здійснення витрат на інноваційну діяльність (зокрема на оплату праці).

Група Y: визначає підприємства, інноваційна діяльність яких характеризується нижчим рівнем ефективності керівництва у процесі її реалізації (згідно умов XYZ-аналізу, ефективність такого впливу можна оцінити як таку,

що лежить в діапазоні [71-90%], а коливання ймовірності відхилення позитивного результату – відповідно у [9-29%]). Тобто, керівництво інноваційною діяльністю характеризується певною нестабільністю, не систематичністю у здійсненні інноваційної діяльності.

Група Z: визначає підприємства, інноваційна діяльність яких характеризується нестабільним та нерегулярним впливом керівництва на перебіг та підтримку інноваційної діяльності (з рівнем ефективності такого впливу, що лежить в діапазоні [10-70%], коливання ймовірності позитивного результату – понад 30%)» [39].

Об'єднавши ABC-XYZ-аналіз ми отримуємо матричну проекцію із трьома кластерами: «AX, AY, BX, BY – найбільш інноваційно активні промислові підприємства з ефективним керівництвом; AZ, BZ, CX, CY – підприємства із середнім рівнем інноваційної активності; CZ - найменш інноваційно активні підприємства з неефективним керівництвом та дев'ятьма групами» [39].

Етап 5. Аналіз ефективності інноваційної діяльності в результаті впливу керівництва.

Алгоритм такого аналізу наведено нами на рис. 2.8.

За прикладом сформованого алгоритму наведемо його поетапну реалізацію щодо інноваційно активних підприємств Львівської області, які ми обрали вище (19 підприємств). Тут можна виділити «... такі етапи:

1. Послідовність проведення ABC – аналізу:

1) із даних бухгалтерського обліку, вибираються показники ефективності інноваційної діяльності (результуючі фактори): річний обсяг реалізованої QQ інноваційної продукції за вартістю (C_i) та за кількістю (N_i).

2) визначається питома вага (частка у загальній сумі) кожного інноваційно активного промислового підприємства за вартістю (C_i) та за кількістю (N_i) реалізованої інноваційної продукції за формулою:

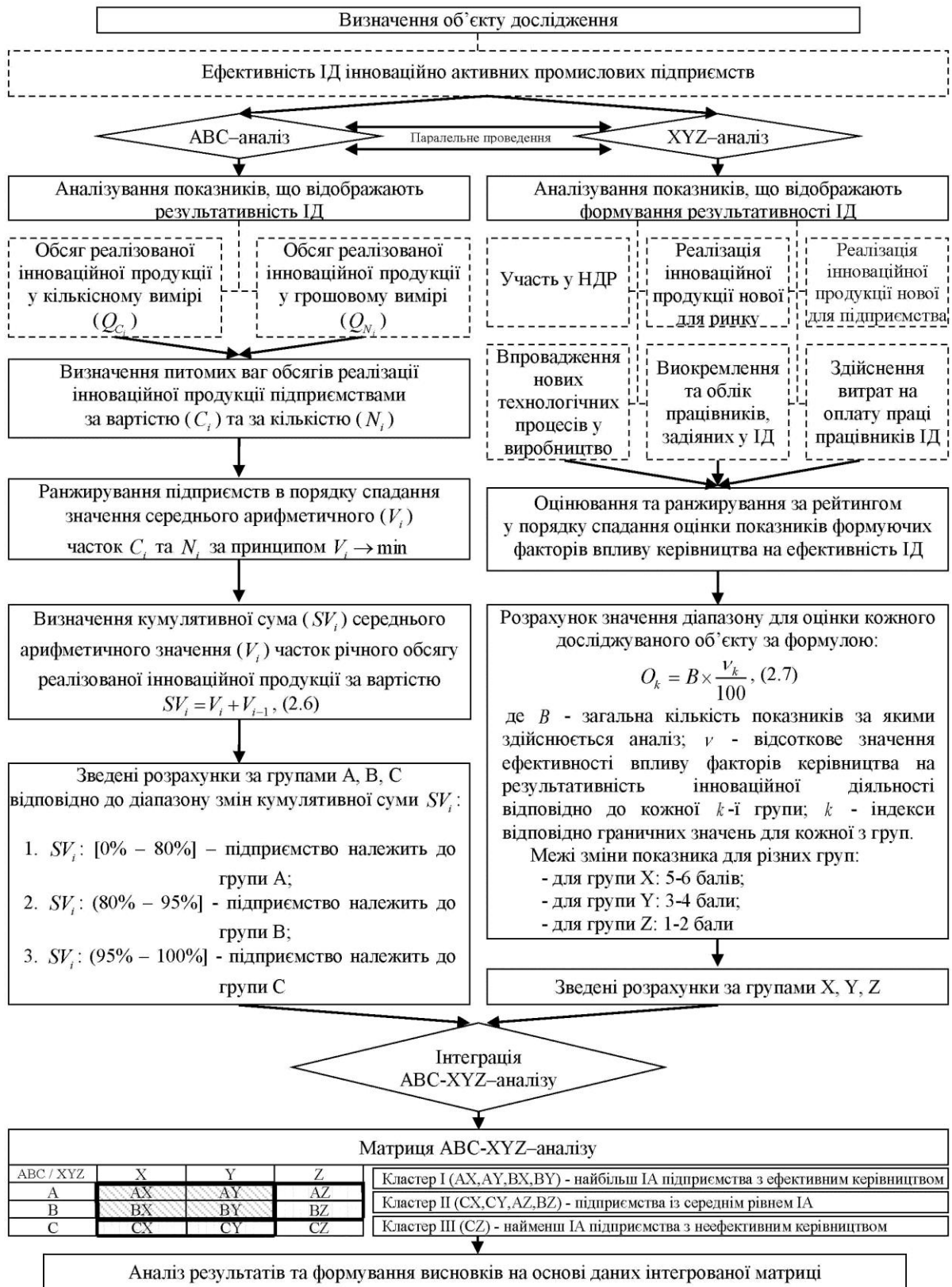


Рис. 2.8. Алгоритм проведення ABC-XYZ – аналізу¹ для виділення найбільш успішних інноваційно активних промислових підприємств

$$C_i(N_i) = \frac{Q_{C_i}(Q_{N_i}) \times 100}{\sum Q_{C_i}(Q_{N_i})}, (2.4)$$

де $\sum Q_{C_i}(Q_{N_i})$ – сума питомих ваг реалізованої інноваційної продукції усіх інноваційно активних промислових підприємств за вартістю та за кількістю.

3) розраховується середнє арифметичне (V_i) визначених часток C_i та N_i .

$$V_i = \frac{C_i + N_i}{2}, (2.5)$$

де C_i та N_i - частка за вартістю в загальному обсязі реалізованої продукції, % та частка за вартістю в загальному обсязі реалізованої продукції, %.

4) ранжируються підприємства в порядку спадання значення середнього арифметичного (V_i) часток C_i та N_i за принципом $V_i \rightarrow \min$.

5) знаходиться кумулятивна сума (SV_i) середнього арифметичного значення (V_i) часток річного обсягу реалізованої інноваційної продукції за вартістю (C_i) та за кількістю (N_i) кожного підприємства:

$$SV_i = V_i + V_{i-1}, (2.6)$$

де усі позначення відповідають раніше введеним.

б) проводиться кластеризація за групами А, В та С інноваційно активних промислових підприємств у відповідності до діапазону змін кумулятивної суми

SV_i :

- 1) SV_i : [0% – 80%] – підприємство належить до групи А;
- 2) SV_i : (80%-95%) - підприємство належить до групи В;
- 3) SV_i : (95% - 100%) - підприємство належить до групи С» [39].

Проведені результати обчислення ми узагальнили у табл. 2.4.

За результатами АВС – аналізу до групи (А) входять підприємства із умовними позначеннями: П2, П14 П19, П5, П11. Це такі підприємства: підприємство «Дослідний завод «Хвиля», ТЗОВ «Спільне українсько-німецьке

підприємство «Електротранс», ТзДВ «Львівагромашпроект», Державне ТзОВ «ТАЙМ ЕНД СПЕЙС», ТзОВ «Завод електронпобутприлад».

До групи В увійшли підприємства, що мали умовні позначення: П18, П12, П1, П13. Це підприємства: Приватне підприємство «Науково-виробниче підприємство «ТРОЯН», «Маркет-матс», Українсько-німецьке спільне підприємство в формі ТзОВ «ІНТЕРНЕСНЛ КАТТЕР МАНЮФЕКЧЕРЕР ГМБХ (ІСМ)», ТзОВ ТзОВ «Львівський приладобудівний завод».

Інші 10 підприємств увійшли до групи С із найнижчим рейтингом інноваційної активності за обсягом реалізованих інновацій як за вартістю, так і за кількістю.

Далі можна виділити «... такі етапи:

2. Послідовність проведення XYZ – аналіз:

1) із даних статистичного обліку та внутрішньо-фірмової інформації за 2019 рік (отримано на запит до підприємств) формується інформація щодо формуючих факторів - факторів реалізації інноваційної діяльності: 1) факту участі у НДР, 2) факту реалізації інноваційної продукції нової для ринку та 3) факту реалізації інноваційної продукції нової для підприємства, 4) факту впровадження нових технологічних процесів та 5) факту виокремлення та обліку персоналу, задіяного у інноваційній діяльності, а також 6) факту здійснення витрат на оплату праці працівників, задіяних в інноваційній діяльності кожного підприємства.

2) за допомогою 6-бальної шкали визначаються оцінки даних факторів, виходячи із факту наявності чи відсутності даного чиннику у процесі реалізації інноваційної діяльності підприємств у балах (обумовлено особливістю доступної інформації за реальністю та релевантністю). Оскільки в оцінюванні формуючих факторів оцінюється факт наявності або відсутності реалізації фактору, то оцінювання проводяться за аналогію до оцінювання простих логічних операцій, коли оцінка набуває значення 1 або 0.

Таблиця 2.4

Зведені розрахунки з ABC – аналізу інноваційно активних промислових підприємств Львівської області¹

Інноваційно активні промислові підприємства Львівської області	Умовні позначення підприємств	Річний обсяг реалізованої ПП за 2019 рік, тис. грн.	Річний обсяг реалізованої ПП за 2019 рік, шт.	Частка за вартістю в загальному обсязі реалізованої продукції, %	Частка за кількістю в загальному обсязі реалізованої продукції, %	Середнє арифметичне часток, %	Ранжирування підприємств за V_i		Кумулятивна сума, %	Група
		Q_{Ci}	Q_{Ni}	C_i	N_i		V_i	Pi		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
ТзОВ «Маркет-матс»	П1	150,2	1	0,35	5,00	2,67	30,20	П2	30,20	А
ТзОВ «Спільне українсько-німецьке підприємство «Електротранс»	П2	15283	5	35,40	25,00	30,20	15,03	П14	45,23	А
Державне підприємство «Львівський державний завод «Лорта»	П3	0	1	0,00	5,00	2,50	11,02	П19	56,25	А
ПАТ «Львівський завод радіоелектронної медичної апаратури»	П4	0	0	0,00	0,00	0,00	10,83	П5	67,08	А
ТзДВ «Львівагропромашпроект»	П5	7193,8	1	16,66	5,00	10,83	10,02	П11	77,10	А
Спільне українсько-німецьке підприємство у формі ТзОВ «Сферос-електрон»	П6	1031,2	0	2,39	0,00	1,19	6,25	П18	83,35	В
ТзОВ Науково-виробниче підприємство «Електрон-Т»	П7	0	0	0,00	0,00	0,00	4,82	П12	88,16	В
ТзОВ «Компанія ВЕЕМ-металавтопром»	П8	0	0	0,00	0,00	0,00	2,67	П1	90,84	В
ТзДВ «Львівський завод фрезерних верстатів»	П9	0	0	0,00	0,00	0,00	2,56	П13	93,40	В
ТзОВ «Діскавери-бурове обладнання (Україна)»	П10	0	0	0,00	0,00	0,00	2,50	П3	95,90	С
ТзОВ «Завод електронпобутприлад»	П11	2179	3	5,05	15,00	10,02	2,11	П17	98,01	С
Українсько-німецьке спільне підприємство в формі ТзОВ «ІНТЕРНЕТШІЛ КАТТЕР МАНЮФЕКЧЕРЕР ГМБХ (ІСМ)»	П12	2000	1	4,63	5,00	4,82	1,19	П6	99,21	С
ТзОВ «Львівський приладобудівний завод»	П13	52,1	1	0,12	5,00	2,56	0,74	П16	99,95	С
Державне підприємство «Дослідний завод «Хвиля»	П14	24,4	6	0,06	30,00	15,03	0,05	П15	100,00	С
ТзДВ «Львівавтозапчастина»	П15	44,5	0	0,10	0,00	0,05	0,00	П4	100,00	С
ТзОВ «Ваги АКСІС Україна»	П16	641,3	0	1,49	0,00	0,74	0,00	П7	100,00	С
Українсько-канадське спільне підприємство у формі ТзОВ «МІКРО-КОД» ЛТД	П17	1824,6	0	4,23	0,00	2,11	0,00	П8	100,00	С
Приватне підприємство «Науково-виробниче підприємство «ТРОЯН»	П18	3235	1	7,49	5,00	6,25	0,00	П9	100,00	С
ТзОВ «ТАЙМ ЕНД СПЕЙС»	П19	9515,6	0	22,04	0,00	11,02	0,00	П10	100,00	С
Сума:	-	43174,7	20	-	-	-	-	-	-	-

3) здійснюється ранжирування підприємств за визначеними сумарними оцінками (від найбільшої до найменшої):

4) розраховується коефіцієнт визначення діапазону оцінки за формулою:

$$O_k = B \times \frac{v_k}{100}, (2.7)$$

де B - загальна кількість показників за якими проводиться аналіз;

U_k - відсоткове значення ефективності впливу факторів керівництва на результативність інноваційної діяльності відповідно до кожної k -ї групи, %; k - індекси відповідно граничних значень для кожної з груп, для групи X більше 90%, для групи Y не менше 70%, для групи Z менше 70%.

Значення U_k , відповідно нижнім межах вище встановлених діапазонів, наступні:

- 1) $U_X = 91\%$;
- 2) $U_Y = 71\%$;
- 3) $U_Z = 10\%$.

Тоді, межі змін коефіцієнта визначення діапазону для різних груп в межах 6 балів становитимуть:

$$O_X = 6 \times \frac{91}{100} = 5,5 \approx 6; O_Y = 6 \times \frac{71}{100} = 4,3 \approx 4; O_Z = 6 \times \frac{10}{100} = 0,6 \approx 1$$

Тобто:

- для групи X : 5-6 балів;
- для групи Y : 3-4 балів;
- для групи Z : 1-2 бали.

5) проводиться кластиризація за групами X , Y та Z інноваційно активних промислових підприємств відповідно оцінкам до діапазону змін розрахованого коефіцієнта варіації» [39].

Проведені результати обчислення ми узагальнили у табл. 2.5. Аналіз даних, наведених у таблиці, дозволив чітко простежити вектор керівництва інноваційною діяльністю: а) суспільство, б) бізнес-процеси, в) персонал.

Варто зазначити, що така орієнтованість керівництва інноваційною діяльністю є умовним. Більшість підприємств у своєму керівництві є

орієнтованими на бізнес-процеси при здійсненні інновацій та реалізації інноваційної продукції. Особливо притаманним це є для промислових підприємств. Тому, додаткове врахування суспільних потреб, а також потреб працівників у ході дослідження в подальшому і оцінка керівництва інноваційної діяльності буде зроблено додатково.

Розглянемо характеристики даних векторів детальніше.

«... 1. Суспільно-орієнтований вектор. Дане орієнтування у керівництві інноваційною діяльністю може відображатись через орієнтування керівників на виведення на ринок інноваційних новинок суспільного значення, участь у науково-дослідних процесах, підтримка молодого інноваційного підприємництва, венчурних проектів, участь у заходах із поширення та розвитку обізнаності про інноваційні новинки.

Серед запропонованих вище факторів, такими, що відображатимуть суспільну орієнтованість є:

1.1) участь у програмах НДР;

1.2) реалізація інноваційної продукції нової для ринку.

2. Вектор, орієнтований на бізнес-процеси. Як зазначалось вище, дане орієнтування керівництва є найбільш притаманним для підприємств промисловості. Серед запропонованих вище факторів, такими, що відображатимуть дану орієнтованість керівництва є:

2.1) реалізація інноваційної продукції нової для підприємства;

2.2) впровадження нових технологічних процесів на підприємстві» [39].

Таблиця 2.5

Зведені розрахунки для XYZ – аналізу інноваційно активних промислових підприємств Львівської області¹

Інноваційно активні промислові підприємства Львівської області	Умовні позначення підприємств	Суспільно-орієнтовані фактори		Фактори, орієнтовані на бізнес-процеси		Фактори, орієнтовані на розвиток працівників		Сумарна оцінка формуючих факторів, бал	Ранжирування підприємств		Група
		Оцінка фактору участі у програмах НДР, бал (0;1)	Оцінка фактору реалізації інноваційної продукції нової для ринку, бал (0;1)	Оцінка фактору реалізації інноваційної продукції нової для підприємства, бал (0;1)	Оцінка фактору впровадження нових технологічних процесів (ліній), бал (0;1)	Оцінка фактору виокремлення та обліку працівників, задіяних у ІД, бал (0;1)	Оцінка фактору здійснення витрат на оплату праці працівників, задіяних у ІД, бал (0;1)		Умовні позначення підприємств	Сумарна оцінка, бал	
1	2	3	4	5	6	8	9	10	11	12	13
ТзОВ «Маркет-матс»	П1	0	0	1	0	1	0	2	П2	6	X
ТзОВ «Спільне українсько-німецьке підприємство «Електротранс»	П2	1	1	1	1	1	1	6	П11	5	X
Державне підприємство «Львівський державний завод «Лорта»	П3	0	0	1	1	0	0	2	П12	5	X
ПАТ «Львівський завод радіоелектронної медичної апаратури»	П4	0	0	0	0	0	1	1	П5	4	Y
ТзДВ «Львівагромашпроект»	П5	0	1	1	1	0	1	4	П14	4	Y
Спільне українсько-німецьке підприємство у формі ТзОВ «Сферос-електрон»	П6	0	0	1	0	0	1	2	П19	4	Y
ТзОВ Науково-виробниче підприємство «Електрон-Т»	П7	0	0	1	1	0	0	2	П18	3	Y
ТзОВ «Компанія ВЕЕМ-металавтопром»	П8	0	0	0	0	0	1	1	П1	2	Z
ТзДВ «Львівський завод фрезерних верстатів»	П9	0	0	0	0	0	1	1	П3	2	Z
ТзОВ «Діскавері-бурове обладнання (Україна)»	П10	0	0	0	0	0	1	1	П6	2	Z
ТзОВ «Завод електронпобутприлад»	П11	1	0	1	1	1	1	5	П7	2	Z
Українсько-німецьке спільне підприємство в формі ТзОВ «ІНТЕРНЕТШНЛ КАТТЕР МАНЮФЕКЧЕРЕР ГМБХ (ІСМ)»	П12	1	1	1	0	1	1	5	П17	2	Z
ТзОВ «Львівський приладобудівний завод»	П13	0	0	1	0	0	0	1	П4	1	Z
Державне підприємство «Дослідний завод «Хвиля»	П14	1	1	0	1	0	1	4	П8	1	Z
ТзДВ «Львівавтозапчастина»	П15	0	0	1	0	0	0	1	П9	1	Z
ТзОВ «Ваги АКСІС Україна»	П16	0	0	1	0	0	0	1	П10	1	Z
Українсько-канадське спільне підприємство у формі ТзОВ «МІКРО-КОД» ЛТД	П17	0	1	1	0	0	0	2	П13	1	Z
Приватне підприємство «Науково-виробниче підприємство «ТРОЯН»	П18	1	1	0	1	0	0	3	П15	1	Z
ТзОВ «ТАЙМ ЕНД СПЕЙС»	П19	0	1	0	1	1	1	4	П16	1	Z

«... 3. Вектор, орієнтований на розвиток персоналу. Дана орієнтація керівництва інноваційною діяльністю означає, що при здійсненні інноваційної діяльності керівники застосовують найкращі практики роботи з персоналом, залучення, адаптації, навчання та влаштування персоналу, що залучений до інноваційної діяльності за окремими методиками, активно впроваджують систему мотивування за результати участі у інноваційній діяльності, стимулюють виробництво інноваційної продукції, підтримують винахідництво та залучення працівників у інноваційні процеси, полегшують працю шляхом введення нових технологічних ліній та навчання персоналу щодо роботи з ними тощо.

Серед запропонованих вище факторів, такими, що відображатимуть дану орієнтованість є:

3.1) виокремлення та облік персоналу, задіяного у інноваційній діяльності;

3.2) здійснення витрат на оплату праці працівників, задіяних у інноваційній діяльності» [39].

Нижче проаналізуємо дану вектору орієнтованість керівництва інноваційною діяльністю щодо підприємств, які потрапили до вибірки найбільш активних в плані інноваційної діяльності. Їх дослідимо на предмет застосування інструментів керівництва (метод впливу, влади, стиль керівництва).

Інтегруємо дані проведених ABC та XYZ – аналізів та відобразимо їх у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Інноваційно активні промислові підприємства Львівської області
за результатами методу ABC та XYZ-аналізу¹

Інноваційно активні промислових підприємства Львівської області	Умовні позначення підприємств	ABC та XYZ – аналіз
1	2	3
ТзОВ «Маркет-матс»	П1	BZ
ТзОВ «Спільне українсько-німецьке підприємство «Електротранс»	П2	AX
Державне підприємство «Львівський державний завод «Лорта»	П3	CZ
ПАТ «Львівський завод радіоелектронної медичної апаратури»	П4	CZ
ТзДВ «Львівагрошпроект»	П5	AY
Спільне українсько-німецьке підприємство у формі ТзОВ «Сферос-електрон»	П6	CZ
ТзОВ Науково-виробниче підприємство «Електрон-Т»	П7	CZ
ТзОВ «Компанія ВЕЕМ-металавтопром»	П8	CZ
ТзДВ «Львівський завод фрезерних верстатів»	П9	CZ
ТзОВ «Діскавері-бурове обладнання (Україна)»	П10	CZ
ТзОВ «Завод електронпобутприлад»	П11	AX
Українсько-німецьке спільне підприємство в формі ТзОВ «ІНТЕРНЕТШІЛ КАТТЕР МАНЮФЕКЧЕРЕР ГМБХ (ІСМ)»	П12	BX
ТзОВ «Львівський приладобудівний завод»	П13	BZ
Державне підприємство «Дослідний завод «Хвиля»	П14	AY
ТзДВ «Львівавтозапчастина»	П15	CZ
ТзОВ «Ваги АКСІС Україна»	П16	CZ
Українсько-канадське спільне підприємство у формі ТзОВ «МІКРО-КОД» ЛТД	П17	CZ
Приватне підприємство «Науково-виробниче підприємство «ТРОЯН»	П18	BY
ТзОВ «ТАЙМ ЕНД СПЕЙС»	П19	AY

Етап 6. Формування матриці найактивніших підприємств щодо інноваційної діяльності.

На даному етапі на основі отриманих результатів формуються в матрицю найбільш успішні інноваційно активні промислові підприємства на основі об'єднання методів ABC-аналізу та XYZ-аналізу. При такій інтеграції отримуємо значення для визначення інноваційної успішності підприємств «(вплив керівництва на рівень інноваційного розвитку):

A, B, C – найбільшим/середнім/найменшим рівнем інноваційного розвитку за показниками, що відображають результативність інноваційної діяльності;

X, Y, Z – високим/середнім/низьким рівнем впливу керівництва інноваційною діяльністю, на її ефективність за показниками, що відображають

формування результативності інноваційної діяльності» [39].

Матрична проекція результатів проведеного нами комплексного ABC та XYZ-аналізу наведена на рис. 2.9.

XYZ – аналіз		ABC – аналіз		
		X Високий	Y Середній	Z Низький
		Рівень впливу керівництва інноваційний розвиток		
A	Найбільший	П2, П11	П5, П14, П19	П3, П4, П6, П7, П8, П9, П10, П15, П16, П17
B	Середній	П12	П18	П1, П13
C	Найменший			П3, П4, П6, П7, П8, П9, П10, П15, П16, П17

Рис. 2.9 Інноваційно активні промислові підприємства Львівської області в інтегрованій матричній проекції ABC та XYZ-аналізу¹

Позиціонування досліджуваних підприємств у матричній проекції ABC та XYZ-аналізу дозволяє спрогнозувати вектор руху кожного підприємства для забезпечення високої інноваційності у його розвитку як основи виживання в конкурентному середовищі.

Щодо сформованих 9 груп матриці: «... квадрат AX - колегіальне (стабільне) керівництво із системними інноваціями; квадрат AY - колегіальне керівництво із базовими інноваціями; квадрат AZ -колегіальне керівництво із точковими інноваціями; квадрат VX - колективне (циклічне) керівництво із системними інноваціями; квадрат VY - колективне керівництво із базовими інноваціями; квадрат VZ - колективне керівництво із точковими інноваціями; квадрат CX - одноосібне (стохастичне) керівництво із системними інноваціями; квадрат CY - одноосібне керівництво із базовими інноваціями; квадрат CZ – одноосібне керівництво із точковими інноваціями.

Дані 9 групи можна об'єднати у кластери інноваційно успішних підприємств. В межах аналізу це будуть кластери:

- 1) кластер I (AX, AY, VX, VY) – найбільш інноваційно активні

промислові підприємства з ефективним керівництвом;

2) кластер II (CX, CY, AZ, BZ) – підприємства із середнім рівнем інноваційної активності;

3) кластер III (CZ) - найменш інноваційно активні підприємства з неефективним керівництвом» [39].

Аналізуючи отримані нами результати треба зазначити, що в зону найефективніших керівників інноваційно активних підприємств (група А) за АВС–аналізом належить 5 підприємств (ТзДВ «Львівагромашпроект», ТзОВ «Спільне українсько-німецьке підприємство «Електротранс», ТзОВ «Завод електронпобутприлад», ТзОВ «ТАЙМ ЕНД СПЕЙС», Державне підприємство «Дослідний завод «Хвиля»). До групи В увійшло чотири підприємства, які здійснювали біля 20% річного обсягу реалізації інновацій заданої нами вибірки (ТзОВ «Маркет-матс», Українсько-німецьке спільне підприємство в формі ТзОВ «ІНТЕРНЕСНЛ КАТТЕР МАНЮФЕКЧЕРЕР ГМБХ (ІСМ)», ТзОВ «Львівський приладобудівний завод», Приватне підприємство «Науково-виробниче підприємство «ТРОЯН»). Інші 10 підприємств потрапили у групу.

Щодо результатів за XYZ-аналізом, то розподіл вибірки наших підприємств теж не є рівномірним. Тут абсолютна більшість аналізованих підприємств потрапили до групи Z (12 підприємств) із низьким рівнем ефективності інноваційної діяльності. Це обумовлено результативністю дій керівництва, яка була на незадовільному рівні.

Кінцевою метою АВС-XYZ – аналізу є «... аналіз ефективності інноваційної діяльності найбільш інноваційно активних промислових підприємств (АХ, АУ, ВХ, ВУ), що забезпечується впливом результативного керівництва та формування висновків і пропозицій щодо тих базисних засад керівництва, які призводять до ефективної інноваційної діяльності» [39].

На основі проведеного аналізу є можливим формування моделі результативного керівництва інноваційною діяльністю досліджуваних підприємств.

Таки чином, до кластеру I (AX, AY, BX, BY) – кластеру, що відображає найбільш успішні інноваційні підприємства, потрапили такі підприємства: ТзДВ «Львівагромашпроект»; ТзОВ «Спільне українсько-німецьке підприємство «Електротранс»; ТзОВ «Завод електронпобутприлад»; Українсько-німецьке спільне підприємство в формі ТзОВ «ІНТЕРНЕСНЛ КАТТЕР МАНЮФЕКЧЕРЕР ГМБХ (ІСМ)»; Державне підприємство «Дослідний завод «Хвиля»; Приватне підприємство «Науково-виробниче підприємство «ТРОЯН»; ТзОВ «ТАЙМ ЕНД СПЕЙС».

На основі даних здійсненої оцінки факторів впливу керівництва на ефективність інноваційної діяльності, яка здійснена під час XYZ-аналізу (табл. 2.5), а також із врахуванням результатів дослідження інноваційної діяльності підприємств, ми змогли визначити векторну орієнтованість керівництва інноваційною діяльністю на даних підприємствах (табл. 2.7).

Векторна орієнтованість керівництва інноваційною діяльністю – це результативна перевага при оцінюванні формуючих факторів впливу керівництва підприємства на результативність інноваційної діяльності, що забезпечує максимальний вплив результатів даної діяльності на одну із сфер: суспільні процеси навколо підприємства, бізнес-процеси на підприємстві, кадровий склад підприємства. Векторна орієнтованість на одну із сфер не відкидає можливості впливу результатів інноваційної діяльності підприємства на інші сфери, вона лише визначає пріоритети і найбільш вагомий оцінювальний вплив при керівництві інноваційною діяльністю.

Етап 7. На основі досліджених базових інструментів керівництва виділяються ті, які є найбільш важливими для ефективного керування інноваційною діяльністю.

Важливо сформулювати перелік визначальних характеристик (інструментів), які найбільш відповідні для керівництва інноваційною діяльністю, таких як: вид методів впливу, вид влади та вид стилю керівництва.

Таблиця 2.7

Визначення векторної орієнтованості керівництва інноваційною діяльністю підприємств¹

Інноваційно активні промислові підприємства	Суспільно-орієнтовані фактори		Фактори, орієнтовані на бізнес-процеси		Фактори, орієнтовані на розвиток працівників		Сумарна оцінка формуючих факторів, бал	Обрана векторна орієнтованість
	Оцінка фактору участі у програмах НДР, бал (0;1)	Оцінка фактору реалізації інноваційної продукції нової для ринку, бал (0;1)	Оцінка фактору реалізації інноваційної продукції нової для підприємства, бал (0;1)	Оцінка фактору впровадження нових технологічних процесів (ліній), бал (0;1)	Оцінка фактору виокремлення та обліку працівників, задіяних у ІД, бал (0;1)	Оцінка фактору здійснення витрат на оплату праці працівників, задіяних у ІД, бал (0;1)		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
ТзОВ «Спільне українсько-німецьке підприємство «Електротранс»	1	1	1	1	1	1	6	Орієнтація на розвиток працівників, впровадження бізнес-процесів та трансформацію суспільства (1; 1; 1)
ТзОВ «Завод електронпобутприлад»	1	0	1	1	1	1	5	Орієнтація на розвиток працівників та впровадження бізнес-процесів (1; 1; 0)
Українсько-німецьке спільне підприємство в формі ТзОВ «ІНТЕРНЕТШІЛ КАТТЕР МАНЮФЕКЧЕРЕР ГМБХ (ІСМ)»	1	1	1	0	1	1	5	Орієнтація на розвиток працівників та трансформацію суспільства (1; 0; 1)
ТзДВ «Львівагромашпроект»	0	1	1	1	0	1	4	Орієнтація на впровадження бізнес-процесів (0; 1; 0)
Державне підприємство «Дослідний завод «Хвиля»	1	1	0	1	0	1	4	Орієнтація на трансформацію суспільства (0; 0; 1)
ТзОВ «ТАЙМ ЕНД СПЕЙС»	0	1	0	1	1	1	4	Орієнтація на розвиток працівників (1; 0; 0)
Приватне підприємство «Науково-виробниче підприємство «ТРОЯН»	1	1	0	1	0	0	3	Орієнтація на трансформацію суспільства (0; 0; 1)

Такі характеристики будуть сформованими на основі результатів проведення експертного опитування найбільш інноваційно активних підприємств Львівщини із кластеру I (AX, AY, BX та BY).

Ще два етапи формування моделі вибору інструментів результативного керівництва інноваційною діяльністю являються комплексними та вимагають додаткового пояснення.

Висновки до розділу 2

За результатами здійсненого аналізу і проведених досліджень стану та тенденцій розвитку інноваційної діяльності підприємств в Україні та у Львівській області, а також виявлених тенденції динаміки індексу промислової продукції й індексу виробництва продукції за окремими видами діяльності в Україні у період 2000-2019 років, нами було сформовано «дорожню карту» із набором необхідних рекомендацій для здійснення керівництва інноваційної діяльності. Вони стосуються як макрорівня, так і мікрорівня.

За даними аналізу з'ясовано, що основною причиною негативних тенденцій при здійсненні інноваційної діяльності за галузями можна вважати перш за все відчужування перспективних та досить прибуткових промислових підприємства із державної форми власності.

На основі використання адаптованого методу ABC-XYZ-аналізу, факторного підходу та враховуючи статистичні дані, які відображають фактори впливу керівництва інноваційної діяльності на її ефективність, нами сформовано вибірку з найбільш успішних інноваційно активних підприємств регіону, для застосування і апробації методики формування моделей вибору інструментів керівництва з інноваційної діяльності.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК МОДЕЛІ РЕЗУЛЬТАТИВНОГО КЕРІВНИЦТВА ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

З метою вирішення завдань щодо формування механізму керівництва інноваційною діяльністю підприємств треба розробити конкретну модель, яка б допомагала визначати оптимальний набір інструментів керівництва, враховувати особливості й умови функціонування конкретного підприємства та після оцінки поточного стану керівництва сформувані відповідні рекомендації для підвищення рівня його ефективності.

Наші дослідження показали, що керівники не завжди приділяють належну увагу вибору виду методу впливу, виду влади і виду стилю керівництва, які їм треба використовувати у процесі своєї керівної діяльності.

Тому, виникає необхідність розробки ефективного механізму керівництва інноваційною діяльністю на різних підприємствах, опираючись на результати проведених досліджень й сформовані висновки.

Основою результативного керівництва є оптимальне поєднання та застосування таких інструментів (вплив, влада, стиль керівництва), із урахуванням особливостей функціонування, балансу зовнішніх і внутрішніх факторів впливу на діяльність суб'єкта господарювання, оцінка рівня результативності керівництва на даний момент.

Ще одним важливим кроком має стати врахування особистісних якостей керівників інноваційної діяльності і використання їх при здійсненні результативного керівництва.

Методика моделювання результативного керівництва є «... процесом формування нового ефективного інструментарію керівництва та формування релевантних підходів в керівництві, що базуються як на особистісних характеристиках керівника (його інтелектуальній складовій), так і на ефективності його впливу на результати інноваційної діяльності (фаховій управлінській та фаховій виробничо-технологічній складовій), кожна з яких

відображає конкретну векторну орієнтованість» [38].

Все це дасть змогу забезпечити перетворення існуючої системи керівництва з її структурою, потенціалом та результатами в існуючих умовах інноваційної діяльності на бажану. Графічно ці постулати можна представити за допомогою «моделі вибору ефективного підходу в керівництві інноваційною діяльністю» [38] (рис. 3.1).

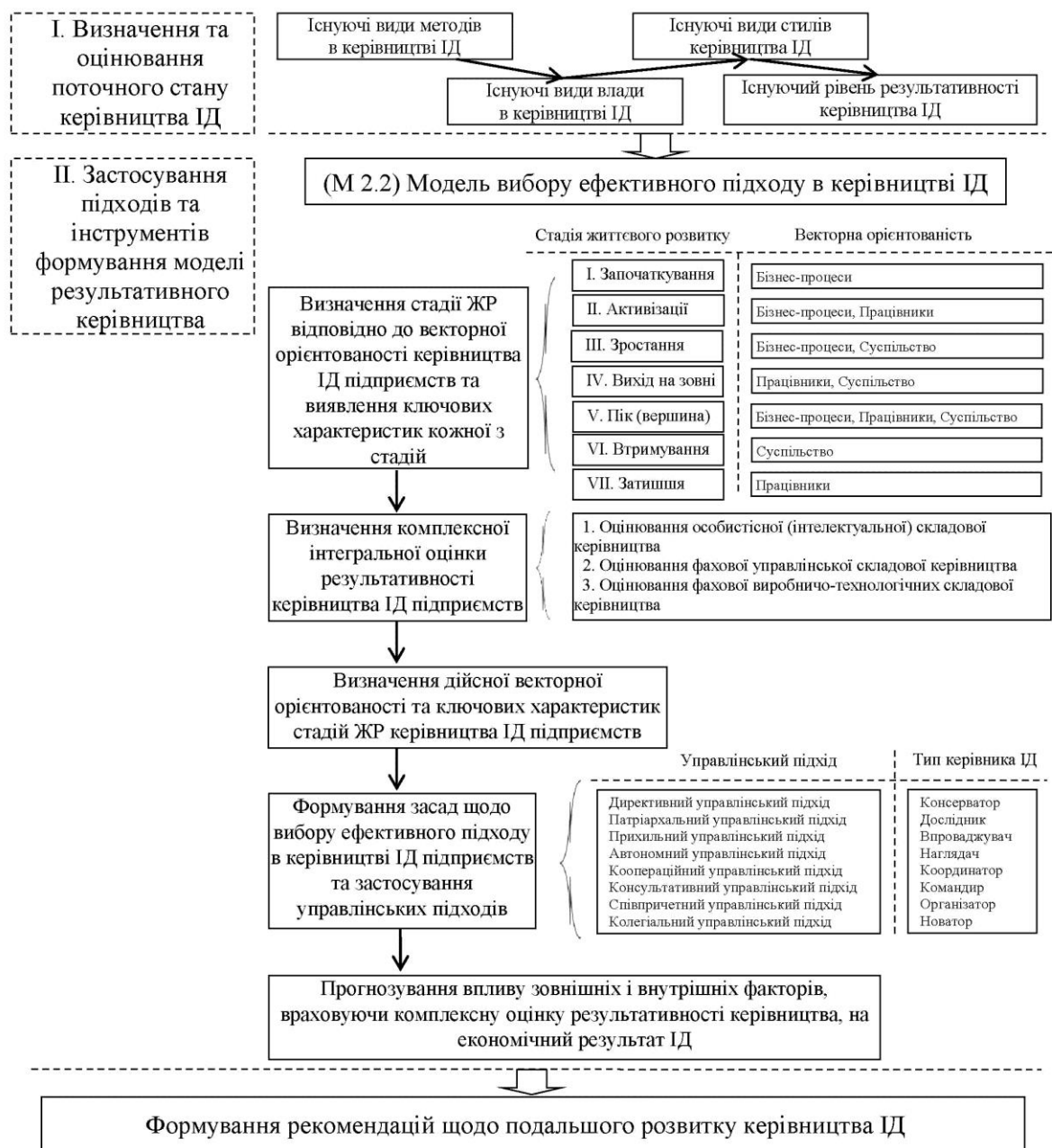


Рис. 3.1. Модель вибору ефективного підходу в керівництві інноваційною діяльністю¹

Дана модель передбачає наявність таких «... ключових етапів:

- Етап 1. Визначення етапу життєвого розвитку та векторності керівництва інноваційною діяльністю на даному етапі життєвого розвитку;
- Етап 2. Визначення комплексної та векторної оцінок результативності керівництва інноваційною діяльністю;
- Етап 3. Формування моделі вибору ефективного підходу в керівництві інноваційною діяльністю;
- Етап 4. Прогнозування впливу зовнішніх і внутрішніх факторів» [39].

Дані етапи є досить комплексними та вимагають детального розгляду.

Будь-яке інноваційно активне підприємство перебуває на певному етапі інноваційного розвитку. Такі етапи називають «життєвим циклом» (ЖЦ) підприємства, що формується в періоді виникнення інноваційної діяльності та наступного її припинення.

Для керівництва інноваційною діяльністю ми пропонуємо розглядати поняття «життєвий цикл» у контексті «життєвий розвиток». Життєвий розвиток - це «... стадійність процесу, єдність його з початку до кінця з моменту генерації принципово нових ідей до моменту їх повної відсутності. Для більшості керівників характерна циклічна повторюваність різних фаз життєвого розвитку керівної діяльності, пов'язаної зі змінами ринкової ситуації, старінням продукції, модернізацією, науково-технічним прогресом. Незважаючи на велику різноманітність форм, методів та стилів керівництва, певні фази його життєвого розвитку є загальними і визначаються вони не стільки внутрішніми особливостями особи керівника, скільки умовами, в яких він функціонує» [38].

На основі опрацьованих джерел і результатів досліджень ми пропонуємо виокремлювати такі «... стадії життєвого розвитку керівництва інноваційною діяльністю: започаткування, активізація, зростання, вихід на зовнішнє середовище, вершина (пік), втримування і затишся (підготовка) перед початком наступного циклу» [1; 2].

Для кожної стадії життєвого розвитку керівництва властиві певні

інструменти керівництва, а також організаційно-інноваційні умови, що визначені векторністю інноваційної діяльності й особливостями функціонування підприємства. Загалом, можна вирізнити етапи результативного і традиційного керівництва.

Оскільки інноваційному процесу притаманна циклічність, то й процес адаптації керівництва до стадій інноваційного розвитку також має певну циклічність.

Орієнтир керівництва інноваційною діяльністю може періодично змінюватись залежно від існуючої стадії розвитку й етапу інноваційної діяльності.

Для більшості керівників характерна циклічна повторюваність стадій життєвого розвитку керівництва при здійсненні інноваційної діяльності. Це пов'язано із постійними змінами ринкової ситуації, модернізацією основних засобів, розвитком науково-технічного прогресу тощо. Тобто, керівник повторює певні відпрацьовані раніше поведінкові та фахові алгоритми за умови зміни циклів інноваційної діяльності.

На початковій стадії інноваційної діяльності або на етапі нарощування інноваційної активності керівники схильні змінювати свої орієнтири із бізнес-процесів на розвиток та стимулювання персоналу, а також, згодом, і на перетворення суспільства через вплив на нього результатів власної інноваційної діяльності. Тому, на основі цього, нами розроблено графічну модель розвитку керівництва інноваційною діяльністю (рис. 3.2).

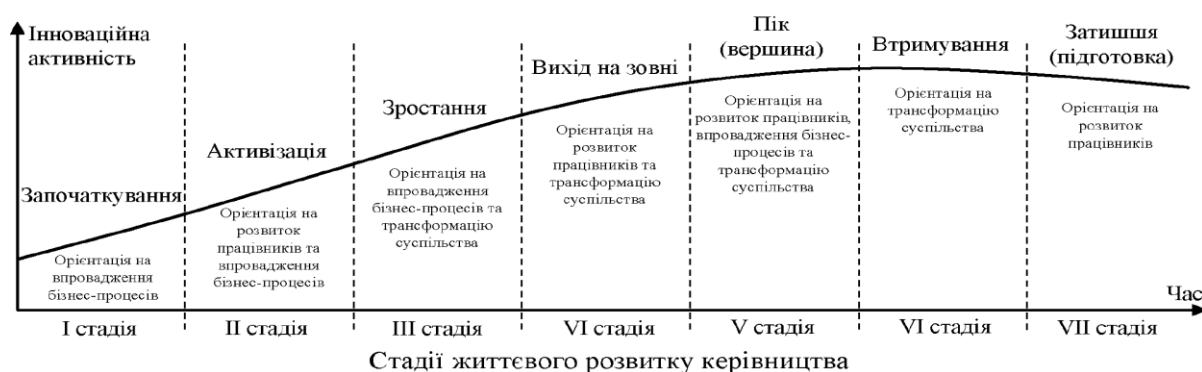


Рис. 3.2. Графічна модель життєвого розвитку керівництва інноваційною діяльністю з врахуванням комбінацій векторної орієнтованості¹

Крайні точки векторної орієнтації ми навели у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Екстремуми векторної орієнтованості керівництва інноваційної діяльності ¹		
Вектор орієнтованості керівництва інноваційної діяльності	Екстремуми можливої орієнтованості керівництва інноваційної діяльності	
	Низька	Висока
1	2	3
Орієнтованість на розвиток персоналу	Одноосібна (А)	Колективна (В)
Орієнтованість на впровадження бізнес-процесів	Консервативна (С)	Інноваційна (D)
Орієнтованість на трансформацію суспільства	Безініціативна (Е)	Ініціативна (F)

У табл. 3.2 нами показано особливості кожної зі стадій життєвого розвитку процесу керівництва інноваційною діяльністю.

На різних стадіях життєвого розвитку є різні вимоги до керівника, але їхня першочерговість така, що визначається нормальною векторною орієнтованістю, яка притаманна кожній із стадій життєвого розвитку. Наприклад, «... на стадії започаткування від керівника вимагається творчість та новаторство, бачення перспектив, заповзятливість, лідерство, загальні знання, стратегічне (професійне) мислення, вміння забезпечити цілеорієнтованість та самозалученість працівників інноваційної діяльності в пов'язані бізнес-процеси. На стадії активізації керівнику притаманна прихильність до корпоративних цінностей, здібність до аналізу, професійні навички, наполегливість та енергійність. На стадії піку (вершині) керівнику притаманний гнучкий стиль, репродуктивне мислення, вихід за рамки усталених норм в позитивному вимірі, нестандартні рішення, бажання задовольнити вищі соціально-суспільні потреби тощо. На стадії втримування керівнику притаманне прагнення до різноманітності та бажання зберегти наявні та налагоджені процеси, підтримка колективу. На стадії затишшя результативному керівнику притаманна відповідальність, підтримка процесів, оптимізм, позитивний підхід до виконання завдання тощо» [38].

Таблиця 3.2

Аналіз характеристик життєвого розвитку в розрізі векторних орієнтацій¹

Векторна орієнтованість керівництва ІД	Екстремуми можливої орієнтованості керівництва ІД	Стадія життєвого розвитку керівництва ІД	Характеристика стадій життєвого розвитку керівництва ІД	Тип керівника ІД
1	2	3	4	5
Орієнтація на впровадження бізнес-процесів (0; 1; 0)	Одноосібна (А) Інноваційна (D) Безініціативна (Е)	Започаткування	Впровадження інноваційної ідеї, нового продукту у процес виробництва	Наглядач
Орієнтація на розвиток працівників та впровадження бізнес-процесів (1; 1; 0)	Колективна (В) Інноваційна (D) Безініціативна (Е)	Активізація	Впровадження інноваційних процесів через реалізацію творчого потенціалу підлеглих, максимальне стимулювання команди для підтримки бізнес-процесів	Координатор
Орієнтація на впровадження бізнес-процесів та трансформацію суспільства (0; 1; 1)	Одноосібна (А) Інноваційна (D) Ініціативна (F)	Зростання	Формування потреб суспільства в розвитку інновацій та форсування зусиль щодо у активізації інноваційних бізнес-процесів на підприємстві	Впроваджувач
Орієнтація на розвиток працівників та трансформацію суспільства (1; 0; 1)	Колективна (В) Консервативна (С) Ініціативна (F)	Вихід на зовні	Розвиток інноваційної діяльності підтримується за рахунок щільної співпраці та ефективної мотивації керівника та підлеглих, що зорієнтовані на цілі «вищого» порядку - поширення інновацій назовні, трансформація суспільства	Організатор
Орієнтація на розвиток працівників, впровадження бізнес-процесів та трансформацію суспільства (1; 1; 1)	Колективна (В) Інноваційна (D) Ініціативна (F)	Пік (вершина)	Максимальна орієнтація на розвиток, дослідження та впровадження інновацій на підприємстві, пошук новизни для суспільства, орієнтованість на залучення персоналу	Новатор
Орієнтація на трансформацію суспільства (0; 0; 1)	Одноосібна (А) Консервативна (С) Ініціативна (F)	Втримування	Намагається втримати увагу суспільства та ринку, підтримуючи інтерес та просуваючи інновацію. У той же час, бізнес-процеси відпрацьовані та давно запущені, команда працює за інерцією	Дослідник
Орієнтація на розвиток працівників (1; 0; 0)	Колективна (В) Консервативна (С) Безініціативна (Е)	Затишся (підготовка)	Стимулювання працівників з метою їх підготовки до нових циклів в керівництві інноваційної діяльності	Командир

Визначення свого місця посеред часової прямої та конкретної локації на кривій життєвого розвитку дає розуміння конкретної орієнтованості керівника й визначає пріоритетні сфери його діяльності. Якщо при наступних оцінках виникатимуть відхилення у спрямованості, то це буде підставою для внесення

коригувальних дій щодо досягнення оптимальної ефективності керівництва з інноваційної діяльності.

Оцінка - це «... висновок, що відображає результати процесу оцінювання керівника інноваційної діяльності, як досить складної як у методичному і в організаційному плані роботи, що відображає взаємодію керівника та його підлеглих» [45].

Згідно із модулями моделі (див. рис. 3.1), на цьому етапі визначається комплексна та векторна оцінки результативності керівництва інноваціями. При цьому:

«... 1) під комплексною оцінкою розумітимемо висновок щодо рівня результативності керівництва інноваційної діяльності підприємств, розрахованого за певними показниками, що найбільш повно відображатимуть таку результативність;

2) під векторною оцінкою розумітимемо висновок щодо зорієнтованості конкретного керівника на один із визначених вище векторів реалізації інноваційної діяльності (суспільство, бізнес-процеси, працівники), який отримано на основі розрахунку значень показників, що найбільш повно відображають дані векторні орієнтованості. Оцінювання є необхідним з метою встановлення відповідності притаманної орієнтованості керівника та такої, яка є властивою для конкретної стадії життєвого розвитку» [39] (див. табл. 3.1).

На основі такого аналізу виникає можливість зробити певні корегувальні заходи.

Наше показало, що різні науковці, пропонуючи різноманітні методики оцінювання, застосовують різні шкали для оцінювання значень показників – 2-бальні, 5-, 10- або 100-бальні, що суттєво не позначається на методиці розрахунків. Важливим тут є те, що сукупність показників треба впорядкувати у групи, виділивши основні елементи оцінки.

Метою оцінки має бути формування висновків щодо покращення результативності керівництва інноваційною діяльністю. До основних видів мети оцінки керівника «... віднесено:

- адміністративна - полягає у законному та формальному обґрунтуванні прийняття рішень керівником щодо інноваційної діяльності, які ґрунтуються на об'єктивній і регулярній основі;

- інформаційна - полягає у забезпеченні необхідної інформації щодо досягнень та недоліків керівництва інноваційною діяльністю;

- мотиваційна - надати інформацію, що орієнтована на оцінювання результативності керівництва стосовно впливу на підлеглих тощо» [45].

Таких цілей можна виокремити досить багато.

До основних «... загальних цілей процесу оцінювання відносять:

- забезпечення прийняття рішення про необхідність керівником підвищувати чи знижувати темпи та обсяги реалізації інноваційної діяльності на підприємстві;

- формування критеріїв перевірки результативності керівництва інноваційною діяльністю;

- забезпечення зворотного зв'язку для керівників і створення основи для особистісного та професійного розвитку керівника;

- встановлення цілей та завдань здійснення інноваційної діяльності керівником;

- виявлення проблем інноваційної діяльності керівника» [44].

Предметом оцінки виступає сукупність властивостей об'єкта оцінки – певні характеристики керівництва інноваційною діяльністю.

Об'єктом оцінки в нашій роботі були конкретні елементи керівництва інноваційною діяльністю підприємств Львівщини.

Друга група показників оцінювання використовується для відображення фахової управлінської компетентності керівника, яка проявляється як у результатах його трудової діяльності, так і у результатах інноваційної діяльності.

Наступним завданням є визначення структури оптимальних наборів показників, які будуть відображати ефективність кожної із сфер. Основні напрями оцінки нами зображено у вигляді схеми (рис. 3.3).

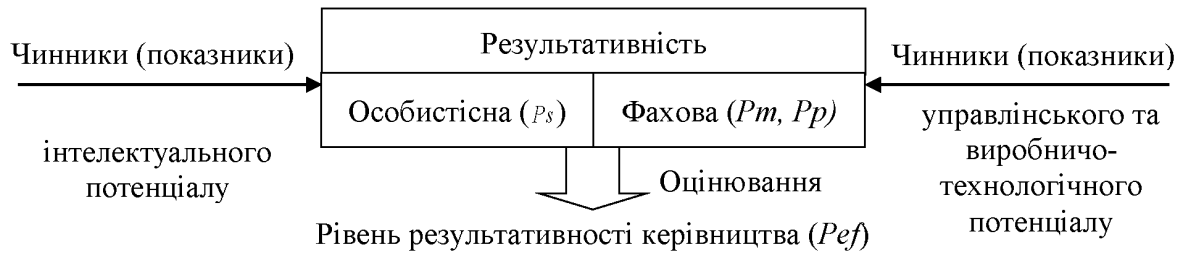


Рис. 3.3. Напрями та чинники оцінювання результативності керівництва інноваційною діяльністю¹

Для уникнення суб'єктивності підчас оцінки другої та третьої групи показників слід використовувати показники управлінського і технологічного потенціалу. Ці показники обраховуються на основі внутрішньої звітності підприємства.

Науковці ведуть постійний пошук досконаліших методів для оцінки роботи управлінських працівників. Тому сьогодні дана проблема є актуальною й потребує подальшого опрацювання, так як ще немає єдиної методології оцінювання. Об'єктивні труднощі оцінки результативності керівництва інноваційною діяльністю «... пов'язані із:

- складністю формалізації інноваційної діяльності керівника;
- складністю визначення кінцевого результату керівника інноваційною діяльністю;
- складністю визначення внеску керівника в розвиток інноваційної діяльності;
- взаємозалежністю та взаємопов'язаністю управлінських функцій інноваційної діяльності;
- наявністю значного проміжку часу між виконанням управлінських функцій та виявом результатів інноваційної діяльності;
- необхідністю одночасної оцінки особистісних якостей керівника інноваційної діяльності й результатів його діяльності та підприємства в цілому» [39].

Методи оцінювання результативності управлінської інноваційної

діяльності можна поділити на «... три групи:

1. Кількісні методи – надають числову оцінку якості роботи керівника.
2. Якісні методи – надають вербальну (усну, письмову) оцінку діяльності керівника.
3. Комбіновані – поєднують у собі кількісні та якісні методи, з відповідним проектуванням кількісних оцінок на якісну шкалу оцінювання» [44].

Оцінка особистісної складової, що відображає якісні характеристики інтелектуальних здібностей керівника, може здійснюватися методами, які дозволяють оцінити якісні показники.

Перелік основних принципів оцінювання керівництва інноваційної діяльності наведено нами у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Принципи оцінювання результативності керівництва інноваційною діяльністю¹

Принципи	Характеристика принципу
1	2
Об'єктивність	Базується на використанні достовірної інформації та повної системи показників
Гласність	Базується на ознайомленні керівника з порядком і методикою оцінювання, його діяльності
Всебічність	Базується на максимальному врахуванні критеріїв, які ефективно використовуються керівником
Системність	Базується на періодичному проведенні оцінювання роботи керівника інноваційної діяльності з метою перевірки відповідності визначеним стратегіям, цілям, меті підприємства для уникнення та нагромадження помилок
Чіткість	Базується на простоті та доступності, оскільки, чим простіша система оцінювання, тим краще вона працює і частіше її використовують
Оперативність	Базується на швидкості та регулярності оцінювання
Своєчасність	Базується на своєчасному та правильному регулюванні діяльності керівника
Гнучкість	Базується на еластичності та пристосованості, до будь-яких змін, які відбуваються на підприємстві та бізнес-середовищі
Економічність	Базується на досягненні максимально можливих результатів при оцінці діяльності керівника за мінімальних витрат
Цілеспрямованість	Базується на спонуканні керівника до розвитку його діяльності у потрібному напрямку
Демократичність	Базується на участі членів колективу підприємства, зайнятих в дослідженні, впровадженні чи реалізації інновацій, в оцінюванні
Науковість	Базується на оцінюванні інноваційної діяльності керівника використовуючи теоретичні та практичні новітні досягнення в науці
Прозорість	Базується на наданні повної та достовірної інформації щодо управлінської інноваційної діяльності керівників усіх рівнів
Результативність	Базується на обов'язковому та оперативному прийнятті відповідних заходів за результатами оцінювання

Процедура здійснення оцінки керівництва інноваційною діяльністю виконує мотиваційну функцію, сприяє підвищенню віддачі керівника при роботі, забезпечує зворотній зв'язок. Результати періодичного оцінювання дозволяють виявити певні проблемні місця у діяльності керівництва, проаналізувати взаємозв'язок між його посадовими обов'язками та професійними якостями. Такі результати і є фактично оцінкою.

Наступним елементом процесу оцінювання являється визначення послідовності безпосередньої процедури проведення оцінки (рис. 3.4).

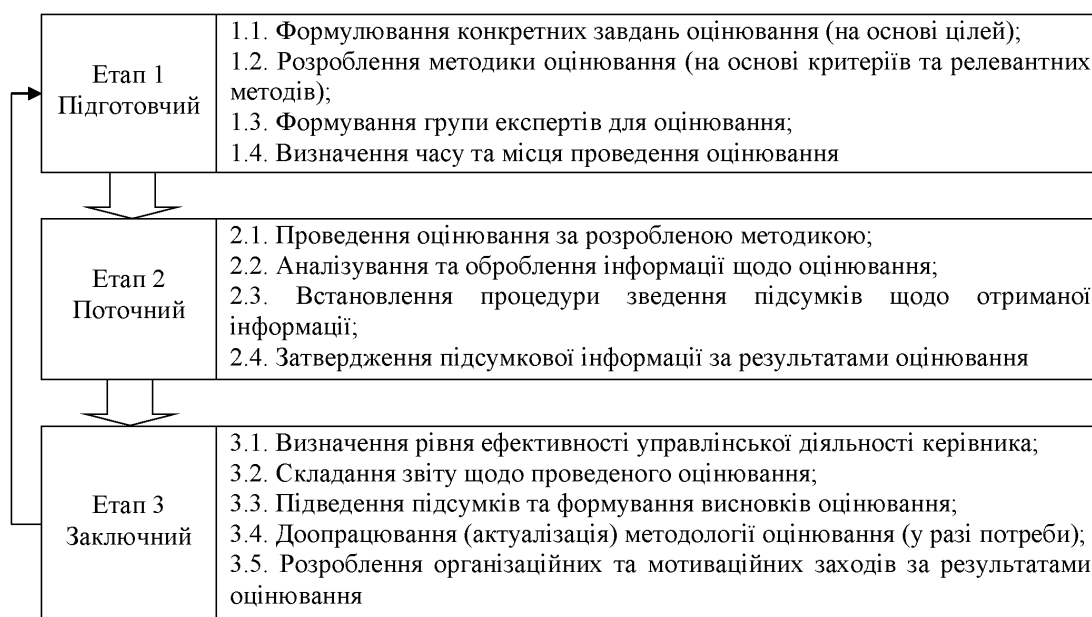


Рис. 3.4. Процедура оцінювання результативності керівництва інноваційною діяльністю¹

Мета проведення оцінювання полягає у заохочуванні щодо удосконалення керівництва через визнання його досягнень та результатів, які пов'язані із пріоритетами розвитку підприємства.

Оцінювання спирається «... на такі положення:

1. Забезпечення єдиної процедури та її послідовного впровадження;
2. Вдосконалення системи планування інноваційної діяльності шляхом приведення її у відповідність до пріоритетів, як основи для оцінювання результатів інноваційної діяльності;

3. Вдосконалення процедури оцінювання результатів інноваційної діяльності керівників на основі критеріїв, досягнення очікуваних результатів

та стратегічної мети розвитку підприємства;

4. Вдосконалення механізму оцінювання інноваційної діяльності керівників на основі чітких критеріїв оцінювання та документального супроводу;

5. Забезпечення дієвого механізму аналізу результатів оцінювання інноваційної діяльності керівників;

6. Забезпечення широкого розуміння доцільності та порядку проведення оцінювання інноваційної діяльності керівників, сприяння усвідомленню в керівників відповідальності за управління підприємством, посилення комунікацій між керівником та співробітниками щодо планів та результатів інноваційної діяльності;

7. Посилення інформаційного та методичного забезпечення процесу щорічного оцінювання діяльності керівників інноваційної діяльності підприємств;

8. Забезпечення доступності результатів оцінювання інноваційної діяльності для усіх об'єктів дослідження» [46].

На основі вище наведеного ми можемо сформулювати структурну модель основних компонентів процесу оцінювання результативності керівництва з інноваційної діяльності (рис. 3.5).



Рис. 3.5. Структурна модель основних елементів процесу оцінювання результативності керівництва інноваційною діяльністю¹

Особливої уваги потребує формування груп показників оцінювання.

Отже, проведене нами дослідження дало змогу обґрунтувати послідовність формування інструментарію керівництва інноваційною діяльністю підприємств та сформувати рекомендації щодо формування та розвитку моделі результативного керівництва інноваційною діяльністю в сучасних економічних умовах.

Висновки до розділу 3

У процесі дослідження розроблено модель формування і розвитку результативного керівництва інноваційною діяльністю, яка ґрунтується на поєднанні удосконаленої моделі вибору ефективного інструментарію і моделі вибору ефективного підходу до керівництва інноваційною діяльністю, що включає такі елементи як: оцінку рівня результативності керівництва інноваційною діяльністю, визначення на її основі дійсної векторної орієнтованості, вибору відповідного управлінського підходу результативного керівництва на засадах адхократично-креативного моделі й прогнозування впливу зовнішніх та внутрішніх факторів, враховуючи інтегральну оцінку результативності керівництва та економічний результат інноваційної діяльності.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі нами здійснено теоретико-методологічне узагальнення і запропоновано нове вирішення проблеми удосконалення процесів формування та розвитку результативного керівництва інноваційною діяльністю суб'єктів господарювання. За результатами дослідження можна зробити такі висновки:

Розвинуто понятійно-термінологічний апарат в царині керівництва інноваційною діяльністю та запропоновано авторське трактування поняття «керівництво інноваційною діяльністю» як діяльності, яка здійснюється керівником інноваційного типу шляхом впливу на керовану систему через застосування конкретних моделей інструментів керівництва для досягнення економічного, технічного та соціального ефектів у інноваційній діяльності. Це дозволить керівникам різних рівнів управління отримати чітке бачення місця керівництва інноваційною діяльністю в загальній системі інноваційного менеджменту.

Розвинуто модель щодо управління інноваційною діяльністю, виходячи із тлумачення її економічної сутності через такі базові поняття як «інновації», «інноваційна діяльність» та «інноваційний менеджмент». Це дасть змогу керівникам наочно побачити складові інструментів ефективного керівництва інноваційною діяльністю, його взаємозв'язок із іншими ключовими елементами управління та вплив на керовану систему через реалізацію функцій та методів менеджменту щодо підготовки, ухвалення і реалізації обґрунтованих управлінських рішень в царині інноваційної діяльності, а також процес перетворення ідеї із врахуванням впливу зовнішніх факторів на отримання інновації.

Сформовано певний комплекс груп і видів особистісних характеристик керівництва з інноваційної діяльності, який включає елементи особистісних характеристик: навички, знання, цінності, здібності, мислення, якості, які складають інтелектуальний потенціал керівника, а також функціональні

характеристики, такі як: реалізація функцій та відповідність принципам, що в сукупності характеризують управлінську складову інноваційної діяльності керівництва. Запропонований комплекс характеристик більш повно охоплює всі необхідні елементи інтелектуальної складової керівництва, враховує ефективність застосування основних управлінських механізмів в ході керівництва інноваційною діяльністю.

Обґрунтовано доцільність використання адаптованого методу ABC-XYZ-аналізу, на основі якого у роботі сформовано вибірку показників для оцінки впливу керівництва інноваційної діяльності на процес її реалізації та внесок у її результати. Дана методологія оцінки впливу керівництва інноваційної діяльності на її ефективність дасть можливість керівникам підприємств визначити до якого кластеру за інноваційною успішністю відноситься їхнє підприємство та визначити зони керівництва в розрізі процесу реалізації інноваційної діяльності.

Розроблено модель щодо формування і розвитку результативного керівництва інноваційною діяльністю суб'єктів господарювання, в основі якої лежить поєднання удосконаленої моделі вибору ефективного інструментарію і моделі вибору ефективного підходу до керівництва інноваційною діяльністю. Це дасть змогу забезпечити процес перетворення існуючої системи керівництва в наявних умовах інноваційної діяльності на бажану. На основі поєднання двох моделей побудовано комплексну систему загальних рекомендацій із формування та розвитку ефективного керівництва, яке базується на визначеній оптимальній комбінації інструментів результативного керівництва інноваційною діяльністю (вид методів впливу, вид влади, вид стилю керівництва), враховує векторну орієнтованість (бізнес-процеси, працівники, суспільство), стадію життєвого розвитку та прогнозуванні впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на економічний результат господарської діяльності підприємств. Такі рекомендації дозволять керівникам інноваційної діяльності більш повно оцінювати стан керівництва та окреслити конкретні заходи щодо його подальшого удосконалення і розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адизес, И., 2008. Идеальный руководитель : Почему им нельзя стать и что из этого следует. М.: Пер. с англ. - 2-е изд., Альпина Бизнес Букс.
2. Адизес, И., 2008. Развитие лидеров : Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей. М.: Пер. с англ., Альпина Бизнес Букс.
3. Айвазян, С.А. та Мхитарян, В.С., 1998. Прикладная статистика и основы эконометрики. Учебник для вузов. М.: ЮНИТИ.
4. Ансофф, И., 1989. Стратегическое управление. М.: Экономмкк.
5. Балабанова, Л.В. та Сардак, О.В., 2018. Організація праці менеджера. Донецк: Дон НУЕТ.
6. Бєсєдін, М.О. та Нагаєв, В.М., 2005. Основи менеджменту: оцінно-ситуаційний підхід. К.: ЦУЛ.
7. Благун, І.С., Кічор, В.П., Фещур, Р.В. та Воробець, С.Й., 2011. Математичні методи в економіці. Тернопіль: Навчальна книга - Богдан.
8. Блейк, Р. та Моутон, Дж., 1992. Научные методы руководства. К.: Наук. думка.
9. Большаков, А.С. та Михайлов, В.И., 2000. Современный менеджмент: теория и практикаю. СПб.: Питер.
10. Бондаренко, А.Ф., 1997. Маркетинг и менеджмент инноваций. Сумы: Инициатива.
11. Виноградський, М.Д., Виноградська, А.М. та Шканова, О.М., 2012. Організація праці менеджера. К.: «Кодор».
12. Волобуєв, М., 2009. Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні. Матеріали II Міжнародного бізнес-форуму (Київ, 27 березня 2009). К: Київ. Нац. торг. – екон. ун-т.
13. Герасимчук, В.Г., 2000. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання. К.: КНЕУ.
14. Герасимчук, В.Г., 2005. Розвиток підприємства : діагностика, стратегія, ефективність. К.: Вища школа.

15. Геращенко, І.О., 2017. Інноваційний потенціал підприємства. Харків: НТУ «ХП».
16. Голей Ю.М., 2015. Стан та проблеми інноваційного розвитку промислових підприємств України. Вісник Дніпропетровського університету. Серія : Менеджмент інновацій, Т.23, Вип. 4, с. 35-42.
17. Гордієнко, Л.Ю., 2015. Інноваційний менеджмент. Харків: Вид. ХНЕУ.
18. Григоруk, П.М., 2018. Характеристика сучасного стану інноваційного розвитку України. International Journal of Innovative Technologies in Economy, №2, с. 11-19.
19. Грішнова, О.А., Полив'яна, Н.М., 2017. Управління людським капіталом у контексті реалізації інноваційної стратегії підприємства. Україна: аспекти праці, №3, с. 37-42.
20. Гросу, В.А., 2008. Економіка та організація інноваційної діяльності. Харків: Харк. держ. ун-т харч. та торгівлі.
21. Давимука, С.А. та Федулова, Л.І., 2016. Регіональні інноваційні екосистеми: напрями розбудови в умовах європейської інтеграції: монографія. Львів: ДУ «Ін-т регіон. дослідж. ім. М. І. Долішнього НАН України».
22. Давимука, С.А. та Федулова, Л.І., 2017. Креативний сектор економіки: досвід та напрями розбудови : монографія. НАН України, Ін-т регіон. дослідж. ім. М.І. Долішнього. Львів: Омельченко В. Г.
23. Давимука, С.А. та Федулова, Л.І., 2019. Культурний імператив соціально-економічного розвитку : цивілізаційний аспект: [Монографія]. Львів: ДУ «Інститут регіональних досліджень ім. М.І. Долішнього НАН України».
24. Державна служба статистики України. 2000-2019. «Статистичний щорічник України». URL: www.ukrstat.gov.ua.
25. Державна служба статистики України. 2000-2019. «Статистичний щорічник Львівської області». URL www.ukrstat.gov.ua.
26. Державна служба статистики України. 2000-2019. Статистичний

збірник «Регіони України». URL: www.ukrstat.gov.ua.

27. Державна служба статистики України. 2000-2019. Статистичний збірник «Україна у цифрах». URL: www.ukrstat.gov.ua.

28. Дмитриева, М.С., 2005 Анализ концепций развития науки в свете теории самоорганизующихся систем. Синергетика в науке и наука языком синергетики : [Сборник статей]. Одесса: Астропринт, с. 75-88.

29. Доріна, М.С. та Петряєв, О.О., 2009. Методичні основи розвитку функцій керівника. Монографія. Харків: Вид. ХНЕУ.

30. Дорошенко, Е.А., 1996. Оценка профессиональных, деловых и личностных качеств персонала: методические рекомендации по аттестации руководителей и специалистов. К.: МАУП.

31. Друкер, П., 2014. Як забезпечити успіх у бізнесі : новаторство і підприємництво [Пер. з англ. В.С. Гуля]. К.: Україна.

32. Евтихов, О.В., 2007. Стратегии и приемы лидерства : теория и практика. СПб.: Речь.

33. Завлина, П.Н., Казанцева, А. К. и Миндели, Л. Э., 1998. Инновационный менеджмент : Справ. пособие [под ред. Изд. 2-е, переработ. и доп.]. М., ЦИСН.

34. Касич, А.О. та Канунікова, К.О., 2016. Інноваційна активність підприємств України: динаміка, проблеми та шляхи вирішення. Інвестиції: практика та досвід. №22, с. 21-24.

35. Козловський, В.О., 2007. Інноваційний менеджмент. Навчальний посібник. Вінниця: ВНТУ.

36. Колінко, Н.О. та Кузьмін, О.Є., 2011с. Особливості трудової діяльності керівника-інноватора. Економіка та держава, 6, с. 45-48.

37. Колінко, Н.О., 2011а. Управління інноваційною діяльністю як основа якісних зрушень. Вісник Національного університету «Львівська політехніка», 704 : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку, с. 10-17.

38. Колінко, Н.О., 2012а. Структурно-логістична схема управління

інноваційною діяльністю. Вісник Національного університету «Львівська політехніка», 727 : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку, с. 329-340.

39. Колінко, Н.О., 2012d. Моделювання стилю керівництва інноваційною діяльністю промислового підприємства. Вісник Національного університету «Львівська політехніка», 739 : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку, с. 156-165.

40. Криста, Родлер и Єрих, Кирхдлер, 2003. Управление в организациях. Психология труда и организационная психология. т.2. Х.: Изд-во Гуманитарный центр.

41. Кузьмін, О.Є. та Мельник, О.Г., 2003. Основи менеджменту : Підручник. К.: «Академвидав», 2003.

42. Лепейко, Т.І., Коюда, В.О. та Лукашов, С.В., 2015. Інноваційний менеджмент : [Навчальний посібник]. Х.: ВД «ІНЖЕК».

43. Лепейко, Т.І., Коюда, В.О. та Лукашов, С.В., 2015. Інноваційний менеджмент : [Навчальний посібник]. Х.: ВД «ІНЖЕК».

44. Микитюк, П.П., 2007. Інноваційний менеджмент. Навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури.

45. Михайлова, Л.І., Гуторов, О.І., Турчіна, С.Г. та Шарко, І.О., 2015. Інноваційний менеджмент : навч. посібник [Вид. 2-ге, доп.]. Київ: Центр учбової літератури.

46. Палій, І.С., 2009. Розроблення моделі формування комплексної оцінки праці керівників проекту. Науковий вісник НЛТУ України: Збірник науково-технічних праць, Вип. 19,5, с. 284-288.

47. Погорелов, Б.С., 2010. Оцінювання та моделювання розвитку підприємства : [монографія]. Луганськ: Глобус.

48. Пухальська, Н.О. та Гончаренко, Л. М., 2018. Сучасний стан інноваційної діяльності вітчизняних промислових підприємств. Економіка та управління підприємствами, Вип. 20, с. 113-118.

49. Стадник В.В. та Йохна, М.А., 2006. Інноваційний менеджмент:

Навчальний посібник. К.: Академвидав.

50. Фатхутдинов, Р.А., 2003. Инновационный менеджмент. Учебник, 4-е изд. СПб.: Питер.

51. Фещур, Р.В., Кічор, В.П., Якимів А.І. та ін., 2013. Прийняття проектних рішень : навч. посіб. Львів : Вид-во Львівської політехніки.

52. Фещур, Р.В., Самуляк, В.Ю., Шишковський, С.В. та Білопольський М.Г., 2012. Методи оцінювання потенціалу підприємств. Удосконалення обліково-аналітичного забезпечення управління діяльністю суб'єктів господарювання. Донецьк: Східний видавничий дім.

53. Чухрай, Н.І. та Лісовська Л.С., 2015. Управління інноваціями: навчальний посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки.

54. Шапиро С.Б. и Тарасенко, В.В., 1997. Инновационный менеджмент (Управление инновациями). Харьков: ООО «Калейдоскоп».

55. Шумпетер, Й. 1992. Теория экономического развития [Пер. с англ.]. М.: Прогресс.

56. Янчевський, В.Г., Седегов, Р. С. та Кривцов, В. М., 2006. Теорія системного менеджменту : Підручник. Мн.: Академія управління при Президентіві Республіки Білорусь.

57. Kolinko N., 2016e. Analysis of the machine-building sector in Ukraine and generation of the factor characteristics for the evaluation of the enterprise management effectiveness. *Международный научный журнал «Технологический аудит и резервы производства»*, 72, 5/4(31), с. 16-20.

58. Kolinko, N. and Krasulyak, M., 2015c. Practical implementation arrangements of territory branding. The development of higher education as a tool of city marketing: series of monographs, Faculty of Architecture, Civil Engineering and Applied Arts Katowice School of Technology, 4, с. 43-48.

59. Kolinko, N. O and Krasulyak, M. M., 2014c. Management of innovation activities at engineering enterprises under condition of mass individualization of demand. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*, 790 : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми

розвитку, с. 91-96.

60. Kolinko, N., M. Pyrch and O. Sanina, 2016d. Creating the city development strategy for Drohobych involving the public. The development of higher education as a tool of city marketing: series of monographs, Faculty of Architecture, Civil Engineering and Applied Arts Katowice School of Technology, 8, с. 25-35.