

Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України
Рівненський державний гуманітарний університет

А.О.Князевич, О.В.Крайчук

**МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ
ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ**

МОНОГРАФІЯ

Рівне – 2011

УДК 338.24:330.3(477)(075.8)
ББК 65.050.9(4Укр)я73
К 54

*Друкується відповідно до рішення Вченої ради
Рівненського державного гуманітарного університету,
протокол № 9 від 29.04.2011 року*

РЕЦЕНЗЕНТИ:

- Борейко В.І.** доктор економічних наук, професор кафедри фінансів та економіки природокористування Національного університету водного господарства та природокористування;
- Лико Д.В.** доктор сільськогосподарських наук, професор, завідувач кафедри екології та збалансованого природокористування Рівненського державного гуманітарного університету;
- Дейнега О.В.** кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри економіки та маркетингу Рівненського інституту славнознавства Київського славістичного університету.

К 54 **Князевич А. О., Крайчук О. В. Механізми управління інноваційним розвитком** : моногр. / А. О. Князевич, О. В. Крайчук. – Рівне : Видавець О. Зень, 2011. – 136 с.

ISBN 978-617-601-014-2

У монографії досліджені теоретико-методологічні основи формування ефективного господарського механізму управління інноваційним розвитком підприємств. Висвітлені проблеми становлення і практичного впровадження механізмів управління інноваційним розвитком. Підкреслюється значення інноваційного лагу у прискоренні інноваційного процесу, а також можливість використання тривалості лагу в якості специфічної характеристики інноваційного потенціалу суб'єктів господарювання. Запропонована система індикаторів стану господарського механізму. Наведено методику практичного використання математичного апарату теорії нечітких множин і нечіткого інтегрального розрахунку експертної оцінки механізмів управління, яка може бути широко використана для аналізу ефективності дії й оцінки стану господарського механізму управління інноваційним розвитком як підприємств, так і окремих галузей національної економіки.

Монографія розрахована на широке коло читачів, зокрема студентів напряму підготовки 7.030601 «Менеджмент» при вивченні дисципліни «Інноваційний менеджмент», а також аспірантів, науковців, викладачів вищих навчальних закладів, керівників підприємств, установ і організацій.

УДК 338.24:330.3(477)(075.8)
ББК 65.050.9(4Укр)я73

ISBN 978-617-601-014-2

© Князевич А.О., Крайчук О.В., 2011

ПЕРЕДМОВА

У ринкових умовах господарювання одним із найважливіших чинників ефективного функціонування і розвитку підприємств є успішне здійснення ними інноваційної діяльності. У свою чергу поширення процесів упровадження інновацій на підприємствах стає ключовою умовою прискорення соціально-економічного розвитку країни. Інноваційний процес починається з новацій, які висуває науково-технічний прогрес. Вважається, що внесок наукових досягнень у зростання ВВП може перевищувати 60%. У широкому розумінні, інновації – це синонім успішного виробництва, впровадження і використання нововведень, які забезпечують країні, підприємству стратегічний вигравш в економічній та соціальній сферах, підвищує її конкурентоспроможність.

Соціально-економічний розвиток країни залежить від проведення послідовної інноваційної політики на всіх рівнях управління. Проте інноваційна діяльність на вітчизняних підприємствах, як правило, здійснюється час від часу, а не на постійній основі, що обумовлюється, поряд з браком фінансових та інших ресурсів, невизначеністю й підвищеним ризиком інноваційної діяльності, відсутністю належного досвіду в управлінні нововведеннями та ефективного науково обґрунтованого інструментарію формування механізму управління інноваційним розвитком.

Таким чином, знання принципів формування і практичного використання механізмів управління інноваційним розвитком підприємств стає обов'язковою умовою для подальшої ефективної діяльності. Основна мета посібника полягає в ознайомленні студентів з теоретичними основами впровадження господарського механізму управління інноваційним розвитком на різних рівнях управління, методикою і практичними рекомендаціями щодо формування цього механізму на вітчизняних підприємствах. Досягнення поставленої мети передбачає необхідність виконання таких завдань: розкриття сутності й визначення ролі механізму управління інноваційною діяльністю в розвитку економічних відносин на сучасному етапі; оцінка основних теоретичних

проблем та вдосконалення наявних підходів формування механізму управління інноваційною діяльністю; визначення основних елементів організаційно-економічного механізму управління інноваційною діяльністю на підприємствах; формування концептуальних підходів до удосконалення господарського механізму управління інноваційною діяльністю.

Основною метою впровадження механізму управління інноваційним розвитком є забезпечення сприятливих організаційних та економічних умов поширення інноваційної діяльності.

Дія механізму управління інноваційним розвитком полягає в тому, що в процесі управління керуюча система (суб'єкт управління), ґрунтуючись на об'єктивних законах, впливає різними методами на керовану систему (об'єкт управління – інноваційна діяльність) з тим, щоб забезпечити виконання поставленої мети. На основі аналізу інструментарію управління на різних рівнях була запропонована модель формування ефективно діючого механізму управління інноваційним розвитком.

Інноваційні процеси в підприємстві стають основою економічного і соціального розвитку, підвищення конкурентоздатності будь-якої організації. Отже, представлена робота відображає теоретичні і практичні аспекти впровадження механізмів управління інноваційним розвитком.

Монографія може бути рекомендована для студентів, аспірантів, науковців, викладачів вищих навчальних закладів, керівників підприємств, установ та організацій.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність управління інноваційним розвитком підприємств

Глобалізаційні процеси, розвиток світової економіки та економічне зростання підприємств неможливе без здійснення інноваційних процесів: пошуку та активного впровадження нових товарів, технологій, послуг, нових методів управління тощо. Саме тому дослідження теоретичних основ управління інноваційним розвитком стає актуальною науково-практичною задачею. Подальший розвиток і поліпшення соціально-економічних умов у країні пов'язані зі здійсненням інноваційних процесів та вдосконаленням методів управління ними.

Вивчення сутності управління інноваційним розвитком дозволяє визначити його як складну економічну категорію, яка пов'язана з інноваційними змінами та адаптацією процесів управління підприємствами до вимог зовнішнього і внутрішнього середовища.

Інноваційний розвиток охоплює виробничу сферу, сферу послуг та інфраструктуру національної економіки, тобто всю сукупність галузей, комплексів, підприємств, організацій, установ, їх об'єднань, асоціацій будь-якої форми власності, що виробляють продукцію чи надають послуги із забезпечення інноваційної діяльності (фінансові, науково-дослідницькі та дослідницько-конструкторські, консалтингові, маркетингові, інформаційно-комунікативні, юридичні, освітні тощо) [128].

Усі підприємства є самостійними господарюючими статутними суб'єктами, мають права юридичної особи, провадять виробничу, комерційну або науково-дослідну діяльність з метою одержання прибутку або соціального ефекту [34]. Головною метою управління на макрорівні є створення сприятливих умов для вдосконалення й інноваційного розвитку підприємств, що дозволить збільшити внесок у розвиток економіки країни, задовольнити потреби споживачів у

продукції або послугах, максимізувати прибутки шляхом більш повного використання своїх можливостей.

Розгляд сутності інноваційного розвитку безпосередньо пов'язаний з такими економічними категоріями, як «інновації», «інноваційний процес» та «інноваційне управління».

Інновації, запропоновані науково-технічним прогресом, являють собою інтелектуальні вкладення в нематеріальні активи, що забезпечують науково-технічний розвиток і підвищення конкурентоспроможності підприємств. Термін «**інновації**» (з англ. – innovation, що утворене з лат. novatio – нове та англ. in – в або введення) означає введення новинок, відновлення, нововведення.

За змістом і складом інновації наближаються до категорії інтелектуальних інвестицій, оскільки вони підвищують привабливість та результативність інвестиційної діяльності. Інноваційні й інтелектуальні інвестиції є однією з форм реального інвестування, що потребує дієвих політико-економічних гарантій на повернення вкладеного капіталу [44, с. 19].

Отже, інновації визначають як кінцевий результат креативної наукової пропозиції впровадження нововведень з метою поліпшення стану об'єктів управління й отримання економічного, соціального, екологічного, науково-технічного ефекту або ефекту іншого виду. Найбільш повне визначення інновацій міститься у Законі України «Про інноваційну діяльність» [128]: **Інновації** – це «новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція чи послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери».

Необхідність упровадження інноваційних змін в управлінні підприємствами зумовлена [19; 64; 108]:

- непередбачуваністю інноваційних сплесків і відкриттів, нових наукових знань;

- змінами ринкової кон'юнктури, життєвого циклу товару, організаційних форм, структур галузей національної економіки.

Інновації як ефективний спосіб задоволення суспільних потреб ґрунтуються на досягненнях науки і техніки та

забезпечують приріст економічного ефекту. Тобто інновація є засобом, використання якого дає можливість одержати певний економічний ефект; здійснювати реалізацію цілей ефективного розвитку підприємств [52, с. 9].

Інноваційним визначається **процес** упровадження пропозицій науково-технічного прогресу в практичну діяльність підприємств [18, с. 18; 51, с. 22; 69, с. 18]. Інноваційна діяльність спрямована на використання й комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок, випуск на ринок нових конкурентоспроможних товарів і послуг [128]. Організація процесу інноваційної діяльності передбачає визначення мети управління, оцінку власних можливостей, сильних і слабких сторін, методів управління й розробку організаційної та виробничої структури [150]. Вона включає в себе діяльність підприємства, пов'язану з науково-технічними розробками, інженерною підготовкою виробництва, а особливо з інвестуванням нововведень [16, с. 9].

Інноваційний розвиток – це процес господарювання, що спирається на постійний пошук і використання нових способів і методів реалізації потенціалу підприємства у мінливих умовах зовнішнього середовища в рамках обраної місії та прийнятої мотивації діяльності [18, с. 18-19; 66, с. 111; 92, с. 162].

Як і будь-які інші види діяльності, управління інноваційним розвитком підприємств є цілеспрямованою дією керуючої системи на керовану систему об'єкта управління з метою зміни його стану, поведінки у зв'язку із упровадженням новацій, необхідних для його подальшого розвитку відповідно до вимог динамічно змінного внутрішнього і зовнішнього середовища [55; 154].

Ефективне управління інноваційною діяльністю сприяє інноваційному розвитку підприємств і формується на основі принципів, завдань, функцій і методів управління (рис. 1.1).

Принципи управління інноваційною діяльністю повинні базуватися на законах розвитку суспільства, відображати основні властивості, зв'язки та відносини управління, бути закріпленими у нормативних документах.

В основі управління інноваційним розвитком підприємств повинні лежати принципи поєднання галузевого й

територіального управління, матеріальної та моральної зацікавленості, науковості управління, відповідальності за результати праці, правильного підбору кадрів, економічності й ефективності, а також низка специфіко-кібернетичних принципів: системність, ієрархічність, необхідність різноманітності, обов'язковість зворотного зв'язку.

Реалізація функцій управління інноваційною діяльністю підприємств здійснюється за допомогою сукупності організаційно-правових, економічних і соціально-психологічних методів [65, с. 61; 69, с. 26]. Організаційно-правові методи управління інноваційною діяльністю передбачають розпорядчі, організаційні та дисциплінарні дії. Економічні методи управління включають у себе техніко-економічне планування, бюджетування, кредитування, економічне стимулювання, фінансування, оподаткування та ціноутворення. Соціально-психологічні методи проявляються в соціальному плануванні, моральному стимулюванні формування колективів і створенні сприятливого соціально-психологічного клімату в них.

Інноваційний розвиток – це процес застосування науково обґрунтованої ідеї (новації), визначення місії і подальших цілей діяльності підприємств та їх переведення на ефективну інноваційну модель, яка більшою мірою відповідає вимогам споживачів на даному етапі соціально-економічного розвитку суспільства.

Підприємства, як об'єкти управління, є відкритими системами, які активно взаємодіють із зовнішнім середовищем і складаються з таких елементів, як структура, завдання, технологія, люди та цілі [64].

Відкриті соціально-економічні системи в процесі їх інноваційного розвитку являють собою єдність напряму функціонування з упровадження інновацій у діяльність як керуючої, так і керованої систем управління в сукупності з відповідною технічною, технологічною, організаційною, економічною та соціальною підтримкою. Головним їх елементом, як суспільного механізму, є людина, колективи людей, а їхні властивості визначаються сукупністю суспільних, колективних і особистих інтересів, які мають як матеріальний, так і соціально-психологічний характер.

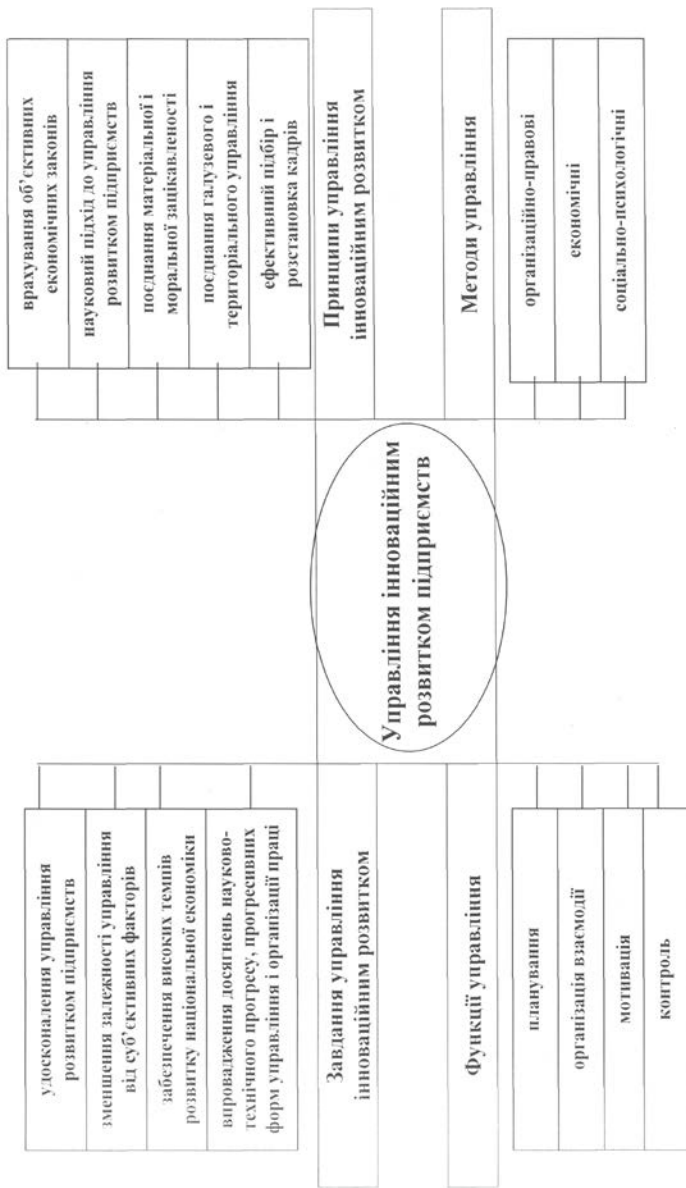


Рис. 1.1. Схеми процесу управління інноваційним розвитком підприємств

1.2. Теорії інноваційного розвитку

Рівень науково-технічного розвитку є важливим показником соціально-економічного прогресу країн і основним ресурсом їх економічного зростання, збільшення національного доходу. Формування економіки інноваційного типу – важливий чинник розвитку в епоху глобалізації [151, с. 8].

Теорії інноваційного розвитку є логічним продовженням уже сформованих теорій економічного зростання (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Теорії інноваційного розвитку як продовження теорій економічного зростання

Автори теорії чи моделі	Основна ідея теорії
А. Сміт	Економічне зростання залежить від балансу попиту і пропозиції
Д. Юм	Основа економічного зростання – торговельний обіг, експорт-імпорт
Р. Харод	Темп приросту капіталу визначає темпи збільшення доходу
Модель Харода-Домара	Теоретичне обґрунтування необхідності активної державної економічної політики
М.І. Туган-Барановський	Причиною спадів і піднесень національної економіки є науково-технічний прогрес знярядь праці (1894 р.)
Й. Шумпетер	Ввів термін «інновація» і обґрунтував визначальну роль інновацій як фактора ринкової конкуренції нових товарів та технологій, появи центрів новацій – кластерів (1912 р.)
Кобба-Дуглас і В.В. Леонтьєв	Всі засоби виробництва розглядаються як взаємозамінні (1928 р.)
М. Кондратьєв	Запропонував концепцію «довгих інноваційних хвиль». Хвилеподібні коливання – це відхилення економіки від рівноваги. Відхилення «першого порядку» – між попиту і пропозицією (3-3,5 років), «другого порядку» – міжгалузевий перелив капіталу (5-7 років), «третього порядку» стосується капітальних благ (промислові споруди, інфраструктура, робоча сила) з циклом коливання 40-60 років

Продовження табл. 1.1

Модель Р. Солоу	Якщо економіка є усталеною, починають діяти сили, що зумовлюють її зростання (1956 р.)
Модель П. Ромера	Серед виробничих чинників (люди, капітал) знання – особливий чинник, який відповідає доступному рівню та не може бути замщений (норма заміщення дорівнює нулю)
Й. Шумпетер, К. Фрімен	Розвиток світової економіки описується як проходження чотирьох довгих циклів
Д. Белл, Д. Рісмен	«Постіндустріальне суспільство» – новий соціально-економічний принцип життя, його риси: гуманізм, екологізація і глобалізація, скорочення економічного розриву між країнами

Джерело: узагальнено на основі
[14; 23; 33; 51; 68; 87; 92; 110; 129; 151; 166]

Згідно з теорією та вченням А.Сміта економічне зростання залежить від балансу попиту і пропозиції [110, с. 35]. Д.Юм вважав основою економічного зростання торговельний обіг, експорт та імпорт. Теорія економічного зростання Р.Харода передбачає, що темпи приросту капіталу визначають темпи збільшення доходу. На її основі була розроблена модель Харода-Домара, яка містила теоретичне обґрунтування необхідності активної державної економічної політики.

Одним із перших дослідників інноваційного розвитку підприємств є український учений, перший Міністр фінансів Української Народної Республіки, М.І. Туган-Барановський [33]. У своїй роботі «Промислові кризи. Нарис з соціальної історії сучасної Англії» (1894 р.) [129] він підкреслює, що зростання добробуту населення можливе тільки за умови використання досягнень науково-технічного прогресу [14, с. 7]. Основою цих висновків стало дослідження причин спадів і піднесень національної економіки та їх зв'язок з науково-технічним прогресом у вдосконаленні знарядь праці.

Класична теорія інноваційного розвитку запропонована австрійським ученим-економістом Йозефом Алоїзом Шумпетером у праці «Теорія економічного розвитку» (1912 р.) [166]. У ній було визначено економічну категорію «інновація», тобто не просто

нововведення, а зміну технології виробництва з метою її переходу на новий вищий ступінь розвитку, обґрунтовано визначальну роль інновацій як фактора ринкової конкуренції нових товарів та технологій, появи центрів новацій – кластерів [51, с. 9; 92, с. 162].

Продовжувачами розвитку теорії М.І. Туган-Барановського вважаються Ч.Кобба та П.Дуглас та їх праця «Теорія виробництва» (1928 р.) [23, с. 170-171]. Ученими була здійснена спроба емпіричним шляхом визначити вплив витраченого капіталу та праці на обсяг продукції, що випускається в переробній промисловості США. У результаті, за даними часових рядів ними була запропонована перша емпірична функція виробництва, яка широко використовується й досі.

Сюди ж можна віднести праці американського економіста російського походження, творця теорії міжгалузевого аналізу, лауреата Нобелівської премії з економіки «за розвиток методу «витрати-випуск» та його застосування до важливих економічних проблем» В.В. Леонтьєва [68, с. 56]. На його думку, існує тісний взаємозв'язок між випуском продукції в одній галузі країни та витратами в інших, який можливо представити у вигляді економіко-математичної балансової моделі.

М.Кондратьєв запропонував концепцію «довгих інноваційних хвиль». Хвилеподібні коливання – це відхилення економіки від рівноваги. Відхилення «першого порядку» – між попитом і пропозицією (3-3,5 років), «другого порядку» – міжгалузевий перелив капіталу (5-7 років), «третього порядку» – стосується капітальних благ (промислові споруди, інфраструктура, робоча сила) з циклом коливання 40-60 років [87].

Аналіз моделі Р.Солоу [23, с. 310] показав, що за умов усталеної економіки починають діяти сили, які зумовлюють її зростання. Модель П.Ромера заключається в тому, що серед виробничих чинників (люди, капітал) знання – особливий чинник, який повинен відповідати доступному рівню та не може бути заміщений нічим іншим.

Продовженням класичної інноваційної теорії розвитку Й.Шумпетера стали розробки К.Фрімена, який описав розвиток світової економіки від першої промислової революції і до кінця ХХ століття як проходження чотирьох довгих циклів. Д.Белл і Д.Рісмен

ввели поняття «постіндустріальне суспільство» – новий соціально-економічний принцип життя, його риси: гуманізм, екологізація і глобалізація, скорочення економічного розриву між країнами.

1.3. Циклічність інноваційного розвитку економіки в епоху глобалізації

Німецький економіст Карл Маркс (1818-1883), вивчаючи причини виникнення економічних криз (від. грец. krisis – рішення, критичний перелом, розв'язок певної ситуації) в капіталістичному суспільстві, вперше визначив, що макроекономічний розвиток має циклічний характер, тобто кризи виникають через певний проміжок часу. Головною причиною виникнення кризових явищ, на його думку, стає надвиробництво товарів, які не знаходять споживача на ринку збуту в зв'язку з обмеженнями платоспроможності населення. Таке надвиробництво, згідно з К.Марксом, у капіталістичній економіці викликає перенасичення капіталу й має періодичний характер виникнення та розвитку.

Послідовники цієї теорії стосовно характерних особливостей розвитку економіки продовжили дослідження причин зміни циклів і їх тривалості. К.Маркс і частина його послідовників, у тому числі А.Гельфанд, Я. ван Гельдерен, С. де Вольф, М.І. Туган-Барановський вважали причинами циклічності економічного розвитку зовнішні фактори, такі як війни, революції, упровадження кардинально нової техніки і технології, поява нових ринків збуту, збільшення запасів золота. Усі ці фактори стають перешкодами на шляху безперервного розвитку виробництва.

М.І. Туган-Барановський визначив, що поряд з перешкодами зовнішнього характеру на циклічність розвитку економіки впливають внутрішні фактори, такі як особливості економічної системи, розбіжності між виробництвом і споживанням. На його думку, споживачами керує виробництво через нагромадження позичкового капіталу та інвестування [129]. Частина цього капіталу йде на фінансування наукових винаходів, на технічні вдосконалення, які підштовхують виробництво на новий, більш високий рівень.

Одночасно з визначенням циклічного характеру економічного розвитку і причин їх виникнення вчені постійно задавалися питанням про тривалість економічних циклів. К.Маркс вважав, що тривалість кожного циклу розвитку економіки визначається середнім терміном життя основного капіталу, вкладеного в засоби виробництва, у той час такий термін становив 10-13 років. Російський учений М.Кондратьєв (1892-1938) проаналізував великий фактичний матеріал – статистичні дані провідних капіталістичних країн – Великої Британії, США, Франції та Німеччини і зробив висновок про множинність циклів, які мали місце в їх економічному розвитку. Він досліджував економічні показники цих країн протягом останніх 140 років, особливу увагу приділяючи динаміці цін, заробітної плати, обсягу зовнішньої торгівлі, відсоткам на капітал, обсягу виробництва основних видів продукції промисловості.

Як уже зазначалося раніше, на основі проведених досліджень М.Кондратьєв у 20-х роках минулого століття обґрунтував поділ економічного розвитку на окремі цикли різної тривалості: короткі цикли тривалістю 3-3,5 років, середні – 7-11 років та довгі – 48-55 років.

Довготривалі коливання економічної кон'юнктури мають хвильовий характер. М.Кондратьєв показав, що початок підйому кожної довгої хвилі збігається з упровадженням значних інноваційних змін у техніці та технології. Тобто науково-технічні новації стають причиною виникнення довгої хвилі. За його висновками, перша хвиля виникла наприкінці XIX століття, коли з'явилися винаходи у виробництві заліза, виплавленні чавуну та механізації текстильної промисловості. Друга хвиля розпочалася з винаходу парової машини, коли стали широко використовувати енергію пари в залізничному транспорті, морському пароплаванні, машинобудівництві при виробництві та обробці сталі. Третя хвиля пов'язана з винаходом двигуна внутрішнього згорання та якісним зрушенням у галузях енергетики і хімії. Основними причинами виникнення хвилеподібних коливань М.Кондратьєв вважав внутрішні фактори, які викликають відхилення економіки від рівноваги. Стан рівноваги економіки він поділяв на три види:

1-й вид. Рівновага між попитом і пропозицією, які породжують короткотермінові коливання тривалістю 3-3,5 років.

2-й вид. Формування цін на виробниче обладнання шляхом міжгалузевого переливу капіталу, які мають цикли середньої тривалості в 5-7 років.

3-й вид. Поява і розвиток «основних капітальних благ», тобто споруд та інфраструктури промисловості. Цей цикл триває 40-60 років.

Подальша трансформація хвильової теорії економічного розвитку пов'язана з роботами австрійського економіста Й.А. Шумпетера [166]. Він убачав зв'язок між виникненням довгих хвиль і часом упровадження докорінних інноваційних змін в окремих галузях економіки. Вважав, що концентрація важливих кардинально-революційних науково-технічних новацій викликає появу сукупності взаємопов'язаних з ними новацій похідного характеру, які стають упровадженими у виробництво інноваціями і дають імпульс виникненню нової, довгої хвилі економічного розвитку. Проаналізувавши теорію економічного розвитку, він визначив, що нововведення, які збуджують черговий хвилеподібний економічний підйом, виникають нерівномірно й охоплюють певний період часу [171].

Розвиваючи гіпотезу М.Кондратьєва про хвильовий характер довготривалих коливань і техніко-технологічних причин, що їх обумовлюють, Й.А. Шумпетер розробив класифікацію хвиль і визначив орієнтовний період часу початку й кінця кожної хвилі.

Перша хвиля орієнтовно охоплює період з 1785-1790 по 1840-1845 роки. Також, як і М.Кондратьєв, імпульсом першої хвилі Й.А. Шумпетер вважав початок механізації в текстильній промисловості. Друга хвиля, з 1840-1845 по 1890-1900 роки, пов'язана з винаходом парового двигуна та розвитком залізничного транспорту. Третя хвиля, з 1890-1900 по 1940-1950, обумовлена глобальною електрифікацією, винаходом двигуна внутрішнього згорання та розвитком гарячої металургії. Четверта хвиля, з 1940-1950 по 1990 рік, виникла завдяки бурхливому розвитку органічної хімії і нафтопереробної промисловості.

Сучасні науковці [157] визначають існування п'ятої і прогнозують шосту хвилю. П'ята хвиля охоплює період з 1990 по 2020 роки, вона пов'язана з бурхливим розвитком комп'ютерної техніки, мікроелектроніки та інформаційних технологій, у тому числі мережі Інтернет. Шоста хвиля може бути обумовлена прогнозованими винаходами в галузях біо- та нанотехнологій (від грец. *nanous* – карлик, тобто технології наддрібних часток).

Згідно з висновками Й.А. Шумпетера, кожна нова хвиля починається з кардинального інноваційного винаходу, який викликає ланцюгову реакцію в більшості галузей національної економіки і, в свою чергу, спрямовує суспільство до можливості винаходу ще більш високої, тонкої, досконалої технології, яка суттєво підвищує й розкриває нові обрії економічного розвитку суспільства.

Таким чином, дослідження М.І. Туган-Барановського, М.Д. Кондратьєва та Й.А. Шумпетера показали, що інновації є головним фактором виникнення хвильових коливань у всіх сферах економічного життя. Хвильовий характер економічного розвитку визначається нерівномірними темпами науково-технічного прогресу, який, у свою чергу, залежить від часу появи найбільш вагомих інновацій. Такі кардинальні інновації поступово розростаються в похідні інновації другого порядку (дифузія інновацій). Усі разом вони зумовлюють нову хвилю економічного розвитку суспільства.

Така, майже одночасна, поява сукупності новацій, які підприємства і підприємці-новатори впроваджують у життя у вигляді інновацій, отримала назву кластерів (англ. *cluster* – пучок, цвях, кущ, сукупність, концентрація). Концентрація сукупності новацій немов би призводить до утворення кластеру, тобто інноваційного вибуху, який передусє хвилі, що як цунамі піднімає чергову хвилю економічного розвитку.

Розглядаючи темпи економічного зростання за останні 300 років, більшість дослідників відмічають ефект прискорення інноваційних хвиль. Якщо цикл першої хвилі тривав біля 60 років, другої – 55, третьої – 50, четвертої – 40 років, тобто довжина сучасної, п'ятої хвилі прогнозовано повинна становити

30 років, що підтверджує висновки про глобальне прискорення науково-технічного прогресу.

У роботах американського економіста М.Портера [168] інновації визначаються як один із методів здобуття підприємством-новатором конкурентної переваги. Сучасний період економічного розвитку характеризується глобалізацією економіки і загостренням конкурентної боротьби.

Серед економістів, які досліджували проблеми нововведень, важливе місце належить німецькому вченому Г.Меншу, що намагався пов'язати темпи економічного зростання й циклічність з появою базисних нововведень. На його думку, в моменти, коли базисні нововведення вичерпують свій потенціал, виникає ситуація «технологічного пата», що й визначає застій економічного розвитку [149].

Г.Менш вважав, що промисловий розвиток – це перехід від одного технологічного пата до іншого. Завдяки появі базисних нововведень виникають нові підприємства, цикли розвитку яких взаємозалежні. Виробництво нових товарів на початковій стадії, як правило, відстає від попиту й тому характеризується в цей період високими темпами зростання. Г.Менш пов'язує циклічність економіки з циклічністю нововведень і фазами життєвого циклу нових підприємств [56, с. 115-116].

Підприємства-новатори, найбільш активні та достатньо економічно сильні організації, які йдуть на ризик при впровадженні новаційних ідей і пропозицій, першими починають інноваційну діяльність. Якщо інноваційна діяльність таких «піонерів» надає їм суттєву конкурентну перевагу, то кількість підприємств-новаторів різко збільшується – виникає кластер. Новатори, у випадку ефективної реалізації новацій, на деякий час стають монополістами у своїй галузі й отримують підвищений прибуток. Інші, більш інертні підприємства, які не мають достатньої економічної впевненості в своїх силах і можливостях, деякий час стежать за лідерами, а потім вимушені встигати за більш енергійними конкурентами для того, щоб нова хвиля інноваційного циклу не обминула їх. Вони починають використовувати вже апробовані «піонерами» інновації та поступово вирівнюють загальну криву соціально-економічного розвитку.

Німецький економіст А.Кляйнкнехт продовжує в своїх дослідженнях положення концепції Г.Менша щодо формування кластерів інновацій на стадії депресії. На його думку, кластери інновацій-продуктів дійсно утворюються на стадії депресії, а от інновацій-процесів – на стадії підвищення «довгої хвилі» [171].

Отже, в епоху загального прискорення науково-технічного прогресу, глобалізації економіки та інтернаціоналізації ринку, інноваційна діяльність та інноваційний потенціал підприємств, галузей і держав стає вирішальним чинником їх економічного розвитку.

РОЗДІЛ 2 ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ

2.1. Інноваційний лаг і його роль в інноваційному процесі

Результативність упровадження інновацій залежить від багатьох факторів, основним з яких є швидкість упровадження новацій, що значною мірою може характеризуватися такою економічною категорією як «інноваційний лаг». Головною метою управління інноваційним розвитком підприємств є впровадження науково обґрунтованих інновацій, а ефективність управління інноваційною діяльністю виявляється у процесі скорочення інноваційного лагу та широкої дифузії інноваційної діяльності на різних рівнях управління. Середня тривалість інноваційного лагу, як показника швидкості реакції на новаційні пропозиції, може бути використана в якості порівняльної оцінки інноваційного потенціалу підприємств зокрема та країни в цілому.

У розвинутих країнах 70-85% приросту внутрішнього валового продукту припадає на нові знання, що впроваджуються в інноваційних технологіях виробництва та управління [67, с. 7]. Знання, впроваджене в інноваційній продукції, стає основним капіталом розвитку в постіндустріальному суспільстві.

Високорозвиненими зарубіжними країнами з ринковою економікою відпрацьовані ефективні адміністративні та економічні механізми стимулювання інноваційної діяльності, які засновані на таких принципах:

- чітке визначення видів досягнень (новацій) науково-технічного, соціального та технологічного прогресу, які слід розглядати в якості ключових, пріоритетних на даний період часу;
- законодавчо закріплена економічна й політична система підтримки інновацій з боку влади;
- використання спеціальних заходів державної інноваційної політики для підтримки національної інноваційної системи.

Національна інноваційна система (з англ. National innovation system) включає в себе [82]:

– мережу установ державного і приватного сектора, що створюють, адаптують, імпортують і пропонують новаційні пропозиції;

– інфраструктуру, що допомагає реалізовувати новації, перетворювати їх на інновації;

– інформаційну підтримку підприємств у пошуках новаційних пропозицій та подальшої інноваційної діяльності, включаючи дорадництво, консалтинг і коучинг;

– державні й приватні організації та підприємства, спрямовані на інноваційний розвиток;

– організацію управління інноваційним процесом на загальнонаціональному рівні.

Учені-економісти [137, с. 41; 141, с. 8] пропонують розрізнити поняття «новація» та «інновація». **Новації** (з лат. novatio – оновлення, зміна) – нові пропозиції творчої й інтелектуальної діяльності людей, висування нових ідей, принципів, прийомів виконання робіт у будь-якій галузі науки, мистецтва чи в практичній діяльності, які спрямовані на вдосконалення, підвищення якості, ефективності, результативності їх виконання. Винахід, відкриття, ідея з удосконалення методики, процесів виробництва, управління, нові пропозиції, що стосуються техніки та технології виконання робіт, є новацією. Будь-яка нова ідея потребує попереднього дослідження, доказу, усвідомлення її цінності й доцільності впровадження у практичну діяльність. **Новація, після прийняття її для реалізації у практичну діяльність, переходить у розряд інновацій.**

Період часу між появою новації та її впровадженням у практичну діяльність називають **інноваційним лагом**. Англійське слово «lag» означає відставання, запізнення, затримку, тобто це показник, що відображає відставання в часі одного явища від іншого, пов'язаного з ним, у даному випадку – новації від інновації. Протягом інноваційного лагу висуваються новаційні пропозиції, здійснюються економічний, технологічний та організаційний аналізи можливостей реалізації новацій і доцільності їх упровадження у практичну діяльність підприємства, визначаються її позитивні та негативні наслідки. Після проведення економічних розрахунків і ретельних

наукових обґрунтувань новація приймається у вигляді проекту до подальшої реалізації і, таким чином, стає інновацією. Одним із основних показників ефективності інноваційного процесу є тривалість його здійснення, і чим швидше буде протікати цей процес – тим краще. Усі складові елементи інноваційного процесу можна умовно віднести до зон продуктивних чи малопродуктивних витрат часу (рис. 2.1).

Проведений аналіз дозволив визначити інноваційний лаг як суттєву складову інноваційного процесу, що перебуває в зоні малопродуктивних витрат часу, але від якої значною мірою залежить динаміка та швидкість його здійснення. Динамічно змінюване внутрішнє й зовнішнє середовище сучасних підприємств зумовлює значне зростання темпів розроблення та реалізації інновацій, що потребує скорочення часу виконання всіх складових елементів інноваційного процесу і, в першу чергу, тривалості інноваційного лагу.

Результативність упровадження інновацій залежить від етапу життєвого циклу, на якому перебуває підприємство або галузь національної економіки. У деяких новостворених галузях, які з'явилися порівняно недавно і швидко розвиваються, можна чекати появи суттєвих, радикальних новаційних пропозицій, що можуть дати цілий комплекс інновацій та призведуть до їх подальшого бурхливого розвитку. У цих галузях з'являється велика хвиля інновацій, а довжина інноваційного лагу через запеклу конкурентну боротьбу суттєво зменшується, наприклад, інноваційне використання оптичних волокон в електронній промисловості, інформаційній техніці та технології.

У таких галузях національної економіки, як сільське господарство, лісова, кам'яновугільна промисловість та інших, швидкість та радикальність інновацій сповільнена. Тут більшість нововведень націлена на збільшення виробництва продукції, удосконалення технології виробництва. Чим довше роздумують, вагаються керівники підприємств при впровадженні новацій, тим більшою є тривалість інноваційного лагу. В інших галузях економіки ситуація інша, наприклад, японська корпорація Matsushita Electric, один із світових лідерів з виробництва побутової електроніки, яка випускає сучасну цифрову відео- і

аудіоапаратуру та має власні науково-дослідні центри, досягла рекордного скорочення інноваційного лагу до 4,7 місяця [103].

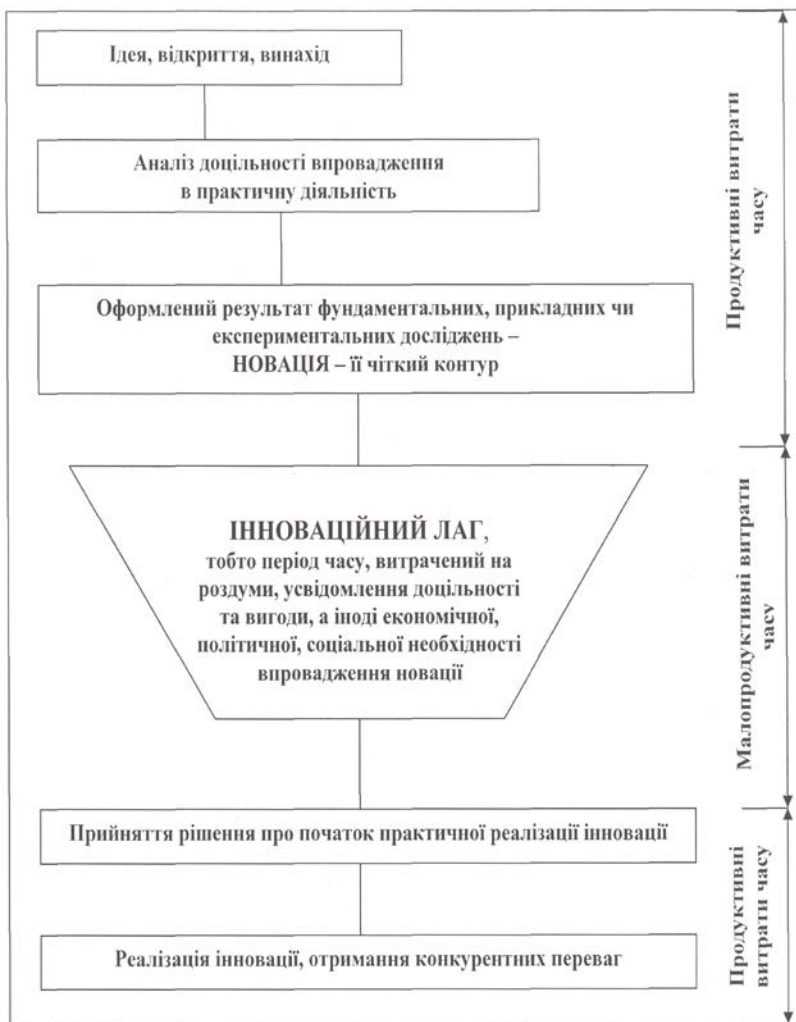


Рис. 2.1. Схема інноваційного процесу з урахуванням продуктивності витрат часу

Джерело: [80, с. 28]

У таблиці 2.1 представлено характеристику різних інновацій з огляду на інтервал часу між їх винаходом та впровадженням. Наведені дані засвідчують тенденцію до значного скорочення інноваційного лагу наприкінці ХХ століття, тобто часу між відкриттям і його практичним застосуванням. Це зумовлено усвідомленням вигоди, яку можна отримати від швидкої реалізації новації.

Таблиця 2.1

Інтервал часу між винаходом та його впровадженням, роки

Відкриття	Рік появи відкриття	Рік практичної реалізації	Інтервал (роки)
Фотоапарат	1727	1839	112
Телефон	1820	1876	56
Магнітний запис звуку	1880	1931	42
Радіо	1867	1902	35
Телебачення	1907	1945	38
Синтетичний каучук	1910	1938	30
Радар	1925	1938	13
Синтетичні волокна	1930	1939	9
Атомна бомба	1939	1945	6
Напівпровідники	1941	1951	10
Комп'ютер з пам'яттю	1945	1949	4
Транзистор	1948	1953	5
Інтегральна схема	1958	1961	3
Мікропроцесор	1968	1969	2
Персональний комп'ютер	1972	1974	2

Джерело: [103]

За видом практичної діяльності, шляхом якої реалізується інновація, та в залежності від того, належить ця діяльність до сфери виробництва чи до сфери управління, виділяють два типи інновацій – виробничі та управлінські. Виробничі інновації реалізуються у виробничій сфері діяльності організації. Управлінські інновації – це те нове знання, яке реалізується в нових управлінських технологіях, адміністративних процесах і організаційних структурах [67].

На впровадження інновацій у виробничі процеси позитивно впливає можливість проведення досліджень, випробувань, у той час як складність, невизначеність результатів, наприклад, управлінських нововведень негативно позначається на швидкості їх упровадження. Тому виробничим інноваціям, які є більш наглядними, більш «зрозумілими» і для яких легше проводити випробування, віддають перевагу в порівнянні з управлінськими інноваціями, ефективність та доцільність яких, як правило, складніше перевірити, а відповідно і складніше наважитися на їх здійснення [80, с. 30].

Виникає соціально-психологічне пояснення факторів, які впливають на тривалість інноваційного лагу в різних галузях економіки. Протягом такого лагу готова для практичної реалізації новація постачається як інноваційний проект, науковий товар на ринок виробників продукції. Виробники оцінюють свої можливості та вигідність впровадження майбутньої інновації. Якщо аналіз показує суттєві переваги, то починається боротьба за скорочення інноваційного лагу й отримання привілеїв у конкурентній боротьбі за рахунок можливості монополізації ринку та одержання більшого прибутку.

Тривалість інноваційного лагу характеризує інноваційний потенціал підприємства чи галузі економіки. Практика показує, що чим міцніший потенціал підприємства, тим тісніший його контакт з науковцями, і тим меншою є тривалість інноваційного лагу при реалізації новацій.

Значне місце в теорії інноваційного менеджменту посідають концепції К.Фрімена, Д.Кларка та Л.Суїте, що висвітлюють проблеми формування технологічних систем та способи поширення інновацій. На їх думку, темпи економічного зростання залежать від формування, розвитку, старіння технологічних систем. **Дифузія, або процес поширення інновацій**, розглядається ними як механізм розвитку технологічних систем, що тісно пов'язаний з дією ринку [56, с. 116].

Отже, **інноваційний лаг** – це час від моменту висунування підготовленої, оформленої науковцями новаційної пропозиції до

початку її практичної реалізації в якості інноваційного проекту. Лаг можна віднести до малопродуктивних витрат часу в інноваційному процесі. Скорочення інноваційного лагу підвищує швидкість інноваційного процесу і дозволяє підприємству отримати більші конкурентні переваги, стати на деякий час монополістом з виготовлення новітньої продукції, поки інші виробники перебувають на стадії вагання й очікування результатів від венчурних фірм.

2.2. Класифікація інновацій

Для забезпечення ефективного управління інноваційною діяльністю необхідна певна систематизація інновацій. Виходячи з їх сутності, вони класифікуються за різними груповими ознаками.

Розробник класичної теорії інноваційного розвитку Й.А. Шумпетер [166] розрізняв такі види інновацій:

1) виробництво невідомого споживачам нового продукту або продукту з якісно новими властивостями;

2) упровадження нового засобу виробництва, в основу якого покладено нове наукове відкриття або новий підхід до комерційного використання продукції;

3) освоєння нового ринку збуту певною галуззю промисловості країни, незважаючи на те, існував цей ринок раніше чи ні;

4) залучення нових джерел сировини та напівфабрикатів, незалежно від того, існували ці джерела раніше чи ні;

5) упровадження нових організаційних форм.

Інновації класифікують за такими групувальними ознаками, як напрям застосування, ступінь радикальності, призначення інновацій, масштаб, темпи впровадження, сфера розповсюдження інновацій, ступінь новизни (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Класифікація інновацій

ІННОВАЦІЇ	Ознака	Класифікація
	Напрямок застосування (зміст) інновацій	товарні
		технологічні
		маркетингові
		ринкові
		управлінські
		економічні
	Ступінь радикальності	соціальні
		радикальні
	Призначення (спрямування) інновацій	ординарні
на ефективну реалізацію продукції		
на ефективність виробництва		
поліпшення умов праці		
Масштаб	підвищення якості продукції	
	глобальні	
	транснаціональні	
	регіональні	
Темпи впровадження	інформаційні	
	стрибокподібні	
	швидкі	
	зростаючі	
	уповільнені	
Сфера застосування (розповсюдження)	затухаючі	
	міжнародні	
	державні	
	галузеві	
Ступінь новизни	окремих підприємств	
	базові	
	поліпшувальні	
	псевдоінновації	

Джерело: узагальнено на основі [16; 52; 56; 69; 70; 92; 121; 141]

За напрямом застосування або за змістом розрізняють товарні, технологічні, маркетингові, ринкові, управлінські, екологічні та соціальні інновації [122, с. 160]. Таке групування дає змогу визначити спрямованість новації і мету, якої буде досягнуто за умов її реалізації.

Ступінь радикальності передбачає групування інновацій на радикальні, які кардинально змінюють управління, технологію виробничого процесу, та ординарні, які впливають на окремі фази виробництва. Радикальні та ординарні інновації відрізняються якісно за рівнем новизни, що вказує на їх залежність. Радикальні інновації служать базою для подальших удосконалень [56, с. 114].

Призначення інновації може бути спрямоване на ефективну реалізацію продукції, ефективність виробництва, поліпшення умов праці, підвищення якості продукції.

В основі класифікації інновацій також може бути їх **масштаб**, внаслідок чого виділяють: глобальні, транснаціональні, регіональні та інформаційні інновації; **за темпами впровадження** розділяють стрибкоподібні (коли відбувається різка зупинка виробництва старої продукції і починаються інноваційні зміни), швидкі, зростаючі (з поступовим зменшенням випуску старої продукції нарощується випуск нової), уповільнені та затухаючі інновації (на кінцевій стадії інноваційного процесу); **за сферою розповсюдження** розрізняють інновації міжнародні, державні, галузеві та окремих підприємств [92, с. 162].

Класифікація за ступенем новизни сприяє визначенню організаційної форми створення й реалізації інновацій, а також джерел фінансування інноваційного процесу. За цією ознакою виділяють такі інновації [141]:

– базові (новий спосіб виробництва або раніше невідомий продукт, які започатковують чи дають імпульс розвитку нової галузі). Такі інновації, як правило, створюються спеціалізованими науково-дослідними структурами, потребують великих інвестицій та особливої організаційно-структурної форми управління їх реалізацією – управління інноваційними проектами;

– поліпшувальні (упровадження нових видів виробництв, що реалізують потенціал базової інновації; вони дають змогу

поширювати та вдосконалювати базові покоління техніки, створювати нові моделі машин і матеріалів, поліпшувати параметри продукції, що випускається); здійснюються організаціями переважно самостійно, якщо потенціал базової інновації реалізований не повністю; потребують інвестування за рахунок власних джерел, зокрема з фонду технічного розвитку;

– псевдоінновації (інновації, які залучаються фірмами у технологічний процес чи продукт з метою затримання зниження норми прибутку і продовження життєвого циклу товару). Йдеться про зміну дизайну товару, способів його фасування чи пакування для привернення уваги споживача, створення у нього певного емоційного стану; здійснюються ці інновації у процесі оперативного управління інноваційною діяльністю і не потребують значних інвестицій.

Застосування зазначених групвальних ознак до класифікації інновацій дозволяє більш детально провести аналіз кожної з їх складових з метою ефективного здійснення функцій планування, організації взаємодії, мотивації і контролю інноваційної діяльності.

2.3. Суб'єкти та об'єкти інноваційної діяльності

На макрорівні управління розвитком підприємств визначається інноваційною політикою держави. Її головною метою є створення організаційно-правових і соціально-економічних умов для ефективного розвитку галузей національної економіки, використання його науково-технічного потенціалу, забезпечення впровадження екологічно чистих, безпечних, енерго- та ресурсозберігаючих технологій, виробництва й реалізації продукції.

При здійсненні інноваційних процесів суб'єкти та об'єкти покликані реалізовувати принципи інноваційної діяльності, що регулюються державною інноваційною політикою.

Суб'єктами інноваційної діяльності є фізичні та юридичні особи України й іноземних держав, об'єднання цих осіб, які провадять в Україні інноваційну діяльність і залучають майнові

та інтелектуальні цінності, вкладають власні чи запозичені кошти в реалізацію в Україні інноваційних проектів [128]. Об'єктами інноваційної діяльності є ті інноваційні програми, проекти, інтелектуальна власність та засоби виробництва, які безпосередньо реалізують інноваційний розвиток підприємств.

На основі проведеного аналізу нами розроблено схему інноваційного процесу (рис. 2.2).

У розвинених країнах світу в якості суб'єктів інвестиційно-інноваційної діяльності значну роль відіграють представники середнього класу населення чи підприємств. Отже, «носієм інновацій, інноваційної культури є суспільний прошарок, що має доходи, достатні для задоволення потреб розвитку особистості, тобто середній клас. Жодного прориву до інноваційної економіки не може бути без координації зміни політики доходів, спрямованої на формування в країні потужного середнього класу» [168, с. 11].

Державне регулювання інноваційної діяльності засноване на нормативно-законодавчій базі, що встановлює форми стимулювання державою інноваційних процесів і спрямовують на підтримку розвитку економіки інноваційним шляхом. Державну підтримку повинні одержувати суб'єкти господарювання всіх форм власності, що реалізують інноваційні проекти й отримують статус інноваційних.

Багатогранність і складність умов діяльності підприємств, їх організаційно-правові форми господарювання передбачають застосування наукового підходу до визначення стратегії і формування механізму управління їх інноваційним розвитком. Під **інноваційним механізмом** слід розуміти функціональну модель і сукупність методів регулювання інноваційної діяльності на всіх рівнях управління [16, с. 29].

Для більшості вітчизняних підприємств актуальною стає проблема систематичного вдосконалення організаційно-економічного механізму управління, приведення його у відповідність до перманентних змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі.

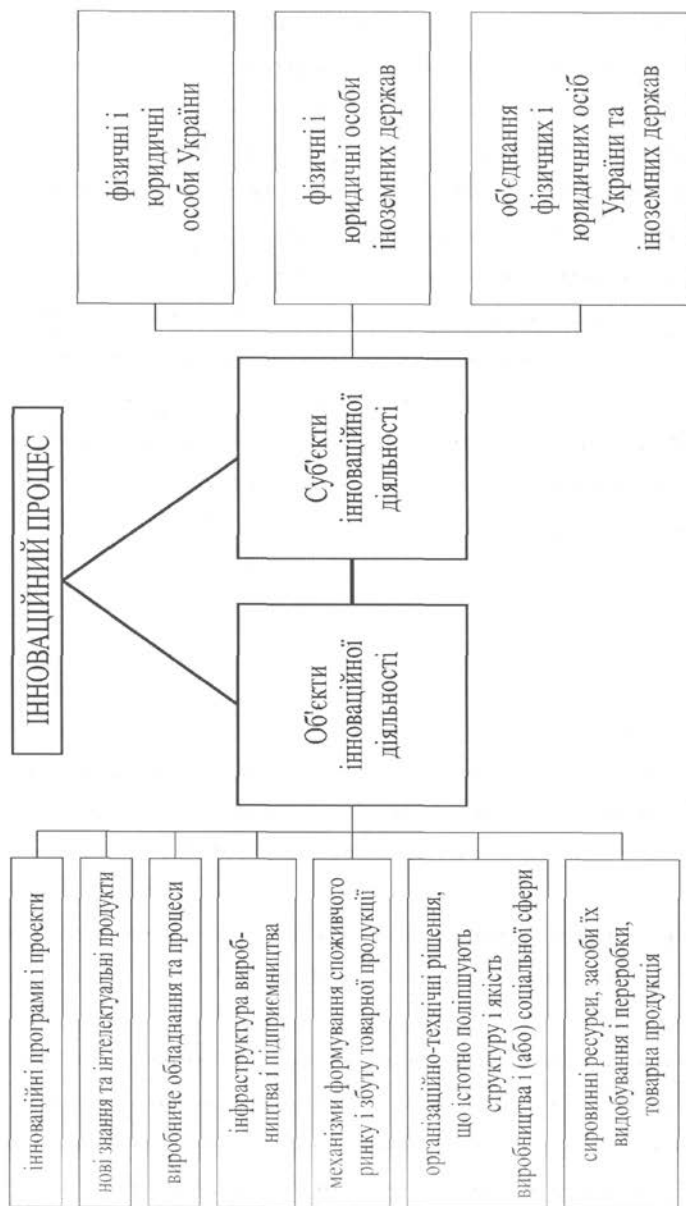


Рис. 2.2. Схема здійснення інноваційного процесу

Інноваційна діяльність підприємств є цілеспрямованою системою заходів щодо розробки, впровадження у виробництво і комерціалізацію інновацій. При цьому необхідне врахування міжгалузевих і внутрішньогалузевих зв'язків на кожній стадії виготовлення продукції з орієнтацією на задоволення потреб споживачів.

Управління інноваційним розвитком підприємств являє собою економічну категорію, яка впливає на розвиток підприємств як на макро-, так і на мікрорівні та охоплює керуючу й керовану системи управління ним, є одним з головних засобів розширеного відтворення виробництва згідно з вимогами динамічно змінного зовнішнього середовища. Досягнення ефективного впровадження інновацій можливе лише при наявності необхідного інноваційного потенціалу як на рівні окремого підприємства, галузі, так і держави в цілому.

РОЗДІЛ 3

ЕФЕКТИВНІСТЬ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

3.1. Показники комплексного оцінювання ефективності інноваційної діяльності

Ефективність управління інноваційним процесом визначається за результатами діяльності підприємств. Їх інноваційний розвиток пов'язаний з процесами креативної діяльності зі створення та впровадження інновацій, побудови нових організаційних форм управління, які дозволяють краще задовольнити потреби споживачів.

Залежно від результатів, отриманих від інноваційної діяльності, розрізняють такі **види ефекту** [157]:

1. Економічний – враховує у вартісному вираженні всі види результатів і витрат, що зумовлені реалізацією інновацій.

2. Науково-технічний – характеризує новизну, простоту, корисність, естетичність, компактність.

3. Фінансовий – базується на результатах фінансових показників.

4. Ресурсний – відображає вплив інновацій на обсяг виробництва і споживання того чи іншого виду ресурсів.

5. Соціальний – враховує соціальні результати реалізації інновацій.

6. Екологічний – враховує вплив інновацій на довкілля (шум, електромагнітне поле, освітленість, вібрація).

Крім того, **показники ефекту інноваційної діяльності** групуються за такими ознаками:

- за місцем одержання – локальний і загальнодержавний;
- за метою визначення – абсолютний і порівняльний;
- за ступенем збільшення – одноразовий і мультиплікаційний;
- за часом урахування результатів і витрат – за розрахунковий період та річний.

Локальний ефект характеризує результат інноваційної діяльності на рівні підприємства або іншої структури, яка

господарює. Загальнодержавний ефект формується на макрорівні у сферах використання інновації.

Абсолютний ефект – це загальний результат, що одержує підприємство від здійснення інноваційних заходів за певний проміжок часу. Порівняльний ефект характеризує результати порівняння можливих альтернативних варіантів інноваційних заходів та вибору кращого з них.

Одноразовий ефект являє собою загальний (первісний) результат, що одержує підприємство від здійснення інноваційної діяльності. Мультиплікаційний ефект – результат інноваційної діяльності, що поширюється не тільки на підприємство, а й на інші галузі, внаслідок якого відбувається мультиплікація ефекту, тобто процес його множення.

Тривалість часу, яку приймають до розрахунку інноваційного ефекту на певний період, залежить від таких чинників:

- терміну інноваційного проекту;
- строку використання об'єкта інновацій;
- ступеня достовірності вихідної інформації;
- вимог інвесторів.

Загальним принципом оцінювання ефективності інноваційної діяльності є порівняння ефекту (результату) від застосування нововведень і витрат на їх розробку, виробництво та споживання. Ефект від застосування нововведень може характеризувати показник прибутку, який, з одного боку, може складатися з економії від зниження собівартості, а з іншого – від підвищення ціни внаслідок нової якості інноваційної продукції.

У цілому проблема визначення ефективності та вибору найвигідніших варіантів реалізації інновацій потребує, по-перше, перевищення кінцевих результатів від їх використання над витратами на розроблення, виготовлення і реалізацію інновації, і, по-друге, співставлення отриманих при цьому результатів з результатами від застосування інших аналогічних за призначенням варіантів інновацій. Особливо гостро постає необхідність швидкого оцінювання і правильного вибору варіанту інновації на фірмах, які застосовують прискорену амортизацію, за якої строки заміни діючих машин і обладнання на нові істотно скорочуються.

Крім того, метод оцінювання ефективності інновацій залежить від певних характеристик об'єкта оцінювання, таких як:

- засоби і знаряддя праці (нові, реконструйовані, модернізовані);

- предмети праці (сировина, паливо, матеріали, енергія);
- предмети кінцевого споживання;
- технологічні процеси;
- методи організації виробництва, праці та управління;
- інноваційність проекту.

Розглянемо порядок розрахунку ефективності деяких об'єктів інновацій [56; 108; 121; 141; 143; 150; 151; 169].

Ефективність використання нових засобів праці розраховується за такою формулою:

$$E_{zn} = Ц + O_o + П_p, \quad (3.1)$$

де $Ц$ – ціна одиниці продукції, що виробляється з використанням нових засобів праці;

O_o – обсяг застосування нових засобів праці;

$П_p$ – продуктивність нових засобів праці.

Ефективність використання нових предметів праці:

$$E_m = \frac{Ц + O_o}{B}, \quad (3.2)$$

де \hat{A} – витрати предметів праці на одиницю продукції.

Основними показниками економічної ефективності інноваційних проектів найчастіше є норма прибутку; період окупності; чистий приведений дохід; індекс рентабельності (прибутковості); внутрішня норма доходності.

Норма прибутку інноваційної діяльності – це коефіцієнт, який розраховується як відношення середньорічного прибутку від інновації до одноразового первісного капіталу, який витрачено на реалізацію цієї інновації. Цей показник за своїм економічним змістом близький до іншого показника – періоду окупності.

Період окупності інноваційної діяльності – це термін повертання коштів через отриманий від інновацій прибуток. Чим він менший, тим ефективнішим вважається проект. Крім того,

показник періоду окупності може застосовуватися для порівняння його з банківським відсотком як макроекономічним критерієм ефективності розміщення інвестиційних ресурсів.

Але неврахування чинника часу робить ці показники (норму прибутку та період окупності інноваційної діяльності) не достатньо точними, а їх використання дає переважно приблизну оцінку ефективності інноваційного продукту. Приведення результатів і витрат до одного моменту часу слід робити тому, що вартість коштів є різною для різних років залежно від ступеня віддаленості розрахункового року від року, ефект якого обчислюється.

Урахування чинника часу, тобто приведення різних у часі ефектів та витрат до одного моменту – розрахункового року, називається процесом **дисконтування**. Інакше кажучи, при оцінюванні ефективності інноваційного проекту оцінюється й ефективність використання грошей та отримання прибутку в часі – сьогодні чи в майбутньому.

Чистий дохід від інноваційної діяльності визначається як теперішня вартість грошових потоків за весь період служби інновації, зменшена на теперішню вартість інвестиційних витрат за цей самий період. За наявності кількох варіантів здійснення інноваційного проекту вибирають варіант з максимальним показником чистого доходу.

Індекс рентабельності інноваційної діяльності розраховується як відношення теперішньої вартості прибутку за період інноваційного проекту до обсягів інвестицій у даний проект. Якщо показник індексу рентабельності (прибутковості) більший за одиницю, то чиста теперішня вартість інноваційного проекту позитивна. Крім того, показник індексу рентабельності буде більший, коли інвестиції будуть меншими.

Внутрішня норма дохідності інноваційної діяльності – це норма дисконтування, за якої чиста теперішня вартість інновації дорівнює нулю, тобто дисконтовані грошові потоки інвестиційних витрат та прибутків стають однаковими. Модель використання цього показника при виборі варіантів інноваційних проектів така: чим він більший, тим вища ефективність проекту. Якщо внутрішня норма дохідності

інноваційного проекту більша, ніж прийнята норма дисконтування, то такий проект вважається економічно ефективним і забезпечує позитивну величину чистого приведенного доходу. Крім того, перевагою цього показника також є можливість установлення «межі безпеки» для інноваційного проекту.

Характерною рисою сучасності є оцінювання соціальних результатів інноваційної діяльності підприємства чи людини. Цей показник безпосередньо використовується у розрахунках економічної ефективності інноваційних проектів. Соціальний результат інноваційного продукту оцінюється економічними показниками та виступає одночасно як соціальне і як економічне явище, тому що задовольняє соціально-економічні потреби суспільства. На практиці економічна оцінка соціальних результатів пов'язана з оцінкою параметрів середовища (виробничого чи природного), яке оточує людину. Розрізняють два способи оцінювання соціальних результатів:

I – визначення збитків від забруднення довкілля;

II – порівняння витрат, пов'язаних з реалізацією варіанта інноваційного проекту, що забруднює довкілля (слід додати витрати, пов'язані з дотриманням екологічних норм), і такого, що не забруднює його.

Таким чином, для розрахунку показника соціально-економічного ефекту, з урахуванням збитків від негативних соціальних результатів, необхідно до основних показників, що характеризують ефективність використання інноваційного продукту, додати обсяг витрат у вигляді збитків від забруднення виробничого чи природного середовища. Це можуть бути одноразові капітальні кошти, додаткові інвестиції чи витрати, що впливають на збільшення собівартості продукції, а отже, на зменшення річного приросту прибутку в разі використання інновації.

3.2. Методи оцінки ефективності управління інноваційною діяльністю

У теорії управління інноваційний розвиток підприємств розглядається як ефективний вплив керуючої системи на підпорядковану їй керовану. Вплив керуючої системи можна оцінювати за якістю послідовно прийнятих управлінських рішень, що найбільшою мірою сприяли впровадженню запланованих інновацій та ефективному використанню необхідних для цього ресурсів підприємства. Ефективність управління характеризується певними методами шляхом зіставлення соціально-економічних показників, отриманих у результаті діяльності підприємства із запланованими та фактично витраченими для цього ресурсами.

Для оцінки економічної ефективності діяльності визначаються її критерії. Під критеріями розуміють найбільш загальну кількісну характеристику результатів управлінської діяльності [138]. Важливим критерієм підвищення ефективності діяльності будь-якого підприємства є рівень його інноваційного розвитку. Період упровадження інновацій у діяльність підприємств, ураховуючи особливості їх функціонування та галузеву спрямованість, може мати як короткостроковий, так і (здебільшого) довгостроковий характер.

Аналітичний підхід до розгляду вітчизняних та іноземних методичних рекомендацій щодо визначання ефективності інновацій дозволяє виділити два рівні оцінки: локальний рівень оцінки ефективності діяльності окремих підприємств у довгостроковій перспективі та загальнодержавний рівень ефективності діяльності економічної системи на основі державної інноваційної політики в певній галузі. Залежно від запланованих і досягнутих результатів на кожному рівні управління розрізняють такі види ефективності інновацій [16, с. 371; 157, с. 107]: економічна; науково-технічна; фінансова; ресурсна; соціальна; екологічна.

Розрахунок ефективності інновацій підприємств залежить від тимчасових періодів, у тому числі: від життєвого циклу інновацій, періоду існування об'єкта інвестування, вимог інвесторів, споживачів, сезонності виробництва та інших. У науковій літературі [56; 108; 121; 141; 143; 150; 151; 169]

пропонується кілька підходів до визначення показників ефективності інноваційної діяльності. Основними показниками економічної ефективності інноваційного розвитку вважаються: норма прибутку, інтегральний ефект, індекс рентабельності, норма рентабельності, період окупності.

Існують різні системи показників ефективності інноваційної та інвестиційної діяльності, а також методи їх оцінки. Основні методи визначення ефективності управління інноваційною діяльністю підприємств представлені на рис. 3.1.

Методи оцінки ефективності, запропоновані в методичних рекомендаціях Державного інноваційного фонду України, передбачають визначення ефективності інновацій загальнодержавної, комерційної та бюджетної. Вони мають оцінювати показники інноваційних проєктів при конкурсному їх порівнянні [105].

Загальнодержавна ефективність ураховує витрати і досягнуті результати, у тому числі з точки зору їх соціальної значимості, екологічної та продовольчої безпеки держави. Ці показники не завжди можна визначити в грошовій формі, але їх урахування в окремих випадках може стати найбільш вагомим фактором інноваційних змін:

$$E_{zo} = \frac{D_n}{K_e} \cdot 100, \quad (3.3)$$

де E_{zo} – загальнодержавна ефективність;

D_n – величина приросту виробленого національного доходу;

K_e – капітальні вкладення по всіх джерелах фінансування, що викликали цей приріст.

Комерційна ефективність на рівні окремої галузі оцінює фінансові результати підприємств для інвесторів. Традиційно визначається за розрахунком співвідношення витрат, необхідних для впровадження інноваційних заходів, надходжень протягом їх життєвого циклу, які формуються за рахунок отримання й продажу більшого обсягу якісної продукції:

$$E_{ком} = \sum_{t=0}^T (D_t - B_t) \cdot a_t, \quad (3.4)$$

де T – розрахунковий рік;

D_t – результат у t -й рік;

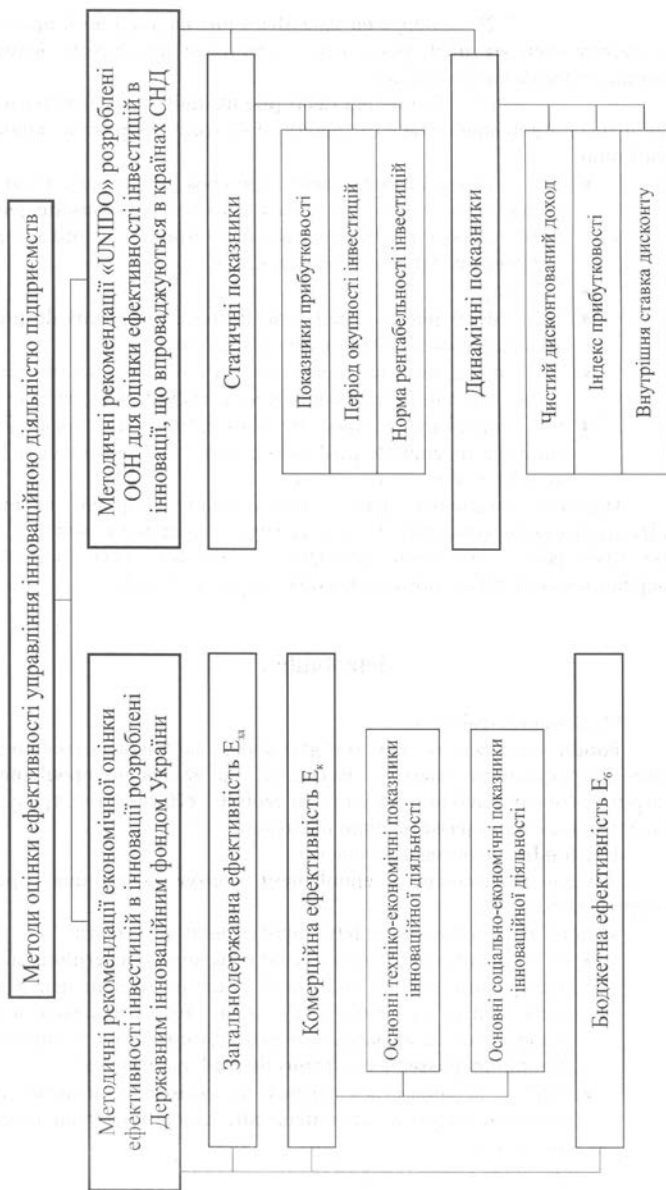


Рис. 3.1. Схема методів оцінки ефективності управління інноваційною діяльністю підприємств

Джерело: узагальнено на основі [56; 108; 121; 141; 143; 150; 151; 169]

B_t – інноваційні витрати в t -й рік;

a_t – коефіцієнт дисконтування, який ураховує фактор часу і може бути прийнятий у діапазоні 0,15-0,20 відносних одиниць.

Бюджетна ефективність відображає вплив інноваційних перетворень в управлінні підприємствами та їх подальшим розвитком на бюджет країни, на податки і рентні платежі, на плату за користування землею, водою, іншими природними ресурсами, доходи від ліцензування, митні податки при транспортуванні продукції за кордон.

$$E_{\delta} = (H_n + H_{\text{ПДВ}} + H_{\text{акц}} + H_{\text{ФЗП}} + H_{\text{ін}}) - \sum B_{\text{ін}}, \quad (3.5)$$

де H_n – надходження до бюджету додаткової величини податку на прибуток від реалізації інноваційного проекту;

$H_{\text{ПДВ}}$ – надходження до бюджету додаткової величини податку на додану вартість від реалізації інноваційного проекту;

$H_{\text{акц}}$ – надходження до бюджету додаткової величини акцизного збору від реалізації інноваційного проекту;

$H_{\text{ФЗП}}$ – надходження до бюджету додаткової величини відрахувань з фонду оплати праці від реалізації інноваційного проекту;

$H_{\text{ін}}$ – надходження до бюджету додаткової величини інших податків і зборів від реалізації інноваційного проекту;

$B_{\text{ін}}$ – витрати з бюджету на реалізацію інноваційного проекту.

Для оцінки комерційної та бюджетної ефективності інноваційної діяльності й управління інноваційним розвитком підприємств за наявності основних економічних характеристик, отриманих у ході впровадження інновацій, використовують низку показників. Дисконтовані показники оцінювання включають у себе визначення чистої теперішньої вартості, внутрішньої норми рентабельності, модифікованої внутрішньої норми рентабельності, індексу окупності інвестицій, дисконтованого терміну окупності, еквівалентного ануїтету (ці показники розраховуються для формування загальної оцінки інновацій, для капітального нормування, уточнення особливостей динаміки грошових потоків і визначення ризиків). Традиційні показники оцінювання являють собою річні приведені витрати, рентабельність інвестицій, термін окупності

(розраховуються для уточнення ефективності інновацій на етапі попереднього аналізу).

Показники оцінювання ліквідності та фінансової стійкості – це коефіцієнти поточної, термінової та абсолютної ліквідності, коефіцієнт забезпеченості власними засобами (розраховуються для оцінки виконання фінансових обмежень, проведення аналізу та побудови рейтингових моделей).

До показників оцінювання ділової активності, ефективності діяльності та використання ресурсів відносять: оборотність активів, дебіторську та кредиторську заборгованість, матеріально-виробничі запаси; рентабельність активів (загальну), власний капітал (чистий), продаж (за прибутком), коефіцієнти матеріаловіддачі, фондіввіддачі, матеріаломісткості, фондомісткості тощо; середньозважену ціну капіталу, відсоткову ставку за кредитами та позиками. Показники рентабельності в цьому випадку розраховуються для уточнення оцінки та факторного аналізу ефективності інновацій, для побудови рейтингових моделей; коефіцієнти обертання, ресурсівіддачі та ресурсомісткості – для факторного аналізу та рейтингових оцінок; середньозважена ціна капіталу – для визначення ставки дисконту, оцінки ризику тощо.

Показники оцінювання ризиків включають середньоквадратичне відхилення та коефіцієнт варіації чистої теперішньої вартості, модифікованої внутрішньої норми рентабельності й індексу окупності інвестицій; бета-коефіцієнт акцій організацій; скориговані бета-коефіцієнти ризиків головних видів діяльності; коефіцієнти операційного та фінансового ризику; запас фінансової стійкості у відсотках від обсягу продажу; коефіцієнт ризикової чутливості інновацій (розраховуються для отримання окремих оцінок ризику, його факторного аналізу та для формування інтегральної комплексної оцінки на підставі дисконтних критеріїв) [151].

Для визначення інтегрального показника ефективності управління інноваційним розвитком підприємств можна запропонувати таке рівняння [153, с. 47]:

$$E = E_{zo} + E_{ком} + E_{\sigma}, \quad (3.6)$$

де E – інтегральний показник ефективності управління інноваційним розвитком підприємств.

Наступним методом обґрунтування ефективності впровадження інноваційних змін в управлінні підприємствами, на наш погляд, є метод, запропонований структурним підрозділом ООН з проблем промислового розвитку UNIDO (United Nations Industrial Development Organization). Цей комплекс методів стосується, в першу чергу, економічної оцінки інвестицій, потрібних для впровадження і реалізації запланованих інновацій з урахуванням зміни вартості (дисконтування) вкладень у часі (рис. 3.1). Інноваційний розвиток підприємств має довгостроковий характер, при його оцінці зазвичай нечітко визначені термін повної реалізації інноваційних змін в управлінні, дисконтна ставка, прогноз рівня ризику й інших показників. Особливий вплив на величину цих показників також має форма власності підприємства та джерела інвестування його діяльності.

Статичні методи включають у себе показники прибутковості, окупності та рентабельності інвестицій в інновації.

Сумарний прибуток визначається як різниця між сукупними вартісними результатами й витратами, що зумовлені реалізацією інновацій:

$$\Pi_{\Sigma} = \sum_{t=0}^m (H_t - B_t), \quad (3.7)$$

де Π_{Σ} – сумарний прибуток;

H_t – вартісна оцінка результатів (дохід), отриманих при реалізації інновацій протягом t -років;

B_t – сукупні витрати при реалізації інновацій протягом t -років;

m – число часових інтервалів.

Рентабельність інноваційної діяльності пропонується оцінювати за допомогою індексу рентабельності:

$$I_P = \frac{\sum_{t=0}^T D_t \cdot a_t}{\sum_{t=0}^T B_t \cdot a_t}. \quad (3.8)$$

Індекс рентабельності тісно пов'язаний з показником комерційної ефективності. Якщо інтегральний ефект $E_{ком}$ позитивний, то індекс рентабельності $I_p > 1$ (інновації вважаються ефективними), коли $I_p < 1$ – неефективним.

Норма рентабельності a_t являє собою ту норму дисконту, при якій величина дисконтованих доходів за певну кількість років дорівнює інноваційним вкладенням.

$$D = \sum_{t=0}^T \frac{D_t}{1 + a_t}; \quad (3.9)$$

$$K = \sum_{t=0}^T \frac{B_t}{1 + a_t}; \quad (3.10)$$

де D – загальний результат інноваційної діяльності (дисконтовані доходи);

K – загальні капітальні (інноваційні) вкладення.

Період окупності T_0 є одним із найбільш розповсюджених показників оцінки інноваційної діяльності. Термін окупності – це час, протягом якого можуть окупитися інвестиції в інновацію з урахуванням початкових капітальних вкладень [157, с. 115]:

$$T_0 = \frac{B}{D}, \quad (3.11)$$

де T_0 – період окупності;

B – загальні інноваційні витрати.

Динамічні показники оцінки інноваційної діяльності включають у себе чистий дисконтований дохід, індекс прибутковості та внутрішню ставку дисконту.

Дисконтований дохід розраховується за формулою:

$$Ч_{ДД} = \sum_{t=1}^T \frac{H_{\phi}^t}{(1 + a_t)^t} - \sum_{t=1}^T \frac{B_{\phi}^t}{(1 + a_t)^t}, \quad (3.12)$$

де H_{ϕ}^t – фінансові надходження періоду t ;

B_{ϕ}^t – фінансові витрати періоду t ;

a_t – норма дисконту.

Індекс дохідності відображає відношення суми дисконтованих фінансових надходжень від упровадження

інновацій (H_ϕ) до суми дисконтованих фінансових витрат на реалізацію інновацій:

$$I_d = \frac{\sum_{t=1}^T \frac{H_\phi}{(1+a_t)}}{\sum_{t=1}^T \frac{B_\phi}{(1+a_t)}}. \quad (3.13)$$

Внутрішня ставка дисконту передбачає умову, коли сума дисконтованих надходжень дорівнює сумі дисконтованих витрат:

$$\sum_{t=1}^T \frac{H_\phi^t}{(1+a_t)^t} = \sum_{t=1}^T \frac{B_\phi^t}{(1+a_t)^t}. \quad (3.14)$$

Методика UNIDO передбачає оцінювання інвестиційної привабливості інноваційних проектів і визначення переваг одних проектів над іншими.

Показники ефективності управління інноваційним розвитком підприємств поділяються на дві частини:

– ефективність інновацій, які забезпечують подальший розвиток підприємств;

– ефективність дії керуючої системи під час управління процесом упровадження цих інновацій, яку можна визначити тільки після отримання і порівняння результатів, економічних показників до і після впровадження інновацій.

Більшість наукових праць, присвячених аналізу інноваційної діяльності, містять розгляд першої частини задачі й визначають ефективність власне інновацій як їх здатність зберігати певну кількість витрат трудових, матеріальних і фінансових ресурсів підприємства, потрібних для виготовлення одиниці продукції [16; 52; 141; 157].

Ефективність дії керуючої системи з управління інноваційним розвитком підприємств у зв'язку з недостатнім обсягом інформації або відсутністю показників про динаміку витрат і надходжень, вартість отриманих результатів можна визначити лише при наявності величин запланованих поточних витрат. Деякі вчені-економісти [169, с. 7] пропонують визначати попередній ефект на основі показника зведеної вартості (I):

$$I = B \cdot a_t + C, \quad (3.15)$$

де C – поточні витрати при виконанні вказаних заходів.

Інновації є основою фінансування проектів довгострокового використання (виробничий потенціал, товарно-матеріальні ресурси, земельні угіддя) [48, с. 18]. Сучасний етап розвитку підприємств потребує прискорення науково-технічного прогресу, в якому першочергова роль належить упровадженню інноваційних змін у процес управління цим розвитком.

Ефективність інноваційної діяльності залежить передовсім від економічної зацікавленості як виробників інноваційної продукції, так і її споживачів. Формування інвестиційних ресурсів і впровадження інновацій у діяльність підприємств прирівнюється до інтелектуального капіталу, з якого починається розроблення інвестиційно-інноваційних проектів.

Результати ефективності впровадження інновацій в управління підприємствами можуть бути оцінені за такими критеріями, як актуальність, значущість і багатоаспектність інновацій [141, с. 391-392].

На основі аналізу виявлено, що актуальність інноваційної діяльності повинна відповідати місії і цілям інноваційного розвитку підприємств; цілі впровадження інноваційних змін повинні формуватися з огляду на зазначені пріоритети (соціальні, економічні, науково-технічні, екологічні), які визначають загальну стратегію розвитку підприємств.

Значущість інновацій визначається їх вагомістю і рівнем прийняття; на макроекономічному рівні вона полягає у розв'язанні проблем загальногалузевого масштабу; на рівні окремого підприємства (мікрорівень) зміцнює його ринкові позиції через інноваційні шляхи розв'язання поточних проблем.

Багатоаспектність урахує вплив інновацій на різні сторони діяльності підприємств та їх інфраструктури, спрямованої на підвищення економічної й соціальної ефективності.

Нами проведений аналіз оцінки інноваційної діяльності в економічно розвинених країнах. Так, за висновками вчених Лондонської школи економіки (London School of Economics) і компанії McKinsey продуктивність і ефективність діяльності компаній на 56% залежить від вибору менеджерами ефективних методів і способів управління [107, с. 25]. Це підтверджує

доцільність і навіть необхідність попередньої розробки науково обґрунтованого господарського механізму управління, який оптимізує діяльність менеджерів з упровадження запланованих інноваційних змін.

РОЗДІЛ 4

МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ

4.1. Поняття механізмів управління

В умовах трансформації ринкової економіки інновації стають важливою складовою підвищення ефективності діяльності і конкурентоздатності суб'єктів господарювання. Керівники постійно повинні впроваджувати новачі, ідеї, наукові пропозиції, нові товари та послуги, тобто провадити інноваційну діяльність, адже ефективність управління підприємствами залежить від рівня їхнього інноваційного розвитку.

Відомо, що менеджери для реалізації будь-якого виду діяльності, в тому числі й інноваційної, використовують основні функції управління: планування, організацію взаємодії, мотивацію і контроль. Реалізація цих функцій здійснюється за допомогою методів управління. Чітко відпрацьована послідовність впровадження в дію цих методів становить **механізм управління** підприємствами і навіть галузями національної економіки.

Реалізація функцій управління підприємствами здійснюється за допомогою сукупності організаційно-правових, економічних і соціально-психологічних методів (рис. 4.1).

1. Організаційно-правові методи управління передбачають:

- розпорядчі дії (короткотерміновий вплив менеджера за допомогою наказів та розпоряджень для усунення відхилень при здійсненні інноваційної діяльності);
- організаційні дії (здійснення менеджером процесу оптимізації інноваційної діяльності);
- дисциплінарні дії (контроль за дотриманням порядку та дисципліни при реалізації інноваційних проєктів).

2. Економічні методи управління включають у себе:

- техніко-економічне планування (складання планів інноваційної діяльності різного спрямування на коротко- та довгострокові періоди);
- бюджетування (складання бюджетів інноваційних проєктів, тобто грошове вираження доходів і витрат організації);

– кредитування (отримання кредитів на розробку та впровадження інновацій);

– економічне стимулювання (активізація творчого пошуку, інноваційних управлінських рішень, усунення опору при впровадженні інновацій);

– фінансування (надання власних фінансових ресурсів на реалізацію інноваційної діяльності);

– ціноутворення (встановлення відповідної ціни на нові продукти з розрахунку покриття витрат на їх виготовлення);

– оподаткування (можливість отримання податкових пільг при реалізації інноваційних проектів).

3. Соціально-психологічні методи знаходять прояв у:

– соціальному плануванні (створенні умов праці, забезпеченні відпочинку, організації побуту, медичного обслуговування учасників трудового колективу);

– моральному стимулюванні формування колективу (створення ефекту **синергії трудового колективу** – являє собою спільну, творчу діяльність людей, у результаті якої в процесі їх взаємодії і взаємопідтримки створюються якісно нові групові відносини, якісно новий спільний вид енергії колективу, величина якої перевищує суму енергій кожного з працівників);

– створенні сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі (атмосфери, яка б сприяла впровадженню інноваційних змін в організації).

Підприємства як об'єкти управління є **відкритими системами**. Вони активно взаємодіють із зовнішнім середовищем (факторами прямої і непрямої дії) і складаються з таких елементів, як структура, завдання, технологія, люди та цілі. У свою чергу, в організації паралельно діють керуюча та керована підсистеми. Відкриті соціально-економічні системи, згідно з теорією управління інноваційним розвитком, являють собою єдність напряму впровадження інновацій у діяльність керуючої й керованої систем, а також сукупність технічної, технологічної, організаційної, економічної та соціальної підсистем.

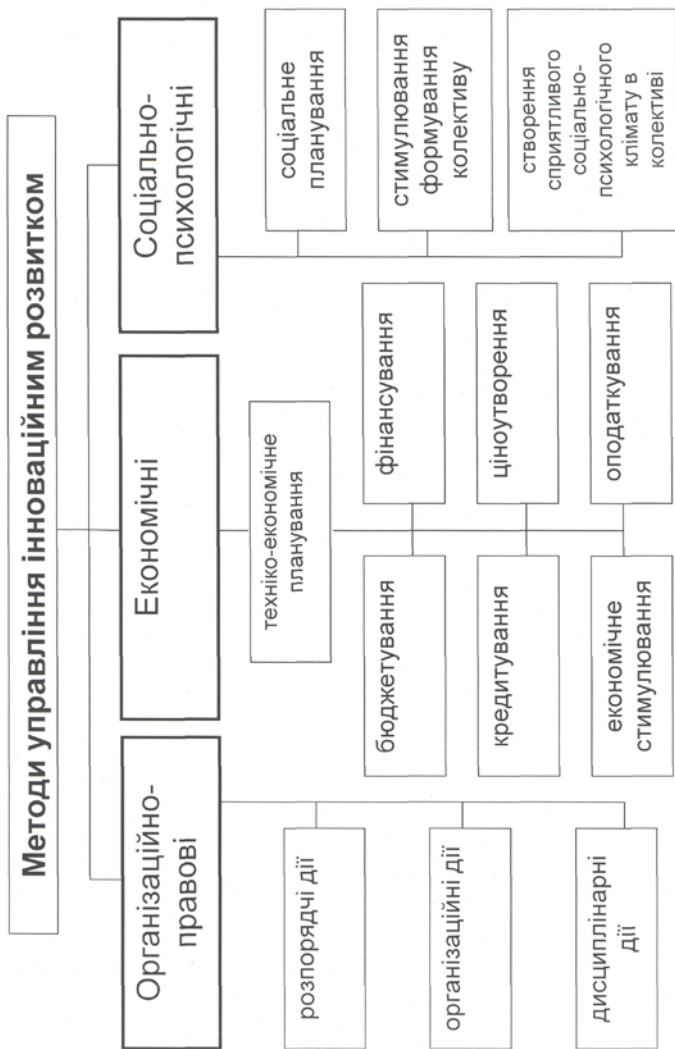


Рис. 4.1. Методи управління інноваційним розвитком підприємств
 Джерело: узагальнено на основі [36; 58; 65; 91; 108; 132; 154]

На макрорівні управління розвитком підприємств визначається інноваційною політикою. Управління інноваційним розвитком є одним з головних засобів розширеного відтворення виробництва згідно з вимогами зовнішнього середовища, яке динамічно змінюється.

Досягнення ефективного впровадження інновацій можливе лише при наявності необхідного інноваційного потенціалу як на рівні окремого підприємства, галузі, так і держави в цілому, тобто сукупності наявних засобів та можливостей для застосування в інноваційній сфері.

Для здійснення інноваційної діяльності потрібні інвестиційні вкладення, саме тому велике значення має **інвестиційний клімат** у державі, галузі, регіоні – це сукупність економічних передумов функціонування суб'єктів господарювання, до яких відносять:

- правову і фінансову стабільність;
- правові гарантії захисту інтересів інвесторів;
- розвиток інвестиційно-інноваційної інфраструктури;
- формування стимулюючих ринкових відносин;
- наявний рівень ризиків;
- системи страхування.

Дослідження показали, що до економічної категорії «інвестиційний клімат» можливе введення поняття «інноваційний клімат» галузі національної економіки, держави.

Інноваційний клімат передбачає створення умов, режиму сприяння новаціям з боку державних органів влади та інноваційному розвитку в усіх галузях науки, техніки, технології та управлінській діяльності.

Вивчення проблем управління інноваційною діяльністю показали, що значна частина інноваційних пропозицій поки що залишається не реалізованою через низький рівень платоспроможності підприємств, недостатньо сприятливий інноваційний клімат, а також через їх слабку інвестиційну привабливість. Таким чином, сукупність цих факторів вказує на необхідність розроблення і впровадження **спеціальних механізмів управління інноваційним розвитком підприємств.**

Крім того, належить дотримуватися принципу диференціації механізмів управління по горизонталі та вертикалі національної економіки, ураховуючи специфіку підприємств, що ведуть господарську діяльність у різних галузях. Ефективними є такі механізми управління, які забезпечують максимальне використання й найбільш повне розкриття інноваційного потенціалу підприємства.

Проведений аналіз показав, що в сучасній економічній літературі існує декілька підходів до визначення сутності механізмів управління. Виходячи з об'єкта дослідження, здійснено їх аналіз [49; 74; 75; 76; 77], результати якого зведено в таблицю-дефініцію (додаток А).

4.2. Рівнева будова механізмів управління

Сутність економічної категорії «**механізм управління інноваційним розвитком підприємств**» вказує на наявність процесу механічного виконання визначених управлінських функцій і операцій. Функції управління реалізуються за допомогою методів, які на практиці постійно вдосконалюються. Відповідно до вимог зовнішнього середовища, їх виконання стає механічною послідовністю чітко визначених складових елементів. Складові елементи стають немов би інструментами управління. Набір інструментів і важелів, що входять до певного методу управління в чітко встановленій послідовності, яка визначається дією об'єктивних економічних законів, **становить механізм управління**.

У теорії управління виділяють три групи методів, які певною мірою взаємозалежні, взаємопов'язані між собою й утворюють інструменти управління (рис 4.1). Чітко відпрацьований інструментарій виконання методів управління перетворюється на механізми управління.

Механізми управління об'єднуються під загальною назвою «господарський механізм», який складається з трьох частин (рис. 4.2): організаційно-правового й економічного механізмів та сукупності соціально-психологічних методів [65, с. 61].

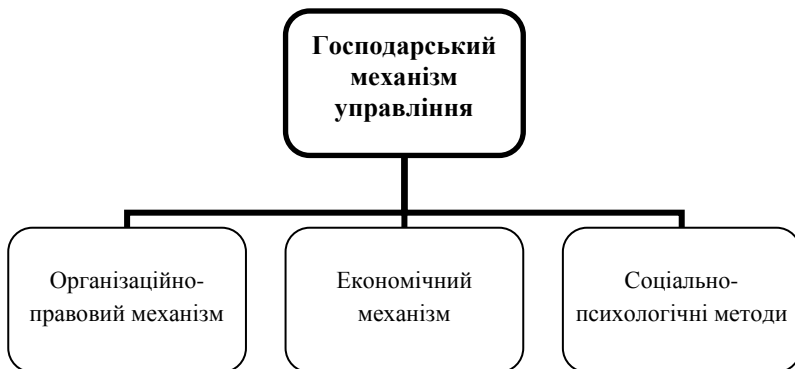


Рис. 4.2. Складові елементи господарського механізму управління

Джерело: [65, с. 61]

Відпрацьовані й випробувані на практиці методи управління перетворюються, переходять у розряд механізмів управління, які визначають інноваційний розвиток підприємств та галузей національної економіки. Для ефективного використання чітко налагоджених механізмів менеджерам потрібно знати їх склад, послідовність упровадження і проявляти майстерність в управлінні ними.

Управління інноваційним розвитком підприємств перетворюється на механічне введення в дію у визначеному порядку пов'язаних між собою механізмів, методів та інструментів, які становлять **господарський механізм управління**.

Господарські механізми управління різних соціально-економічних утворень складаються з таких самих частин, але інструментарій кожної частини різний залежно від галузевої спрямованості, сформованих економічних відносин, впливу ринку і ступеня втручання держави. Господарський механізм на рівні держави є головним, інституціональним, який задає напрямок інноваційних змін для всіх останніх. Від того, наскільки швидко підприємства й навіть галузі зможуть застосовувати науково обґрунтовані механізми управління, що

відповідають новим умовам зовнішнього середовища, залежить їх подальший інноваційний розвиток.

Кожна організація, товар або технологія мають свій життєвий цикл, тобто проміжок часу між їх появою та виходом з ринку. Так само процес дії господарського механізму управління інноваційним розвитком підприємств має свої **фази життєвого циклу** (рис. 4.3).

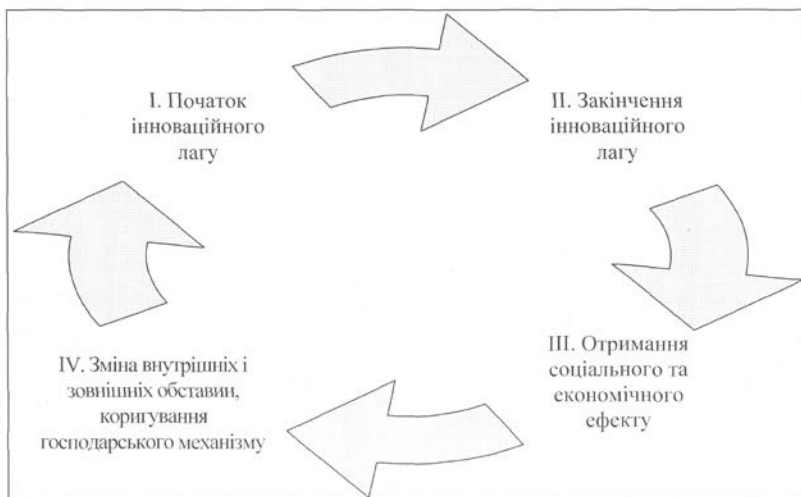


Рис. 4.3. Фази життєвого циклу господарського механізму управління інноваційним розвитком

Джерело: розроблено на основі [50]

I фаза. Початок інноваційного лагу – включає обґрунтування необхідності інноваційних змін господарського механізму управління та розроблення альтернативних варіантів новацій.

II фаза. Закінчення інноваційного лагу – формування інноваційних змін у господарському механізмі управління та початок упровадження інновацій.

III фаза. Отримання соціального й економічного ефекту. Відбувається дія оновленого господарського механізму управління інноваційним розвитком.

IV фаза. Зміна внутрішніх і зовнішніх обставин, невідповідність господарського механізму управління, необхідність його коригування.

З аналізу фази життєвого циклу господарського механізму управління видно, що його ефективність залежить від ступеня відповідності вимогам динамічного зовнішнього і внутрішнього середовища та впливу на розвиток соціально-економічних результатів діяльності підприємств. А отже, необхідним є визначення показників, що будуть сигналізувати про потребу своєчасного коригування господарського механізму (початку IV фази життєвого циклу). В якості таких показників може виступати спеціально розроблена система індикаторів стану господарського механізму управління інноваційним розвитком.

Система індикаторів стану господарського механізму управління – інструмент аналізу результатів його дії й ефективності управління інноваційним розвитком підприємств (рис. 4.4).

Первинні індикатори включають у себе проведення:

- аналізу сильних і слабких сторін, можливостей і загроз діяльності (SWOT-аналіз);
- оцінку сприйнятливості підприємства до інноваційних змін, його інноваційного потенціалу.



Рис. 4.4. Система індикаторів стану господарського механізму управління інноваційним розвитком

Джерело: розроблено на основі [50]

До **вторинних індикаторів** належить аналіз результатів господарської діяльності за останній період часу: аналіз результатів ефективності діючого господарського механізму та його складових, тобто організаційно-правового, економічного механізмів та соціально-психологічних методів.

Відомий американський соціолог Толкот Парсонс запропонував поділ процесу управління на три рівні: інституціональний (вищий), управлінський (середній) та технічний (нижчий). Відповідно до цього поділу прояв дії господарського механізму управління інноваційним розвитком підприємств відбувається як на макро-, так і на мікрорівні. Чим вищий рівень управління, тим ієрархія механізму управління менша, саме цим обумовлений вибір його зображення у формі трикутника (рис. 4.5).

Регуляторами ефективності механізму управління є як ринкове, так і державне регулювання, які повинні балансувати між собою відповідно до покладених на них завдань.

Головними ознаками господарського механізму є його ієрархічна, трьохрівнева будова, безперервність розвитку та вдосконалення. Для національної економіки господарський механізм має велике значення як складна система економічних відносин, сукупність форм і методів управління. Він має бути завжди адекватним рівню розвитку виробничих сил, тобто змінюватися так, щоб його окремі елементи відповідали виробничим силам країни [65, с. 63]. Формування механізму управління інноваційним розвитком тісно пов'язане з інноваційної політикою.

Інноваційна політика держави – це вплив на процес здійснення інноваційної діяльності за допомогою прямих та опосередкованих важелів правового та економічного регулювання [141, с. 221].

Розрізняють три типи інноваційної політики:

- 1) наступальна;
- 2) політика стабільного розвитку;
- 3) захисна.

Формування напрямів інноваційного розвитку та визначення складу відповідних механізмів на різних рівнях управління розглядається як процес **оптимізації управлінських рішень.**

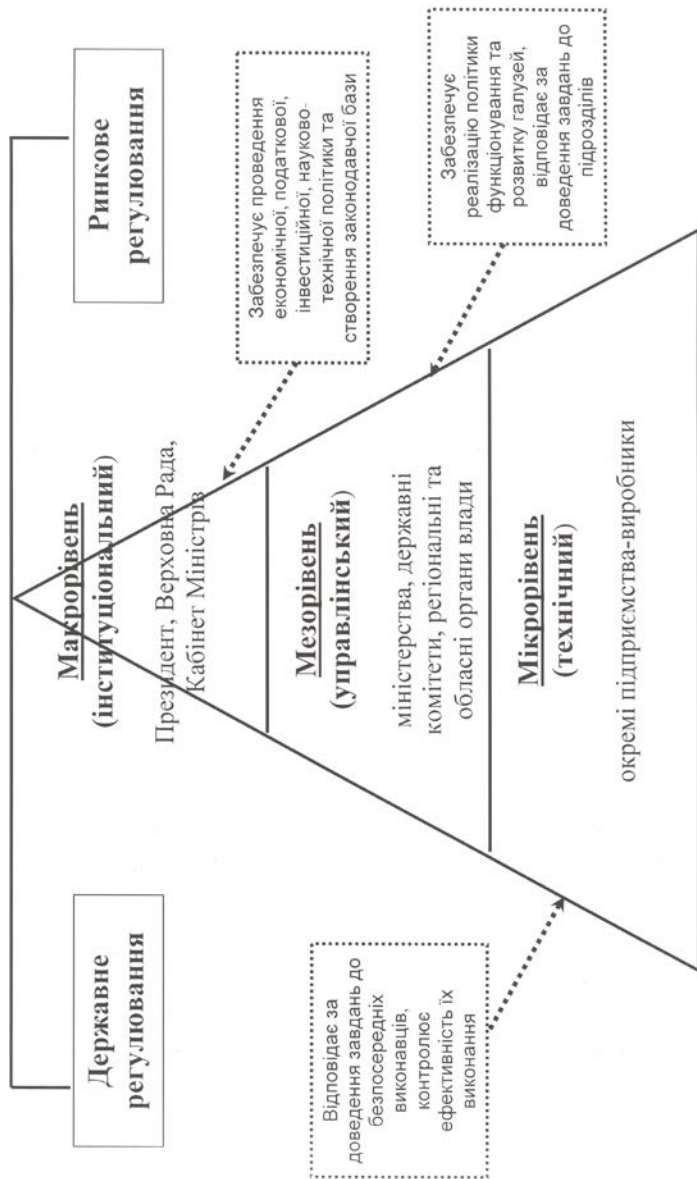


Рис. 4.5. Ієрархія рівнів господарського механізму управління інноваційним розвитком
Джерело: розроблено на основі [74]

Такий процес починається із системного аналізу й науково обґрунтованого визначення складу діючих факторів, на основі якого пропонується модель відповідного господарського механізму управління й послідовність етапів упровадження його в дію.

Основним напрямом удосконалення управління розвитком підприємств є процес інноваційного перетворення та впровадження господарського механізму управління інноваційним розвитком на інституційному, управлінському й технічному рівнях.

Державою та галузями національної економіки накопичений достатньо великий інноваційний потенціал, тобто сукупність ресурсів, освіти, науки та фахівців, необхідних для реалізації програм інноваційного розвитку підприємств. Визначені напрями повинні реалізовуватися за допомогою поглиблення змісту інновацій у діяльності підприємств, упровадження інвестиційно-інноваційної моделі розвитку, визначення джерел інвестування при здійсненні інноваційної діяльності, формування господарського механізму управління.

РОЗДІЛ 5

ШЛЯХИ ВПРОВАДЖЕННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ

5.1. Формування ефективного механізму управління інноваційним розвитком підприємств

Необхідність удосконалення господарського механізму управління інноваційним розвитком підприємств значною мірою визначається вимогами зовнішнього середовища і потребує впровадження науково обґрунтованих методів-інструментів та алгоритму введення їх у дію з урахуванням організаційних, фінансових, технологічних, соціальних і екологічних вимог сучасності. Упровадження механізму управління на макрорівні сприятиме прийняттю відповідних компетентних рішень на всіх інших рівнях, що в кінцевому результаті підвищить ефективність використання людських, матеріальних і фінансових ресурсів підприємств (табл. 5.1).

Структурна складова частина господарського механізму управління – **організаційно-правовий механізм** – регламентує нормативно-законодавчу базу провадження діяльності підприємства.

Організаційно-правовий механізм управління включає в себе статичну та динамічну складові. Перша складова – статика, визначається і регламентується системою організаційно-правових нормативів, стандартів і структурою підприємств. Організацію процесу функціонування підприємства як системи, якою управляють, вважають динамікою – другою складовою, до якої можна віднести всі інші елементи організаційно-правового механізму.

Економічний механізм управління інноваційним розвитком, як основний елемент господарського механізму, на інституційному рівні визначається змінами загальної економічної політики держави. Її кардинальна реорганізація – найбільш впливовий фактор, який вказує на потребу зміни механізмів управління на всіх його рівнях, пристосування до нових соціально-економічних умов усіх галузей національної економіки.

Таблиця 5.1

Механізм управління інноваційним розвитком підприємств

ГОСПОДАРСЬКИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ			
	Організаційно-правовий механізм управління	Економічний механізм управління	Соціально-психологічні методи управління
На інституціональному рівні	<ul style="list-style-type: none"> - законодавчо-нормативна база; - інноваційна політика; - організація структури управління (статика); - організація функціонування системи (динаміка); - інвестиційний клімат 	<ul style="list-style-type: none"> - економічна політика з орієнтацією на контрольовані ринкові відносини; - концепція розвитку галузей; - грошово-кредитне регулювання; - амортизаційна, податкова, інвестиційна, науково-технічна політика 	<ul style="list-style-type: none"> - соціальна політика в державі; - «PR»-технології у підтримку інновацій; - мотиваційні чинники інноваційних змін
На управлінському рівні	<ul style="list-style-type: none"> - нормативи і стандарти, що регулюють інноваційні зміни структури управління; - організаційна структура управління галузі; - організація процесу функціонування галузі 	<ul style="list-style-type: none"> - стратегічне планування інноваційних змін; - форми ціноутворення, організації і праці; - система податків, фінансування, кредитування; - господарський розрахунок 	<ul style="list-style-type: none"> - економічна соціологія та психологія впровадження інновацій; - мотивація інноваційних змін; - соціологія та психологія управління галуззю; - організаційна культура
На технічному рівні (окремого підприємства (комплексу))	<ul style="list-style-type: none"> - статут, нормативи, стандарти, інструкції; - організаційна структура інноваційного управління підприємством; - організація управління підприємством; - самостійність підприємства, його права та відповідальність 	<ul style="list-style-type: none"> - інноваційне планування; - форми ціноутворення, організації і праці; - система податків, фінансування, кредитування, стимулювання обліку, аналізу і контролю; - взаємовідносини з постачальниками і споживачами; - матеріально-технічне забезпечення; - господарський розрахунок 	<ul style="list-style-type: none"> - економічна соціологія та психологія інноваційної перебудови підприємства; - соціологія та психологія управління підприємством; - мотивація інноваційних змін; - відносини персоналу до засобів виробництва і кінцевих результатів діяльності; - культура та імідж організації

Джерело: [49; 75]

Модель упровадження господарського механізму заснована на виявленні обґрунтованої послідовності виконання операцій, тобто застосування певних інструментів управління.

Послідовність упровадження механізмів управління пов'язана з процесом логічного поєднання складових інструментів механізму залежно від часу їх упровадження. Певна складова господарського механізму вважається операцією «А», яка передує операції «Б». У цьому випадку «А» називається передумовою, «Б» – наслідком. Вона вказує на те, які передумови слід виконати, щоб отримати бажані наслідки. Така асоціація заснована на чіткій логіці. Послідовність виконання більшості операцій (інструментів) організаційно-правового й економічного механізмів управління визначається вимогами чіткої логіки. При побудові алгоритму становлення інноваційних механізмів управління підприємствами використовується метод логіки, на основі якого чергова подія потребує обов'язкового виконання визначеної попередньої дії. Але можливі й відхилення, тобто випадки використання нечіткої логіки можливі при побудові подій, пов'язаних зі становленням соціально-психологічних методів управління інноваційним розвитком, мотивації працівників.

У процесі формування механізмів та інструментів управління підприємствами нами запропонована певна послідовність введення їх у дію (табл. 5.2).

Розглянемо побудову цієї таблиці. Перша цифра вказує рівень управління; друга літера – складову господарського механізму управління; третя цифра – його інструмент. Наприклад: ІА4 означає, що розглядається механізм управління на інституціональному рівні (І); літера «А» означає, що він належить до організаційно-правових механізмів; цифра «4» показує порядковий номер інструменту господарського механізму «4. Організація процесу функціонування системи».

Модель становлення кожного з механізмів управління інноваційним розвитком підприємств являє собою вісім послідовних етапів (табл. 5.3) та сформована згідно з умовними позначеннями табл. 5.2.

Таблиця 5.2

Допоміжні дані для введення в дію господарського механізму управління інноваційним розвитком підприємств

Рівні управління	Складові господарського механізму управління	Інструменти господарського механізму управління	
І Інституціональний (макро) рівень	А Організаційно-правові механізми управління	1	Закони, Накази Міністерств, Укази Президента
		2	Інноваційна політика держави
		3	Організація структури управління (статика)
		4	Організація функціонування системи (динаміка)
		5	Інвестиційний клімат у державі
	В Економічні механізми управління	1	Економічна політика
		2	Концепції розвитку галузей економіки
		3	Податкова політика
		4	Амортизаційна політика
		5	Грошово-кредитне регулювання
		6	Інвестиційна політика
		7	Науково-технічна політика
	С Соціально-психологічні методи управління	1	Соціальна політика у державі
		2	«PR»-технології у підтримку інновацій
		3	Мотиваційні чинники інноваційних змін
II Організаційно-правові механізми управління	А	1	Установчі документи, стандарти, що регулюють зміну структури управління
		2	Організаційна структура управління галуззю
		3	Організація процесу функціонування галузі
III Управлінський (мезо) рівень	В Економічні механізми управління	1	Стратегічне планування інноваційних змін у галузі
		2	Форми організації і праці
		3	Форми ціноутворення
		4	Система оподаткування
		5	Система фінансування
		6	Система кредитування
		7	Господарський розрахунок
	С Соціально-психологічні методи управління	1	Економічна соціологія та психологія впровадження інновацій
		2	Мотивація інноваційних змін
		3	Соціологія та психологія управління галуззю
		4	Організаційна культура

Продовження табл. 5.2

Технічний (мікро) рівень	А Організаційно-правові механізми управління	1	Установчі документи, статут, стандарти, інструкції
		2	Організаційна структура інноваційного управління підприємства
		3	Організація управління підприємства
		4	Самостійність підприємства, його права та відповідальність
	В Економічні механізми управління	1	Інноваційне планування
		2	Форми організації і праці
		3	Форми ціноутворення
		4	Система податків
		5	Система фінансування
		6	Система кредитування
		7	Система стимулювання обліку, аналізу і контролю
		8	Відносини з постачальниками і споживачами
		9	Матеріально-технічне забезпечення
		10	Господарський розрахунок
	С Соціально-психологічні методи управління	1	Економічна соціологія та психологія інноваційної перебудови підприємства
		2	Соціологія та психологія управління підприємством
		3	Мотивація інноваційних змін
		4	Ставлення персоналу до засобів виробництва та результатів діяльності
		5	Культура організації
6		Імідж організації	

Джерело: [75]

Організація й управління інноваційною діяльністю підприємств здійснюється на всіх рівнях, починаючи з вищого – інституціонального. Держава є координатором інноваційного розвитку на макроекономічному рівні та суб'єктом макроекономічного регулювання.

Ефективна економічна політика передбачає мінімальне втручання держави в економіку та спрямована на підвищення ефективності конкретних підприємств на мікрорівні. Вона є складовою загальної державної політики, націленої на досягнення національних економічних інтересів. Її реалізація відповідає глобальній меті загальнодержавної політики: максимізації суспільного блага. Економічна політика безпосередньо пов'язана з процесом введення в дію інноваційних механізмів управління підприємствами.

Таблиця 5.3

Модель становлення кожного з механізмів управління інноваційним розвитком підприємств

Господарський механізм управління	Категорія	Інституціональний рівень								Управлінський рівень								Технічний рівень								
		Етапи								Етапи								Етапи								
		1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	6	7	8	
А	Організаційно-правові механізми управління	1	IA1										IIA1													
		2	IA2										IIA2										IIIA2			
		3	IA3												IIA3									IIIA3		
		4				IA4																			IIIA4	
		5							IA5																	
Б	Економічні механізми управління	1	IB1																							
		2		IB2																						
		3			IB3																					
		4				IB4																				
		5					IB5																			
		6						IB6																		
		7							IB7																	
В	Соціально-психологічні методи управління	1																								
		2																								
		3																								
		4																								
		5																								
		6																								
		7																								
		8																								
		9																								
		10																								
Г		1																								
		2																								
		3																								
		4																								
		5																								
		6																								

Примітка: умовні позначення згідно з таблицею 5.2.

Джерело: розроблено на основі [49; 75]

На основі проведеного дослідження нами пропонується послідовне впровадження механізмів управління інноваційним розвитком підприємств у вигляді мережевого графіка (рис. 5.1).

Початок упровадження механізмів управління інноваційним розвитком підприємств, як видно з наведеного мережевого графіка (рис. 5.1), практично повністю залежить від державних органів влади, тобто управлінців інституційного рівня.

Інноваційний розвиток як процес оптимізації використання людських, матеріальних і фінансових ресурсів підприємств націлений на впровадження інноваційних змін на всіх рівнях управління з метою поліпшення їх економічного стану за рахунок збільшення обсягів виробництва продукції або надання послуг. Управління інноваційним розвитком передбачає використання функцій, методів і форм управління на всіх стадіях реалізації запланованих новацій, що обумовлює перехід підприємства на якісно новий рівень.

Функціонування механізму управління на нижньому – технічному рівні забезпечується управлінським персоналом підприємств, зосереджує увагу на кінцевому цільовому результаті та контролює проміжні результати з метою запобігання відхилень від запланованого.

Ефективність діяльності підприємств неможливо підвищити без залучення інвестицій. Проблема їх забезпечення, як показав аналіз, пов'язана з підвищенням рівня інвестиційної привабливості. У таблиці 5.4 запропоновано шляхи підвищення інвестиційної привабливості підприємств на основі аналізу джерел інвестування та проблем, які перешкоджають залученню інвестицій.

Одним з найефективніших напрямів кредитування підприємств, у тому числі й тих, що провадять інноваційну діяльність, є **лізинг** – це вид фінансових послуг, пов'язаний із фінансуванням основних фондів підприємств.

Розрізняють два види лізингових операцій: фінансовий та оперативний. Критерієм їх розмежування виступає обсяг зобов'язань лізингодавця та строки використання лізингового майна [135, с. 5].

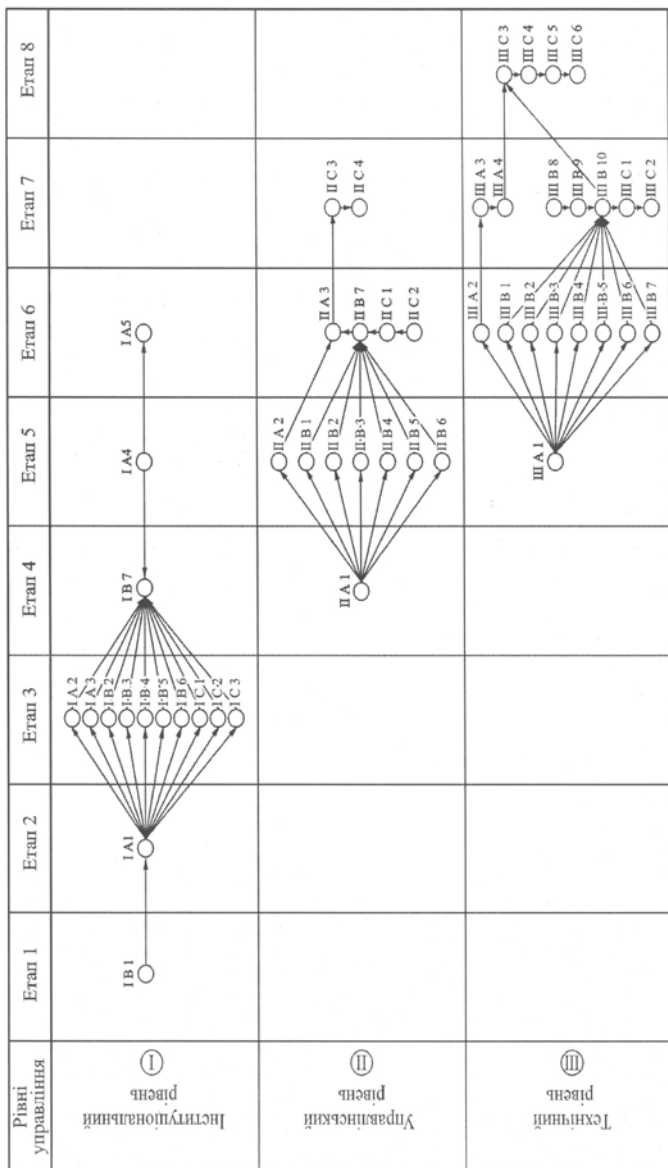


Рис. 5.1. Мережвий графік управління механізмів управління інноваційним розвитком підприємств
Примітка: умовні позначення згідно з таблицею 5.2.

Таблиця 5.4

Проблеми інвестування інноваційного розвитку підприємств

Джерела інвестування	Перепони на шляху інвестування	Шляхи подолання проблем інвестування
Державне фінансування	Дефіцит державного бюджету	Державна підтримка інвестиційно-інноваційного розвитку
Державне кредитування, у тому числі пільгове	Недостатній контроль за цільовим використанням	Фінансування соціальної сфери Пільгові умови кредитування Комбіноване державно-приватне кредитування Сприятливі умови для залучення іноземного інвестування
Міське фінансування	Дефіцит місцевого бюджету	Визнання пріоритетності інноваційних проєктів у сфері провадження інноваційної діяльності
Власні кошти підприємств	Дефіцит надходжень	Створення на основі об'єднання в інноваційні структури великих за масштабом, економічно стійких підприємств, їх пільгове оподаткування
Кредити комерційних банків, інших фінансових структур, лізинг	Відсутність гарантій повернення Довгостроковість кредитів	Державні гарантії та відповідальність за надання та повернення кредитів Страхування ризиків
Регіональні фонди накопичення	Відсутність фондів	Створення спеціальних фондів накопичення за рахунок вірахувань з державного та місцевого бюджетів та коштів підприємств для забезпечення економічної та соціальної ефективності від здійснення інноваційної діяльності
Емісія та продаж акцій великих за масштабом підприємств	Низький рівень інвестиційної привабливості	Підвищення інвестиційної привабливості підприємств, що провадять інноваційну діяльність

Фінансовий лізинг – це комплекс економічних і майнових відносин, що виникають у зв'язку з придбанням майна у власність з подальшою його передачею в тимчасове володіння і користування за відповідну плату з подальшим його викупом.

Оперативний лізинг характеризується тим, що строк, на який майно передається в тимчасове володіння і користування, набагато менший від нормативного строку служби майна.

Таким чином, господарський механізм управління інноваційним розвитком кожного рівня можна розглядати як сукупність трьох складових: організаційно-правового й економічного механізмів та соціально-психологічних методів.

Кожний із цих механізмів управління, у свою чергу, поділяється на дві частини. Перша залежить від державного регулювання, друга – від впливу ринку. Отже, чітко відпрацьовані методи управління переходять у розряд механізмів управління. Склад механізмів управління визначається рівнем, на якому вони використовуються.

5.2. Математичне моделювання та експертне оцінювання господарського механізму управління інноваційним розвитком підприємств

Необхідність приведення господарської діяльності підприємств у відповідність до сучасних соціально-економічних умов у країні, для кращого задоволення потреб споживачів спричиняє потребу в розробленні нових методик аналізу та оцінки діючих механізмів управління підприємствами.

Математичне моделювання складних соціально-економічних систем, до яких можна віднести і господарський механізм управління підприємствами, вимагає врахування багатьох факторів з недостатнім рівнем статистичного опису складових функцій, високим ступенем їх невизначеності та необхідності врахування великого обсягу іноді суперечливої інформації. Дослідження російського науковця В.П. Бочарнікова [9] показали, що найбільш притаманним для вирішення практичних задач в умовах невизначеності може бути підхід, який базується на теорії нечітких мір та нечітко-інтегрального розрахунку (Fuzzy-технології) і

дозволяє створити ефективне прикладне математичне забезпечення в системах підтримки прийняття рішень та аналізу експертних оцінок.

Формування напрямів інноваційного розвитку та визначення складу відповідних господарських механізмів на різних рівнях управління починається із системного аналізу й науково обґрунтованого визначення складу діючих факторів, на основі якого пропонується побудувати модель відповідного господарського механізму управління й визначити послідовність етапів його впровадження. За допомогою системного аналізу складають математичну модель об'єкта управління, після чого синтезуються складові алгоритму управління, необхідні для отримання бажаних результатів. Можна запропонувати ряд напрямів і методів удосконалення управління, наприклад, шляхом підвищення мотивації персоналу чи проведення організаційно-структурних змін в управлінні підприємствами, але це буде часткова інноваційна зміна механізму управління.

Основним напрямом удосконалення управління розвитком підприємств є процес інноваційного перетворення та впровадження господарського механізму управління інноваційним розвитком на інституційному, управлінському і технічному рівнях.

Формування механізмів управління інноваційним розвитком підприємств починається із системного аналізу, на основі якого пропонується кілька варіантів моделей і розробляється алгоритм управління досліджуваним об'єктом [59, с. 9].

При дослідженні інноваційних процесів у таких складних і багатофакторних системах, як механізми управління підприємствами, моделювання є одним із практичних методів отримання інформації про поведінку об'єкта дослідження під впливом зміни діючих факторів. Підприємства після зміни соціально-економічних умов з урахуванням великої кількості діючих на них факторів потребують використання методів моделювання як засобів дослідження процесів формування механізмів управління інноваційним розвитком.

Модель, як спрощене зображення конкретних управлінських ситуацій, дозволяє у багатьох випадках наочно в узагальненому

вигляді уявити собі фактори, які діють на об'єкт, їх вплив на процес становлення інновацій у механізмах управління соціально-економічною системою. Моделювання механізмів управління, математичної оцінки ступеня впровадження науково обґрунтованих складових елементів господарського механізму та інструментів організаційно-правового, економічного механізмів та соціально-психологічних методів може дати об'єктивну інформацію про якість керування підприємствами та галузями національної економіки.

Процес отримання оцінки механізмів управління інноваційним розвитком підприємств може бути відображений у вигляді математичної моделі:

$$GM = F_i (ОПМ_i; EM_i; СПМ_i) + F_y (ОПМ_y; EM_y; СПМ_y) + F_m (ОПМ_m; EM_m; СПМ_m), \quad (5.1)$$

де GM – оцінка ступеня впровадження складових господарського механізму управління інноваційним розвитком на всіх рівнях управління;

F_i, F_y, F_m – функції формування механізмів управління відповідно на інституціональному, управлінському та технічному рівнях;

$ОПМ_i, ОПМ_y, ОПМ_m$ – організаційно-правові механізми управління на відповідних рівнях;

EM_i, EM_y, EM_m – економічні механізми управління на відповідних рівнях;

$СПМ_i, СПМ_y, СПМ_m$ – соціально-психологічні методи управління на відповідних рівнях.

При прийнятті максимально можливої оцінки впровадження господарського механізму $GM = 0,7 \dots 1$ всі складові елементи, що входять до нього, можна ввести у формулу за результатами експертних оцінок у розмірі від 0 до 1, тоді коефіцієнт ефективності використання господарського механізму управління k дорівнює:

$$k = GM_{\text{факт.}} / GM_{\text{теорет.}} \rightarrow 1. \quad (5.2)$$

Для обґрунтування й оцінки значущості кожного із складових елементів господарського механізму на всіх рівнях управління в умовах, коли даних щодо структуризації

предметної області та інформації про неї недостатньо, нами пропонується використання методики експертних оцінок, теорії нечітких множин [101, с. 18] і Fuzzy-технології [9].

Експертні оцінки звичайно використовуються для підтримки прийняття рішень у задачах вибору й аналізу пріоритетності наявних альтернатив на основі висновків експертів. При оцінці ступеня ефективності дії господарського механізму управління альтернативними можуть бути використані інструменти його формування та впровадження, а функції експертів виконують відповідні фахівці.

Розв'язання таких слабоструктурованих задач в умовах невизначеності включає в себе множини необхідних для її розв'язання характеристик об'єктів, що порівнюються, поставлених до них вимог, а також зв'язку між цими множинами.

Сутність розв'язання задач оцінки полягає у порівнянні поточних характеристик об'єкта з наявним, запланованим або ідеалізованим еталоном. Методика експертної оцінки елементів господарського механізму управління підприємствами складається з трьох частин:

I частина – визначення складових елементів господарського механізму управління та їх поточних характеристик на кожному рівні управління;

II частина – оцінка ваги кожного з елементів при становленні ефективно діючого господарського механізму управління;

III частина – уявлення експертів про стан об'єкта дослідження.

У механізм управління закладається математична основа, яка визначає особливості частин господарського механізму управління підприємствами у вигляді нечіткого інтегралу. Кожний нечіткий інтеграл є механізмом порівняння, з одного боку, науково обґрунтованого знання (еталону) у вигляді розподілу його на задані множини з нечіткою мірою дії, а з другого боку, – експертних оцінок фактичного стану функціонування цих множин.

Діючий господарський механізм управління підприємствами потребує оцінки щодо його відповідності

поставленій цілі. Це здійснюється за допомогою формування бази знань. Поняття в базі знань, що відображають уявлення експертів про предметну область, ієрархічно пов'язуються один з одним шляхом нечітких мір.

Підвищення ефективності використання господарського механізму на всіх рівнях управління залежить від якісних характеристик інструментів, що використовуються і розглядаються як нечіткі множини. При моделюванні й оцінці важливості цих параметрів необхідно враховувати їх властивості як кількісного, так і якісного характеру. Для цього потрібно прийняти певну методику визначення якісних параметрів системи на основі суб'єктивної оцінки, яка допоможе зведенню кількісної і якісної інформації до єдиного виміру.

Для моделювання стану об'єкта дослідження можна застосовувати нові підходи математичного опису: інтегральної математики, теорії нечітких множин і теорії можливостей. Дослідження деяких учених [9; 23] показали, що найбільш притаманним для розв'язання практичних задач в умовах невизначеності може бути підхід, який базується на теорії нечітких мір та нечітко-інтегрального розрахунку, і дозволяє створити ефективне прикладне математичне забезпечення в системах підтримки прийняття рішень та аналізу експертних оцінок.

Моделювання економічних і управлінських задач активно розвивається у так званих Fuzzy-технологіях. Це технології обробки даних і розв'язання аналітичних задач за умов невизначеності. Fuzzy-технології дають нові можливості для моделювання процесів формування механізмів управління інноваційним розвитком підприємств, дозволяють виробити суб'єктивну оцінку його властивостей на кожному з рівнів управління.

Господарський механізм управління інноваційним розвитком підприємств характеризується множиною діючих факторів K . Ця множина складається з діючих інструментів на різних рівнях управління:

$$K = (S_I, S_Y, S_T, \dots), \quad (5.3)$$

де S_I – множина діючих факторів (інструментів) господарського механізму управління на інституціональному рівні;

S_V – те саме на управлінському рівні;

S_T – те саме на технічному рівні.

Узагальнена оцінка ефективності використання господарського механізму управління може бути обчислена за допомогою нечіткого інтегралу:

$$e = \int_K h(S) \circ g(S), \quad (5.4)$$

де $g(S)$ – питома вага кожного з діючих факторів S у формуванні господарського механізму управління інноваційним розвитком підприємств;

$h(S)$ – суб'єктивна міра, експертна оцінка сучасного стану кожного з діючих факторів S у підмножині K ;

\circ – позначка, яка вказує, що при обчисленні інтегралу враховується як експертна $h(S)$, так і питома вага фактора $g(S)$.

Враховавши, що $h(S)/K = [0;1]$, тоді $e = \int_0^1 h(S) \circ g(S) \quad (5.5)$

Для знаходження нечіткої міри g_λ розраховуємо значення λ , яке встановлює модальність інформаційних одиниць, наведених у таблиці 5.5.

Таблиця 5.5

Вага та оцінка складових елементів господарського механізму управління

Рівень	Організаційно-правові механізми управління	Економічні механізми управління	Соціально-психологічні методи управління
Інституційно-нальний S_I	Правове регулювання $g(S_1); h(S_1)$	Економічна політика $g(S_2); h(S_2)$	Соціальна політика $g(S_3); h(S_3)$
Управлінський S_V	Організаційне регулювання $g(S_4); h(S_4)$	Фінансове регулювання $g(S_5); h(S_5)$	Корпоративна культура $g(S_6); h(S_6)$
Технічний S_T	Організація управління $g(S_7); h(S_7)$	Господарський розрахунок $g(S_8); h(S_8)$	Організаційна культура $g(S_9); h(S_9)$

Джерело: [78, с. 11].

Модальність характеризує спосіб дії або ставлення до дії, тобто визначає ступінь правдоподібності певного судження (експертної оцінки), яка надана на основі аналізу результатів експертного опитування фахівців і науковців певної галузі національної економіки, в якій підприємство провадить діяльність.

Значення λ визначається на засадах того, що ступінь важливості всієї множини K дорівнює одиниці. Звідси:

$$(1/\lambda) \cdot \left(\prod (1 + \lambda g_\lambda) - 1 \right) = 1. \quad (5.6)$$

Переносимо λ в праву частину рівняння:

$$\prod (1 + \lambda g_\lambda) = \lambda + 1. \quad (5.7)$$

Вважатимемо, що значення модальності інформаційних одиниць λ перебуває в межах $-1 \leq \lambda < +\infty$ і відповідає таким параметрам:

якщо $-1 < \lambda < 0$, то маємо нечітку міру правдоподібності;

якщо $\lambda = 0$, то це є мірою імовірності;

якщо $0 < \lambda < \infty$, маємо міру довіри;

якщо $\lambda \rightarrow \infty$, то маємо міру необхідності.

Нечіткий інтеграл e визначається таким чином:

$$e = \sup (a \wedge g_\lambda); \quad (5.8)$$

$$a \in [0; 1]; \quad (5.9)$$

$$g_\alpha = 1 - \prod (1 - g_i); \quad (5.10)$$

$$\theta_\alpha = \{ i / p(x_i) \geq \alpha \}; \quad (5.11)$$

$$g_\alpha = 1 - \prod (1 - g_i); \quad (5.12)$$

де θ_α – індекс ваги фактора господарського механізму управління.

Таким чином, можливо оцінити правдоподібність суб'єктивної експертної оцінки дії господарського механізму управління підприємствами.

Аналіз існуючого стану дії господарського механізму управління підприємствами проводиться шляхом зведення результатів експертної оцінки складових механізму управління на кожному з рівнів управління:

$$h(GM) = \sum h(S_i) / i = \quad (5.13)$$

$$= [h(S1), h(S2), h(S3), h(S4), h(S5), h(S6), h(S7), h(S8), h(S9)] / 9;$$

Врахуємо міру правдоподібності загальної експертної оцінки дії господарського механізму управління підприємствами на сучасному етапі розвитку:

$$h(GM)_{yt} = h(GM) * e. \quad (5.14)$$

Можливості математичного апарату теорії нечітких множин і нечіткого інтегралу дозволяють вирішувати широке коло прикладних задач, вихідною інформацією яких є експертні знання й оцінки. Запропонована методика може бути широко використана для аналізу й оцінки стану господарського механізму управління інноваційним розвитком будь-якого підприємства чи галузі національної економіки (додаток Б).

РОЗДІЛ 6

СТАНОВЛЕННЯ СПРИЯТЛИВОГО СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КОЛЕКТИВІ ПРИ ЗДІЙСНЕННІ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

6.1. Сутність і вплив сприятливого соціально-психологічного клімату на креативну діяльність у колективі

Поряд з організаційно-правовими та економічними механізмами управління інноваційним розвитком вагоме місце посідають соціально-психологічні методи, які визначають клімат у колективі, що сприяє появі й упровадженню інновацій. Більш сприятливими до переходу на інноваційний шлях розвитку вважаються економічно стабільні країни, у яких прошарок населення, що його можна віднести до середнього класу, є суттєвим. Саме представники середнього класу зазвичай стають ініціаторами інновацій, їх організаторами і виконавцями.

Використовуючи соціально-психологічні методи управління, керівництво повинне створювати такі умови, певний соціальний клімат, який би максимально сприяв інноваційному розвитку серед різних прошарків населення. Сприятливий соціально-психологічний клімат є змістовою основою, на якій народжуються й розвиваються інновації. Таким чином, його становлення в колективі – мета та показник ефективності діяльності інноваційного менеджера. Позитивний соціально-психологічний клімат сприяє формуванню почуття задоволеності всіх членів колективу від участі у спільній діяльності, підвищує ефективність їхньої праці. Одним з найважливіших обов'язків керівника інноваційного проекту є створення комфортного, здорового психологічного клімату в колективі.

Удосконалення соціально-психологічного клімату колективу – це задача розгортання потенціалу суспільства й особи, створення «найповнокровнішого» способу життя людей, зростання продуктивності праці та якості продукції, що випускається. Водночас соціально-психологічний клімат є

показником рівня соціального розвитку колективу і його психологічних резервів, здатних до більш повної реалізації інновацій. А це, у свою чергу, пов'язане з перспективою зростання соціальних чинників у структурі виробництва, з удосконаленням як організації, так і умов праці. Від рівня інноваційної направленості соціально-психологічного клімату кожного окремого трудового колективу залежить і загальний клімат країни в цілому.

Головні **ознаки сприятливого соціально-психологічного клімату** представлені на рис. 6.1. Характер соціально-психологічного клімату загалом залежить від рівня соціального розвитку групи.

Оптимальне управління інноваційною діяльністю і формування відповідного соціально-психологічного клімату в будь-якому колективі вимагає спеціальних знань і вмінь від керівного складу. Для цього застосовують такі спеціальні **заходи** [97, с. 191]:

- 1) науково обґрунтований добір, навчання та атестацію передовсім керівних кадрів;
- 2) комплектування колективу із урахуванням психологічної сумісності працівників;
- 3) застосування соціально-психологічних методів, які сприяють створенню у членів колективу навичок ефективного взаєморозуміння і взаємодії (тренінги, ділові ігри тощо).

Соціально-психологічний клімат залежить від стилю керівництва, механізму взаємодії підсистем в організації та багатьох інших чинників. Таким чином, **сприятливий соціально-психологічний клімат** – це необхідна для інноваційного розвитку якісна сторона міжособистісних і виробничих відносин, яка проявляється у вигляді сукупності психологічних умов, синергії, що сприяють спільній продуктивній діяльності колективу та всебічному розвитку особистості в групі.

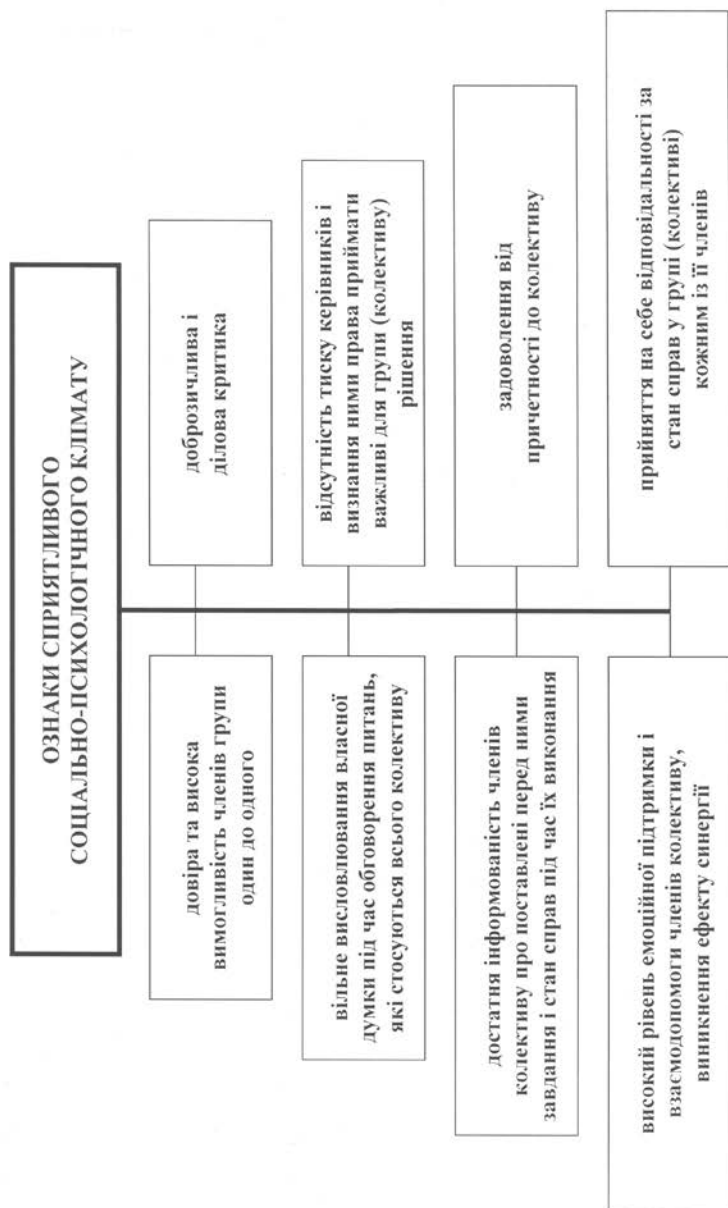


Рис. 6.1. Ознаки сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі
Джерело: [97, с. 191]

6.2. Фактори формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі

Ефективний інноваційний менеджер повинен прагнути до формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Для цього він повинен знати та вміти використовувати фактори і чинники, які допомагають його становленню.

Виділяють шість груп факторів, що формують сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі (рис. 6.2) [97, с. 192]: 1) фактори неформальних комунікацій; 2) організаційні фактори; 3) навчальні фактори; 4) фактори життєвої перспективи; 5) прогностні фактори; 6) фактори правильної реалізації результатів конфліктів.

1. До першої групи **факторів неформальних комунікацій** належать:

Імідж керівника, його демократичний, у деяких випадках ліберальний (наприклад у креативних організаціях) *стиль керування і манера поведінки*.

Імідж (з англ. image – «образ», «зображення») – штучний образ, що формується в суспільній або індивідуальній свідомості засобами масової інформації або психологічного впливу [162, с. 82].

Такі фактори, як імідж керівника, його стиль керування і манера поведінки є важливими чинниками формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Коли керівник інтелігентний та толерантний, то і члени колективу вирішують суперечки між собою подібним чином.

Наступним елементом першої групи факторів є *створення ситуації, яка б не ініціювала конфлікти*, що буде сприяти підтримці ділової та товариської обстановки в колективі. У деяких випадках виникнення конфліктів потребує від менеджера вміння переводити його на конструктивний шлях, надавати членам колективу можливість змагатися між собою.

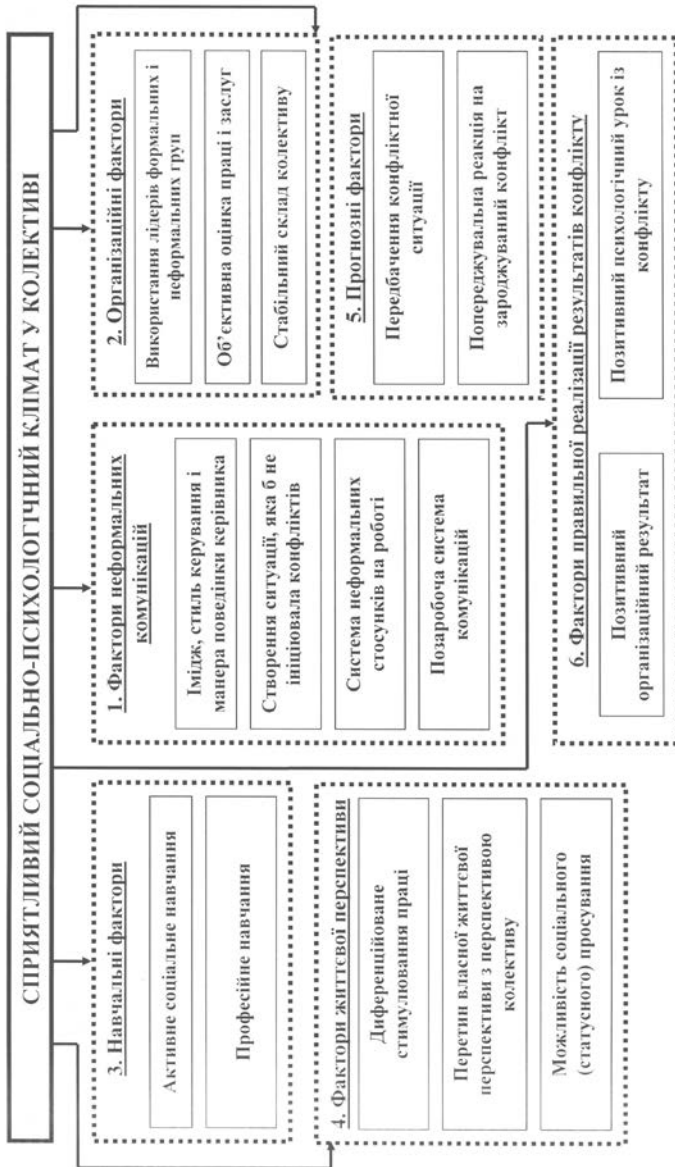


Рис. 6.2. Фактори формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі
 Джерело: узагальнено на основі [97, с. 195]

Система неформальних стосунків на роботі та позаробоча система комунікацій. Позаробочі стосунки між колегами (прийоми, корпоративні вечірки, зустрічі) сприяють установах неформальних зв'язків і на робочих місцях, унаслідок чого формується система неформальних стосунків колективу.

2. Організаційні фактори формуються з таких елементів:

Використання формальних і неформальних лідерів, особливо генераторів інноваційних пропозицій. У цьому випадку відбувається делегування керівником частини своїх повноважень, влади і проблем лідерам як формальних, так і неформальних груп, з яких треба створити опору, а не опозицію для своїх дій.

Особливу увагу слід приділяти талановитим виконавцям, стимулюючи їх до інноваційних розробок.

Іншим способом є *об'єктивна оцінка праці і заслуг співробітників.* В оцінці заслуг, по-перше, виявляється вдячність керівника за внесок конкретного працівника в інноваційний розвиток підприємства, по-друге – це доказ як минулої, так і майбутньої надійності та відданості справі. Саме об'єктивність оцінки кожного працівника не викличе претензій і суперечностей у колег.

Підтримка *стабільного складу колективу* сприяє формуванню корпоративного духу, його творчого потенціалу, зменшення плинності кадрів. Люди, які протягом багатьох років працюють поруч, передбачають реакцію інших на свої слова і вчинки, дбають про свою репутацію серед колег, багато знають один про одного, співпереживають, підтримують один одного, що стає початком виникнення ефекту синергії.

3. Навчальні фактори. Інноваційний розвиток неможливий без постійного навчання персоналу. Менеджер – це професія, яка потребує не тільки організаторських, але і певним чином педагогічних якостей, уміння навчати й виховувати колектив. До навчальних факторів можна віднести активне соціальне і професійне навчання.

Активне соціальне навчання, в основі якого лежать комунікаційні і навчальні тренінги, не тільки висвітлює особисті якості людини, але і вказує шлях до самовдосконалення, навчає

терплячості, толерантності, розумінню взаємозалежності не тільки стосунків у колективі, а й усіх явищ у суспільстві.

Професійне навчання стимулює формування і пошук нових ідей, нешаблонне мислення, розкриває інтелектуальні і творчі можливості працівників.

4. Наступним комплексним фактором впливу на інноваційний розвиток є **життєва перспектива кожного члену колективу**. На відміну від організаційних, фактори життєвої перспективи, їх інноваційні зміни вимагають від керівника глибокої і всебічної психологічної підготовки.

Передусім це *диференційоване стимулювання праці*. Цей фактор характеризується тим, що менеджер повинен знати та вміти використовувати соціальні та психологічні якості своїх підлеглих і підбирати найбільш ефективні засоби, які вмотивують їх діяльність.

Власна життєва перспектива повинна збігатися із перспективою інноваційного розвитку колективу. Завдання керівника – переконати кожного працівника в тому, що інновації поліпшать добробут організації і допоможуть задовольнити його власні потреби.

Створення *можливості соціального (кар'єрного) просування* є одним із засобів реалізації потреби працівника у самоствердженні.

5. **Прогнозні фактори.** Чим менше деструктивних конфліктів у колективі, тим кращий психологічний клімат панує в ньому і, в свою чергу, сприяє інноваційному розвитку організації. Це стає можливим тільки тоді, коли керівник:

а) знаючи установки, інтереси, плани своїх підлеглих, може передбачити, в яких ситуаціях у процесі інноваційних змін їхні інтереси можуть стати конфліктними;

б) знає конфіденційну інформацію про стосунки між членами колективу;

в) має власну інформацію про зовнішні загрози, які можуть порушити стабільний стан справ у його колективі.

6. Остання група факторів – **фактори функціональної реалізації результатів конфлікту**. Якщо конфлікт уже відбувся, то керівникові потрібно вивести його на функціональний, тобто

позитивний організаційний результат. Слід також винести психологічний урок з конфлікту як для себе, так і для підлеглих.

Таким чином, розгляд факторів формування позитивного соціально-психологічного клімату, що сприяє інноваційному розвитку підприємства показав, що тільки комплексне їх використання дозволить створити умови для спільної та ефективної діяльності всього колективу.

6.3. Синергія в інноваційному менеджменті

Вищим ступенем сприятливого для інновацій клімату можна вважати виникнення в колективі ефекту синергії. Організація ефективної співпраці багатьох людей – це основа управління колективами. Для того, щоб спільна праця певної групи людей була продуктивною, потрібно налагоджувати взаємоприйнятні відносини не тільки з керівництвом на всіх рівнях управління, а й зі своїми підлеглими. Не завжди найкращою формою взаємовідносин із підлеглими в процесі інноваційного розвитку підприємства є командування, розпорядництво. Продуктивнішою формою між керівником і підлеглими дедалі частіше вважається співпраця, в якій кожен із учасників бере на себе зобов'язання і відповідальність стосовно спільної роботи. Створення такої продуктивної форми співпраці можливе при досягненні ефекту синергії.

Термін «синергія» був введений в обіг і користування американським математиком і економістом російського походження **Ігорем Ансоффом**. Він вважається родоначальником концепції стратегічного менеджменту. У Голландії заснована «Премія Ігоря Ансоффа», що присуджується за досягнення в області планування і стратегічного менеджменту.

Значний внесок у розвиток теорії синергії зробив також автор усесвітньо відомого багаторівневого особистісного опитування, **американський психолог Реймонд Бернард Кеттелл**. Запропонована ним теорія групової поведінки отримала назву «теорія групової синтальності». Ключовим у ній є поняття синергії, тобто індивідуальної енергії, яка призначена для здійснення групової активності. Суть теорії заключається в

тому, що кожен індивід, вступаючи в той чи інший колектив, привносить у нього певну кількість індивідуальної енергії. Загальну кількість сумарної енергії, яка є в колективі, Р.Б. Кеттелл і назвав **синергією**. Частина її (синергія збереження групи) витрачається на збереження існування даного товариства в якості нової цінності, кількість енергії, яка залишилася (ефективна синергія) направляється на досягнення цілей, задля яких група створена. І, якщо в звичайній практиці управління на вирішення внутрішньогрупових суперечностей іде занадто велика частина синергії збереження, то в оптимально організованому колективі на збереження групи потрібна мінімальна кількість синергії, а її більша, ефективна частина спрямована на досягнення цілей організації. У цьому випадку група працює як одна команда. Цей феномен іноді порівнюють з дією рук людини. Однією рукою працівник може виконати певну кількість операцій. Другою – теж низку операцій, але коли людина працює обома руками одночасно, кількість виконуваних операцій зростає в декілька разів, що значно перевищує суму операцій, виконаних кожною рукою окремо.

Термін «синергія» утворився від грецького слова *synergia*, що в перекладі означає – «співпраця, співдружність». **Поняття «синергія» має медичне походження** й означає такий варіант реакції організму на комбіновану дію двох або декількох лікарських речовин, котрий характеризується тим, що отриманий результат перевищує дію, яку справляє кожний компонент окремо [88, с. 25].

Отже, **синергія в інноваційному менеджменті** – це ефект підвищення результативності за рахунок використання взаємозв'язків і взаємопідсилення різних видів діяльності, коли загальний ефект перевищує суму показників віддачі всіх ресурсів, що діють незалежно. Умовою появи синергії є створення емоційної зацікавленості людей, оптимальна структуризація групи і рольовий розподіл діяльності її членів, а метою – максимальна активізація колективної праці, створення команди однодумців [164, с. 896].

Формула ефекту синергії : $2 + 2 = 5, 6 \dots, N$; яка показує, що загальна віддача усіх факторів в організації вища, ніж сума

показників незалежного використання цих факторів підрозділами організації, тобто коли б вони діяли окремо. Питання про те, наскільки цей ефект перевищує арифметичну суму, пов'язане з якістю управління і ступенем взаємодії складових.

Для розвитку синергії групи сучасний керівник виконує роль «граючого тренера» [148]. Він повинен витратити все більше часу на формування та розвиток команди, яка здатна самостійно приймати та реалізовувати рішення з широкого кола проблем. Керівник має володіти здатністю наповнювати вірою в можливість позитивних змін не тільки у всій компанії в цілому, але й у кожного співробітника. Лише таким чином буде досягнута взаємна довіра, тільки тоді підприємство перетвориться в систему, яка накопичує свою внутрішню потенційну позитивну енергію. У такому колективі змінюється все: поведінка людей, ставлення один до одного та до роботи. Більшість співробітників відчувають власну значимість та причетність до свого підприємства.

У таких компаніях люди зазвичай готові до подолання труднощів, тривалої інтелектуальної та творчої праці, яка веде до розвитку і досягнення високих колективних результатів. Навіть якщо бізнес, яким займається компанія, не надто прибутковий та зарплати не найвищі, внутрішнє задоволення людей компанії собою та своїм керівництвом значно вище, ніж там, де кожен виживає самостійно та витрачає сили на подолання труднощів, які є наслідком невдалого керівництва.

Виділяють такі умови, при дотриманні яких у групах з'являється ефект синергії [73, с. 42].

На рівні планування:

1. Місія, яка роз'яснює роль організації в економічному співтоваристві.

2. Загальна довгострокова ціль, яка розглядається всіма членами групи.

3. Налаштованість на довіру та позитивне ставлення до людей з боку менеджерів та власників.

4. Бажання навчатися та розвиватися у більшості працівників, менеджерів, власників, перетворення організації в навчальну систему.

5. Корпоративні цінності та керівні принципи, які визначають внутрішні процеси в організації.

На рівні організаційної структури:

1. Гнучка, ситуаційна система менеджменту.
2. Система лідерства – взаємовідносини лідерів, кар'єра, ротация кадрів, створення нових структур.

3. Заохочення створення вільних груп та команд.
4. Чіткий опис функцій, процесів, процедур, еталонів якості.

5. Доступність внутрішньої та зовнішньої інформації кожному підрозділу, який її потребує.

На рівні матеріального стимулювання:

1. Участь усіх працівників у досягненні цілей бізнесу та його прибутків.

2. Зв'язок зарплати, надбавок та бонусів з успішністю компанії.

3. Належний рівень оплати праці.

4. Матеріальне стимулювання, пов'язане з показниками (індексами) росту.

5. Участь у розподіленні ризиків бізнесу.

На рівні соціальних гарантій:

1. Справедливість у відносинах та гарантії майбутнього.

2. Наявність перспективних соціальних планів.

3. Захист працівників у випадку хвороб, при досягненні пенсійного віку, від загроз зовнішнього середовища.

4. Захист топ-менеджерів – контракти, що обмежують строки перебування на посадах, компенсаційні витрати при розірванні контрактів.

5. Система оплати праці, яка прив'язується до інфляції.

Учені та практики виділяють чотири **основні види синергії**, які існують у сфері управління підприємствами (рис. 6.3) [88, с. 28]. В цьому випадку всі ці види синергії мають інноваційні причини виникнення.

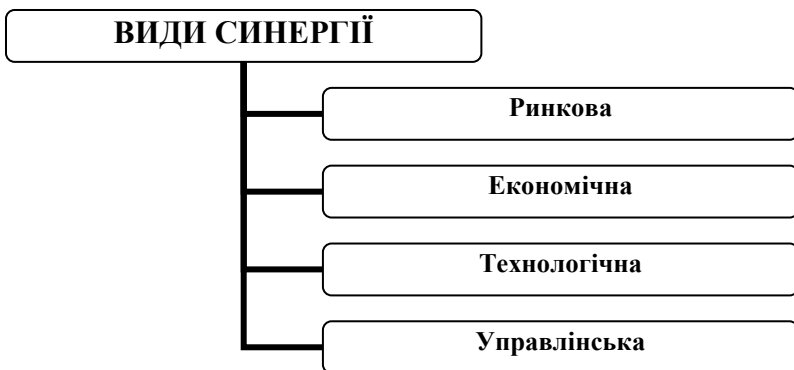


Рис. 6.3. Види синергії

Джерело: [88, с. 28]

1. **Ринкова синергія** – стрімке збільшення продажу одного або декількох нових видів продуктів на одному або декількох нових ринках або ж, проникнення на ринки інших країн, в наслідок чого підприємство значно розширює обсяги свого продажу.

2. **Економічна (затратна) синергія** пов’язана зі зниженням витрат на виробництво і продажем нової продукції за рахунок більш щільного завантаження наявних виробничих потужностей, розширення каналів розподілу, утилізації відходів тощо. У цьому разі поєднання виробничих процесів істотно скорочує витрату порівняно з відокремленими процесами.

3. **Технологічна синергія** – трансфер (перехід) технологій з однієї сфери застосування до випуску інноваційної продукції, що більше відповідає сучасним вимогам споживачів і, таким чином, відкриття нових ринків застосування наявних технологій.

4. **Управлінська синергія** – базується на впровадженні інноваційних змін у процес управління, нових управлінських знань, навичок, досвіду. Якщо керівник не тільки використовує у професійній діяльності свої знання і навички, а й передає їх іншим, то відбувається управлінська синергія, яка дає значні переваги організації.

Звичайно, досягти ефекту синергії дуже складно. Для цього потрібна висока кваліфікація не лише менеджера, але й

усіх працівників, тобто зазначені чотири види синергії можливі за наявності команди – колективу співробітників, що доповнюють і підтримують один одного. Створення такого колективу неможливе без формування та підтримки системи сприятливого соціально-психологічного клімату, який, у свою чергу, формує позитивний інноваційний клімат, стимулює загальний інноваційний розвиток підприємств.

ПІСЛЯМОВА

Механізми управління інноваційним розвитком являють собою взаємозалежну сукупність елементів у вигляді складових організаційного, економічного та соціально-психологічного впливу, яка необхідна для оптимізації умов і процесів організації впровадження нововведень на підприємстві.

Запропоновані механізми управління інноваційним розвитком дозволяють скоротити час на розробку і впровадження методів інноваційного управління, вирішити такі складні проблеми, як вибір і обґрунтування оптимальної для інноваційної діяльності організаційної структури підприємства, проведення оцінки економічної ефективності інноваційних процесів, а також координації процесів інноваційної діяльності в цілому. При цьому якісна реалізація розглянутих елементів дозволить ефективно здійснювати управління системами, які входять до складу механізмів, що позитивно відобразиться на кінцевих результатах управління інноваційною діяльністю.

Описаний вище механізм управління та його практична реалізація сприятимуть посиленню інноваційної складової підприємництва і якісному переходу до інноваційного типу економічного зростання. При цьому реалізація запропонованих теоретичних висновків та методичних положень дозволить здійснити певний вплив на стан розробки питань теорії управління інноваційною діяльністю.

ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК

1. **Авансовий платіж** – оплата покупцем за контрактними зобов'язаннями до моменту передання йому товаророзпорядчих документів і самого товару.
2. **Авізо** (від італ. – aviso) у банківській, комерційній, бухгалтерській практиці – офіційне письмове повідомлення одного контрагента іншому про здійснення певних грошових операцій або про зміни у взаєморозрахунках чи відправці товарів; повідомлення про перерахунки грошей (зняття з рахунку), залишки коштів на рахунку, про відкриття акредитива.
3. **Авторське право** – система норм, що регулюють правові відносини, пов'язані зі створенням і використанням продуктів інтелектуальної власності (наприклад, творів науки, різних видів мистецтва та ін.).
4. **Акредитив** – грошовий документ, який засвідчує право особи, на ім'я якої він виданий, отримати в кредитній установі вказану в ньому суму.
5. **Акцепт** (лат. assertus – прийнятий) – 1) згода на оплату або гарантування оплати документів; 2) форма розрахунків, за якої платіжна вимога, виписана постачальником, оплачується банком тільки після згоди боржника.
6. **Акцепт векселя (тратти)** – підпис платника на переказному векселі, що засвідчує його згоду на сплату поданого векселя. Акцепт чека або комерційного векселя банком означає, що банк гарантує його оплату.
7. **Арбітраж** – вказівка на арбітражний суд, який буде розглядати спори між сторонами контракту, у разі, якщо контрагентам не вдасться врегулювати непорозуміння договірним способом.
8. **Асоціація** – договірне об'єднання, створене з метою постійної координації господарської діяльності підприємств, що об'єдналися шляхом централізації однієї або кількох виробничих та управлінських функцій, розвитку спеціалізації і кооперації виробництва, організації спільних виробництв на основі об'єднання учасниками фінансових та

матеріальних ресурсів для задоволення переважно господарських потреб учасників асоціації.

9. **Аудиторські послуги** – це діяльність, що направлена на перевірку фінансового стану підприємства, правильності та прозорості ведення бухгалтерського обліку та складання балансів підприємством згідно з чинним законодавством.
10. **Аукціон** (від лат. продаж з публічних торгів) – спосіб продажу товарів, за якого товар (або його зразки) попередньо виставляються для огляду. У формі аукціону продається також нерухомість, здійснюється примусовий продаж майна неплатоспроможних боржників та ін.
11. **Бенефіціар** (від фр. *benefice* – прибуток, користь) – 1) одержувач визначених вигод, що виникають у результаті реалізації проекту; 2) особа, що отримує прибуток від своєї власності, яку передано в довірче користування другій особі, юридичній чи фізичній, або від використання власності третіми особами; 3) особа, на користь якої банк-емітент відкриває документарний акредитив; 4) експортер, продавець товарів чи послуг, які є предметом міжнародної угоди купівлі-продажу.
12. **Бізнес-інкубатор** – організаційна структура, яка надає на певних умовах і на певний час спеціально обладнані приміщення та інше майно суб'єктам малого та середнього підприємництва, що розпочинають свою діяльність, з метою сприяння у набутті ними фінансової самостійності.
13. **Біржа** (нім. *Börse*) – це форма регулярно діючого оптового ринку товарів, що продаються за стандартами і зразками (товарна біржа), цінних паперів (фондова біржа) та іноземної валюти (валютна біржа), а також робочої сили (біржа праці).
14. **Біржові котирування** – ціна продажу товарів, пропозиції або попиту на них на товарних біржах, але переважно вони відображають саме реальні цінові параметри угод; мають вирішальне значення при встановленні цін на однорідну масову продукцію, якою торгують на біржах.

15. **Бюджетне фінансування** – надання коштів з державного бюджету підприємствам для повного або часткового покриття їх витрат відповідно до планів їх фінансово-господарської діяльності.
16. **Венчурні фірми** – переважно малі підприємства технологічно прогресивних галузей національної економіки, що спеціалізуються у сферах наукових досліджень, розробок, створення і впровадження інновацій, пов'язаних з підвищеним ризиком.
17. **Винахід** – результат науково-дослідних та дослідно-конструкторських розробок, що відображає принципово новий механізм, який може зумовити появу інновацій та інноваційних процесів і суттєво вплинути на розвиток науково-технічного прогресу.
18. **Виробничий франчайзинг** – це передача фірмі-клієнту технологій виготовлення даного товару разом із правом використання торгової марки, але не копірайт.
19. **Віоленти** – підприємницькі структури, що використовують переваги стандартного масового виробництва, орієнтуючись на інновації, що здешевлюють виготовлення продукції, водночас забезпечуючи рівень її якості, прийнятний для більшості споживачів.
20. **Гарантії на товар та післяпродажне обслуговування** – це умови, згідно з якими продавець може брати зобов'язання щодо якості поставленого товару та щодо підтримки його функціональних якостей протягом певного (гарантійного) часу.
21. **Глобалізація** (з англ. globalization) – перетворення певного явища на світове, планетарне; це процес усесвітньої економічної, політичної та культурної інтеграції та уніфікації.
22. **Господарський механізм управління** – це сукупність організаційних структур, конкретних форм і методів керування, а також правових норм, за допомогою яких реалізуються діючі в конкретних умовах економічні закони, процеси відтворення. Включає в себе три складові частини: організаційно-правові механізми управління;

- економічні механізми управління; соціально-психологічні методи управління.
23. **Демпінг** (з англ. скидання) – вивезення товарів за цінами значно нижчими від світових (особливо з країн із знеціненою валютою в країни з твердим валютним курсом).
 24. **«Дерево цілей»** – структурована, побудована за ієрархічним принципом сукупність цілей економічної системи, програми, плану, в якому виділена генеральна ціль (місія організації), та підпорядковані їй підцілі першого, другого та наступних рівнів.
 25. **Державна інноваційна політика** – сукупність форм і методів впливу держави, спрямованих на створення взаємопов'язаних механізмів інституційного та ресурсного забезпечення підтримки й розвитку інноваційної діяльності та формування мотиваційних факторів активізації інноваційних процесів.
 26. **Диверсифікація** (від лат. *diversus* – різний, віддалений і *facio* – робити) – 1) поєднання багатьох видів діяльності, введення нових продуктів, зміна їх властивостей тощо; 2) одночасний розвиток кількох видів виробництва або діяльності, розширення асортименту продукції, робіт чи послуг.
 27. **Дисконтування** – урахування чинника часу, тобто приведення різних у часі ефектів та витрат до одного моменту – розрахункового року.
 28. **Дифузія інновацій** (від лат. *diffusion* – поширення) – процес поширення нововведення для використання у нових місцях, умовах або сферах діяльності.
 29. **Економіко-математичні моделі** – опис економічних явищ і процесів, об'єктів, що досліджуються, за допомогою математичного апарату, передусім математичних рівнянь і співвідношень.
 30. **Економічна ефективність** – співвідношення між ефектом, що досягається, і величиною інвестицій, що обумовили одержання ефекту.
 31. **Економічна категорія** – узагальнююче поняття, яке виражає істотні сторони економічних явищ і процесів, відбиває глибинні процеси економічного розвитку.

32. **Економічний ефект** – результат, що досягається за рахунок інвестування, капіталовкладень.
33. **Економічний закон** – об'єктивний закон розвитку суспільства, що відображає виробничі відносини людей у процесі виробництва, розподілу, обміну та споживання матеріальних благ або послуг.
34. **Екстенсивний** (від лат. *exstensio* – розширення) **тип розвитку** – спосіб економічного зростання, за якого досягнення основних цілей відбувається шляхом кількісної зміни виробничих чинників на основі існуючого науково-технічного рівня (залучення додаткових ресурсів, створення нового виробництва тощо).
35. **Ефективність інновацій** – результуюча величина, що визначається здатністю інновацій зберігати певну кількість трудових, матеріальних, фінансових ресурсів з розрахунку на одиницю створюваних продуктів, технічних систем, структур.
36. **Життєвий цикл інновацій** – період, що охоплює зародження ідеї, створення новинки та її практичне використання до моменту, коли вона перестає бути засобом отримання додаткової вигоди порівняно з аналогами.
37. **Імідж** (з англ. *image* – образ, зображення) – штучний образ, що формується в суспільній або індивідуальній свідомості на підставі всебічної оцінки суспільством, спільнотою, клієнтами діяльності, стратегії та культури організації.
38. **Інвестиції** – всі види майнових та інтелектуальних цінностей, що вкладаються в об'єкти підприємницької й інших видів діяльності, у результаті чого створюється прибуток або досягається соціальний ефект.
39. **Інвестиційна політика** – це складова частина економічної політики держави й підприємств у вигляді встановлення структури і масштабів інвестицій, напрямів їх використання та джерел одержання з урахуванням необхідності відновлення основних засобів і підвищення їхнього технічного рівня.

40. **Інвестиційна привабливість** – економічна категорія, що визначається як інтегральна сукупність критеріїв дієвості умов і факторів, що забезпечують зацікавленість інвесторів до вкладання капіталу з метою його примноження або отримання соціального ефекту.
41. **Інвестиційний клімат** – сукупність економічних передумов функціонування суб'єктів підприємницької діяльності, тобто правова і фінансова стабільність, правові гарантії захисту інтересів інвесторів, розвиток інвестиційно-інноваційної інфраструктури, формування стимулюючих ринкових відносин, частка державного сектору, наявність ризиків, системи страхування.
42. **Інвестиційні ресурси** – усі види грошових та інших активів підприємства, які спрямовані на здійснення інвестиційної діяльності.
43. **Інжиніринг** – це операція, яка представляє собою продукт інтелектуальної власності, що характеризується як сукупність інженерно-консультаційних послуг, відокремлених у самостійну сферу діяльності й пов'язаних з процесами створення та експлуатації промислових об'єктів, включаючи розробку технологій; комплекс інженерно-технічних робіт та послуг з підготовки до здійснення будівництва; виробничо-технічне оснащення (збірка, пуск, гарантійно-сервісне обслуговування) установленого обладнання, що надаються на комерційній основі між контрагентами з різних країн.
44. **Інновації** – це кінцевий результат упровадження нововведень з метою поліпшення об'єктів управління та отримання економічного, соціального, екологічного, науково-технічного або іншого виду ефекту.
45. **Інноваційна інфраструктура** – сукупність підприємств, організацій, установ, їх об'єднань, асоціацій будь-якої форми власності, що надають послуги із забезпечення інноваційної діяльності.
46. **Інноваційна стратегія** – це комплекс заходів довгострокового характеру, націлений на передбачення глобальних змін в економічній ситуації і пошук

- масштабних рішень, спрямованих на зміцнення ринкових позицій і стабільний розвиток організації.
47. **Інноваційний клімат** – сукупність умов, режиму сприяння новаціям з боку державних органів влади та інноваційному розвитку в усіх галузях науки, техніки, технології та управлінській діяльності.
 48. **Інноваційний лаг** – період часу після оформлення новації в якості готової до реалізації науково-технічної пропозиції та початком її впровадження у практичну діяльність.
 49. **Інноваційний менеджмент** – 1) підсистема загального менеджменту, метою якої є управління інноваційними процесами в організації; 2) сукупність економічних, організаційних і правових засобів, методів і форм управління інноваційною діяльністю організації з метою оптимізації економічних результатів її господарської діяльності.
 50. **Інноваційний потенціал** – сукупність ресурсів та умов діяльності, що формують готовність і здатність організації до інноваційного розвитку.
 51. **Інноваційний проект** – комплекс взаємопов'язаних заходів, розроблених з метою створення, виробництва та просування на ринок нових високотехнологічних продуктів при встановлених ресурсних обмеженнях.
 52. **Інноваційний процес** – 1) процес перетворення наукового знання на інновацію, яка задовольняє нові суспільні потреби; 2) послідовний ланцюг дій, що охоплює всі стадії створення новинок і впровадження їх у практику.
 53. **Інноваційний тип розвитку** – спосіб економічного зростання, оснований на постійних і систематичних нововведеннях, спрямованих на суттєве поліпшення усіх аспектів діяльності господарської системи, періодичному перегрупуванні сил, що обумовлено науково-технічним прогресом, цілями і завданнями розвитку системи, можливістю використання певних ресурсних чинників для створення інноваційних товарів і формування конкурентних переваг.

54. **Інтелектуальна власність** – сукупність інтелектуальних і авторських прав на продукти інтелектуальної діяльності, що охороняються законодавчими актами держави.
55. **Інтенсивний тип розвитку** (від лат. *intensio* – напруженість, посилення) – спосіб економічного зростання, що передбачає використання провідних науково-технічних досягнень для підвищення продуктивності та результативності соціально-економічної системи.
56. **Інтернаціоналізація** – зближення національних економік шляхом посилення промислової співпраці та взаємозалежності міжнародного товарообороту, руху капіталів робочої сили між країнами.
57. **Категорія** – (від грец. *categoria*) узагальнене поняття, яке відображає найбільш суттєві властивості, зв'язки, явища.
58. **Кластер** (англ. *cluster* – пучок, цвях, кущ, сукупність, концентрація) – галузеве, територіальне та добровільне об'єднання підприємницьких структур, які тісно співпрацюють із науковими (освітніми) установами, громадськими організаціями та органами місцевої влади з метою підвищення конкурентоспроможності власної продукції і сприяння економічному розвитку регіонів.
59. **Кліринг** – взаємозалік зустрічних вимог та зобов'язань за торговими угодами.
60. **Комерційна таємниця** – відомості технічного, організаційного та іншого характеру, які при їх розголошенні стороннім можуть завдавати шкоди особам, чиею власністю вони є.
61. **Консалтинг** (від англ. *consult* – радити, враховувати інтереси, давати поради та довідки; як похідна від цього слова *consulting* – консультування) – професійна діяльність, пов'язана з наданням кваліфікованих, незалежних і ефективних порад (як правило, платних) для економічної та технічної допомоги організаціям, фірмам, окремим підприємцям, з метою пошуку можливостей найбільш оптимального використання власних ресурсів, підвищення рівня рентабельності та доходів.

62. **Консорціум** – це тимчасове об'єднання інжинірингових, виробничих, збутових, страхових компаній та банків для здійснення капіталоємного проекту на базі загальної угоди, яке несе солідарну відповідальність перед своїми замовниками.
63. **Концерн** – статутне об'єднання підприємств, а також інших організацій на основі їх фінансової залежності від одного або групи учасників об'єднання, з централізацією функцій науково-технічного і виробничого розвитку, інвестиційної, фінансової, зовнішньоекономічної та іншої діяльності.
64. **Концесія** (з лат. дозвіл, поступка) – це договір про надання державою в експлуатацію приватним особам, іноземним фірмам промислових підприємств або ділянок землі з правом вирощування на ній сільськогосподарських культур, добування корисних копалин, будівництва різноманітних споруд; саме підприємство, яке організоване на основі такого договору.
65. **Копірайт** – ліцензійна можливість копіювання об'єктів авторського права (знак охорони авторського права – © або (C) або (C) Copyright).
66. **Кредо** (лат. Credo) – переконання, погляди, основи світогляду, символ віри, визначає основи для подальшої побудови складу організаційної культури.
67. **Кризовий реінжиніринг** – використовується в разі необхідності залучення фахівців ззовні з метою подолання кризового стану на підприємстві, неможливості керівництвом самостійно знайти шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства, фінансової стійкості та економічної безпеки.
68. **Лізинг** (англ. leasing – оренда) – це специфічна форма фінансування, що передбачає довготермінову оренду (від шести місяців до кількох років) машин, обладнання, транспортних засобів, виробничих споруд тощо на умовах поворотності, терміновості й платності та на підставі відповідного договору між орендодавцем і орендарем з можливістю їх подальшого викупу орендарем.

69. **Ліквідність** – це здатність одного або групи фізичних осіб, фірми або іншої організації погасити свої фінансові зобов'язання.
70. **Ліцензія** – належним чином оформлене право на експорт (імпорт) протягом установленого терміну певних товарів.
71. **Ліцензування** – видача, переоформлення та анулювання ліцензій, видача дублікатів ліцензій, ведення ліцензійних справ та ліцензійних реєстрів, контроль за додержанням ліцензіатами ліцензійних умов, видача розпоряджень про усунення порушень ліцензійних умов, а також розпоряджень про усунення порушень законодавства у сфері ліцензування.
72. **Менеджмент** – процес оптимізації використання людських, фінансових і матеріальних ресурсів для досягнення мети організації.
73. **Механізм управління** – набір інструментів і важелів, що входять до певного методу управління в чітко встановленій послідовності, яка визначається дією об'єктивних економічних законів.
74. **Місія** (у перекладі з лат. означає завдання, призначення, покликання) – чітко виражена соціальна причина існування організації.
75. **Науково-технічний альянс** (від. франц. alliance – союз) – стійке об'єднання кількох фірм різних розмірів між собою і (або) з університетами, державними лабораторіями на основі угоди про спільне фінансування науково-дослідних та дослідно-конструкторських розробок, проектування або модернізації продукції.
76. **Науково-технічний прогрес** – безперервний взаємообумовлений процес розвитку науки і техніки, спрямований на створення нових і вдосконалення існуючих технологій, засобів виробництва і продукції.
77. **Національна економіка** – сукупність взаємопов'язаних суспільним поділом праці сфер та галузей економіки певної країни, які у процесі свого розвитку формують систему суспільного відтворення.

78. **Новація** – оформлений результат фундаментальних, прикладних чи експериментальних досліджень, прийнятих для реалізації у практичну діяльність.
79. **Ноу-хау** (від англ. know-how – знаю як) – як правило, секретні знання, не захищені правами інтелектуальної власності з метою випередження конкурентів і отримання надприбутків.
80. **Об’єкти інвестиційної діяльності** – будь-які, не заборонені законом до використання, фінансові вкладення в новостворювані та модернізовані основні засоби, цінні папери, цільові грошові вкладення.
81. **Об’єкти інноваційної діяльності** – інноваційні програми, проекти, інтелектуальна власність та засоби виробництва, які мають безпосередньо реалізовувати інноваційний розвиток підприємств.
82. **Оперативний лізинг** – вид оренди (короткостроковий чи з неповною окупністю), що передбачає здачу предмета оренди на термін, значно менший від повного терміну амортизації.
83. **Оптимізація** – пошук та вибір найкращого варіанту використання всіх видів обмежених ресурсів, тобто працівників-фахівців, техніки, обладнання і фінансів як головного показника економічної самодостатності організації.
84. **Організаційно-економічні механізми** – система поєднаних організаційних та економічних методів та важелів, що, по-перше, забезпечують зовнішні зв’язки і створюють відповідні умови для досягнення її місії і цілей, а по-друге, сприяють розвитку виробничих відносин у середині організації.
85. **Паушальний платіж** (з нім. pauschale – намічена, загальна сума) – винагорода за право користування предметом (об’єктом) ліцензійного договору до одержання прибутку (доходів) від його використання. Фактично є ціною ліцензії (фактичною ціною купівлі ліцензії), що встановлюється, виходячи з оцінок очікуваної економічної ефективності та майбутніх

- прибутків покупця ліцензії на основі її використання. Фіксується в договорі між ліцензіаром і ліцензіатом у розмірі чітко обумовленої суми та може здійснюватися одноразово або певними частинами.
86. **Підприємство** – самостійний господарюючий статутний суб'єкт, який має права юридичної особи, провадить виробничу, комерційну або науково-дослідну діяльність з метою одержання прибутку або соціального ефекту.
 87. **Політика екологічна** – свідомо й організована регульовальна діяльність, за допомогою якої та за посередництва держави і громадських чи політичних організацій регулюється ставлення суспільства до природи з метою захисту і розвитку довкілля.
 88. **Політика еколого-економічна** – передбачає забезпечення через розв'язання еколого-економічних проблем економічної та політичної незалежності країни, яка б дедалі надійніше ставала одним з найголовніших чинників соціального благополуччя та процвітання країни і всіх її громадян.
 89. **Посередницькі послуги** – виконання торговими агентами-посередниками посередницьких функцій за замовленням постачальників чи покупців.
 90. **Преференції** (лат. Praeferentia – перевага) – переваги, пільги, надані окремим державам, підприємствам, організаціям для підтримки певних видів діяльності.
 91. **Приватизація** – одна з форм роздержавлення, тобто відчуження (продаж) державного майна на користь інших власників (акціонерних товариств, трудових колективів, окремих громадян).
 92. **Простий вексель** – боргове зобов'язання (або зафіксоване бажання) векселедавця сплатити векселетримачеві певну суму коштів.
 93. **Реінжиніринг** – комплекс організаційно-економічних, консультаційних послуг, направлених на подолання кризового чи передкризового стану на підприємстві шляхом його реорганізації, коригування стратегічної, інвестиційної та кадрової політики.

94. **Рекламація** – претензія, яка пред’являється покупцем продавцю у зв’язку з невідповідністю якості чи кількості товару, що поставляється за умовами договору. Рекламачії можуть пред’являтися тільки з тих питань, які не були предметом прийому товару, виконаного у відповідності до умов договору.
95. **Рентінг** – вид короткострокової оренди, термін угоди якої коливається від декількох годин до кількох місяців.
96. **Репутація організації** – постійна, чітко визначена громадська оцінка діяльності організації протягом тривалого періоду, яка окреслює загальну суспільну думку про якість товару, культуру персоналу тощо. Є більш широким і вагомим поняттям, ніж імідж; стабільно позитивний або негативний довготривалий імідж перетворюється на відповідну репутацію організації.
97. **Реципієнт** – фізична або юридична особа, яка отримує кошти або матеріальні цінності.
98. **Роялті** (з англ. royalties – авторське) – платежі за користування, котрі ліцензіат (отримувач ліцензії, патенту) сплачує ліцензіару (продавцю ліцензії, патенту) за поточне користування активами, найчастіше правами інтелектуальної власності. Роялті, як правило, виплачуються у відсотках від суми валового або чистого продажу, отриманої від використання активу або як фіксована ціна за одиницю проданого товару.
99. **Синергія** – спільна плідна діяльність групи людей, у результаті якої у процесі їх взаємодії утворюються якісно нові групові відносини, а також якісно новий спільний вид енергії, величина якої перевищує суму складових енергій.
100. **Система індикаторів стану господарського механізму управління** – інструментарій аналізу результатів дії господарського механізму та ефективності управління інноваційним розвитком підприємств.
101. **Спільні підприємства** (з англ. joint venture) – підприємства, що базуються на спільному капіталі

- суб'єктів господарської діяльності України або іноземних суб'єктів господарської діяльності, на спільному управлінні, розподілі його результатів та ризиків.
102. **Сприятливий соціально-психологічний клімат** – якісна сторона міжособистісних і виробничих відносин, яка проявляється у вигляді сукупності психологічних умов, синергії, що сприяють спільній продуктивній діяльності колективу та всебічному розвитку особистості в групі.
 103. **Суб'єкти інноваційної діяльності** – фізичні та юридичні особи України й іноземних держав, об'єднання цих осіб, які провадять в Україні інноваційну діяльність і залучають майнові та інтелектуальні цінності, вкладають власні чи запозичені кошти в реалізацію в Україні інноваційних проектів.
 104. **Термін окупності нововведення** – час, протягом якого можуть окупитися інвестиції в інновації з урахуванням початкових капітальних вкладень.
 105. **Технопарк** – акціонерна компанія, яка займається патентуванням, рекламою, лізингом, маркетинговими дослідженнями, надає консультації, здає в оренду приміщення для дослідницького виробництва тощо.
 106. **Технополіс** – об'єднання наукових, інноваційних, науково-технологічних парків і бізнес-інкубаторів на певній території з метою надання потужного імпульсу економічному розвитку регіону.
 107. **Товарний франчайзинг** – проста передача товарів для реалізації під торговою маркою певного підприємства, здійснюється в основному через великі супермаркети.
 108. **Трансферт** (від лат. *transfere* – переносу, переміщую) **технології** – передавання суб'єктам, які не є авторами технологічних новацій, права на їх використання через продаж ліцензій і надання інжинірингових послуг.
 109. **Трастові операції** – операції банків та інших фінансових установ щодо управління майном та надання інших послуг за дорученням та в інтересах клієнтів, згідно з договором.

110. **Тратта (або переказний вексель)** – виписується векселетримачем (тобто експортером) та передається векседадавцеві (тобто імпортерові товару), який повинен акцептувати та сплатити за векселем у зазначений термін.
111. **Ф'ючерсна торгівля** – провідна форма сучасної біржової торгівлі; на строкових (іншими словами – ф'ючерсних) біржах торгують не реальним товаром, а контрактами на постачання товарів у майбутньому.
112. **Фінансовий лізинг** – довгострокова оренда, що передбачає обов'язки орендодавця придбати об'єкт оренди у виробника-постачальника з метою його подальшого надання в лізинг. Лізингоотримувач, отримуючи у власне розпорядження орендоване майно, компенсує орендодавцю повну вартість його амортизації (чи більшої її частини) протягом терміну дії лізингової угоди шляхом орендних платежів.
113. **Франчайзинг** – спосіб діяльності, при якому франшизер (продавець) передає франшизі (покупцю) право на використання своєї торгової марки, яка важлива для бізнесу покупця і за допомогою якої продавець надає постійну допомогу покупцю в його бізнесі.
114. **Хайринг** – вид середньострокової оренди, термін договору якої становить до 2 років (в деяких країнах – до 5 років).
115. **Хеджування, Хедж** (англ. Hedging, Hedge) – засіб зменшення ризику шляхом укладання протилежної угоди.
116. **Холдинг** – акціонерне товариство, яке володіє, користується та розпоряджається холдинговими корпоративними пакетами акцій (часток, паїв) двох або більше корпоративних підприємств.
117. **Ярмарок** (від нім. Jarmarkt – щорічний ринок) – це торги, ринки товарів, які періодично організуються у встановленому місці.

ДОДАТОК А

ДЕФІНІЦІЙ ПОНЯТЬ «МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ»

№ п/п	Автор	Визначення
1.	Акчурін І.А.	Механізм (від грецької мови <i>mechané</i> – засіб, знаряддя, машина) означає систему, яка утворюється із взаємопов'язаних ланок, що об'єднує множину різних елементів і забезпечує процес їх взаємодії і спільного функціонування як частини загального цілого; це внутрішній устрій, система будь-чого, наприклад, державний механізм управління, механізм управління організацією, підприємством, комплексом [138, с. 360].
2.	Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є.	Основними методологічними засадами удосконалення механізму управління в ринкових умовах вважаються такі: 1. Нерозривний зв'язок державної стратегії вдосконалення управління з проблемами регіонального розвитку народного господарства. 2. Планомірність та безперервність робіт, економічна і соціальна ефективність впровадження механізму управління господарством і виробництвом з використанням прогресивних форм організації праці [1, с. 15].
3.	Бланк І.А., Гуляєва Н.М.	Механізм функціонування інвестиційного ринку спрямований на забезпечення його рівноваги, що досягається шляхом взаємодії його елементів, в основному за рахунок саморегуляції інвестиційного ринку і частково – за рахунок державного регулювання [5, с. 143].
4.	Борисов А.Б.	Економічний механізм – сукупність організаційних структур і конкретних форм і методів управління, а також правових норм, за допомогою яких реалізуються економічні закони, що діють у конкретних умовах [6, с. 819].
5.	Брюховецька Н.Ю.	«Економічні механізми» стосується тільки мікроекономіки, а «господарські механізми» – макроекономіки: Економічний механізм підприємства як економічна категорія – це система, що діалектично розвивається, видів і форм власності, методів ведення господарства, форм управління, інструментів і важелів

		державного регулювання та ринкової саморегуляції, які визначаються об'єктивними й суб'єктивними умовами певного історичного етапу розвитку держави, її інституціями для забезпечення ефективного функціонування підприємств. Ядром економічного механізму є діалектична єдність державного регулювання та ринкової саморегуляції. На рівні підприємства економічний механізм доповнюється організаційними, соціально-психологічними методами і формами регулювання виробничо-господарської діяльності для забезпечення однонаправленості інтересів особистості, колективу і власників підприємства, населення регіону, держави, що дає підстави робити висновок про трансформацію економічного механізму підприємства в господарський механізм. З погляду макроекономіки механізм управління і функціонування підприємства може розглядатися як економічний, з позиції мікроекономіки – як господарський [10, с. 8].
6.	Буняк Н.М.	Економічний механізм – система конкретних, обумовлених економічними законами економічних відносин між державними органами та суб'єктами господарювання, а також між суб'єктами господарювання, які проявляються у фінансово-кредитній політиці держави, ... у системі оподаткування, цінній політиці, застосуванні економічних стимулів, правовому регулюванні та методах управління виробництвом [13, с. 6].
7.	Головач Г.С.	Економічний механізм в аграрній сфері включає ринкове та державне регулювання, він ґрунтується на пріоритетах розвитку агропромислового виробництва та кон'юнктури внутрішнього і зовнішнього ринків. Економічний механізм формування та функціонування сільськогосподарської продукції в цілому поділяється на 4 блоки: механізм ціноутворення, система оподаткування, фінансово-кредитна система та система страхування [29, с. 5].

8.	Грещак М.Г.	Механізм економічних законів і господарський механізм (механізм їх використання) є поняттями різних рівнів: перший передбачає об'єктивну необхідність економічних законів, другий – використовується в конкретній господарській практиці. Господарський механізм виконує функцію взаємодії підсистеми, яка управляє, та підсистеми, якою управляють. Він складається із сукупності конкретних форм і методів свідомого впливу на економіку. Економічний механізм розглядається як центральний елемент господарського механізму, який діє через економічні інтереси як усвідомлені матеріальні потреби людей та складається з комплексу економічних способів, методів, важелів, нормативів, показників, за допомогою яких реалізуються об'єктивні економічні закони [35, с. 25-26].
9.	Гуренко Т.О.	Економічний механізм – система економічних та організаційно-правових важелів, яка на принципах саморегулювання і регулювання повинна забезпечувати формування та ефективне функціонування ... ринку [38, с. 6].
10.	Завадський Й.С.	Під господарським механізмом розуміють сукупність організаційних структур і форм господарювання, методів управління і правових норм, за допомогою яких досягаються цілі підприємницької діяльності [65, с. 61].
11.	Завадський Й.С.	Економічний механізм розробляється й реалізується відповідно до вимог економічних законів, які відбивають об'єктивно існуючі, постійні, повторювані причинно-наслідкові зв'язки економічних явищ і процесів у сфері виробництва, розподілу і обігу (обміну) матеріальних благ і послуг. Конкретний зміст економічного механізму узгоджується з економічною політикою держави. Економічна політика держави являє собою сукупність усіх нормативних вимог (норм поведінки господарюючих суб'єктів) і способів їх здійснення, які відповідно до конкретних ситуацій є керівництвом до певних дій, формують структуру і визначають хід подій [65, с. 92].

12.	Карпіщенко Т.О.	Економічний механізм – комплекс економічних закономірностей взаємодії виробничих відносин та продуктивних сил з метою оптимального розподілу ресурсів в економіці [71, с. 7].
13.	Климко Г.Н., Нестеренко В.П.	Економічний механізм – сукупність форм організації і управління суспільними діями економічних суб'єктів, спрямованих на реалізацію економічних законів [115, с. 55].
14.	Мішенін Є.В., Мішеніна Н.В.	Механізм управління є складною категорією управління. Формується з таких елементів: цілі управління; критерії управління (якісний апарат цілей); фактори управління (елементи об'єкта управління та їх зв'язки, на які здійснюється вплив в інтересах досягнення поставлених цілей); методи управління (на дані фактори управління); ресурси управління (матеріальні і фінансові ресурси, соціальний та організаційний потенціал, при використанні яких реалізується обраний метод управління і забезпечується досягнення поставленої мети) [58, с. 354].
15.	Мочерний С.В.	Механізм дії економічних законів розглядається як «боротьба протилежних сторін, властивостей окремих економічних явищ і процесів цілісної економічної системи, за якими стоять потреби, інтереси, діяльність протилежних класів, соціальних верств і прошарків, а також конкурентність інтересів у середині класів [61, с. 360].
16.	Мочерний С.В.	Економічний механізм – система основних форм, методів і важелів використання економічних законів, вирішення суперечностей суспільного способу виробництва, реалізації власності, а також всебічного розвитку людини й узгодження її інтересів з інтересами колективу, класу, суспільства; ядром механізму є державне регулювання, яке складається з адміністративних, правових та економічних важелів [62, с. 270].

17.	Мочерний С.В.	Господарський механізм: 1) ототожнення господарського механізму з організаційно-економічними відносинами; 2) зведення господарського механізму до системи організації суспільного виробництва; 3) розгляд його як частини управління суспільством і соціально-економічними процесами; 4) ототожнення господарського механізму з системою управління суспільством; 5) зведення господарського механізму до системи управління економікою та до виробничих відносин, пов'язаних з безпосереднім виробництвом; 6) ототожнення господарського механізму з економічним механізмом. Але на його думку, усі ці погляди мають низку недоліків [61, с. 269].
18.	Хміль Ф.І.	Механізми управління (механізми менеджменту) – це система, яка утворюється із взаємопов'язаних ланок (підсистем), що об'єднують множину різних елементів і блоків, забезпечуючи у процесі їх взаємодії функціонування і рух усіх підсистем організації [154, с. 212].
19.	Хорунжий М.Й.	Господарський механізм виражає економічні, юридичні, політичні, матеріально-етичні та інші відносини управління. Його складовим елементом є економічний механізм, під чим слід розуміти сукупність методів і форм управління виробництвом на основі використання економічних законів і категорій. У складі економічного механізму особливе місце посідає противитратний механізм, який являє собою спосіб функціонування сукупності економічних важелів і стимулів, спрямованих на зниження питомих виробничих витрат за умов планомірного зростання виробництва продукції на одиницю ресурсного потенціалу [155, с. 334].
20.	Худолій Л.М.	Економічний механізм – сукупність механізмів ринкового саморегулювання та механізмів монополістичного і державного управління ринком в інтересах установлення рівноваги на найбільш бажаному для суб'єктів ринку рівні [156, с. 10].

21.	Чухно А.А.	Господарський механізм – це спосіб організації та управління виробництвом з притаманними йому формами, методами і засобами, які реалізують соціально-економічні, організаційно-економічні та науково-технологічні принципи і відносини в інтересах задоволення потреб як кожного суб'єкта господарювання, так і суспільства в цілому; це не одномірна, а багатопланова категорія, яка поєднує в просторі ринкове й державне регулювання, а в часі – індустріальний розвиток з інформаційним (постіндустріальним) його типом [159, с. 62-67].
22.	Шегда А.В.	Під механізмом управління розуміють внутрішню будову системи управління. До механізму управління входить: апарат вироблення цілей та завдань управління виробництвом; засоби реалізації законів і принципів управління; система функцій і методів управління. Між усіма компонентами механізму управління існують взаємозумовлені зв'язки. Логіка цього зв'язку така : закони породжують принципи управління; принципи, в свою чергу, – цілі й завдання управління; цілі та завдання визначають функції і методи управління; решта параметрів системи управління, включаючи стиль і засоби, які забезпечують процес управління, залежать від функцій і методів [59, с. 99].

ДОДАТОК Б

МАТЕМАТИЧНЕ МОДЕЛЮВАННЯ Й ЕКСПЕРТНА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ГОСПОДАРСЬКОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ

Складний економічний стан підприємств агропромислового комплексу (АПК) вказує на необхідність проведення інноваційних змін господарського механізму управління підприємствами галузі.

В агропромисловому комплексі, як інтегрованій системі, технологічно пов'язані між собою підприємства різних галузей національної економіки. Зміни господарського механізму управління сільськогосподарськими підприємствами на меліорованих землях повинні спричинити відповідні зміни в усіх інших сферах комплексу та його інфраструктурі. Ефективність господарського механізму управління залежить від інноваційного розвитку підприємств сільськогосподарського виробництва, що змусить змінити механізми управління підприємствами агропромислового комплексу в цілому. Інноваційний розвиток підприємств-виробників сільгосппродукції на меліорованих землях та їх майбутній економічний стан залежить, передусім, від своєчасності й ефективності надання меліоративних послуг з боку обслуговуючих підприємств Державного комітету водного господарства. Обласні управління меліорації і водного господарства, Міжрайонні управління меліорації і водного господарства, гідрогеолого-меліоративні експедиції мають у своєму розпорядженні відповідну техніку і фахівців для здійснення послуг із зволоження або осушення сільськогосподарських угідь, підтримання в належному стані існуючих і побудови нових меліоративних мереж [81].

При дослідженні інноваційних процесів у таких складних і багатofакторних системах, як механізми управління підприємствами агропромислового комплексу, моделювання є одним із практичних методів отримання інформації про поведінку об'єкта дослідження під впливом зміни діючих факторів. Аграрні підприємства після зміни соціально-

економічних умов з урахуванням великої кількості діючих на них факторів потребують використання методів моделювання як засобів дослідження процесів формування механізмів управління інноваційним розвитком.

Процес оцінки механізмів управління інноваційним розвитком підприємств агропромислового комплексу може бути відображений у вигляді математичної моделі (формула 5.1).

При прийнятті максимально можливої оцінки впровадження господарського механізму $ГМ = 0,7.....1$, всі складові елементи, що входять до нього, можна ввести у формулу за результатами експертних оцінок у розмірі від **0** до **1** (формула 5.2).

Діючий господарський механізм управління сільськогосподарськими підприємствами потребує оцінки для з'ясування його відповідності поставленій цілі. Це здійснюється за допомогою формування бази знань. Поняття в базі знань, що відображають уявлення експертів про предметну область, ієрархічно пов'язуються один з одним шляхом нечітких мір.

Господарський механізм управління інноваційним розвитком сільськогосподарських підприємств на меліорованих землях характеризується множиною діючих факторів K . Ця множина складається з діючих інструментів на різних рівнях управління (формула 5.3). Узагальнена оцінка ефективності використання господарського механізму управління обчислюється за допомогою нечіткого інтегралу (формула 5.4; 5.5). Для знаходження нечіткої міри g_{λ} розраховуємо значення λ , яке встановлює модальність інформаційних одиниць, наведених у таблиці Б.1. Модальність характеризує спосіб дії або ставлення до дії, тобто визначає ступінь правдоподібності певного судження (експертної оцінки), яка надана на основі аналізу результатів експертного опитування фахівців і науковців агропромислового комплексу, водного господарства та меліорації.

Значення λ на засадах того, що ступінь важливості всієї множини K дорівнює одиниці, визначається за формулами 5.6; 5.7.

На основі розрахунку одержимо:

$$\lambda + 1 = (1 + 0,9\lambda) \cdot (1 + 0,8\lambda)^3 \cdot (1 + 0,7\lambda)^2 \cdot (1 + 0,6\lambda)^3 \cdot$$

Таблиця Б.1

Вага та оцінка складових елементів господарського механізму управління

Рівень	Організаційно-правові механізми управління	Економічні механізми управління	Соціально-психологічні методи управління
Інституційно-нальний S_I	Правове регулювання $g(S_1)=0,9$; $h(S_1)=0,6$	Економічна політика $g(S_2)=0,8$; $h(S_2)=0,7$	Соціальна політика $g(S_3)=0,7$; $h(S_3)=0,6$
Управлінський S_U	Організаційне регулювання $g(S_4)=0,8$; $h(S_4)=0,5$	Фінансове регулювання $g(S_5)=0,8$; $h(S_5)=0,4$	Корпоративна культура $g(S_6)=0,6$; $h(S_6)=0,4$
Технічний S_T	Організація управління $g(S_7)=0,7$; $h(S_7)=0,5$	Господарський розрахунок $g(S_8)=0,6$; $h(S_8)=0,4$	Організаційна культура $g(S_9)=0,6$; $h(S_9)=0,3$

Джерело: [229, с. 11].

Для розв'язку цього рівняння використовуємо систему аналітичних розрахунків за допомогою комп'ютерної програми «Maple 8».

Модальність інформаційних одиниць λ , згідно з розрахунками, становить θ , тобто є мірою імовірності.

Нечіткий інтеграл e визначається за допомогою формул 5.8-5.12.

Приймаємо значення $\alpha = 0,3; 0,4; 0,5; 0,6; 0,7$ та проводимо розрахунок індексу ваги фактора господарського механізму управління для кожного досліджуваного випадку.

– при $\alpha = 0,3$ знаходимо виявлення значень усіх експертних оцінок $h(S_i)$, які $\geq 0,3$ – це значення показників $S_1, S_2, S_3, S_4, S_5, S_6, S_7, S_8, S_9$:

$$\theta_{0,3} = \{ 1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9 \};$$

– при $\alpha = 0,4$ знаходимо виявлення значень усіх експертних оцінок $h(S_i)$, які $\geq 0,4$ – це значення показників $S_1, S_2, S_3, S_4, S_5, S_6, S_7, S_8$:

$$\theta_{0,4} = \{ 1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8 \};$$

– при $\alpha = 0,5$ знаходимо виявлення значень усіх експертних оцінок $h(S_i)$, які $\geq 0,5$ – це значення показників S_1, S_2, S_3, S_4, S_7 :

$$\theta_{0,5} = \{ 1; 2; 3; 4; 7 \};$$

– при $\alpha = 0,6$ знаходимо виявлення значень усіх експертних оцінок $h(S_i)$, які $\geq 0,6$ – це значення показників S_1, S_4, S_7 :

$$\theta_{0,6} = \{ 1; 4; 7 \};$$

– при $\alpha = 0,7$ знаходимо виявлення значень усіх експертних оцінок $h(S_i)$, які $\geq 0,7$ – це значення показника S_4 :

$$\theta_{0,7} = \{ 4 \}.$$

Тоді g_α для кожного з п'яти випадків дорівнює:

$$g_\alpha = 1 - \prod (1 - g_i);$$

$$g_{0,3} = 1 - [(1 - 0,9) * (1 - 0,8) * (1 - 0,7) * (1 - 0,8) * (1 - 0,8) * (1 - 0,6) * (1 - 0,7) * (1 - 0,6) * (1 - 0,6)] = 0,99995392;$$

$$g_{0,4} = 1 - [(1 - 0,9) * (1 - 0,8) * (1 - 0,7) * (1 - 0,8) * (1 - 0,8) * (1 - 0,6) * (1 - 0,7) * (1 - 0,6)] = 0,99998848;$$

$$g_{0,5} = 1 - [(1 - 0,9) * (1 - 0,8) * (1 - 0,7) * (1 - 0,8) * (1 - 0,7)] = 0,99964;$$

$$g_{0,6} = 1 - [(1 - 0,9) * (1 - 0,8) * (1 - 0,7)] = 0,994;$$

$$g_{0,7} = 1 - [(1 - 0,8)] = 0,8.$$

Виходячи з розрахунків:

$$e = \max (0,7^{\wedge} 0,8) = 0,8.$$

Це значення визначає міру правдоподібності експертної оцінки дії господарського механізму управління. Таким чином, правдоподібність суб'єктивної експертної оцінки дії господарського механізму управління сільськогосподарськими підприємствами на меліорованих землях на сучасному етапі розвитку становить 80%.

Проведемо аналіз існуючого стану дії господарського механізму управління сільськогосподарськими підприємствами на меліорованих землях шляхом зведення результатів експертної оцінки складових механізму управління на кожному з рівнів управління (формула 5.13):

$$GM = (0,6 + 0,5 + 0,7 + 0,4 + 0,4 + 0,6 + 0,4 + 0,3) / 9 = 0,49.$$

Урахуємо міру правдоподібності загальної експертної оцінки дії господарського механізму управління сільськогосподарськими підприємствами на меліорованих землях на сучасному етапі розвитку (формула 5.14):

$$h(ГМ)_{ум} = 0,49 * 0,8 = 0,39.$$

Таким чином, дія існуючого господарського механізму управління сільськогосподарських підприємств, що ведуть діяльність на меліорованих землях, на сучасному етапі може бути оцінена як незадовільна, тому що здійснюється лише на **39%** від теоретично потрібного, тобто необхідна розробка, формування та впровадження оновленого господарського механізму управління інноваційним розвитком підприємств комплексу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків Б. М. Основи менеджменту : навч. посіб. / Б. М. Андрушків, О. Є. Кузьмін. – Львів : Світ, 1995. – 294 с.
2. Ареф'єва О. В. Фінансовий менеджмент : навч.-метод. посіб. / О. В. Ареф'єва. – Вид-во Європ. ун-ту. – К., 2004. – 94 с.
3. Бланк И. А. Основы инвестиционного менеджмента : в 2 т. / И. А. Бланк. – К. : Эльга-Н, Ника-Центр, 2001. – Т. 1. – 536 с.
4. Бланк И. А. Основы инвестиционного менеджмента : в 2 т. / И. А. Бланк. – К. : Эльга-Н, Ника-Центр, 2001. – Т. 2. – 512 с.
5. Бланк І. А. Інвестиційний менеджмент : підруч. / І. А. Бланк, Н. М. Гуляєва. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2003. – 398 с.
6. Борисов А. Б. Большой экономический словарь / А. Б. Борисов. – М. : Книжный мир, 2010. – 860 с.
7. Борух В. О. Економічна статистика : навч. посіб. / В. О. Борух, Р. В. Алямкін. – К. : Ліра-К, 2006. – 318 с.
8. Борщ Л. М. Інвестування : теорія і практика : навч. посіб. / Л. М. Борщ. – К. : Знання, 2005. – 470 с.
9. Бочарников В. П. Fuzzy-технология : Математические основы. Практика моделирования в экономике / В. П. Бочарников. – С-Пб. : «Наука» РАН, 2001. – 328 с.
10. Брюховецька Н. Ю. Економічний механізм забезпечення ефективного функціонування підприємств : автореф. дис. ... докт. екон. наук : 08.06.01 / Брюховецька Наталя Юхимівна; Національна академія наук України. Інститут економіки промисловості. – Донецьк, 2001. – 25 с.
11. Брюховецька Н. Ю. Інститути в економічній теорії та практиці: історія і сучасність / Н. Ю. Брюховецька, І. П. Булеєв // Економіка і управління. – 2005. – № 3. – С. 35-40.
12. Буга Н. Ю. Державна політика інноваційного розвитку проблемних регіонів : автореф. дис. ... канд. екон. наук :

- 08.00.04 / Буга Наталія Юріївна ; Державна установа «Інститут економіки та прогнозування НАН України». – К., 2008. – 20 с.
13. Буняк Н. М. Економічний механізм формування ринку картоплі: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.07.02 / Буняк Наталія Миколаївна ; Ін-т аграр. економіки УААН. – К., 2002. – 20 с.
 14. Валух А. М. Стратегія регіонального розвитку інноваційної діяльності (організація та управління) / А. М. Валух. – Рівне : УДУВГП, 2004. – 174 с.
 15. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. [вид. 2-е] / В.О. Василенко. – К., 2005. – 504 с.
 16. Василенко В. О. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. [вид. 3-тє, вип. та доп.] / В. О. Василенко, В. Г. Шматько. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 440 с.
 17. Василик О. Д. Державні фінанси України : підруч. / О. Д. Василик, К. В. Павлюк. – К. : НІОС, 2002. – 608 с.
 18. Васильєва Н. К. Математичні моделі інноваційного розвитку в аграрній економіці : моногр. / Н. К. Васильєва; М-во аграр. політики України, Дніпропетровський держ. агр. ун-т. – Дніпропетровськ : РВВ ДДАУ, 2007. – 348 с.
 19. Васильєва Т. А. Багаторівнева система прийняття інвестиційних рішень як основа управління науково-технічним прогресом : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.02.02 / Васильєва Тетяна Анатоліївна; Українська Академія банківської справи. – Суми, 2001. – 27 с.
 20. Васитенко В. А. Выбор типа модели управления устойчивым развитием организации / В. А. Васитенко // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – № 1. – С. 137-147.
 21. Ватаманюк-Зелінська У. З. Еколого-економічні засади управління інноваційною діяльністю підприємств (на прикладі Львівської області) : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.08.01 / Ватаманюк-Зелінська Уляна Зеновіївна; Український державний лісотехнічний університет. – Львів, 2003. – 18 с.
 22. Виханский О. С. Менеджмент : учеб. [3-е изд] /

- О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М. : Гардарики, 2002. – 528 с.
23. Вітлінський В. В. Моделювання економіки : навч. посіб. – К. : КНЕУ, 2003. – 407 с.
 24. Воротіна Л. І. Малий бізнес та підприємництво в ринкових умовах господарювання : навч. посіб. / [Л. І. Воротіна, В. Є. Воротін, Л. А. Мартинюк, Т. В. Черняк]; за ред. Л. І. Воротіної. – 3-є вид., доп. і перероб. – К. : Вид-во Європейського ун-ту, 2004. – 308 с.
 25. Гавва В. Н. Потенціал підприємства : формування та оцінювання : навч. посіб. / В. Н. Гавва, Е. А. Божко. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 224 с.
 26. Геєць В. М. Нестабільність та економічне зростання / В. М. Геєць. – К. : Ін-т економічного прогнозування, 2000. – 344 с.
 27. Герасимчук З. В. Еколого-економічні основи формування та реалізації регіональної політики сталого розвитку (питання методології та методики) : автореф. дис. ... докт. екон. наук: 08.10.01 / Герасимчук Зоряна Вікторівна; Національна академія наук України. Інститут регіональних досліджень. – Львів, 2002. – 40 с.
 28. Глобалізація і безпека розвитку / [О. Г. Білорус, Д. Г. Лук'яненко та ін.]; за ред. О. Г. Білоруса. – К. : КНЕУ, 2001. – 733 с.
 29. Головач Г. С. Економічний механізм формування та функціонування ринку хмелю в Україні : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.07.02 / Головач Ганна Сергіївна; Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки» Української академії аграрних наук. – К., 2005. – 20 с.
 30. Голян В. А. Інституційні імперативи раціонального природокористування в контексті соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні виміри / В. А. Голян // Україна: крок у ХХІ сторіччя (соціально-політичний аналіз). – К. : Ін-т філософії НАН України, 2002. – С. 179-189.
 31. Голян В. А. Трансформація організаційно-економічного

- механізму природокористування в регіоні (на прикладі Волинської області) : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.01.01 / Голян Василь Анатолійович; Український державний університет водного господарства та природокористування. – Рівне, 2003. – 20 с.
32. Гордієнко П. Л. Стратегічний аналіз : навч. посіб. / П. Л. Гордієнко. – К. : Алерта, 2006. – 404 с.
 33. Горкіна Л. П. М. І. Туган-Барановський в економічній теорії та історії / Л. П. Горкіна. – НАН України ; Інститут економіки. – К., 2001. – 268 с.
 34. Господарський кодекс України : від 16 січня 2003 436-IV // Відомості Верховної Ради України. – 2003. – № 18. – С. 144.
 35. Грещак М. Г. Внутрішній економічний механізм підприємства : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / М. Г. Грещак, О. М. Гребешкова. – К. : КНЕУ, 2001. – 103 с.
 36. Гріфін Р. Основи менеджменту : підруч. / Р. Гріфін, В. Яцура. [Наук. ред. В. Яцура, Д. Олесневич]. – Львів : Бак, 2001. – 624 с.
 37. Гуменюк Д. О. Фінансове стимулювання інноваційного розвитку України : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.01.01 / Гуменюк Діана Олександрівна; Науково-дослідний фінансовий інститут при Міністерстві фінансів України. – К., 2006. – 22 с.
 38. Гуренко Т. О. Економічний механізм формування і функціонування ринку продукції птахівництва в Україні : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.07.02 / Гуренко Тамара Олексіївна ; Ін-т аграр. економіки УААН. – К., 2002. – 20 с.
 39. Гуткевич С. А. Инвестиции и инвестиционный процесс / С. А. Гуткевич. – К. : ИАЭ УААН, 2000. – 64 с.
 40. Гуткевич С. А. Управление инвестиционным процессом в аграрном секторе экономики / С. А. Гуткевич. – К. : ИАЭ УААН, 2000. – 267 с.
 41. Гуткевич С. О. Умови залучення іноземних інвестицій в економіку України / С. О. Гуткевич // Економіка АПК. – 2001. – № 6. – С. 79-84.
 42. Гуткевич С. О. Організація управління інвестиційним

- процесом (в аграрному секторі України) : навч. посіб. / С. О. Гуткевич. – К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2002. – 58 с.
43. Гуткевич С. А. Из мирового опыта инвестиционной деятельности / С. А. Гуткевич // Актуальні проблеми економіки. – 2002. – № 2. – С. 13-17.
 44. Гуткевич С. А. Инвестиционная привлекательность аграрного сектора экономики : моногр. / С. А. Гуткевич. – К. : Изд-во Европ. ун-та, 2003. – 251 с.
 45. Гуткевич С. О. Вексель у системі цінних паперів : проблеми становлення та розвитку : навч. посіб. / С. О. Гуткевич, М. Д. Корінько. – К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2003. – 119 с.
 46. Гуткевич С. О. Формування інвестиційної привабливості аграрного сектора економіки : автореф. дис. ... докт. екон. наук : 08.07.02 / Гуткевич Світлана Олександрівна; Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки» Української академії аграрних наук. – К., 2004. – 31 с.
 47. Гуткевич С. О. Інвестування : теорія і практика : навч. посіб. / С. О. Гуткевич. – К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2006. – 234 с.
 48. Гуткевич С. О. Дослідження факторів інвестування / С. О. Гуткевич // Актуальні питання економіки : теорія і практика. – Вип. 1 / Гол. ред. – д.е.н. В.Є. Новицький. – К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2007. – С. 5-8.
 49. Гуткевич С. О. Господарський механізм управління інноваційним розвитком / С. О. Гуткевич, А. О. Князевич // Економіка: проблеми теорії і практики. – Вип. 248 : В 6 т. – Т. 5. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2009. – С. 1110-1115.
 50. Гуткевич С. О. Індикатори стану господарського механізму управління інноваційним розвитком / С. О. Гуткевич, А. О. Князевич // Зб. наук. пр. Луцького національного технічного університету «Економічні науки», серія «Економіка та менеджмент». – Вип. 7 (26). – Ч. I. – Ред. кол. : відпр. ред. З. В. Герасимчук. – Луцьк, 2010. – С. 294-299.
 51. Дацій О. І. Розвиток інноваційної діяльності в

- агропромислового виробництва України : моногр. / О. І. Дацій. – К. : ННЦ ІАЕ, 2004. – 426 с.
52. Дацій О. І. Ефективність інноваційної діяльності в агропромислового виробництва : автореф. дис. ... докт. екон. наук : 08.02.02 / Дацій Олександр Іванович ; Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки» Української академії аграрних наук. – К., 2005. – 39 с.
 53. Державне регулювання економіки : навч. посіб. / [С. М. Чистов, А. Є. Никифоров, Т. Ф. Куценко та ін.]. – К. : КНЕУ, 2000. – 316 с.
 54. Дракер П. Ф. Бизнес и инновации : [пер. с англ.] / П. Ф. Дракер. – М. : «Вильямс», 2007. – 432 с.
 55. Дракер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке / П. Ф. Дракер. – М. : «Вильямс», 2007. – 272 с.
 56. Економіка і організація інноваційної діяльності : підруч. / [О. І. Волков, М. П. Денисенко, А. П. Гречан та ін.]; за ред. О. І. Волкова. – К. : ВД «Професіонал», 2004. – 960 с.
 57. Економіка підприємства : підруч. / за заг. ред. С.Ф. Покропивного. – [вид. 2-ге, перероб. та допов.]. – К. : КНЕУ, 2001. – 528 с.
 58. Економіка підприємства : підруч. / за заг. ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2004. – 648 с.
 59. Економіка підприємства : навч. посіб. / за ред. А. В. Шегди. – К. : Знання, 2005. – 431 с.
 60. Економічна енциклопедія : в 3 т. / [Ред. кол. : С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін.]. – К. : Видавничий центр «Академія», 2000. – Т. 1. – 864 с.
 61. Економічна енциклопедія : в 3 т. / [Ред. кол. : С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін.]. – К. : Видавничий центр «Академія», 2001. – Т. 2. – 848 с.
 62. Економічна енциклопедія : в 3 т. / [Ред. кол. : С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін.]. – К. : Видавничий центр «Академія», 2002. – Т. 3. – 952 с.
 63. Жданов С. А. Механизмы экономического управления предприятием / С. А. Жданов. – М. : Узд-во ЮНИТИ, 2002. – 319 с.

64. Завадський Й. С. Менеджмент : в 3 т. / Й. С. Завадський. – 3-вид., доп. – К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2001. – Т. 1. – 542 с.
65. Завадський Й. С. Менеджмент : в 3 т. / Й. С. Завадський. – 3-вид., доп. – К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2003. – Т. 2. – 640 с.
66. Ильяшенко С. Н. Инновационное развитие субъектов хозяйственной деятельности / С. Н. Ильяшенко // Механізм регулювання економіки, економіка природокористування, економіка підприємства та організація виробництва. – Суми, 2000. – Вип. 1. – С. 110-116.
67. Инновационный менеджмент : учебник для вузов / А. Е. Абрамшин, Т. П. Воронина, О. П. Молчанова, Е. А. Тихонова, Ю. В. Шленов; под ред. О. П. Молчановой. – М. : Вита-Пресс, 2001. – 272 с.
68. Интервью с Василием Леонтьевым // О чём думают экономисты : Беседы с нобелевскими лауреатами / Под ред. П. Самуэльсона и У. Баннета ; Пер. с англ. – Московская школа управления «Сколково». – М. : Альпина Бизнес Букс, 2009. – 490 с.
69. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком : проблеми, концепції методи : навч. посіб. / С. М. Ілляшенко. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2003. – 278 с.
70. Інноваційний розвиток промисловості України / О. І. Волков, М. П. Денисенко, А. П. Гречан та ін.; під ред. проф. О. І. Волкова, проф. М. П. Денисенка. – К. : КНТ, 2006. – 648 с.
71. Карпіщенко Т. О. Економічний механізм інновацій екологічної спрямованості : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.08.01 / Карпіщенко Тетяна Олексіївна ; Сумський державний університет. – Суми, 2000. – 20 с.
72. Кісіль М. І. Розвиток інноваційної інфраструктури та становлення інноваційної моделі функціонування ринку / М. І. Кісіль // Наукові основи агропромислового виробництва в зоні Полісся і Західного регіону України / ред. кол. М. В. Зубець (голова редакційної колегії) та ін. – К. : Урожай, 2004. – С. 492-494.
73. Князевич А. О. Синергетика і синергія в менеджменті /

- А. О. Князевич // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. – Економіка. – Вип. 1 (37). – Рівне : НУВГП, 2007. – С. 40-45.
74. Князевич А. О. Рівні господарського механізму управління підприємствами / А. О. Князевич // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. – Економіка. – Вип. 3 (39). – Рівне : НУВГП, 2007. – С. 101-107.
75. Князевич А. О. Алгоритм становлення нових механізмів управління водогосподарсько-меліоративним комплексом / А. О. Князевич // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. – Економіка. – Ч. 1. – Вип. 4 (40). – Рівне : НУВГП, 2007. – С. 182-189.
76. Князевич А. О. Синергетична модель становлення механізмів управління водогосподарсько-меліоративним комплексом України / А. О. Князевич // Економіка : проблеми теорії і практики. – Вип. 228 : В 4 т. – Т. IV. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2007. – С. 780-785.
77. Князевич А. О. Механізм управління інноваційним розвитком підприємств водогосподарсько-меліоративного комплексу / А. О. Князевич // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. – Економіка. – Ч. 5. – Вип. 4 (44). – Рівне : НУВГП, 2008. – С. 220-226.
78. Князевич А. О. Управління інноваційним розвитком підприємств агропромислового комплексу : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Князевич Анна Олександрівна ; ПВНЗ «Європейський ун-т». – К., 2009. – 20 с.
79. Князевич А. О. Кластер як організаційна форма активізації інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств на меліорованих землях Рівненської області / А. О. Князевич // Реструктуризація соціально-економічного потенціалу України в умовах розвитку ринкових відносин : зб. матер. Всеукр. наук.-практ. семін. молод. вчен. та студ., 26 листопада 2009 р. – Вип. 1. – Мелітополь : Вид-во Мелітоп. держ.

- педагог. ун-ту ім. Б.Хмельницького, 2009. – С. 11-15.
80. Князевич А. О. Інноваційний лаг і його роль в інноваційному процесі / А. О. Князевич // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 6 (108). – С. 25-30.
 81. Князевич А. О. Математичне моделювання і експертна оцінка ефективності господарського механізму управління інноваційним розвитком підприємств АПК [Електронний ресурс] / А. О. Князевич, О. В. Крайчук // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – Вип. 2. – 2011. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=470>.
 82. Князевич А. О. Інноваційний лаг в національній інноваційній системі / А. О. Князевич // Зб. матер. всеукр. IV Міжнар. наук.-практ. конф. «Наука, освіта, суспільство очима молодих» 17-18 травня 2011 р. – Рівне : РДГУ, 2011. – С. 56-57.
 83. Король В. С. Антикризовий менеджмент в умовах ринкової трансформації економіки : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 / Король Володимир Степанович ; Національна академія наук України. Інститут регіональних досліджень. – Львів, 2001. – 24 с.
 84. Костюкевич Р. М. Ринкові механізми управління водогосподарськими проектами : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.02.03 / Костюкевич Руслан Миколайович ; Український державний університет водного господарства та природокористування. – Рівне, 2003. – 20 с.
 85. Коюда В. О. Основи інвестиційного менеджменту : навч. посіб. для студ. вищих навч. закл. / В. О. Коюда, Т. І. Лепейко, О. П. Коюда. – К. : Кондор, 2008. – 340 с.
 86. Крайчук О. В. Курс лекцій з алгебри. Основні поняття. Основні числові системи : навч. посіб. / О. В. Крайчук, В. С. Марач. – Рівне : РДГУ, 2003. – 110 с.
 87. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. / Н. В. Краснокутська. – К. : КНЕУ, 2003. – 502 с.
 88. Кредісов А. І. Менеджмент для керівників : навч. посіб. / А. І. Кредісов, Є. Г. Панченко, В. А. Кредісов. – К. : Т-во

- «Знання» 2004. – 556 с.
89. Крикавський Є. В. Логістичні системи : навч. посіб. / Є. В. Крикавський, Н. В. Чернописька. – Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2009. – 264 с.
 90. Крикавський Є. В. Маркетингова політика розподілу : навч. посіб. / Є. В. Крикавський, Н. С. Косар, А. Чубала. – Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2009. – 232 с.
 91. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту : підруч. / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – К. : «Академвидав», 2003. – 416 с.
 92. Левицька О. О. Інновації : їх сутність, класифікація, роль та значення для суб'єктів господарювання / О. О. Левицька // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. – Економіка. – Вип. 1 (41). – Рівне : НУВГП, 2008. – С. 161-166.
 93. Левицька С. О. Інноваційний розвиток економіки : проблеми становлення в Україні та міжнародні інноваційні тенденції / С. О. Левицька, О. Р. Семенюк // Зб. наук. пр. «Вісник Національного університету водного господарства та природокористування». – Економіка : Вип. 3 (47). – Ч. 1. – Рівне : НУВГП, 2009. – С. 373-278.
 94. Левицька С. О. Напрямки та інституційне забезпечення інноваційної діяльності в Україні // С. О. Левицька, О. О. Степанець // Зб. наук. пр. «Вісник Національного університету водного господарства та природокористування». – Економіка : Вип. 3 (47). – Ч. 1. – Рівне : НУВГП, 2009. – С. 414-422.
 95. Лепейко Т. І. Управління прийняттям інвестиційних рішень в системі фінансового менеджменту підприємства : автореф. дис. ... докт. екон. наук : 08.06.01 / Т. І. Лепейко Тетяна Іванівна ; Харківський державний економічний університет. – Х., 2003. – 36 с.
 96. Логутова Т. Г. Организационно-экономический механизм государственного управления инновационным развитием региона : моногр. / Т. Г. Логутова; науч. ред. А. С. Поважный; М-во образования и науки Украины, Донецкий гос. ун-т. – Мариуполь, 2006. – 226 с.

97. Лозниця В. С. Психологія менеджменту : навч. посіб. / В. С. Лозниця. – К. : ЕксОб, 2000. – 512 с.
98. Лук'яненко Д. Г. Економічна інтеграція і глобальні проблеми сучасності : навч. посіб. / Д. Г. Лук'яненко. – К. : КНЕУ, 2005. – 204 с.
99. Лупенко Ю. О. Розвиток підприємництва в Україні / Ю. О. Лупенко, В. В. Каліцька, В. О. Мельник, С. М. Демченко, О. О. Канцуров ; П. І. Гайдуцький (наук. ред.). – К. : Нора-друк, 2003. – 246 с.
100. Мазур О. Є. Формування механізму розвитку малого підприємництва в умовах трансформації економіки України : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.02.03 / Мазур Олена Євгенівна ; Одеський державний економічний університет. – Одеса, 2004. – 18 с.
101. Малій бізнес в Україні : дороговкази поступу : моногр. – Донецьк : ТОВ «Юго-Восток ЛТД», 2008. – 275 с.
102. Масенко Б. П. Антикризове управління : навч. посіб. / Б. П. Масенко, Г. М. Афонченкова. – К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2005. – 264 с.
103. Меленчук Л. І. Сутнісна характеристика інноваційних процесів [Електронний ресурс] / Л. І. Меленчук // Галицький інститут ім. В.Чорновола. – Режим доступу : http://www.gi.edu.ua/content/_f04_k01/material/e_o_i_d/.
104. Мескон М. Основи менеджмента ; [перев. с англ.] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Экономика, 2000. – 876 с.
105. Методичні рекомендації економічної оцінки ефективності інвестицій в інновації. Додаток 1 до наказу Держіннофонду від 29.05.1998 р., №37 / В. П. Чеботарьов, С. А. Єгорова, Н. І. Петренко. – К. : Український державний інноваційний фонд, 1998 р.
106. Механізми ринкового господарювання: галузеві особливості : моногр. / В. Я. Гуменюк, Б. О. Король, Р. М. Костюкевич, Н. О. Мазур, Г. Ю. Міщук, Г. Ю. Орлов, І. А. Рошик; за ред. д.е.н., проф. В. Я. Гуменюка. – Рівне : НУВГП, 2005. – 281 с.
107. Міжнародний менеджмент : навч. посіб. / В. С. Білозубенко,

- О. В. Озаріна, А. А. Семенов ; за заг. проф. О. Б. Чернеги. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 592 с.
108. Мошек Г. Є. Менеджмент : навч. посіб. / Г. Є. Мошек, Ю. В. Поканевич, А. С. Соломко, А. В. Семенчук; заг. ред. Г. Є. Мошека. – К. : Кондор, 2009. – 392 с.
109. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. – К. : ТОВ: «УВПК«Екс.об.»», 2004. – 559 с.
110. Нестеренко О. П. Історія економічних вчень : курс лекцій / О. П. Нестеренко. – 3-тє вид., стереотип. – К. : МАУП, 2002. – 128 с.
111. Ноговицин О. Інституційні засади вдосконалення державного управління інноваційними процесами та комерціалізацією інтелектуальної власності / О. Ноговицин, В. Луговський, Н. Волошин, Ю. Шкворець, Є. Онисько // Інтелектуальна власність. – 2005. – № 10. – С. 4-10.
112. Окорський В. П. Основи менеджменту : навч. посіб. – Рівне : НУВГП, 2009. – 400 с.
113. Орлюк О. Проблеми участі органів державної влади в інноваційних процесах / О. Орлюк // Інтелектуальна власність. – 2007. – № 11. – С. 4-6.
114. Осецький В. Л. Інвестиції та інновації : проблеми теорії і практики / В. Л. Осецький. – К. : ІАЕ УААН, 2003. – 413 с.
115. Основи економічної теорії : політекономічний аспект : підруч. / Відп. ред. Г. Н. Климко. – [5-тє вид., випр.]. – К. : Знання-Прес, 2004. – 615 с.
116. Остапчук А. Д. До аналізу наукових поглядів на формування ринкових відносин / А. Д. Остапчук, Р. П. Саблук // Економіка АПК. – 2009. – № 1. – С. 86-88.
117. Павлов В. І. Політика регіонального розвитку в умовах ринкової трансформації (теоретико-методологічні аспекти та механізми реалізації) : моногр. / В. І. Павлов. – Луцьк : Надстир'я, 2000. – 580 с.
118. Павлов В.І. Економічний потенціал регіону: діагностика та реалізація : моногр. / В.І. Павлов, С.О. Лукін. – Луцьк: Надстир'я, 2002. – 160 с.
119. Палига Є. Соціально-економічний механізм формування

- ефективної економіки / Є. Палига. – Львів : Інститут регіональних досліджень НАН України, 2000. – 340 с.
120. Пархоменко Т. І. Управління економічною ефективністю інноваційних проектів : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.02.03 / Пархоменко Тетяна Іванівна ; Харківський національний університет. – Х., 2005. – 18 с.
121. Пелихов Е. Ф. Экономическая эффективность инноваций : научное издание / Е. Ф. Пелихов ; Народ. укр. акад. – Х. : НУА, 2005. – 559 с.
122. Пересада А. А. Управління інвестиційним процесом / А. А. Пересада. – К. : Лібра, 2002. – 472 с.
123. Про інвестиційну діяльність : Закон України від 18 вересня 1991 року № 1560-XII (із зм. і доп.) // Відомості Верховної Ради. – 1991. – № 47. – ст. 647.
124. Про господарські товариства : Закон України від 19 вересня 1991 року № 1576-XII // Відомості Верховної Ради України. – 1991. – № 49. – С. 682.
125. Про режим іноземного інвестування : Закон України від 19 березня 1996 року № 94/96-ВР (із зм. і доп.) // Відомості Верховної Ради. – 1996. – № 19. – ст. 80.
126. Про фінансовий лізинг : Закон України від 16 грудня 1997 року № 723/97-ВР (із зм. і доп.) // Відомості Верховної Ради. – 1998. – № 16. – ст. 68.
127. Про державну підтримку малого підприємництва : Закон України від 19 жовтня 2000 року № 2063-III // Відомості Верховної Ради України. – 2000. – № 51-52. – С. 447.
128. Про інноваційну діяльність : Закон України від 4 липня 2002 року № 40-IV (із зм. і доп.) // Відомості Верховної Ради України. – 2002. – № 36. – ст. 266.
129. Промышленные кризисы. Очерк из социальной истории Англии / М. Туган-Барановский. – 2-е изд., соверш. перераб. – С.-Пб. : О.Н. Попова, 1900. – 354 с.
130. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 480 с.
131. Россоха В. В. Інноваційна парадигма управлінської діяльності / В. В. Россоха // АгроІнком. – 2007. – № 8. – С.

59-61.

132. Рульєв В. А. Менеджмент : навч. посіб. / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 312 с.
133. Саблук П. Т. Інвестиційна привабливість аграрно-промислового виробництва регіонів України / П. Т. Саблук, М. І. Кісіль, М. Ю. Коденська, М. В. Нетеса, Р. П. Саблук / ННЦ «Інститут аграрної економіки». – К., 2005. – 478 с.
134. Саблук П. Т. Економічний механізм АПК у ринковій системі господарювання / П. Т. Саблук // Економіка АПК. – 2007. – № 2. – С. 3-10.
135. Саблук Р. П. Фінансовий лізинг в АПК : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.04.01 / Саблук Ростислав Петрович ; Київ. нац. ун-т ім. Т. Шевченка. – К., 2003. – 19 с.
136. Саблук Р. П. До питань класифікаційних відмінностей бізнес-формувань / Р. П. Саблук, Ю. О. Маркітан // Журнал «АгроІнком». – 2010. – № 3. – С. 23-30.
137. Самоквіна Г. А. Інноваційно-інвестиційний та регуляторний механізм ринкової трансформації : моногр. / Г. А. Самоквіна, В. Л. Ясінський ; Одес. нац. політех. ун-т. – Одеса : ОІРДУ НАДУ, 2005. – 128 с.
138. Словарь иностранных слов / Науч. ред. А. Г. Спиркин, И. А. Акчурина, Р. С. Крапинская. – 14-е изд., испр. – М. : Русский язык, 1987. – 608 с.
139. Словник сучасної економіки МакМілланда / Пер. з англ. [гол. ред. Д.В. Пірс]. – 4-те вид. – К. : Вид-во «АртЕк», 2000. – 640 с.
140. Соловьев В. П. Инновационная деятельность как системный процесс в конкурентной экономике (Синергетические эффекты инноваций) / В. П. Соловьев. – Национ. акад. наук Украины, Центр исслед. науч.-техн. потенциала и истории науки им. Г. М. Добронравова. – К. : Феникс, 2006. – 226 с.
141. Стадник В. В. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – К. : Академвидав, 2006. – 464 с.
142. Стельмашук А. М. Економіка і організація інноваційної

- діяльності : навч. посіб. / А. М. Стельмашук, Б. Б. Гладич, Б. В. Погрішук, А. Г. Бидик, С. С. Волощук ; за заг. ред. А. М. Стельмашук. – Тернопіль : Економічна думка, 2001. – 176 с.
143. Стеченко Д. М. Інноваційні форми регіонального розвитку : навч. посіб. / Д. М. Стеченко. – К. : Вища шк., 2002. – 254 с.
144. Стратегія сталого розвитку та структурно-інноваційної перебудови української економіки (2004-2005) // Економіст. – 2004. – № 5. – С. 27-46.
145. Терещенко О. О. Фінансова санація та банкрутство підприємств : навч. посіб. / О. О. Терещенко. – К. : КНЕУ, 2000. – 412 с.
146. Тивончук С. О. Методологічні підходи щодо управління інноваційною діяльністю / С. О. Тивончук, С. В. Тивончук // Економіка АПК. – 2005. – № 12. – С. 67-71.
147. Управління інноваціями / А. І. Сухоруков, О. Д. Данілов, М. М. Недашківській, О. А. Сухорукова ; за ред. А. І. Сухорукова. – К. : ВД «Комп'ютерпрес», 2003. – 206 с.
148. Урманов И. Синергетические связи как новая модель организации производства / И. Урманов // Мировая экономика и международные отношения. – № 3. – 2000. – С. 19-26.
149. Фатхутдинов Р. А. Инновационный менеджмент : учеб. / Р. А. Фатхутдинов. – М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000. – 624 с.
150. Фатхутдинов Р. А. Стратегическая конкурентоспособность : учеб. по спец. «Маркетинг» / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Экономика, 2005. – 505 с.
151. Федулова Л. І. Інноваційна економіка : підруч. / Л. І. Федулова. – К. : Либідь, 2006. – 480 с.
152. Федулова Л. І. Корпоративні структури в національній інноваційній системі України / Л. І. Федулова, В. Л. Осецький, Ю. В. Гончаров, О. Ю. Рудченко, Ю. М. Бажал / Інститут економіки та прогнозування НАН України / Л. І. Федулова (ред.). – К. : УкрІНТЕІ,

2007. – 812 с.
153. Фроленкова Н. А. Еколого-економічне оцінювання в управлінні меліоративними проектами : моногр. / Н. А. Фроленкова, Л. Ф. Кожушко, А. М. Рокочинський. – Рівне : НУВНП, 2007. – 257 с.
154. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підруч. / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2003. – 608 с.
155. Хорунжий М. Й. Організація агропромислового комплексу : підруч. / М. Й. Хорунжий. – К. : КНЕУ, 2001. – 382 с.
156. Худолій Л. М. Економічний механізм формування та функціонування ринку зерна в Україні : автореф. дис. ... докт. наук : 08.07.02 / Худолій Любов Михайлівна ; Ін-т аграр. економіки УААН. – К., 1999. – 40 с.
157. Цигилик І. І. Економіка і організація інноваційної діяльності : навч. посіб. / І. І. Цигилик, С. О. Кропельницька, О. І. Мозоль, І. Г. Ткачук. – К. : «Центр навчальної літератури», 2004. – 128 с.
158. Чупіс А. В. Економічний механізм санації підприємства / А. В. Чупіс, К. В. Багацька. – Суми : Довкілля, 2006. – 252 с.
159. Чухно А. А. Господарський механізм та шляхи його вдосконалення на сучасному етапі / А. А. Чухно // Економіка України. – 2007. – № 3 (554). – С. 60-67.
160. Шандра В. М. Організаційно-економічний механізм інноваційного оновлення національної економіки : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.03 / Шандра Володимир Миколайович ; Ін-т законодавства Верхов. Ради України. – К., 2008. – 20 с.
161. Шарп У. Инвестиции ; [пер. с англ.] / У. Шарп, Г. Александер, Д. Бэйли. – М. : ИНФРА, 1998. – 1028 с.
162. Шувалов В. О. Побудова іміджу підприємства з іноземними інвестиціями на прикладі ТЗОВ «ОДЕК Україна» / В. О. Шувалов // Проблеми іміджології : зб. наук. допов. учасн. IV Міжнародної наук.-практ. конф., 16 травня 2003 р. / Редкол. : З. І. Тимошенко (голова) та ін. – К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2003. – С. 82-83.
163. Шувалов В. О. Методика контролю освоєного об'єму як

- ефективний механізм управління проектами / В. О. Шувалов, А. О. Князевич // Економіка : проблеми теорії і практики. – Вип. 234 : В 4 т. – Т. I. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2007. – С. 201-206.
164. Шувалов В. О. Управлінська синергія згідно з теорією синергетики / В. О. Шувалов, Л. М. Шувалова, А. О. Князевич // Економіка : проблеми теорії і практики. – Вип. 255 : В 9 т. – Т. IV. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2009. – С. 895-899.
165. Шувалова Л. М. Організаційна культура підприємства / Л. М. Шувалова, О. М. Скоцик // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. – Економіка. – Вип. 3 (43). – Рівне : НУВГП, 2008. – С. 244-249.
166. Шумпетер Й. А. Теория экономического развития. Капитализм, социализм и демократия ; [пред. В. С. Автономова] / Й. А. Шумпетер. – М. : ЭКСМО, 2007. – 864 с.
167. Щукін О. І. Організаційно-економічний механізм управління підприємствами малого і середнього бізнесу : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.02.03 / Щукін Олександр Ігоревич ; Дніпропетр. ун-т економіки та права. – Дніпропетровськ, 2003. – 24 с.
168. Юхновский І. Попит – рушій інновацій / І. Юхновский // Національна безпека і оборона. – № 7. – 2004. – С. 11
169. Яковлев А. І. Методика визначення ефективності інвестицій, інновацій, господарських рішень в сучасних умовах / А. І. Яковлев. – Х. : Бізнес-інформ, 2001. – 55 с.
170. Ященко Ю. П. Трансформація господарського механізму до ринкового типу (на прикладі ПЕК України) : автореф. дис. ... докт. екон. наук : 08.07.01 / Ященко Юрій Петрович ; НАН України. Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк, 2003. – 30 с.
171. Kleinknecht A. Innovation patterns in crisis and prosperity : Schumpeter's long cycle reconsidered / A. Kleinknecht. – Hong Kong, 1987.

Для нотаток:

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ	5
1.1. Сутність управління інноваційним розвитком підприємств	5
1.2. Теорії інноваційного розвитку	10
1.3. Циклічність інноваційного розвитку економіки в епоху глобалізації	13
РОЗДІЛ 2. ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ	19
2.1. Інноваційний лаг і його роль в інноваційному процесі	19
2.2. Класифікація інновацій	25
2.3. Суб'єкти та об'єкти інноваційної діяльності	28
РОЗДІЛ 3. ЕФЕКТИВНІСТЬ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	32
3.1. Показники комплексного оцінювання ефективності інноваційної діяльності	32
3.2. Методи оцінки ефективності управління інноваційною діяльністю	37
РОЗДІЛ 4. МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ	47
4.1. Поняття механізмів управління	47
4.2. Рівнева будова механізмів управління	51
РОЗДІЛ 5. ШЛЯХИ ВПРОВАДЖЕННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ	58
5.1. Формування ефективного механізму управління інноваційним розвитком підприємств	58

5.2. Математичне моделювання та експертне оцінювання господарського механізму управління інноваційним розвитком підприємств	67
---	----

РОЗДІЛ 6.	
СТАНОВЛЕННЯ СПРИЯТЛИВОГО СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КОЛЕКТИВІ ПРИ ЗДІЙСНЕННІ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	75
6.1. Сутність і вплив сприятливого соціально-психологічного клімату на креативну діяльність у колективі	75
6.2. Фактори формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі	78
6.3. Синергія в інноваційному менеджменті	82
ПІСЛЯМОВА	88
ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК	89
ДОДАТКИ	104
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	115

Наукове видання

МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ

Монографія

***КНЯЗЕВИЧ Анна Олександрівна
КРАЙЧУК Олександр Васильович***

**Коректор:
*Л.Г. Воробей***

**Комп'ютерна верстка та макет:
*Л.М. Федорук***

Здано до набору 17.02.2011 р.
Підписано до друку 29.04.2011 р.
Формат 60x84 1/16. Папір офсетний.
Друк офсетний. Гарнітура TextBook.
Умовн. друк. арк. 8,1.
Обл. вид. арк. 7,7.
Тираж 300 примірників.

Видавець О. Зень
Свідоцтво РВ № 26 від 6 квітня 2004 р.
пр. Кн. Романа, 9/24, м. Рівне, 33022;
тел.: 0-362-24-45-09; 0-67-36-40-727;
E-mail: olegzen@ukr.net

Друк: ПП Самборський І. О.
вул. Толстого, 3, м. Рівне, 33028;
тел.: 0-362-22-41-20