

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

КОЛІНКО НАТАЛІЯ ОРЕСТІВНА

УДК 005.342:331.1:332.02:334.02:35.085.2:658

ДИСЕРТАЦІЯ
КЕРІВНИЦТВО ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

Спеціальність 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

08 – Економічні науки

Дисертація на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук

Ідентичність усіх примірників дисертації

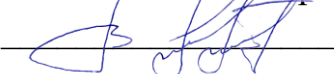
ЗАСВІДЧУЮ:

*Вчений секретар спеціалізованої
вченої ради*



Завербний А.С.

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

 / Н.О. Колінко /

Науковий керівник Кузьмін Олег Євгенович, доктор економічних наук, професор,
заслужений працівник народної освіти України

Львів - 2021

АНОТАЦІЯ

Колінко Н.О. Керівництво інноваційною діяльністю підприємств. – На правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Національний університет «Львівська політехніка», Міністерство освіти і науки України, Львів, 2021.

У дисертаційній роботі розвинуто понятійно-категорійний апарат у сфері керівництва інноваційною діяльністю, як результат запропоновано модель формування та розвитку результативного керівництва інноваційною діяльністю підприємств. Актуальність наукового дослідження зумовлена вирішальною роллю керівництва в процесі впровадження та використання інновацій в діяльності підприємств як основи якісних зрушень у соціально-економічному житті. Розуміння керівниками усіх рівнів сутності та інструментів керівництва інноваційною діяльністю сприятиме підвищенню ефективності й результативності нововведень, що, відповідно, призведе до зростання ділової активності підприємств за рахунок впровадження різного роду інновацій. У зв'язку з цим виникає потреба в розробленні концептуальної моделі формування та розвитку результативного керівництва інноваційною діяльністю, що включає такі елементи як: модель вибору інструментарію результативного керівництва інноваційною діяльністю, оцінювання результативності керівництва інноваційною діяльністю, визначення на її основі дійсної векторної орієнтованості, вибору відповідного управлінського підходу результативного керівництва на засадах розробленої адхократично-креативної моделі та прогнозування впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на економічний результат інноваційної діяльності.

У першому розділі «Теоретико-прикладні засади формування керівництва інноваційною діяльністю підприємств» розвинуто понятійно-категорійний апарат у сфері керівництва інноваційною діяльністю, на основі проаналізованих підходів до трактування поняття «інновації», «інноваційна діяльність», «управління інноваційною діяльністю», «інноваційний менеджмент», як результат визначено

місце керівництва в змодельованій структурі управління інноваційною діяльністю та запропоновано власне тлумачення поняття «керівництво інноваційною діяльністю»; удосконалено класифікації видів інструментів керівництва інноваційною діяльністю підприємств, які найбільш повно враховують можливі класифікаційні ознаки та види інструментів керівництва, змістовно розкривають їхню сутність та структуру, та дозволяють практично застосувати їх для формування комбінацій вибору інструментів для забезпечення результативного керівництва інноваційною діяльністю; сформовано концептуальні засади оцінювання та розвитку результативного керівництва інноваційною діяльністю, які враховують не лише інтелектуальну складову керівництва, а й ефективність застосування управлінських підходів як єдиної системи.

У розрізі дослідження концептуальних підходів формування системи управління та феноменології керівництва графічно змодельовано структуру управління інноваційною діяльністю, яка дозволяє наочно побачити місце керівництва інноваційною діяльністю, взаємозв'язок з іншими ключовими елементами управління та його вплив на керовану систему, з метою досягнення ефективних соціальних, економічних та технологічних результатів, шляхом реалізації загальних та конкретних функцій менеджменту, з використанням соціально-психологічних, економіко-технологічних та адміністративно-правових методів менеджменту щодо підготовки, ухвалення та реалізації обґрунтованих управлінських рішень у сфері інноваційної діяльності, а також участь у перетворенні вхідного ресурсу (ідеї) та впливу зовнішніх факторів на отримання кінцевого продукту (інновації).

На основі доповненої класифікації інструментів керівництва інноваційною діяльністю виділено: 11 видів методів впливу (з них, запропоновано 6 нових класифікаційних ознак: за охопленням, за тривалістю, за формою психологічного стимулювання, за безпосередністю впливу, за формою взаємодії з підлеглим, за рівнем емоційності), 12 видів влади (з них запропоновано 2 нові класифікаційні ознаки: за інструментами застосування, за напрямками впливу), 14 видів стилів керівництва (з них запропоновано 5 нових класифікаційних ознак: за методом

превалюючого впливу в керівництві інноваційною діяльністю, за рівнем інноваційності в керівництві інноваційною діяльністю, за здатністю до сприйняття змін в керівництві інноваційною діяльністю, за участю керівника в інноваційній діяльності, за формою впливу в керівництві інноваційною діяльністю).

Виокремлено основні групи та види особистісних характеристик, які повинні наділяти керівника інноваційної діяльності в його трудовій діяльності, а саме: навички, знання, цінності, здібності, мислення, якості, виконання функцій та дотримання принципів управлінської діяльності, які в подальшому покладуться в систему оцінювання керівництва інноваційною діяльністю підприємств.

У другому розділі дисертаційної роботи «Аналізування інструментарію керівництва інноваційною діяльністю підприємств» проаналізовано стан та динаміку розвитку інноваційної активності підприємств, в результаті на основі адаптованого методу ABC-XYZ-аналізу, використання формуючих та результуючих факторів впливу керівництва на ефективність інноваційної діяльності та експертного оцінювання частоти застосування конкретних інструментів, сформовано модель рекомендованих до застосування видів інструментів результативного керівництва інноваційною діяльністю в залежності від векторної орієнтованості.

За результатами узагальненого аналізу та проведених досліджень щодо стану та тенденцій розвитку інноваційної діяльності підприємств в Україні, виявлених тенденції динаміки індексу промислової продукції та індексу виробництва продукції за видами діяльності в Україні за 2000-2019 роки, було сформовано «дорожню карту» із необхідним та чіткими рекомендаціями щодо здійснення керівництва інноваційної діяльності, як на макрорівні так і на мікрорівнях.

Із врахуванням статистичних даних, сформовано вибірку показників (формуючих та результуючих факторів впливу) керівництва інноваційною діяльністю, які дозволяють на основі факторного підходу оцінити вплив керівництва інноваційною діяльністю як на процес її реалізації, так і оцінити внесок у її результати. До формуючих факторів віднесено: 1) участь у програмах НДР (факт участі у програмах НДР, реалізація інноваційної продукції нової для ринку); 2)

використання інноваційного обладнання та процесів на підприємстві (реалізація інноваційної продукції нової для підприємства, впровадження нових технологічних процесів); 3) мотивування працівників підприємства, задіяних у інноваційній діяльності (виокремлення та облік працівників, здійснення витрат на оплату). До результуючих факторів віднесено: 1) обсяг реалізованої інноваційної продукції у кількісному вимірі; 2) обсяг реалізованої інноваційної продукції у грошовому вимірі.

За результатами розрахунку до кластеру, що відображає найбільш успішні інноваційно активні промислові підприємства, потрапило сім промислових підприємств Львова та Львівської області. На їх основі проведено апробування методики формування моделей вибору інструментів керівництва інноваційною діяльністю.

Запропоновано процедуру визначення векторної орієнтованості (суспільство, бізнес-процеси, працівники) керівництва інноваційної діяльності семи найбільш успішних інноваційно активних промислових підприємств, за результатами оцінювання факторів впливу керівництва на ефективність інноваційної діяльності, представленої в ході XYZ-аналізу. Визначення векторної орієнтованості дозволяє окреслювати напрямки розвитку керівництва інноваційною діяльністю, шляхом підвищення ефективності застосування конкретних формуючих та результуючих факторів, а також інструментів керівництва за кожним вектором.

Розкрито методичні аспекти експертного оцінювання частоти застосування конкретних видів інструментів, в практиці досліджуваних промислових підприємств. На основі отриманих результатів уніфіковано найбільш впливові та вагомі види кожного інструменту (по 5 основних видів: методів впливу, влади, стилів керівництва), які є рекомендованими до застосування в керівництві інноваційною діяльністю. Сформована модель надає керівникам інноваційної діяльності дієвий та впливовий механізм підвищення результативності керівництва інноваційною діяльністю шляхом оптимального поєднання конкретних видів інструментів.

У третьому розділі дисертаційної роботи «Формування та розвиток результативного керівництва інноваційною діяльністю підприємств» розроблено модель формування та розвитку результативного керівництва інноваційною діяльністю, що ґрунтується на поєднанні моделі інструментарію керівництва та моделі вибору підходу в керівництві. Така модель є комплексною, універсальною та всеохоплюючою в межах предмету дослідження, враховує сформовану методологію вибору рекомендованих до застосування видів інструментів результативного керівництва інноваційною діяльністю в залежності від векторної орієнтованості, так і сформовану методологію оцінювання рівня результативності керівництва, визначення на її основі дійсної векторної орієнтованості, вибору відповідного управлінського підходу результативного керівництва на засадах адхократично-креативної моделі та прогнозування впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, враховуючи інтегральну оцінку результативності керівництва, на економічний результат інноваційної діяльності.

За результатами досліджень виокремлено сім стадій життєвого розвитку керівництва інноваційною діяльністю: започаткування, активізація, зростання, вихід на зовнішнє середовище, вершина (пік), втримування і затишшя (підготовка) перед початком наступного циклу та запропоновано удосконалену модель співвідношення даних стадій та комбінацій векторної орієнтованості, що дозволяє більш ґрунтовно зрозуміти на якому відрізку життєвого розвитку перебуває керівництво інноваційною діяльністю та які додаткові чинники та інструменти, що визначаються векторною орієнтованістю, необхідно застосовувати.

Сформовано елементи моделі оцінювання результативності керівництва інноваційною діяльністю підприємств з врахуванням показників, які відображають особистісні характеристики керівника (інтелектуальну складову) і показників, які відображають результат його діяльності (управлінську та виробничо-технологічну складову). Запропонована комбінація показників дає можливість збалансувати часткову суб'єктивність експертного методу при оцінюванні особистісної складової, з реальними показниками діяльності підприємства при оцінюванні управлінської та технологічно-виробничої складової. Як результат, за умови об'єктивного

оцінювання результативності керівництва інноваційної діяльності, отримаємо чітке уявлення про особистість керівника, що дозволить сформулювати ряд рекомендацій та конкретних заходів щодо формування та розвитку керівництва інноваційною діяльністю.

Запропоновано адхократично-креативну модель, в основу якої покладено такі критерії як: результати оцінювання трьох складових керівництва інноваційною діяльністю та векторну орієнтованість керівництва, що дало можливість виокремити та детально охарактеризувати вісім управлінських підходів керівництва інноваційною діяльністю (директивний, патріархальний, прихильний, автономний, коопераційний, консультативний, співпрічетний, колегіальний підходи) та виокремити вісім відповідних типології керівників (наглядач, координатор, впроваджував, організатор, новатор, дослідник, командир).

В контексті моделі вибору підходу в керівництві інноваційною діяльністю розроблено економетричні моделі прогнозування впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, на економічний результат виробничо-господарської діяльності промислових підприємств (ТзОВ «СП «Електротранс», ТзДВ «Львівагромашпроект», ПП «НВП «ТРОЯН»), що дозволяє суттєвим чином підсилити результуючі фактори керівництва інноваційної діяльності та спрогнозувати конкретні кінцеві результати інноваційної діяльності. Таким чином, виокремлено такі незалежні змінні величини: чисельність персоналу підприємств, вартість основних засобів, інтегральний показник результативності керівництва інноваційною діяльністю, оцінка економічних умов виробничо-господарської діяльності, рівень інноваційної активності підприємства, чистий дохід від реалізації продукції.

Як результат, сформовано комплексну систему узагальнюючих рекомендацій щодо формування та розвитку результативного керівництва, що забезпечать перетворення існуючої системи керівництва з її структурою і потенціалом в наявних умовах інноваційної діяльності на бажану. Сформовані рекомендації дозволяють керівникам інноваційної діяльності найбільш повно оцінити стан керівництва

інноваційною діяльністю та окреслити конкретні заходи щодо його подальшого розвитку.

Ключові слова: інновація, інноваційна діяльність, керівництво інноваційною діяльністю, інструментарій керівництва, векторна орієнтованість, особистісна складова, фахова складова, адхократично-креативна модель.

ANNOTATION

Kolinko N.O. Management of innovative activity of enterprises. - On the rights of manuscript.

Dissertation in order to obtain a Degree of Candidate of Economic Sciences with a specialization 08.00.04 - Economics and enterprise management (according to economic activity). - Lviv Polytechnic National University of Ministry of Education and Science of Ukraine, Lviv, 2021.

In the dissertation the conceptual and categorical apparatus in the management field of innovative activity is developed, as a result, the model of formation and development of effective management of innovative activity of the enterprises is offered. The relevance of scientific research is due to the crucial role of management in the implementation and use of innovations in the activities of enterprises as a basis for qualitative changes in socio-economic life. Understanding the management of all levels and tools of innovation management will increase the efficiency and effectiveness of innovations, which will lead to the increased business activity of enterprises through the introduction of various innovations. In this regard, there is a need to develop a conceptual model of formation and development of effective management of innovation, which includes elements like a model for selecting tools for effective management of innovation, evaluating the effectiveness of innovation management, determining on its basis the true vector orientation, choosing the appropriate management approach to effective leadership on the basis of the developed adhocratic-creative model and forecasting the impact of external and internal factors on the economic outcome of innovation.

In the first section «Theoretical and applied principles of management formation of innovative activity of enterprises» the conceptual and categorical device in the field of management of innovative activity is developed on the basis of the analyzed approaches to

interpretation of concept «innovation», «innovative activity», «innovation management», «innovation management», As a result, the place of leadership in the simulated structure of innovation management is determined and the interpretation of the concept of "innovation management" is proposed; improved classification of types of tools for managing innovation activities of enterprises, which most fully take into account the possible classification features and types of management tools, revealing their structure, and allow their practical use to form choices of combination of tools to ensure effective management of innovation activities; conceptual bases development of effective management of innovative activity which considers not only an intellectual component of the management, but also forming efficient application of the administrative approaches as a uniform system.

In the context of the study of conceptual approaches to the formation of management and phenomenology of leadership graphically models the management structure of innovation, which allows you to clearly see the place of leadership of innovation, the relationship with other key elements of management and its impact on the managed system. Technological results, through the implementation of general and specific management functions, using socio-psychological, economic, technological, administrative and legal methods of management for the preparation, adoption and implementation of sound management decisions in the field of innovation, as well as participation in the transformation of input resources (ideas) and the impact of external factors on the final product (innovation).

Based on the supplemented classification of innovation management tools, the following are identified: 11 types of methods of influence (of which 6 new classification features are proposed: coverage, duration, the form of psychological stimulation, the directness of influence, the form of interaction with a subordinate and emotional level); 12 types of power (of which 2 new classification features are proposed: tools of the application and areas of influence), 14 types of leadership styles (of which 5 new classification features are proposed) signs: the method of predominant influence in the leadership of the ID, the level of innovation in the leadership of the ID, by the ability to

perceive changes in the leadership of the ID, with the participation of the head in the ID, by the form of influence in the leadership of the ID).

The main groups and types of personal characteristics that should endow the head of innovation in his work, namely: skills, knowledge, values, abilities, thinking, quality, the performance of functions and compliance with the principles of management, which will be relied on in the management evaluation system innovative activity of enterprises.

The second section of the dissertation «Analysis of tools for managing innovative activities of enterprises» analyzes the state and dynamics of innovative activity of enterprises, as a result, based on the adapted method of ABC-XYZ analysis, the use of formative and resulting factors influencing management on innovation efficiency and expert evaluation specific tools, a model of recommended types of tools for effective management of innovation activities, depending on the vector orientation.

Based on the results of generalized analysis and research on the state and trends of innovative activity of enterprises in Ukraine, trends in the dynamics of industrial production index and production index by type of activity in Ukraine for 2000-2019 were identified. Thus, a «road map» was formed with the necessary and clear recommendations on the implementation of innovation management, both at the macro and micro levels.

Taking into account statistical data, a sample of indicators (formative and resulting factors of influence) of innovation management is formed, which allow to assess the impact of innovation management on the process of its implementation and to assess the contribution to its results on the basis of a factor approach. The formative factors include 1) participation in research programs (the fact of participation in research programs, the sale of innovative products new to market); 2) the use of innovative equipment and processes at the enterprise (sale of innovative products new to the enterprise, the introduction of new technological processes); 3) motivation of employees of the enterprise involved in the ID (separation and accounting of employees, the implementation of payment costs). The resulting factors include: 1) the volume of sold innovative products in quantitative terms; 2) the volume of sold innovative products in monetary terms.

According to the results of the calculation, seven industrial enterprises of Lviv and Lviv region were included in the cluster, which reflects the most successful innovatively

active industrial enterprises. Based on them, the method of forming models of choosing tools for innovation management was tested.

The procedure for determining the vector orientation (society, business processes, employees) of innovation management of the seven most successful innovative industrial enterprises is proposed, based on the results of assessing the factors influencing management on the effectiveness of innovation presented during the XYZ analysis. The definition of vector orientation allows outlining the directions of development of leadership in innovation by increasing the effectiveness of specific formative and resultant factors, as well as leadership tools for each vector.

Methodical aspects of expert assessment of the frequency of application of specific types of tools in the practice of the studied industrial enterprises are revealed. Based on the obtained results, the most influential and important types of each tool (5 main types: methods of influence, power, leadership styles) are unified, which are recommended for use in the management of innovation. The current model provides innovation managers with an effective and influential mechanism to increase the effectiveness of innovation management through an optimal combination of specific types of tools.

In the third section of the dissertation «Formation and development of effective management of innovative activities of enterprises» developed a model of formation and development of effective management of innovative activities, based on a combination of management tools and models of choice of approach in management. This model is complex, universal and comprehensive within the subject of research, takes into account the established methodology for selecting the recommended species tools for effective leadership of innovation depending on vector orientation, and the methodology for assessing the level of effectiveness of leadership, determining its true vector orientation, choosing the appropriate management approach to effective leadership on the basis of the adhocratic-creative model and forecasting the impact of external and internal factors evaluation of the effectiveness of management, the economic result of innovation.

According to the results of research, seven stages of life development of innovation management are identified: initiation, activation, growth, access to the environment, peak (peak), retention and calm (preparation) before the next cycle and an improved model of

the ratio of these stages and combinations of vector orientation, which allows us to understand more thoroughly at what stage of life development the management of innovative activity is and what additional factors and tools determined by vector orientation should be applied.

The elements of the model for evaluating the effectiveness of management of innovative activities of enterprises are formed, taking into account indicators that reflect the personal characteristics of the head (intellectual component) and indicators that reflect the results of his activities (management and production and technological components). The proposed combination of indicators makes it possible to balance the partial subjectivity of the expert method in assessing the personal component, with real performance indicators enterprises in assessing the management and technology and production component. As a result, provided an objective assessment of the effectiveness of innovation management, we get a clear idea of the personality of the leader, which will form a number of recommendations and specific measures for the formation and development of innovation management.

An adhocratic-creative model is proposed, which is based on such criteria as the results of the evaluation of the three components of innovation management and vector orientation of management, which allowed to identify and describe in detail the eight management approaches to innovation management (directive, cooperative, consultative, participatory, collegial approaches) and identify eight relevant typologies of leaders (supervisor, coordinator, implementer, organizer, innovator, researcher, commander).

In the context of the model of approach selection in the management of innovation econometric models of forecasting the impact of external and internal factors on the economic result of production and economic activities of industrial enterprises (Limited Liability Company) Ltd. Ukrainian-German Joint Venture «Electrotrans», Additional Liability Company (TzDV) («Lvivagromashproekt», Private enterprise (PE) «Research and Production Enterprise «TROYAN»), which allows significantly strengthen the resulting factors of innovation management and predict the specific end results of innovation. Thus, the following independent variables are distinguished: the number of personnel of enterprises, the cost of fixed assets, the integrated performance indicator of

innovation management, assessment of economic conditions of production and economic activity, the level of innovation activity of the enterprise, net income from sales.

As a result, a comprehensive system which generalizes recommendations for the formation and development of effective leadership is created, which will ensure the transformation of the existing leadership system with its structure and potential in the current conditions of innovation. The formed recommendations allow innovation managers to most fully assess the state of innovation management and outline specific measures for its further development.

Keywords: innovation, innovative activity, management of innovative activity, management tools, vector orientation, personal component, professional component, adhocratic-creative model.

СПИСОК ПРАЦЬ ОПУБЛІКОВАНИХ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

1. Наукові праці, у яких опубліковані основні результати дисертації

1.1. Монографії

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

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

1.2. Публікації у наукових фахових виданнях України

3. Колінко, Н.О., 2011. Управління інноваційною діяльністю як основа якісних зрушень. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*, 704 : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку, с. 10-17. (Особистий внесок автора: досліджено термінологічні визначення термінів «інновація», «інноваційна діяльність», «інноваційний менеджмент», що використовуються поруч із поняттям «управління інноваційною діяльністю»).

4. Колінко, Н.О., та Кузьмін, О.Є., 2011. Особливості трудової діяльності керівника-інноватора. *Економіка та держава*, 6, с. 45-48. (Особистий внесок автора: уточнено сутність керівництва інноваційною діяльністю та обґрунтовано особистісні характеристики керівника інноваційної діяльності).

5. Колінко, Н. та Кузьмін, О., 2011. Особливості керівництва інноваційною діяльністю: хронологія теорії, сучасність та перспективи. *Схід*, 4, с. 43-49. (Особистий внесок автора: розглянуто еволюції економічної думки на теорію керівництва).

6. Колінко, Н.О., 2011. Концептуальний та типологічний аналіз форм влади. *Науковий вісник НЛТУ України*, 21.15, с.376-385. (Особистий внесок автора: досліджено та класифіковано форми влади).

7. Колінко, Н.О., 2012. Структурно-логістична схема управління інноваційною діяльністю. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*, 727 : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку, с. 329-340. (Особистий внесок автора: визначено місце керівництва в структурі управління інноваційною діяльністю).

8. Колінко, Н.О., 2012. Феноменологія та систематизація традиційних і сучасних стилів керівництва. *Науковий вісник НЛТУ України*, 22.7, с. 380-391. (Особистий внесок автора: досліджено та класифіковано традиційні та сучасні стилі керівництва).

9. Колінко, Н.О., 2012. Моделювання стилю керівництва інноваційною діяльністю промислового підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*, 739 : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку, с. 156-165. (Особистий внесок автора: наведено характеристику та графічну інтерпретацію тривимірної адхократично-креативної моделі вибору управлінського підходу).

10. Колінко, Н.О., 2012. Оцінка трудової інноваційної діяльності керівника. *Міжнародна економічна політика*, спецвипуск(ч.1), с. 505-513. (Особистий внесок автора: розглянуто елементи процесу оцінювання результативності керівництва інноваційною діяльністю).

11. Колінко, Н.О., 2013. Алгоритм формування ефективного керівництва інноваційною діяльністю промислових підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*, 767 : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку, с. 211-219. (Особистий внесок автора: розглянуто алгоритм формування результативного керівництва інноваційною діяльністю підприємств).

12. Колінко, Н.О. та Кузьмін, О.Є., 2013. Методи впливу як ефективний інструмент керівної інноваційної. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*, 2, с. 71-80. (Особистий внесок автора: розглянуто класифікаційні ознаки методів впливу керівництв інноваційною діяльністю).

13. Колінко, Н.О. та Саніна, О.Р., 2014. Систематизація та класифікація форм влади в керівництві інноваційною діяльністю машинобудівних підприємств. *Формування ринкової економіки в Україні*, 31(2), с. 250-258. (Особистий внесок автора: наведено класифікацію форм влади керівництва інноваційною діяльністю).

14. Kolinko, N.O and Krasulyak, M.M., 2014. Management of innovation activities at engineering enterprises under condition of mass individualization of demand. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*, 790 : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку, с. 91-96. (Особистий внесок автора: розглянуто систему керівництва інноваційною діяльністю за умови масової індивідуалізації).

1.3. Публікації у науковому виданні України, яке внесене до наукометричних баз та періодичному виданні іншої держави

15. ¹Kolinko N., 2016. Analysis of the machine-building sector in Ukraine and generation of the factor characteristics for the evaluation of the enterprise management effectiveness. *Международный научный журнал «Технологический аудит и резервы производства»*, 72, 5/4(31), с. 16-20. (Міжнародна представленість та індексація журналу: РИНЦ, EBSCO, Ulrich's Periodicals Directory, OpenAIRE, Bielefeld Academic Search Engine (BASE), Directory of Open Access Journals (DOAJ), WorldCat, CrossRef, WorldWideScience.org, Scholar Article Journal Index (SAJI), CNKI Scholar,

¹ Публікація, що також входить у наукове фахове видання України

Microsoft Academic Search, Socionet, Zeitschriftendatenbank (ZDB), EconBiz, MIAR, Scilit, EconPapers, IDEAS, ERIH PLUS (The European Reference Index for the Humanities and the Social Sciences), Dimensions, Julkaisufoorumi, FSTA). (Особистий внесок автора: сформовано ряд зовнішніх та внутрішніх факторів з врахуванням комплексної інтегральної оцінки результативності керівництва, для побудови багатофакторної регресійної моделі).

16. ²Колінко, Н.О., Кузьмін, О.Є. та Жежуха, В.Й., 2020. Оцінювання результативності інноваційної діяльності працівників керівної підсистеми. *Evropský časopis ekonomiky a managementu*, 6 (5), с. 68-75. (Міжнародна представленість журналу: *Czechia ISSN(print): 2533-4794 ISSN(online) 2533-4808*). (Особистий внесок автора: визначено та сформовано систему показників оцінювання результативності керівництва інноваційною діяльністю).

1.4. Опубліковані праці апробаційного характеру

17. Колінко, Н.О., 2011. Модель управління інноваційною діяльністю підприємства. *Проблеми та перспективи розвитку економіки і підприємництва та комп'ютерних технологій в Україні : VII-та науково-технічна конференція науково-педагогічних працівників.* 21-25 Березня 2011. Львів: Видавничий відділ ІППТ.

18. Колінко, Н.О., 2012. Типологічний аналіз керівників в управлінні інноваційною діяльністю. *Проблеми та перспективи розвитку економіки і підприємництва та комп'ютерних технологій в Україні : VIII-та науково-технічна конференція науково-педагогічних працівників.* 26-31 Березня 2012. Львів: Видавничий відділ ІППТ.

19. Колінко, Н.О., 2012. Формування основних вимог трудової діяльності інноваційного керівника. *Модернізація стратегій економічного розвитку в умовах глобальної нестабільності : Міжнародна науково-практична конференція.* 22-23 Листопада 2012. Київ: Видавничий відділ КНЕУ.

20. Колінко, Н.О., 2012. Аналіз напрямів та тенденцій розвитку інноваційної діяльності в Україні. *Проблеми та перспективи розвитку економіки і підприємництва та комп'ютерних технологій в Україні : VIII-та науково-технічна*

² Публікація, що опублікована в науковому періодичному виданні іншої держави

конференція науково-педагогічних працівників. 26-31 Березня 2012. Львів: Видавничий відділ ІППТ.

21. Колінко, Н.О., 2013 Структура управління інноваційної діяльності на макрорівні та макрорівні. *Проблеми та шляхи вдосконалення економічного механізму підприємницької діяльності : V міжнародна науково-практична конференція*. 4-5 Квітня 2013. Дніпропетровськ: Біла К.О.

22. Колінко, Н.О., 2014. Інструментарій ефективного керівництва інноваційною діяльністю. *Проблеми та перспективи розвитку економіки і підприємництва та комп'ютерних технологій в Україні : X-та науково-технічна конференція науково-педагогічних працівників*. 31 Березня-5 Квітня 2014. Львів: Видавничий відділ ІППТ.

23. Колінко, Н.О., 2015. Ефективне керівництво логістичною діяльністю – фактор економічного розвитку підприємства. *Проблеми та перспективи розвитку економіки і підприємництва та комп'ютерних технологій в Україні : XI науково-практична конференція*. 30 Березня–4 Квітня 2015. Львів : Видавничий відділ ІППТ.

24. Колінко, Н.О. та Красуляк, М.М., 2015. Формування та реалізація кадрової стратегії як основа ефективного управління розвитком міста. *Działania wyższych uczelni a rozwój gospodarki i kultury w mieście : zbiór raportów naukowych Międzynarodowej Konferencji Naukowej*. 17-18 Wrzesnia 2015. Katowice: Wydawnictwo WST.

25. Колінко, Н.О та Угрин, Л.Є., 2016. Аналітичні методи керівництва промисловим підприємством в умовах створення інформаційного суспільства. *Інформаційне суспільство: тенденції регіонального розвитку : Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції*. 20-21 Вересня 2016. Львів: видавництво «Редакція»УП».

26. Колінко, Н.О., 2016. Використання інформаційних систем в дослідженні та управлінні станами екосистем. *Innowacyjna edukacja jako składowa inteligentnego miasta : międzynarodowa konferencja naukowa*. 15–16 Wrzesnia 2016. Katowicach, Poland.

27. Колінко, Н.О. 2016. Методика самооцінки інноваційного стилю керівництва. *Проблеми та перспективи розвитку економіки і підприємництва та комп'ютерних*

технологій в Україні : XII науково-практична конференція. 4-8 Квітня 2016. Львів: Н-Н ІППТ НУ «Львівська політехніка».

28. Колінко, Н.О., 2017. Результативність керівництва інноваційною діяльністю машинобудівних підприємств. *Проблеми та перспективи розвитку економіки і підприємництва та комп'ютерних технологій в Україні : XIII науково-практична конференція. 27–31 Березня 2017. Львів: Н-Н ІППТ НУ «Львівська політехніка».*

29. Колінко, Н.О., 2018. Розвиток керівництва інноваційною діяльністю машинобудівних підприємств. *Проблеми та перспективи розвитку економіки і підприємництва та комп'ютерних технологій в Україні : XIV науково-практична конференція. 17-20 Квітня 2018. Львів: Н-Н ІППТ НУ «Львівська політехніка».*

30. Колінко, Н.О., 2019. Використання ABC-XYZ аналізу для формування управлінської компетентності керівника інноваційної діяльності машинобудівного підприємства. *Інноваційні технології у розвитку сучасного суспільства : Міжнародна науково-практична конференція. Львів, Україна, 18–19 Квітня 2019. Львів: Видавництво Львівської політехніки.*

ЗМІСТ

ВСТУП.....	20
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КЕРІВНИЦТВА ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ.....	29
1.1. Теоретичний базис керівництва інноваційною діяльністю підприємств....	29
1.2. Передумови формування інструментів керівництва інноваційною діяльністю підприємств.....	52
1.3. Види, типи та особливості інструментів керівництва інноваційною діяльністю підприємств.....	69
Висновки до розділу I.....	93
РОЗДІЛ II. АНАЛІЗУВАННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ КЕРІВНИЦТВА ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ.....	96
2.1. Аналізування стану та динаміки розвитку інноваційної діяльності підприємств.....	96
2.2. Дослідження формування інструментарію керівництва інноваційною діяльністю підприємств.....	114
2.3. Формування моделі вибору інструментів результативного керівництва інноваційною діяльністю підприємств.....	140
Висновки до розділу II.....	150
РОЗДІЛ III. ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК МОДЕЛІ РЕЗУЛЬТАТИВНОГО КЕРІВНИЦТВА ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ.....	153
3.1. Передумови побудови моделі формування та розвитку результативного керівництва інноваційною діяльністю підприємств.....	153
3.2. Система оцінювання результативності керівництва інноваційною діяльністю підприємств.....	173
3.3. Рекомендації щодо формування та розвитку результативного керівництва інноваційною діяльністю підприємств на засадах адхократично-креативної моделі.....	187
Висновки до розділу III.....	214
ВИСНОВКИ.....	217
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	222
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. Аналіз розвитку провідних економік світу дає підстави стверджувати про визначальну роль використання інновацій як основи якісних зрушень у соціально-економічному житті. За сучасних умов господарської діяльності інновація стала рушійною силою технологічного, економічного, соціального та екологічного розвитку суспільства. Основою формування успішної економіки інноваційного типу є ефективне впровадження та використання нововведень в діяльності підприємств. У зв'язку з цим, особливого значення набувають питання дослідження управління інноваційною діяльністю підприємств.

Не викликає сумніву той факт, що управління інноваційною діяльністю є складним та системним процесом, опанування яким стало передумовою розроблення обґрунтованих радикальних рішень, що, своєю чергою, призводить до підвищення активності впровадження підприємством соціальних, економічних та технологічних нововведень. Розуміння керівниками усіх рівнів сутності та інструментів управління інноваційною діяльністю сприятиме підвищенню ефективності й результативності нововведень, що, відповідно, призведе до зростання ділової активності підприємств за рахунок впровадження різного роду інновацій.

В структурі управління інноваційною діяльністю ключове місце займає керівництво. Неможливо ефективно використовувати функції і методи менеджменту, а також впроваджувати оптимальні управлінські рішення за відсутності результативного керівництва, в практичну канву якого покладено інструменти, такі як: методи впливу, влада та стилі керівництва, що дозволять керуючій системі впливати на керовану систему, задля забезпечення досягнення ефективних результатів інноваційної діяльності. Сучасним керівникам доводиться докладати немало зусиль для того, щоб мотивувати діяльність підлеглих і скерувати її на досягнення мети організації.

Проблеми керівництва є предметом дослідження багатьох українських та зарубіжних учених. Серед них слід виділити таких, як М. Армстронг, І. Алексєєв, М. Альберт, Л. Батченко, Р. Блейк, М. Бондарчук, М. Вудкок, С. Давимука, Р. Дафт,

П. Друкер, І. Іванова, А. Казанцев, О. Кузьмін, Р. Лайкерт, О. Мельник, М. Мескон, Т. Мітчел, Д. Моутон, В. Ньюстром, Б. Паригін, І. Скворцов, Д. Френсіс, Н. Чухрай, Н. Шпак та інших.

У роботах цих авторів зроблено істотний теоретичний внесок у дослідженні проблем керівництва, зокрема, сутності та значення даної категорії, концептуального та типологічного аналізу діяльності керівників, феноменології та систематизації традиційних та сучасних методів впливу, видів влади та стилів керівництва, особливостей визначення основних вимог, якостей, характеристик, притаманних сучасному керівнику, оцінці трудової діяльності керівника.

Проте, незважаючи на вагому кількість наукових праць та значущість здійснених досліджень, у предметній області залишається низка питань, які є об'єктом науково-прикладних дискусій та досі не знайшли свого узагальнюючого вирішення. Зокрема, сюди слід віднести питання оцінювання результативності керівництва інноваційною діяльністю, впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на результат інноваційної діяльності, що визначається результативністю керівництва, моделювання вибору ефективного підходу в керівництві інноваційною діяльністю підприємств тощо.

Наявність контраверсійних питань та необхідність розв'язання невіршених завдань, що виникають у даній сфері, визначають потребу у їх поглибленому вивченні та обумовлюють актуальність та своєчасність теми даного дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертація виконана в межах науково-дослідних робіт, які проводяться в Національному університеті «Львівська політехніка». Отримані результати були використані при виконанні науково-дослідної тематики кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва «Інвестиційно-інноваційне забезпечення розвитку національного господарства та його суб'єктів в умовах дослідження моделі глобалізації», державний реєстраційний номер 0115U006723 (акт впровадження від 14.01.2021р.).

Мета та завдання дослідження. Метою дослідження є розроблення теоретичних положень і методико-прикладних рекомендацій щодо удосконалення та розвитку керівництва інноваційною діяльністю підприємств.

У відповідності з поставленою метою дисертаційної роботи необхідно вирішити такі завдання:

- розвинути понятійно-категорійний апарат у сфері керівництва інноваційною діяльністю, уточнити та доповнити теоретико-прикладні засади формування системи керівництва інноваційною діяльністю підприємств;

- удосконалити класифікації видів інструментів керівництва інноваційною діяльністю підприємств;

- обґрунтувати доцільність використання підходу, ґрунтованого на застосуванні векторної орієнтованості та використанні формуючих та результуючих факторів впливу на результативність інноваційної діяльності, у процесі вибору моделей інструментів результативного керівництва ІД підприємств;

- удосконалити методичні положення щодо вибору моделей інструментів результативного керівництва інноваційною діяльністю підприємств;

- запропонувати удосконалену систему оцінювання рівня результативності керівництва інноваційною діяльністю підприємств;

- розробити модель формування та розвитку результативного керівництва інноваційною діяльністю підприємств на засадах адхократично-креативного підходу;

- сформувати систему рекомендацій щодо формування та розвитку результативного керівництва інноваційною діяльністю підприємств.

Об'єкт дослідження - процес керівництва інноваційною діяльністю підприємств.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні засади щодо формування та розвитку результативного керівництва ІД підприємств.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження стали сучасні теорії менеджменту, концептуальні підходи до проблеми формування системи управління, феноменології керівництва, оцінювання і розвитку

результативного керівництва інноваційною діяльністю, що відображені в роботах вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів.

Для досягнення поставленої мети та вирішення завдань у дисертаційній роботі використано такі загальнонаукові методи досліджень: порівняльного аналізу, систематизування та узагальнення - для конкретизації основного змісту, сутності та етимології понять «інновація», «інноваційна діяльність», «інноваційний менеджмент», «управління інноваційною діяльністю», «керівництво інноваційною діяльністю» (підр. 1.1) та «вплив», «влада», «стиль керівництва» (підр. 1.3); групування – для особистісних характеристик керівника інноваційної діяльності у здійсненні трудової діяльності (підр. 1.2), а також, формування класифікації інструментарію керівництва інноваційною діяльністю (підр. 1.3); експертних оцінок й емпіричного дослідження – для обрання найбільш впливових та вагомих видів кожного інструменту керівництва інноваційною діяльністю (підр. 2.3); статистичного аналізу – для дослідження динаміки інноваційної діяльності підприємств в Україні (підр. 2.1); структурно-логічного аналізу – для побудови моделі структури управління інноваційною діяльністю (підр. 1.1), модулі критеріїв вибору методу оцінювання ефективності інноваційної діяльності підприємств на основі обраних показників впливу керівництва (підр. 2.2), узагальненої моделі формування результативного керівництва підприємств (підр. 3.1); математично-статистичного аналізу – для вибору найбільш успішних інноваційно активних промислових підприємств, на основі ABC-XYZ-аналізу (підр. 2.2) та інтегрального комплексного показника результативності керівництва інноваційною діяльністю (підр. 3.2); економетричне моделювання – для побудови адхократично-креативної моделі формування результативного керівництва інноваційною діяльністю (підр. 3.3) та прогнозування впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на результат інноваційної діяльності у процесі керівництва (підр. 3.3); графічний – для наочного представлення теоретико-прикладного матеріалу роботи (усі розділи дисертації); аналізу і синтезу – для вивчення об'єкта і предмета дослідження (усі розділи дисертації).

Інформаційною основою дисертаційної роботи є наукові напрацювання вітчизняних та зарубіжних учених, матеріали періодичних видань, статистичні звіти та огляди Державної служби статистики України, Інтернет-джерела, дані експертних досліджень за результатами анкетування керівників промислових підприємств, а також нормативно-правові акти органів державної влади, інформація облікової, фінансової та управлінської звітності низки підприємств Західного регіону України.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у такому. Найбільш вагомими результатами досліджень, що характеризують наукову новизну дослідження, полягає у наступному:

вперше:

- запропоновано модель формування та розвитку результативного керівництва інноваційною діяльністю, що включає такі елементи як: інструментарій результативного керівництва інноваційною діяльністю, метод оцінювання результативності керівництва інноваційною діяльністю, визначення векторної орієнтованості, вибір управлінського підходу результативного керівництва на засадах адхократично-креативної моделі та прогнозування впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на економічний результат інноваційної діяльності, що має на меті формування дієвого механізму визначення стану та окреслення шляхів розвитку керівництва інноваційною діяльністю підприємств на майбутнє;

удосконалено:

- класифікації видів інструментів (видів влади, методів впливу та стилю) керівництва інноваційною діяльністю підприємств, які, на відміну від існуючих, найбільш повно враховують можливі ознаки та види інструментів керівництва, змістовно розкривають їхню сутність та структуру, та дозволяють практично застосувати їх для формування в подальшому оптимальних комбінацій даних інструментів для забезпечення результативного керівництва інноваційною діяльністю;

- положення з формування моделей вибору інструментів керівництва інноваційною діяльністю, в основу яких покладено факторний підхід, що базується на поєднанні формуючих та результуючих факторів впливу керівництва

інноваційною діяльністю на ефективність інноваційної діяльності, який, на противагу іншим, дозволяє оцінити вплив керівництва інноваційною діяльністю як на процес її реалізації, так і оцінити внесок у її результати, що дозволить в подальшому визначити зони слабкого керівництва у розрізі усього процесу реалізації інноваційної діяльності;

- систему оцінювання результативності керівництва інноваційною діяльністю підприємств, що базується на оцінюванні часткових показників, що належать до трьох ключових складових керівництва (особистісна, фахова управлінська та фахова виробничо-технологічна), і яка, на відміну від існуючих, дозволяє поєднати показники, що у своїй суті відображають особистісні характеристики керівника і комбінації формуючих та результуючих факторів впливу керівництва на стан та результати інноваційної діяльності із урахуванням векторної орієнтованості керівництва інноваційною діяльністю підприємств;

набули подальшого розвитку:

- понятійно-категорійний апарат у сфері керівництва інноваційною діяльністю та теоретико-прикладні засади формування системи керівництва інноваційною діяльністю підприємств, що дало змогу не лише збагатити теоретичні засади для подальшого дослідження явища інноваційного менеджменту та розмежувати зазначенні поняття у практичному застосуванні, а й виокремити специфіку процесу керівництва саме в інноваційній діяльності. Так, на основі глибокого дослідження наукової думки, проаналізовано існуючі підходи до трактування поняття «інновації», «інноваційна діяльність», «управління інноваційною діяльністю», «інноваційний менеджмент», запропоновано власне тлумачення поняття «керівництво інноваційною діяльністю» як діяльності, що здійснюється керівником інноваційного типу через вплив на керовану систему шляхом застосування конкретних моделей інструментів керівництва з метою досягнення науково-технічного, соціального та економічного ефекту в інноваційній діяльності. Також запропоновано авторські тлумачення інструментів (видів влади, впливу, стилів керівництва) керівництва інноваційною діяльністю підприємств, що

дозволяє сформувати чітке бачення місця і ролі керівництва інноваційною діяльністю у системі інноваційного менеджменту;

- застосування підходу, що базується на визначенні векторної орієнтованості керівництва інноваційною діяльністю (працівники, суспільство, бізнес-процеси) та використанні формуючих та результируючих факторів впливу на результативність інноваційної діяльності, який покладено в основу вибору моделей результативного керівництва, оцінювання результативності керівництва та вибору оптимальних управлінських підходів до керівництва, що, на противагу іншим, дозволяє використання в загальній структурі процесів формування та розвитку результативного керівництва інноваційною діяльністю як уніфікованої канви і визначального чиннику диференціації керівництва інноваційною діяльністю підприємств різних галузей та сфер і дає розуміння універсальності отриманих результатів дослідження, збагачує їх практичну цінність, та можливість більш детально диференціювати процес керівництва;

- комплексна система узагальнюючих рекомендацій щодо формування та розвитку результативного керівництва інноваційною діяльністю підприємств, яка, на відміну від інших, базується на виборі управлінського підходу, враховує векторну орієнтованість, стадію життєвого розвитку, необхідний інструментарій результативного керівництва інноваційною діяльністю та визначає конкретний притаманний тип керівника. Дані рекомендації дозволяють керівникам інноваційної діяльності найбільш повно оцінити стан керівництва та окреслити конкретні заходи щодо його подальшого розвитку.

Практичне значення одержаних результатів. Положення і висновки дисертаційної роботи, практична цінність результатів дослідження полягає у розробленні теоретичних засад і практичних рекомендацій щодо формування та розвитку результативного керівництва інноваційною діяльністю, як фактору впливу на економічні результати підприємства.

Результати дисертаційної роботи використовуються у практичній діяльності Трускавецької міської ради (довідка № 18-10/1 від 14.01.2021р.), Дрогобицькій районній державній адміністрації (довідка № 340 від 31.12.2020р.), а також

промисловими підприємствами Львівської області, зокрема у ТзОВ «Спільне українсько-німецьке підприємство «Електротранс» (довідка № 095\041\01 від 11.12.2020р.), ТзДВ «Львівагромашпроект» (довідка № 623-08-01 від 24.09.2020р.), ТзОВ «Електроприлад» (довідка № 54/НВП від 11.07.2020р.).

Також результати дисертаційної роботи впровадженні у навчальний процес Національного університету «Львівська політехніка» та застосовуються під час викладання дисциплін «Менеджмент», «Економіка та оподаткування інноваційної діяльності інноваційних підприємств» для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» (довідка № 67-01-26 від 13.01.2021р.). Зокрема, йдеться про положення щодо вибору моделей інструментів керівництва та систему оцінювання рівня результативності керівництва інноваційною діяльністю підприємств.

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійною науковою працею. Усі наукові результати, викладені у роботі, отримані автором особисто. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, в дисертації використано лише ті ідеї та положення, які є результатом особистої роботи здобувача і становлять його індивідуальний доробок.

Апробація результатів дисертації. Основні теоретичні положення, прикладні рекомендації та результати дисертаційної роботи розглянуто на міжнародних, всеукраїнських науково-практичних та науково-методичних конференціях, а саме: Проблеми та перспективи розвитку економіки і підприємництва та комп'ютерних технологій в Україні (Львів, 21-25.03.2011р.; 26-31.03.2012р.; 15-20.04.2013р.; 30.03.-4.04.2015р.; 27-31.03.2017р.; 17-20.04.2018р.; 18-19.04.2019р.); Проблеми та шляхи вдосконалення економічного механізму підприємницької діяльності (Дніпропетровськ, 4-5.04.2013р.); Модернізація стратегій економічного розвитку в умовах глобальної нестабільності (Київ, 22-23.11.2012р.); Działania wyższych uczelni a rozwój gospodarki i kultury w mieście (Katowice, 17-18.09.2015р.); Інформаційне суспільство: тенденції регіонального розвитку (20-21.09.2016р.) та наукових семінарах кафедри загальноекономічної підготовки та маркетингу Н-Н Інституту підприємництва та перспективних технологій Національного університету

«Львівська політехніка» та кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва Національного університету «Львівська політехніка» за темою дисертації.

Публікації. За результатами дисертаційного дослідження опубліковано 30 наукових праць (8 з яких - одноосібних), у тому числі 13 наукових праць у фахових виданнях України (з них 1 у науковому виданні, що входить до наукометричних баз даних), 2 монографії, 1 у науковому періодичному виданні іншої держави, 14 тез доповідей у матеріалах конференцій. Загальний обсяг публікацій складає 19,32 друк. арк., з яких 15,71 друк. арк. особисто належить автору.

Обсяг і структура роботи. Дисертаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Основний зміст роботи викладений на 203 сторінках тексту. Робота містить 42 таблиці, 37 рисунків, список використаних джерел із 235 найменувань, а також 17 додатків.

РОЗДІЛ І.

ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КЕРІВНИЦТВА ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Теоретичний базис керівництва інноваційною діяльністю підприємств

Аналіз розвитку провідних економік світу дає підстави стверджувати про визначальну роль використання інновацій як основи якісних зрушень у соціально-економічному житті. За сучасних умов виробничо-господарської діяльності виникає необхідність інноваційного розвитку підприємства як рушійної сили технологічного, економічного та соціального зростання потенціалу суспільства. Основою формування успішної економіки інноваційного типу є ефективне впровадження та використання нововведень в діяльності підприємств. Саме тому, особливого значення набувають питання дослідження управління інноваційною діяльністю підприємств.

Не викликає сумніву той факт, що управління інноваційною діяльністю є складним процесом. Опанування цим процесом є передумовою розроблення обґрунтованих радикальних рішень, що у свою чергу призводить до підвищення активності впровадження підприємством соціальних, економічних та технологічних нововведень. Розуміння керівниками усіх рівнів сутності та інструментів управління інноваційною діяльністю сприятиме підвищенню ефективності й результативності нововведень, що, відповідно, призведе до зростання ділової активності підприємств за рахунок впровадження різного роду інновацій.

В структурі управління інноваційною діяльністю ключове місце займає керівництво. Неможливо ефективно використовувати функції і методи менеджменту, а також впроваджувати оптимальні управлінські рішення за відсутності результативного керівництва. Сучасним керівникам доводиться докладати немало зусиль для того, щоб мотивувати діяльність підлеглих і скерувати її на досягнення мети організації.

Проблеми керівництва є предметом дослідження багатьох українських та зарубіжних учених. Серед них слід виділити таких, як М. Армстронг, М. Альберт, Р. Блейк, М. Вудкок, Р. Дафт, П. Друкер, І. Іванова, А. Казанцев, О. Кузьмін, Р. Лайкерт, М. Мескон, Т. Мітчел, Д. Моутон, В. Ньюстром, Б. Паригін, Д. Френсіс, Ф. Хедоурі та інших. Оскільки керівництва набуває такої важливої ролі, то це зумовлює актуальність його постійного дослідження та необхідність розвитку.

Керівництво – це взаємовідносини між керівником та його підлеглими через вплив один на іншого задля спільної ініціативи змін і досягнення майбутніх результатів, які б відображали їхню спільну мету. Керівництво, як найголовніша складова менеджменту, завжди вимагала до себе особливої уваги. За класичним законом планування, керівник повинен 60% свого часу відводити на виконання поставлених завдань, 20% - на виконання незапланованих завдань та 20% - на розроблення інноваційних рішень (Волобуєв, 2009).

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

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

Ми пропонуємо розмежовувати ці два поняття, але пам'ятати, що і «керівництво», і «лідерство» однаково важливе для організації. Оскільки ефективний керівник, якому притаманні раціональність, наполегливість, працездатність, обережність, вміння вирішувати проблеми, аналітичний склад розуму, вміння стабілізувати ситуацію, посадова влада, зобов'язаний бути лідером,

якому притаманні творчість, новаторство, рішучість, уява, вміння надихати людей, схильність до експериментів, ініціатива в здійсненні змін, особистісна влада. Ці якості, забезпечують конкурентну перевагу організації на ринку. Цілком зрозуміло, що необхідні для керівника і лідера якості можуть поєднуватися в одній людині. Таке поєднання якостей лідера та керівника є особливо важливим у сфері керівництва інноваційною діяльністю.

Дослідження різноманітних аспектів розвитку інноваційної діяльності та розроблення рекомендацій для її активізації здійснювали багато українських та зарубіжних учених, серед яких: Ф. Агійон, Р. Адамс, О. Алимов, А. Алексєєв, І. Ансофф, Д. Бесант, В. Беседін, М. Бланк, Т. Близнюк, М. Блоуфілд, М. Вагнер, М. Віссер, Д. Вольф, А. Гальчинський, В. Геєць, Ю. Гончарова, Н. Зінько, А. Зірмай, Д. Денієр, С. Дженрін, В. Джевонс, Ч. Джонс, Д. Діоп, Л. Довган, Т. Дудар, П. Завлина, С. Ілляшенко, С. Ільєнкова, Д. Карпентера, В. Козик, В. Козловський, Д. Кокурін, Н. Краснокутська, Є. Крикавський, І. Лебедєв, О. Мельник, Л. Пономаренко, М. Портер, П. Ромер, А. Савчук, В. Семеновенко, І. Скворцов, О. Смірнова, А. Сміт, В. Стадник, Д. Стеченка, А. Стрікленд, О. Тарасова, А. Томпсон, М. Туган-Барановський, Е. Уткін, О. Файчук, Р. Фатхутдінов, Л. Федулова, К. Фрімен, В. Хаустов, Дж. Хікс, П. Хоувіт, В. Чижов, О. Чумак, Н. Чухрай, І. Шейко, Й. Шумпетер, Н. Шпак, О. Шпикуляк, Ф. Янсен та інші, які внесли значний вклад у формування теорії управління інноваційною діяльністю.

Щодо керівництва інноваційною діяльністю, то під постійною увагою науковців перебувають такі напрями дослідження: сутність та значення керівництва інноваційною діяльністю; концептуальний та типологічний аналіз керівників, зайнятих у сфері інноваційної діяльності; феноменологія та систематизація традиційних та сучасних видів методів впливу, видів влади та стилів керівництва; особливості визначення основних вимог, якостей і характеристик, притаманних ефективному керівнику інноваційної діяльності, оцінювання трудової діяльності керівника. Однак, до цього часу недостатньо уваги приділялось дослідженню керівництва в інноваційній діяльності з акцентом на роль інноваційної підприємницької риси в поведінці керівника, а без цих досліджень неможливо

забезпечити розвиток організації та її конкурентоспроможність на ринку. Зазначене негативно впливає на результативність впровадження нововведень і обумовлює необхідність подальших досліджень особливостей керівництва інноваційною діяльністю.

Дослідження процесу та явища керівництва інноваційною діяльністю передбачає встановлення наукового статусу та співвідношення понять «інноватика», «управління інноваційною діяльністю» та «інноваційний менеджмент» у зв'язку із тим, що вони широко використовуються в різних сферах та галузях, частково переплітаються, а також мають різні трактування в економічних, психологічних, соціологічних та інших науках.

Використовуючи логічний поділ понять за обсягом, співвідношення даних категорій можна зобразити графічно (рис. 1.1).

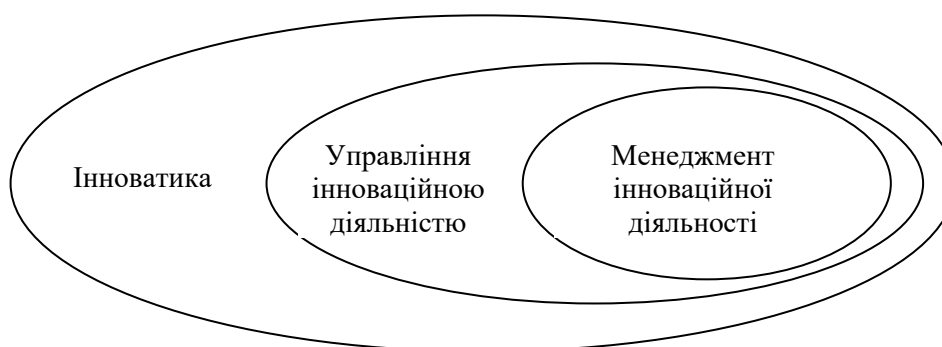


Рис. 1.1. Співвідношення між категоріями «інноватика», «управління інноваційною діяльністю» та «менеджмент інноваційної діяльності»

¹Примітка: сформовано автором

Інноватика - багатогалузева наука, (серед її складових - економіка, право, управління, соціологія, психологія, кібернетика, філософія тощо), що охоплює теоретичні питання, які об'єднані навколо методів дослідження проблем інновації та інноваційної діяльності, інтегруючи різноманітні наукові знання з метою підвищення їх прикладної ефективності, зберігаючи при тому їх самостійність та специфічність. Предметом інноватики є поширення, створення, а також освоєння різного роду інновацій (Шумпетер, 1992) (див. додаток А).

Основи «інноватики», як науки, зустрічаються у працях К. Маркса, М. Туган-Барановського, М. Кондратьєва (1989), які аналізували циклічність економічного розвитку суспільства, що базується на різного роду нововведеннях, які періодично змінювали основи цивілізації. Спираючись на їх праці Й. Шумпетер переконливо довів, що причинами циклічності розвитку є інновації і заклав основи інноватики.

Термін «інноватика» вперше в науковій практиці вжито наприкінці ХХ ст. 80-х років професором Санкт-Петербурзького технологічного університету В. Колосова, як напряму наукової діяльності з розробки і розвитку методів прогнозування інновацій та наукової методології створення інновацій, а також методів планування, організування та реалізації нововведень.

У свою чергу, поняття «управління» є широким за обсягом поняттям, запозиченим з англійської мови («to manage» - управляти, керувати), яке у свою чергу походить від латинського слова «manus» (переклад з латинської - рука). Зауважимо, що більшість із науковців вважають «управління» та «менеджмент» аналогічними термінами. Між тим, зауважимо, що необхідно розмежовувати дані поняття, оскільки управління – набагато ширше поняття, яке охоплює загальну систему відносин та явищ у природі та суспільстві (управління людьми, управління автомобілем, управління державою), а менеджмент – вужче, яке стосується загальних принципів соціального управління для досягнення поставленої мети підприємства (управління людьми, управління організацією, управління виробництвом).

В наукову лексику поняття «управління» вперше введено американським інженером Ф. Тейлором (1911). Опублікувавши в 1911 році книгу «Принципи наукового управління», він визначив такі основні завдання управління: економне використання праці і засобів виробництва; регламентація використання ресурсів; стандартизація робочих операцій; встановлення точного обліку робочого часу. Дещо подібне трактування управління запропоноване французьким менеджером А. Файолем (1916): «Управління - це процес передбачення, організування, розпорядження, узгодження та контролювання» (див. додаток Б). Р. Стогдил (1974) вказує на те, що інші галузі науки не мають стільки різноманітних визначень як

управління: «Існує приблизно стільки ж визначень поняття управління, скільки існує людей, які намагалися його сформулювати». Щодо, термінологічного поняття «менеджмент» варто звернути увагу саме на визначення, яке запропонував О. Кузьмін (2003), в основі якого, об'єднано та узагальнює усі можливі та відомі трактування українських науковців: «Менеджмент - цілеспрямований вплив на колектив працівників або окремих виконавців з метою виконання поставлених завдань та досягнення визначених цілей» (Кузьмін та Мельник, 2003).

Аналіз трактувань понять «інноватика», «управління» та «менеджмент» різними вченими підводить до висновку, що більшість термінологічних визначень поняття «інноватика» ґрунтуються на моделі циклічності технологічних укладів М. Кондратьєва, більшість термінологічних визначень «управління» ґрунтується на розуміння функцій управління А. Файоля, визначень «менеджмент» - ґрунтується на тлумаченні Оксфордського словника англійської мови.

Дослідження керівництва інноваційною діяльністю вимагає з'ясування сутності та відмінності між поняттями понять «інновація» та «новація». Між тим, їх потрібно розмежовувати, оскільки, «новація – це продукт інтелектуальної діяльності», а «інновація – кінцевий результат інноваційної діяльності» (Колінко, 2011а).

Фундатором терміну «інновація», запровадженого в економічну науку, вважається австрійський вчений Й. Шумпетер, який у праці 1912 року «Теорія економічного розвитку» вводить словосполучення «Нова комбінація - покращення якості виробництва не шляхом дрібних покращень застарілого обладнання, а освоєння абсолютно нових основних засобів виробництва» (Гросу, 2008). В подальших дослідженнях Й. Шумпетер (1992) замінює словосполучення «нова комбінація» на термін «інновація» у праці 1939 року «Кон'юнктурні цикли», де дає таке визначення: «Інновація - зміни з метою впровадження і використання нових видів споживчих товарів, нових виробничих і транспортних засобів, ринків і форм організацій» (Шумпетер, 1992).

Досліджуючи сутність та значення термін «інновації», необхідно звернути увагу на визначення яке дає найвпливовіший теоретик менеджменту ХХ століття П. Друкер (1994), який у своєму термінологічному визначенні охоплює усі сфери

діяльності: «Інновації (або новаторство) – це особливий засіб підприємців, за допомогою якого вони досліджують зміни в економіці та суспільстві з метою використання їх у бізнесі чи різних сферах обслуговування» (Дмитрієва, 2005).

Оскільки термін «інновація» є іноземного походження, то, розкриваючи його суть та значення, звернемося до українських словників. Український мовно-інформаційний фонд НАН України у «Словнику іншомовних слів», укладеному С. Морозовим і Л. Шкарапутом (2000), дають таке визначення терміну: «Інновація – нововведення в галузі економіки, техніки на основі досягнення науки і передового досвіду; мовознавство – нове явище в мові».

Термінологічне визначення на державному рівні дає Закон України «Про інноваційну діяльність» (2002) від 4 липня: «Інновація - новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери».

Термін «інновація» почав використовуватись у вітчизняній управлінській сфері на початку 90-х років ХХ століття і швидко набув поширення (Колінко, 2011а). Аналізуючи праці вітчизняних та іноземних авторів за окресленою проблемою систематизуємо основні типи інновацій на підприємстві (рис. 1.2).

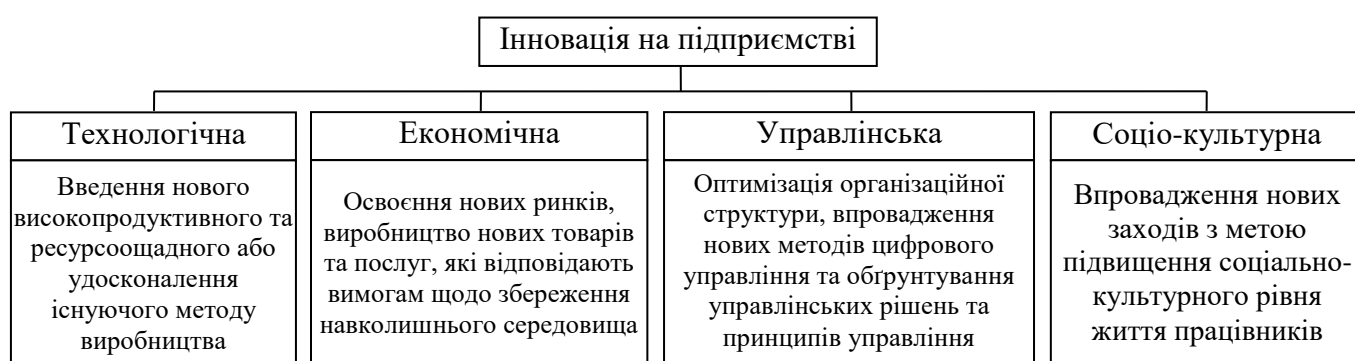


Рис. 1.2. Типи інновацій на підприємстві¹

¹Примітка: систематизовано автором за (Пересада, 2002; Стадник та Йохна 2006; Дудар та Мельниченко, 2009; Тарасюк, 2009; Михайлова, Гуторов, Турчіна, та Шарко, 2015; Волков, Денисенко, Гречан, та ін., 2017)

Систематизацію підходів вітчизняних вчених щодо визначення термінів «інновація», «інноваційна діяльність», «інноваційний менеджмент», які

використовуються поруч із поняттям «управління інноваційною діяльністю», наведено у додатку Б. З огляду на сутнісні трактування інновації в управлінні інноваційною діяльністю є всі підстави розглядати її і як процес, і як результат. Інновація, як процес, означає практичне використання ідей, що приводить до змін. Інновація, як результат, передбачає креативну діяльність для отримання нового чи удосконаленого продукту (Колінко, 2011а). Деякі із зазначених авторів, праці яких наведено у додатку Б, дають безпосередньо визначення понятійному апарату – «управління інноваційною діяльністю».

Автори В. Стадник та М. Йохна (2006), В. Козловський (2007), Т. Дудар та В. Мельниченко (2009) розглядають «управління інноваційною діяльністю», як складову менеджменту сучасного підприємства, що охоплює планування, організацію та стимулювання інноваційної діяльності, реалізацію інноваційних проєктів, розрахованих на отримання конкурентних переваг і зміцнення ринкових позицій підприємства» (Стадник та Йохна, 2006). П. Завлина (2000) дає таке визначення: «Формування цілей інноваційної діяльності, планування інновацій, організацію роботи та контроль за здійсненням інновацій». Л. Пономаренко (2009) ототожнює управління інноваційною діяльністю з інноваційним менеджментом. І. Лебедева (2004) трактує визначення, як «процес упровадження інновацій, діяльність органів керування і фінансування наукових досліджень і розробок». С. Шапиро (1997) розглядає понятійний апарат так: «Управління інноваційною діяльністю – важливий аспект керівництва для розвитку господарства, і абсолютно необхідного, щоб трудові колективи і господарські керівники безперервно, наполегливо, ініціативно, зацікавлено займалися питанням розробки і введення нововведень, а не звертались до них від випадку до випадку під впливом зовнішніх, випадкових і при цьому небажаних обставин» (Шапиро та Тарасенко, 1997).

Узагальнюючи дані підходи, вважаємо, що управління інноваційною діяльністю доцільно розглядати як таку, що передбачає вплив керуючої системи на керовану з метою досягнення ефективних соціальних, економічних, та технологічних результатів, шляхом реалізації загальних та конкретних функцій менеджменту з використанням соціально-психологічних, економічно-технічних та

адміністративно-правових методів менеджменту щодо підготовки, ухвалення та реалізації обґрунтованих управлінських рішень.

Аналіз підходів авторів, які досліджували розвиток інноваційного менеджменту та особливості реалізації інноваційної діяльності на підприємстві, дозволив сформулювати модель та розглянути місце керівництва у процесі управління інноваційною діяльністю (рис. 1.3.)

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

Необхідно зазначити, що ефективне управління інноваційною діяльністю залежить від розуміння доцільності співпраці «владних стимуляторів» (керуючої системи) та «кваліфікованих стимуляторів» (керованої системи) (Колінко, 2011а). Узагальнено графічна модель (рис. 1.3) демонструє вплив керуючої системи на керовану, що відбувається шляхом реалізації функцій менеджменту, з використанням методів менеджменту щодо прийняття обґрунтованих управлінських рішень у сфері інноваційної діяльності, а також участь у перетворенні вхідного ресурсу (ідеї) на отримання кінцевого продукту (інновації). Нижче охарактеризуємо детальніше кожен елемент моделі.

Управління інноваційною діяльністю здійснюється керівником, через функції менеджменту, що застосовуються для реалізації інноваційної діяльності (Колінко, 2011а).

Функції менеджменту – це види управлінської діяльності, які забезпечують способи управлінського впливу керуючої системи на керовану в процесі здійснення інноваційної діяльності (Кузьмін та Мельник, 2003). Вони включають набір загальних функцій менеджменту, зміст яких залежить від конкретних та визначає специфіку об'єднувальної функції.

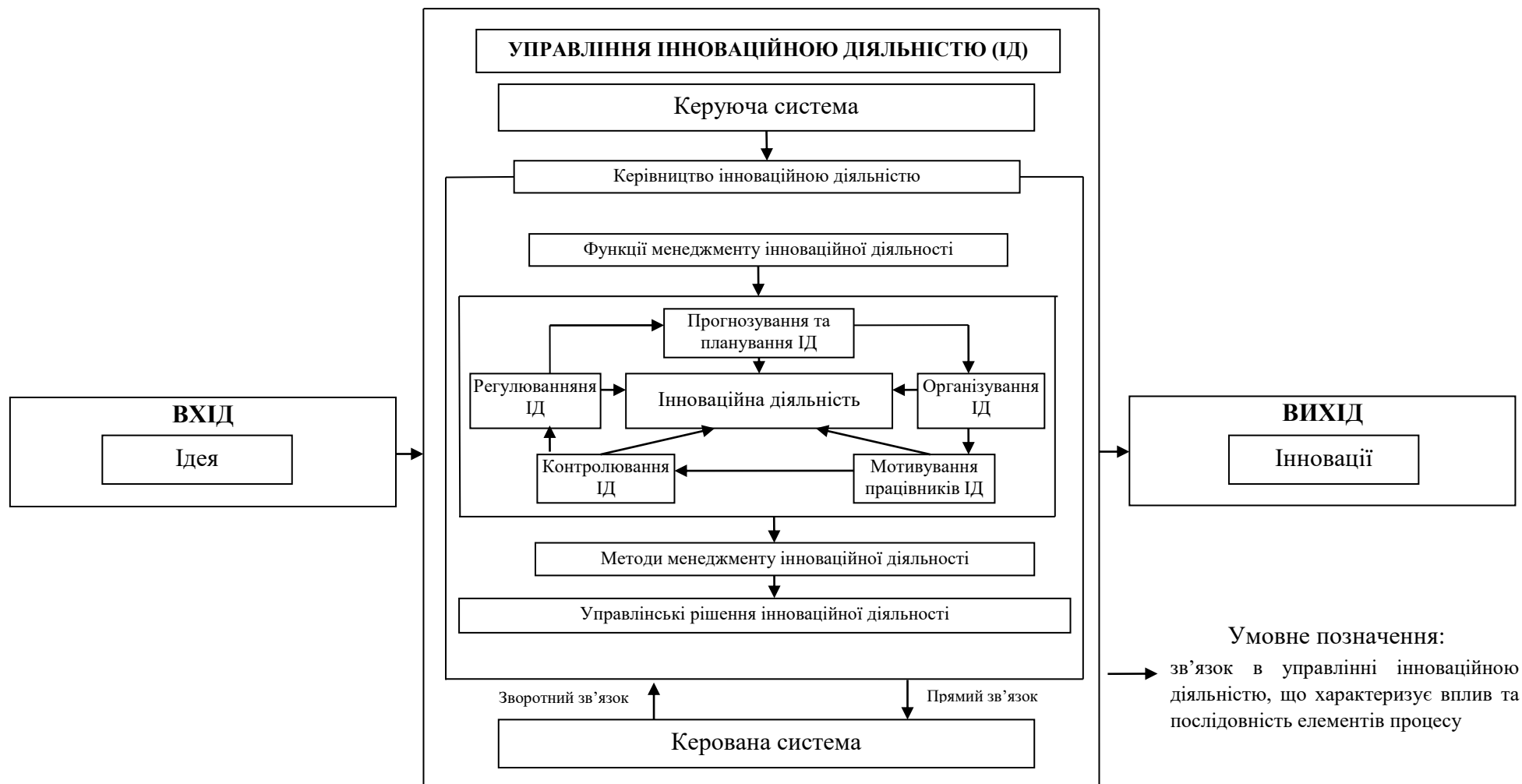


Рис. 1.3. Графічна модель керівництва інноваційною діяльністю підприємств в системі управлінні інноваційною діяльністю¹

¹Примітка: систематизовано автором за (Кузьмін та Мельник, 2003; Стадник та Йохна, 2006; Волков та Денисенко, 2007; Рудь, 2007; Дудар та Мельниченко, 2009; Микитюк та Сенін, 2009)

В умовах прискорення науково-технічного прогресу різко зростає роль вивчення та дослідження керівництва, зокрема, його об'єкта – керівника, який займає ключове становище в системі керівництва, відповідаючи за сім «m»: management – управління; materials – матеріали; machines – обладнання; marketing – збут; money – гроші; methods – методи; men – люди (Родлер та Кирхдлер, 2003). Важливими для керівника є питання про те, як себе поводити, які засоби впливу, форми влади та стилі керівництва є найбільш ефективними при зосередженні зусиль підлеглих на досягнення цілей інноваційної діяльності підприємства.

У наукових роботах як зарубіжних, так і українських учених, які досліджували управлінську діяльність керівника, зокрема і в сфері управління інноваціями, пропонується різноманітна систематизація функцій менеджменту. Р. Фатхутдинов (2003) класифікує функції у вигляді циклу (колеса): стратегічний маркетинг → планування → організація процесів → облік → контроль → мотивація → регулювання → координація (Фатхутдинов, 2003). А. Казанцев виділяє дві групи функцій: основні (предметні функції – формування цілей, планування, організація, контроль) (Завлина, Казанцева та Миндели, 1998) та забезпечуючі (процесуальні функції - рішення, комунікації; соціально-психологічні функції – делегування, мотивація). В. Козловський (2007) визначає чотири функції: планування, організацію, мотивацію, регулювання. Л. Михайлова виокремлює, чотири стадії функцій: планування; визначення умов і організація; виконання; керівництво (Михайлова та Турчіна, 2007). М. Виноградський (Виноградський, Виноградська та Шканова, 2002) виділяє дещо видозмінені функції: ініціативність; інформативність; захист своєї думки; прийняття рішення; розв'язання конфліктів; критичний аналіз. В. Янчевський формує дві групи функцій: спеціальні функції, які відображають зміст основних стадій процесу управління інноваційною діяльністю (наукові, технічні, економічні, організаційні, соціальні), та забезпечуючі функції, які об'єднують управлінські інноваційні процеси та інструменти, що сприяють ефективному здійсненню предметних функцій управління (планування; організування; мотивація; координація; контроль) (Янчевський, Седегов та Кривцов, 2006). П. Микитюк (2007) іде далі та виділяє шість функцій, які відображають зміст

інноваційної діяльності: прогнозування (передбачення); формування інноваційних цілей (планування); координація; організація; стимулювання (активізація); контроль (Микитюк, 2007). Н. Рисєєв (2007) узагальнивши функції, методи, управлінські рішення, керівництво, управління інноваційною діяльністю, виділив одинадцять функцій: планування; проектування; прогнозування; підбір та оцінка персоналу; навчання персоналу та адаптація; інформування; мотивація персоналу; адміністрування; постановка і розподіл завдань; контроль персоналу; пошук та прийняття рішення; управлінський вплив; комунікативна функція. Більшість науковців вважають, що систематизація функцій зумовлена різноманітністю управлінської діяльності в ланцюзі: ідея → наукові дослідження → розробки → проектування → виробництво → реалізація інновацій (Колінко, 2012а). Розроблену нами класифікацію функцій менеджменту інновацій, яка складається із трьох функцій, наведено на рис. 1.4.

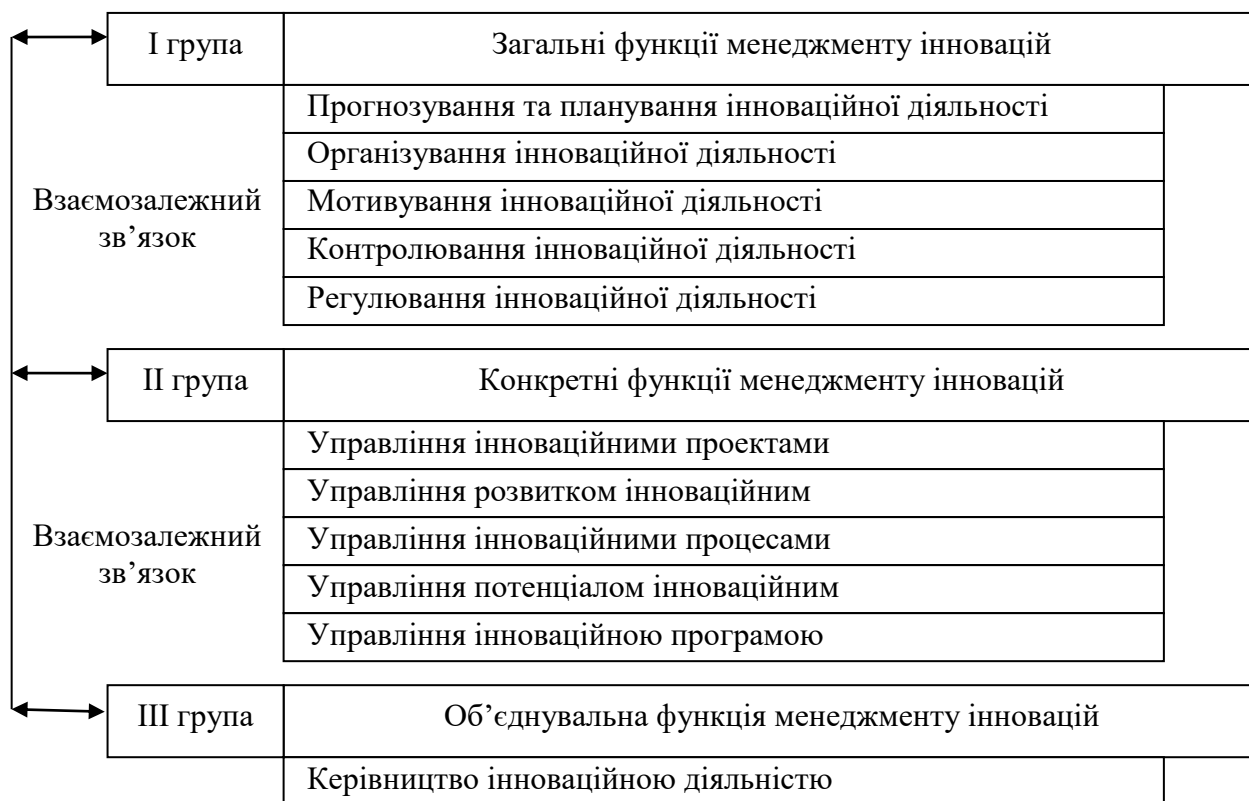


Рис. 1.4. Типологія функцій менеджменту інновацій¹

¹Примітка: систематизовано автором за (Завлина, Казанцева та Миндели, 1998; Виноградський, Виноградська та Шканова, 2002; Фатхутдинов, 2003; Кузьмін та Мельник, 2003; Янчевський, Седегов та Кривцов, 2006; Микитюк, 2007; Терещенко, Лактионова та Егорова, 2010; Козловський, 2012; Михайлова, Гуторов, Турчіна та Шарко, 2015; Рысев, 2018)

Розвиток інноваційної діяльності на виробничому підприємстві, перш за все залежить від вмілого застосування керівником трьох груп функцій менеджменту. Загальні функції визначають зміст процесу управління інноваційною діяльністю, а конкретні та об'єднувальна включають основні управлінські процеси та інструменти керівництва, що забезпечують реалізацію загальних функцій.

До загальних функцій менеджменту нами віднесено (Колінко, 2011): прогнозування та планування - розроблення прогнозів науково-технічного розвитку на тривалу перспективу та вибір основних напрямів інноваційної діяльності відповідно до прийнятих прогнозів та цілей розвитку, інноваційного потенціалу підприємства, попиту ринку; організування - забезпечення виконання планових завдань і об'єднання працівників, які спільно реалізують інноваційні плани, програми, проекти на базі відповідних правил і процедур; мотивування - спонукання працівників до зацікавленості в результатах своєї праці зі створення та реалізації інновацій (Микитюк, 2007); контроль - перевірка організації інноваційного процесу, плану впровадження новинок та реалізації інновацій.

Конкретні функції (Колінко, 2011) передбачають управлінську діяльність, за допомогою якої реалізуються конкретна складова інноваційної діяльності (наприклад, управління інноваційним процесом – включає комплекс дій, пов'язаних з ініціюванням, розробленням і виготовленням продукції, технологій, що мають нові властивості та ефективніше задовольняють існуючі потреби; управління інноваційним проектом - визначає систему взаємопов'язаних цілей та програм комплексу наукових, виробничих, організаційних, фінансових та комерційних заходів (Микитюк, 2007), які відповідним чином організовані та оформлені, що в кінцевому результаті призводить до інновації; управління інноваційним потенціалом підвищує потенційну здатність підприємства впроваджувати інновації, які відповідають вимогам ринку; управління інноваційним розвитком сприяє незворотним, спрямованим та закономірним змінам в розвитку інновацій, котрі призводять до підвищення якісного стану підприємства (Колінко, 2011; Микитюк, 2007); управління інноваційною програмою спрямоване на впровадження

інноваційної стратегії підприємства через організаційні ресурси і їх компетенцію для розвитку, впровадження та реалізації ключових інновацій).

Об'єднувальна функція менеджменту (керівництво) виконується інноваційним типом керівника, інноваційним стилем керівництва із застосуванням нових форм влади, які базуються на засадах впливу через участь до співробітництва та поєднання як авторитету влади, так і влади авторитету (Колінко, 2012а) з метою досягнення науково-технічного, економічного, екологічного, управлінського та соціального ефекту.

З метою забезпечення ефективної реалізації зазначених функцій необхідно приділити окрему увагу формуванню стратегічних ресурсів підприємства, до числа яких відносять інформаційні, матеріальні, фінансові, технологічні, енергетичні та людські.

Будь-яка діяльність, зокрема управлінська, повинна спрямовуватись на отримання конкретних результатів. Основним результатом інноваційної діяльності за визнанням більшості з сучасних дослідників (Лепейко, Коюда, та Лукашов, 2015) є отримані інновації та інноваційні рішення. Саме для здійснення управлінського впливу та виконання конкретних функцій, які реалізуються на засадах загальних та об'єднувальної функції менеджменту (див. рис. 1.4) (Колінко, 2012а), керівники усіх рівнів для виконання та досягнення поставленої мети застосовують методи менеджменту інновацій - способи, підходи, інструменти та прийоми, які дають можливість упорядкувати, націлити та ефективно організувати виконання інноваційної діяльності.

Існує багато підходів до класифікації методів менеджменту інноваційної діяльності. Так, наприклад, С. Ілляшенко (1999) в інноваційному менеджменті виокремлює методи планування, економічного стимулювання, правові методи, методи соціального регулювання та політичного регулювання. Тобто автор кладе в основу класифікації поділ за сферами застосування, враховуючи як рівень підприємства, так і макро-рівень управління. До того ж група методів планування дещо випадає із сфер застосування, за якими виокремлено інші види методів. С. Пастушенко (2006) групує методи на адміністративні, економічні, соціально-

психологічні, мережеві, аналізу, прогнозування. Автор також ніби зводить декілька класифікаційних ознак в одну класифікацію. Зазначимо, що однією із найбільш чітких є сьогодні класифікація О. Кузьміна (Кузьмін та Мельник, 2003), згідно якої методи за характером впливу поділяються на економічні, технологічні, соціально-психологічні та адміністративні.

За результатами здійсненого аналізу розроблено класифікацію методів менеджменту інновацій за трьома сферами впливу (рис. 1.5).

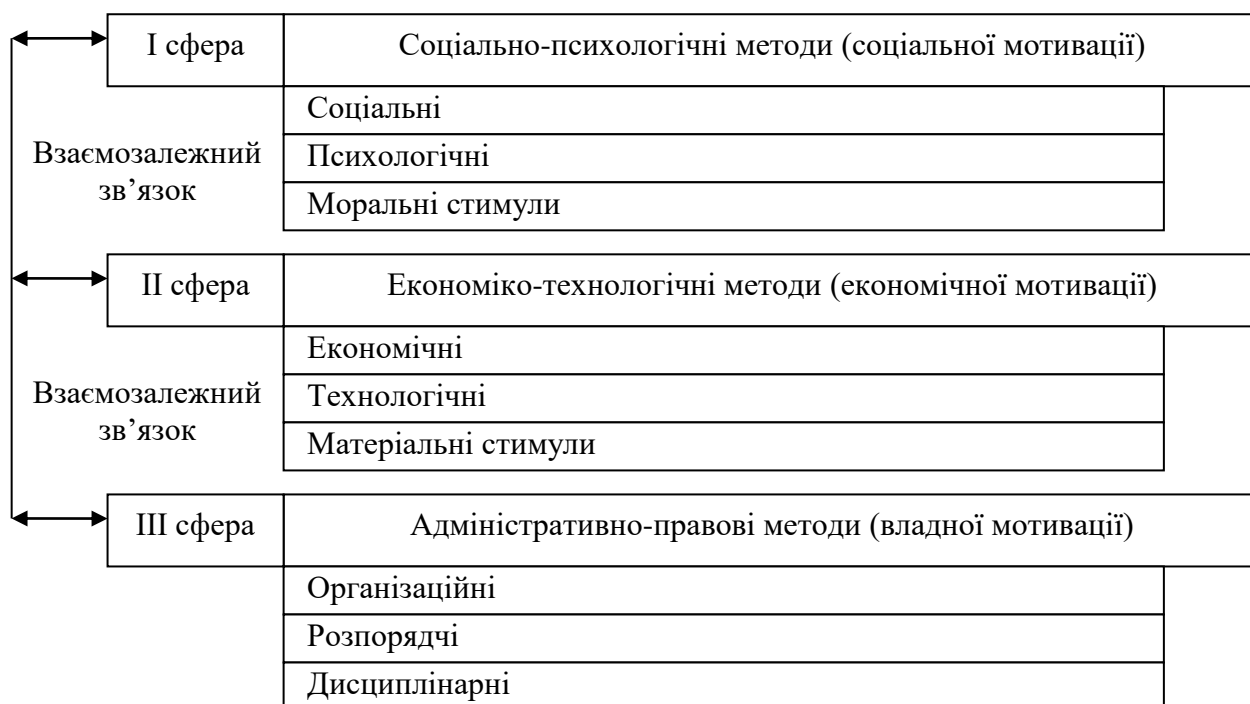


Рис. 1.5. Методи менеджменту інноваційної діяльності¹

¹Примітка: запропоновано автором

Такий розподіл методів є умовним і в практичній діяльності застосування будь-якого методу менеджменту має комплексний характер. Поділ на такі сфери логічний та обґрунтований, оскільки, сформувавши найбільш сприятливий психологічний клімат з метою виконання планів, завдань інноваційної діяльності застосовують економіко-технологічні методи, а використання методів владної мотивації, забезпечує можливість оперативного управління інноваційною діяльністю.

Методи соціальної мотивації реалізуються через специфічні способи впливу неюридичних норм та норм моралі з метою розвитку творчої активності в

інноваційній діяльності. Ці методи поділяються на: соціальні – підтримування (поглиблення) соціальної справедливості та соціальних відносин у наукових і виробничих колективах (підвищення соціально-виробничої активності, встановлення стандартів поведінки в інноваційній діяльності, святкування ювілеїв чи успішної реалізації нововведень, конкурс майстерності, встановлення норм взаємовідносин між працівниками, дотримання правил внутрішнього розпорядку, етики поведінки і спілкування, створення умов праці для здійснення інноваційної діяльності, забезпечення відпочинку, медичного обслуговування та охорони праці); психологічні – гармонізація взаємовідносин та встановлення найбільш сприятливого психологічного клімату в управлінні інноваційною діяльністю (гуманізація праці, психологічне спонування, заохочення творчості, проведення мотиваційних тренінгів, розвиток творчого потенціалу та професійних здібностей; формування груп колективу за критерієм психологічної сумісності, установа гармонійних взаємовідносин; мотивування професійних інтересів); моральні стимули – духовне стимулювання праці, дія якого ґрунтується на духовних цінностях та потребі в суспільному визнанні творчого потенціалу (нагородження грамотами, медалями, ордерами, присвоєння звань).

Економіко-технологічні методи забезпечують майнові інтереси учасників інноваційної діяльності шляхом реалізації матеріальних відносин між керуючою і керованою системами. Вони поділяється на такі види: економічні – економічні процеси, що спрямовані на підвищення ефективності виробництва та успішного розв'язання завдань інноваційної діяльності (складання економічного плану досягнення ефективних показників інноваційної діяльності, формування бюджету для деталізації статей доходу та витрат, пов'язаних із здійсненням інноваційної діяльності); технологічні – забезпечення інноваційної діяльності через сукупність технологічних документів, що використовуються в процесі здійснення управління інноваційною діяльністю (технологічні документи, схеми та інструкції, конструкторські документи, креслення, карти, програми, оснащення інструментами та пристроями для здійснення інноваційної діяльності); матеріальні стимули – сукупність спонукальних мотивів для створення матеріальної зацікавленості у

здійсненні конкретних завдань інноваційної діяльності (заробітна плата, премії, доплати, надбавки, компенсації, пільги, винагороди за інновації).

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

Отже, у методах менеджменту інновацій зосереджена сукупність правил, прийомів та підходів цілеспрямованого впливу керівника для забезпечення скоординованої інноваційної діяльності підприємства та єдності інтересів наукових та інженерно-технічних працівників.

Прийняття управлінських рішень є наступним важливим елементом в управлінні і керівництві інноваційною діяльністю, ключовим інструментом розроблення та реалізації ефективної концепції управління інноваційною діяльністю. Управлінське рішення щодо інноваційної діяльності охоплює ряд послідовних завдань від вибору до впровадження оптимальної альтернативи з сукупності доступних варіантів рішень, виконання якої веде до отримання запланованого результату – інновації (рис. 1.6.)

Слід зауважити, що більшість підходів базується на класичному найбільш поширеному баченні щодо формування процесу прийняття управлінського рішення, який передбачає етапи: виникнення та діагностика, формування критеріїв та оцінювання альтернативних рішень, вибір та обґрунтування пріоритетного рішення, ухвалення та впровадження управлінського рішення, оцінювання виконання даного альтернативного рішення.

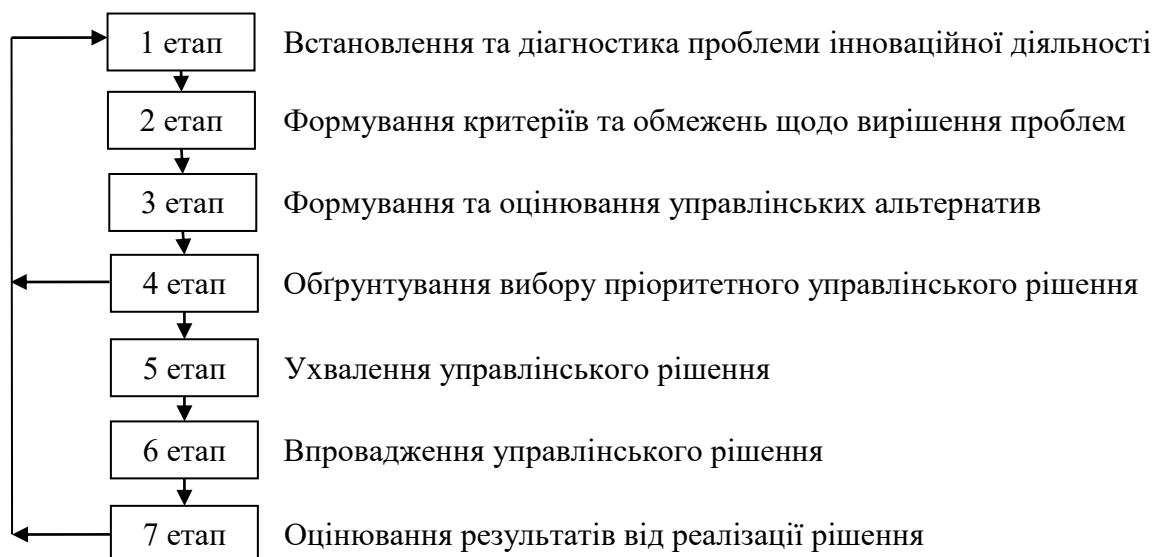


Рис. 1.6. Послідовність та основні завдання процесу прийняття рішення¹

¹Примітка: складено автором за (Завліна, Казанцева та Миндели, 1997; Козловський, 2007; Микитюк, 2015; Рысев, 2017)

При всій різноманітності підходів до структуризації зазначеного процесу, доцільно, на наш погляд, виділити такі основні етапи та завдання прийняття управлінського рішення в процесі менеджменту інноваційної діяльності (рис. 1.7).

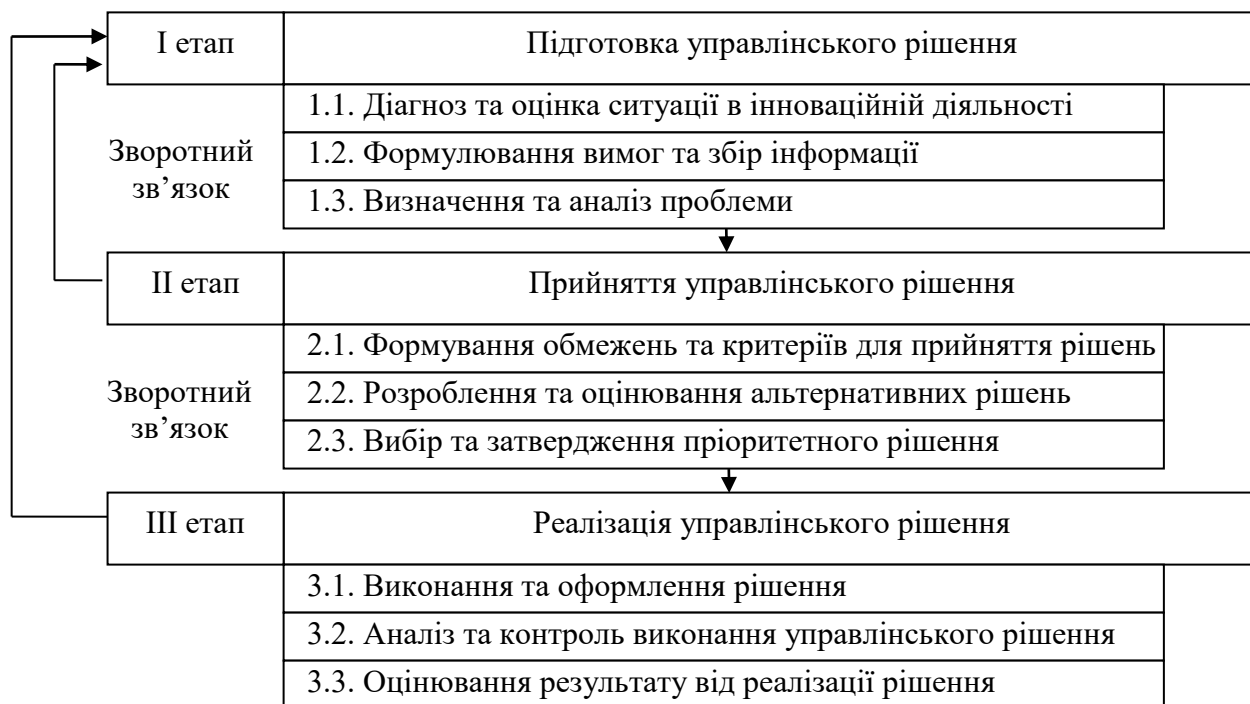


Рис. 1.7. Етапи і завдання прийняття управлінського рішення в сфері інноваційної діяльності¹

¹Примітка: запропоновано автором

У наведеній моделі представлені логічно послідовні етапи прийняття управлінського рішення в інноваційній діяльності. У процесі підготовки до прийняття рішення на другому і третьому етапах може виникнути необхідність коригування результатів, отриманих на попередніх етапах, що зумовлює доцільність існування зворотного зв'язку. Розглянемо докладніше зміст та порядок проходження процесу прийняття управлінського рішення на кожному етапі.

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

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

На етапі реалізації управлінського рішення керівник адміністративно узаконує прийняте рішення та оцінює результат від його реалізації. Організація та оформлення виконання рішення – це процеси, що забезпечують успішне досягнення поставленої мети інноваційної діяльності сформовані у вигляді планів. Аналіз та

контроль виконання затвердженого рішення дозволяє своєчасно виявити відхилення від встановленого плану дій або недоліків рішення та здійснити його коригування. Звіт про виконання управлінського рішення полягає у підготовці кінцевого письмового або усного повідомлення, доповіді чи пропозиції для вироблення та прийняття наступного управлінського рішення.

При прийнятті управлінського рішення керівник керується професійними знаннями, отриманим досвідом та своєю інтуїцією в процесі інноваційної діяльності. Він не повинен ухвалювати необдумані, а приймати раціональні рішення, спираючись на власний досвід, на досвід своїх підлеглих, а також узагальнену практику управління інноваційною діяльністю.

Для успішної реалізації управлінського рішення з метою досягнення цілей організації, воно повинно відповідати низці вимог. У праці (Хміль, 1995) виокремлено наступні вимоги до управлінського рішення: обґрунтованість; спрямованість на досягнення мети, визначеність, правомірність, оптимальність, своєчасність, комплексність (всебічність), гнучкість і повнота (однозначність).

В управлінні інноваційною діяльністю до вищезазначених пропонуємо додати додатково ще такі вимоги до управлінського рішення:

- креативність – тобто створення нешаблонного управлінського рішення щодо розробки, пошуку чи реалізації інновацій;
- релевантність – тобто відповідність між змістом проблеми інноваційної діяльності та результатом від реалізації управлінського рішення;
- пертинентність – тобто відповідність прийнятого управлінського рішення до потреб у ньому.

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

Таблиця 1.1

Методи вироблення рішень при управлінні інноваційною діяльністю¹

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

¹Примітка: складено автором за (Микитюк, 2007)

На процес прийняття управлінських рішень впливають різноманітні фактори.

До основних належать фактори, які наведено на рис. 1.8 (Колінко, 2012d).

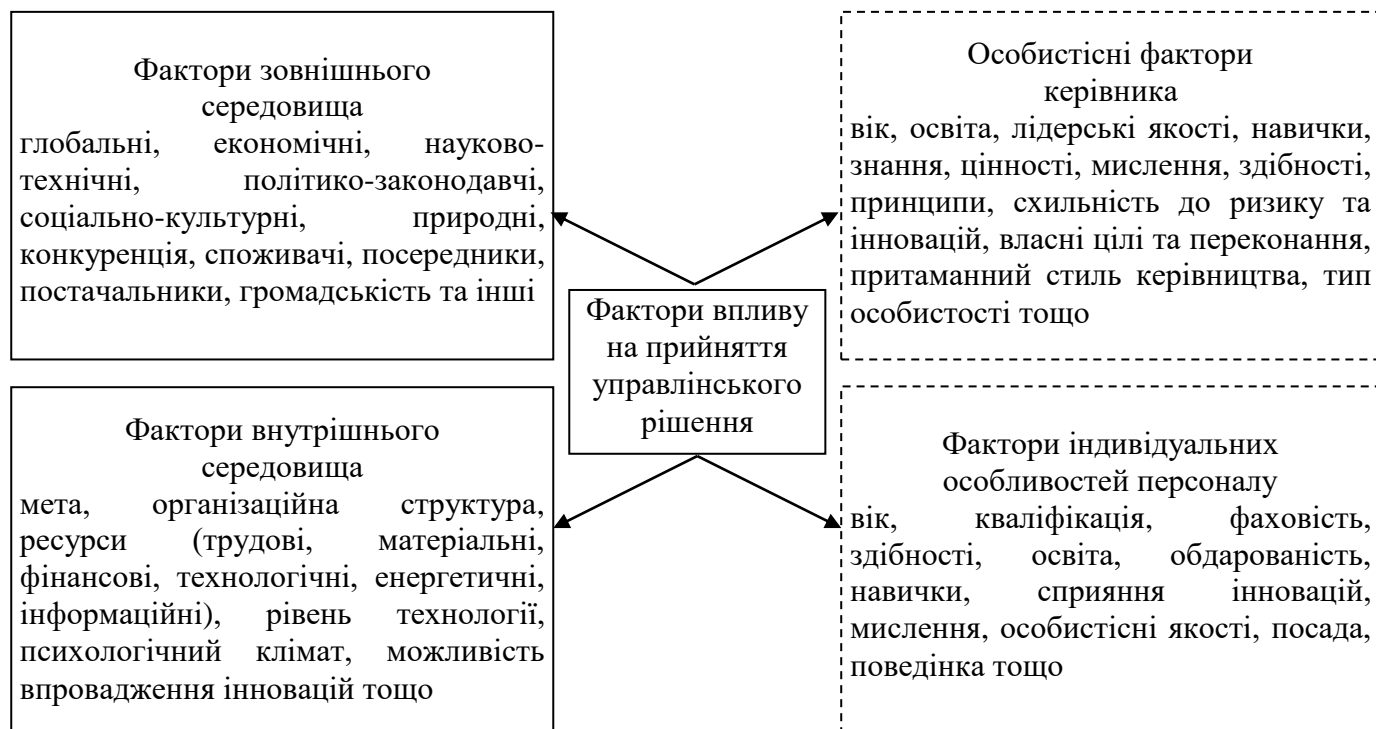


Рис. 1.8. Фактори впливу на прийняття управлінського рішення у сфері інноваційної діяльності¹

¹Примітка: систематизовано автором

Впровадження якісних нововведень у діяльність підприємств залежить від розуміння керівників усіх рівнів управління важливості та необхідності інноваційного розвитку як передумови виживання у глобальному конкурентному середовищі, а отримання – від формування сприятливих умов для реалізації креативного потенціалу працівників.

Розуміння керівництва на сучасному етапі, неможливе без теоретичного підґрунтя, яке дозволить виявити специфіку процесу керівництва на різних етапах суспільного розвитку. Еволюцію впливу економічної думки на теорію керівництва та її вплив на розширення професійного світогляду керівника, підвищення його компетентності в питаннях управлінської діяльності та організації конструктивних взаємовідносин із співробітниками, усвідомлення особистісних управлінських якостей та вироблення ефективного індивідуального стилю керівництва наведено у додатку В.

На основі проведених досліджень та вивчення місця керівництва в системі управління інноваційною діяльністю сформуємо авторське тлумачення терміну «керівництво інноваційною діяльністю» - це діяльність, що здійснюється керівником інноваційного типу через вплив на керовану систему шляхом застосування конкретних моделей інструментів керівництва з метою досягнення соціального, економічного і науково-технічного ефекту.

В практичну канву тлумачення «керівництво інноваційною діяльністю», покладено інструменти, такі як, методи впливу, влада, стилі керівництва, що дозволяють керуючій системі впливати на керовану систему, та забезпечити досягнення ефективних результатів інноваційної діяльності. Саме інструменти керівництва є предметом подальших досліджень дисертаційної роботи, які покладено в основу формування та розвитку результативного керівництва інноваційною діяльністю підприємств.

З огляду на здійснений аналіз передумов формування та місця керівництва інноваційною діяльністю в структурі управлінській діяльності керівника на загал, можемо представити узагальнену графічну модель місця керівництва інноваційною діяльністю в управлінні інноваційною діяльністю підприємств (рис. 1.9).

Зазначимо, що важливу роль в інноваційному розвитку підприємства відіграють зворотні зв'язки, які забезпечують систему менеджменту інновацій оперативною і достовірною інформацією щодо перебігу процесу прийняття та впровадження управлінських рішень у сфері інновацій, шляхом усної, письмової чи «on-line» комунікації керівництва з відповідними виконавцями.

1.2. Передумови формування інструментів керівництва інноваційною діяльністю підприємств

Згідно запропонованого тлумачення керівництва інноваційною діяльністю, його основу, практичну канву, становить інструменти керівництва, до складу яких входять певні елементи, що дозволяють як впливати на керовану систему, так і повинні забезпечувати досягнення ефективних результатів інноваційної діяльності. Аналіз літературних джерел (Кузьмін та Мельник, 2003; Козловський, 2007; Микитюк, 2007) дає розуміння, що такими інструментами абсолютно справедливо повинні бути визначені використовувані керівником у його діяльності влада, вплив та стиль керівництва. Таким чином, очевидно, що для результативного керівництва інноваційною діяльністю треба використовувати та розвивати його інструменти - вплив, владу та стиль. Це і є основні визначальні базові характеристики керівництва (рис. 1.10).



Рис. 1.10. Інструменти керівництва інноваційною діяльністю¹

¹Примітка: запропоновано автором

Дослідження інструментарію результативного керівництва та його ролі в інноваційній діяльності неможливе без попереднього аналізу типології керівників.

Оскільки в основі формування інструментарію керівництва лежить взаємодія керівника та підлеглого у розрізі конкретних інструментів, якими є влада, вплив та стиль керівництва, то, важливо в процесі дослідження формування інструментарію керівництва інноваційної діяльності є дослідити типи керівників за реагуванням на інноваційні пропозиції підлеглих.

Аналізуючи керівництво інноваційною діяльністю загалом та різновиди його типології, що запропоновані зарубіжними та українськими науковцями такими, як Д. Белл, Л. Гордієнко, Д. Крейсі, Г. Лассуела, В. Стадник та М. Йохна (2006), Р. Уотерман (1992), М. Хучек (додаток Д), можна виділивши п'ять класичних типів керівника, зайнятого в сфері інноваційної діяльності (Беседін та Нагаєв, 2005; Блейк та Моутон, 1992; Евтихов, 2007):

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

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

3) помірковані – керівники, які здійснюють дослідження та впровадження інноваційних ідей за міру необхідності;

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

5) суперконсерватори – керівники, які дуже довго аналізують, доцільність дослідження та впровадження інноваційних ідей підлеглими, чинять активний спротив будь-яким новинкам.

Результати досліджень дали можливість умовно згрупувати їх за рівнем новаторства при дослідженні та впровадженні інноваційних ідей (рис. 1.11). Найбільшу питому вагу займають керівники поміркованого типу 50%, що характеризуються прийняттям стандартних управлінських рішень, освоєнням відомих інноваційних процесів, мотивуванням підлеглих до впровадження інновацій, але не до їх пошуку.

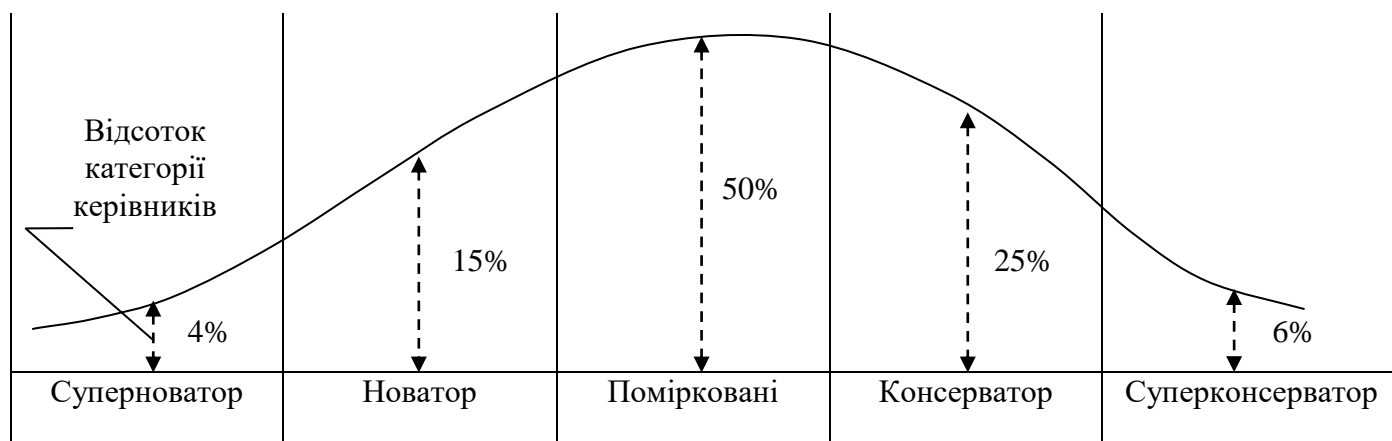


Рис. 1.11. Структура розподілу типів керівників інноваційною діяльністю¹

¹Примітка: запропоновано автором за результатами анкетування керівників інноваційної діяльності інноваційно активних підприємств Західного регіону України

Наведемо характерні відмінності між двома радикально відмінними типами керівника - суперноватора та суперконсерватора (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Характерні особливості типів керівників: суперноватор та суперконсерватор¹

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

¹Примітка: систематизовано автором за (Блейк та Моутон, 1992; Бєсєдін та Нагаєв, 2005; Евтихов, 2007)

Використовуючи виділені американським соціологом Т. Парсоном (1978) рівні управління, наведемо у табл. 1.3 основні завдання керівника інноваційної діяльності на кожному рівні управління.

Таблиця 1.3

Групи завдань керівника інноваційної діяльності відповідно до рівня управління¹

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

¹Примітка: запропоновано автором за (Парсон, 1978)

Успішність інноваційної діяльності більше, ніж у будь-якої іншої, залежить від індивідуальних особливостей керівника та ступеня його підготовки, що ускладнює процес керівництва. Багато дослідників, аналізуючи особливості керівника в інноваційної діяльності, по-різному трактують і дають йому різні термінологічні визначення, які наведено у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Огляд визначень та трактувань керівника, зайнятого у сфері інноваційної діяльності, у працях вітчизняних та іноземних дослідників¹

Літературне джерело	Визначення та трактування керівника інноваційної діяльності
1	2
<i>Петров, С. В., 2009. Менеджер: современные подходы к профессионализации. Запорожье: КПУ, с.8</i>	Справжній керівник – це не талант-одинак, а диригент талантів
<i>Перерва, П. Г., Меховича, С. А. та Погорелова, М.І., 2008. Організація та управління інноваційною діяльністю. Харків: НТУ «ХПІ», с.947</i>	Інноватор – керівник-ентузіаст, захоплений новою ідеєю який готовий прикласти максимум зусиль, щоб втілити її в життя, і лідер підприємця, який ризикуючи, взявся за проєкт, знайшов інвестиції, організував виробництво, просунув новий товар на ринок і тим самим реалізував свій комерційний інтерес

1	2
<i>Гордієнко, Л. Ю., 2007. Інноваційний менеджмент. Харків: Вид. ХНЕУ, с.136</i>	Інноваційний менеджер – це фахівець з управління різними фазами інноваційного процесу
<i>Заблоцький, Б. Ф., 2000. Економіка й організація інноваційної діяльності. Львів: Новий Світ, с.56</i>	Інноватор – керівник, який усвідомлює необхідність технологічних змін у виробництві, ініціює розробку та впровадження нових видів продукції, технологій та відповідає за їх реалізацію
<i>Карпенко, С. В. та Граждан, О. Б., 2007. Техніка роботи менеджера і державного службовця. Київ: «Україна», с.33</i>	Ефективний, інноваційний керівник = лідер + влада + стиль роботи + кар'єра
<i>Стадник, В. В., Йохна, М. А., 2006. Інноваційний менеджмент. К.: Академвидав, с.452</i>	Інноватор – керівник, який ініціює процес упровадження інновацій і бере на себе відповідальність за їх реалізацію
<i>Завлина, П. Н., 2000. Основы инновационного менеджмента: Теория и практика. М.: ОАО «НПО «Издательство «Экономика», с.55</i>	Менеджер – це спеціаліст, який займається управлінською діяльністю в конкретній сфері функціонування інноваційного підприємства
<i>Шаніто, С. Б. та Тарасенко, В. В., 1997. Знакомьтесь: современный менеджер. Харьков, с.80</i>	Ініціативний керівник – це гнучкий і активний в діях і поступках працівник, який уникаючи шаблонів мислення і поведінки, здатний знайти найкращий шлях і кошти для виконання поставлених перед трудовим колективом завдань
<i>Коренной, А. А., 1997. Курс инновационного менеджмента. Киев: НИИ Статистики, с.184</i>	Інноваційний менеджер (керівник або засновник фірми, підприємець, бізнесмен) – повинен безупинно оцінювати зміни зовнішнього середовища, технологій, ринку, психології та мотиву споживачів, шукати можливості і ризикувати, знати та враховувати, що може бути джерелом успішного розвитку інновацій (нововведень)
<i>Уилсон, А. та Уилсон М., 1976. Управление и творчество при проектировании систем. М.: Сов. Радио, с.14</i>	Перетворюючий лідер – це керівник, який бере на себе тягар перебудови організації, визначає необхідність змін, створює новий погляд, забезпечує його підтримку і тим самим перетворює організацію

¹Примітка: систематизовано автором за (Уилсон, 1976; Шаніто та Тарасенко, 1997; Заблоцький, 2000; Стадник та Йохна, 2006; Гордієнко, 2007; Карпенко, 2007; Перерва, Мехович та Погорєлов, 2008; Петров, 2009)

Як бачимо, більшість трактувань зорієнтована на вмінні керівника впроваджувати в діяльність підприємства інновації, отримавши «поштовх ззовні». Проте, в умовах сьогодення, коли більшість підприємств працюють не за класичною структурою, а використовуючи систему аутсорсингу, стирається традиційне сприйняття схеми «керівник-підлеглий». Підлегли стають носіями важливої інформації, знань та культури часто набутих ззовні організації. Саме тому, є

важливим врахування таких характеристик керівника, як здатність сприймати, аналізувати і адаптувати ідеї підлеглих.

Проаналізувавши детально підходи науковців до термінологічних визначень досліджуваних категорій, можемо зробити висновок, що керівник, зайнятий в сфері інноваційної діяльності, повинно ефективно взаємодіяти з підлеглими, поєднуючи якості управлінця і лідера для концентрування уваги та об'єднання зусиль підлеглих на створення нових моделей творчого перетворення дійсності. Керівники інноваційної діяльності покликані активно створювати можливості для розкриття, підтримки та введення в дію творчого потенціалу підлеглих.

Отже, в умовах перманентних змін бізнес-середовища та прискорення науково-технічного прогресу різко зростає роль керівників-інноваторів. Для кожної організації керівник інноваційної діяльності – це особа-реформатор, яка створює в організації умови для реалізації інноваційної діяльності та освоєння досягнень технологічного прогресу з метою підвищення її конкурентоспроможності.

Щодня у трудовій діяльності керівника інноваційної діяльності постають проблеми, які потребують креативного вирішення. На рис. 1.12 наведено послідовні етапи та основні методичні прийоми впровадження інноваційної ідеї керівником інноваційної діяльності.

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

підприємства і досягнення встановленої мети розвитку керівник інноваційної діяльності повинен окреслити зміст проблеми, яка підлягає вирішенню, розробити власну ідею або виокремити за результатами бенчмаркетингу сукупність ідей, придатних до запозичення, встановити найбільш перспективну ідею з огляду на її комерційний результат та ініціювати її впровадження.



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

¹Примітка: розроблено автором за (Шапиро та Тарасенко, 1997; Лебедєва, Касянова та Новак, 2004; Гордієнко, 2007)

Із сукупності можливих, запропонованих до розгляду, треба вибрати найбільш перспективні ідеї за декількома критеріями (характеристиками). На цьому етапі керівник інноваційної діяльності відбирає такі ідеї, які найкращим чином будуть відповідати поставленій меті. Відбір кращих ідей може здійснюватися за такими методами:

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

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

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

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

Відібравши та оцінивши перспективні ідеї, доцільно візуалізовувати кращі з них з використанням таких методів: письмового опису (метод ілюстрування); наочного зображення (метод демонстрування); розробки макету (метод форескізу).

Оцінка ділової привабливості ідей здійснюється методом економічного аналізу, який дозволяє керівнику-інноватору вчасно усунути комерційні малоефективні ідеї з тих, що залишилися після проходження попередніх етапів. У залежності від способу пізнання економіко-виробничої системи, методи економічного аналізу поділяють на такі групи: загальнонаукові (методи теорії пізнання: метод аналізу, метод синтезу, метод індукції, метод дедукції; евристичний метод: метод асоціацій тощо); економіко-математичні (методи економічної кібернетики; методи математичного програмування; методи кореляційно-регресійного зв'язку тощо); економіко-логічні (детермінованого аналізу: методи логарифмічні та методи інтегральні; загального аналізу: групування та порівняння, середніх арифметичних та індексів, інтегральної комплексної оцінки, графічні тощо).

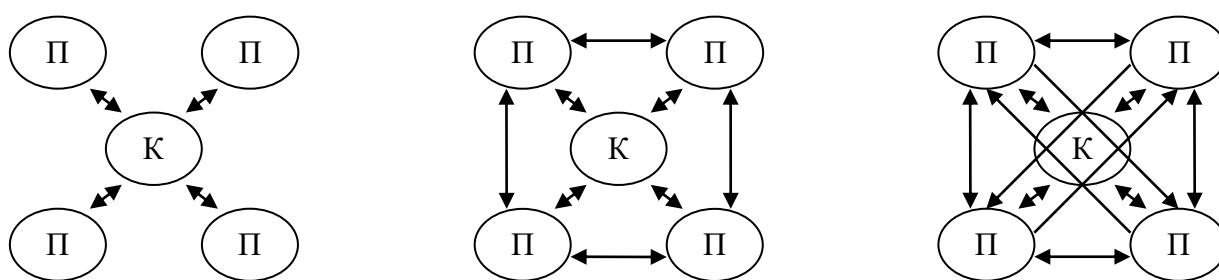
Економічно ефективну ідею ініціюють до комерційного впровадження на виробництві. На даному етапі керівник інноваційної діяльності здійснює комерційну реалізацію, включно з підготовкою до повномасштабного виробництва, тобто – від

пробного маркетингу, дифузії операційної діяльності до запуску інноваційного продукту в серійне (масове) виробництво.

Будь-яка трудова діяльність керівника інноваційної діяльності базується на стимулюванні цілеспрямованої поведінки індивідуума. Дослідження місця керівника інноваційної діяльності в структурі керівництва інноваційною діяльністю доцільно виразити через інструменти керівництва, а саме видів влади та методів впливу на підлеглих, та стиль керівництва. Для початку необхідно виділити та описати вектори орієнтованості керівника інноваційної діяльності, які ми умовно поділили: а) на бізнес-процеси; б) на працівників; в) на суспільство.

Керівник, орієнтований на інновації в бізнес-процесах підприємства, спрямовує свою діяльність на удосконалення процесу, вирішення практичних завдань, які вимагають рішучих дій. Керівник, орієнтований на розвиток працівників, зосереджується на взаємозв'язках із співробітниками, завдяки своїй контактності, легкості у спілкуванні, знайомстві та адаптації в новій обстановці (Колінко, 2012d). Керівник, орієнтований на суспільно-орієнтовані інновації, концентрує зусилля на пізнання зовнішнього світу. Саме такий керівник є каталізатором нововведень, проте йому притаманні недостатня товариськість та невміння вирішувати організаційні питання.

Індивідуальні підходи керівників при здійсненні інноваційної діяльності наведено на рис. 1.13.



а) зіркоподібна схема взаємодії
(керівник, орієнтований на
бізнес-процеси)

б) квадратична схема взаємодії
(керівник орієнтований на
розвиток працівників)

в) пересічна схема взаємодії
(керівник орієнтований на
суспільство)

Примітка:

К - умовне позначення керівника; П - умовне позначення підлеглого

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

¹*Примітка: сформовано автором*

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

Для керівника, орієнтованого на розвиток працівників притаманний інноваційний ліберальний стиль керівництва (рис. 1.13; б), основою якого є вільне вираження думок і усвідомлення виконання завдань виконавцями. Керівник з вектором орієнтованості на працівників використовує у своїй діяльності владу, яка базується на засадах винагороди та заохочення професіоналізму та компетентності підлеглих. Понад усе таким керівником цінується вільна, творча атмосфера з високим рівнем індивідуальної та свідомої відповідальності. За рівнем інноваційності керівнику притаманний новаторський стиль, який полягає в ініціюванні та підтримці науково-технічної активності підлеглих, для продукування оригінальних ідей щодо створення нових видів продукції, промислових зразків, фірмових назв тощо. Такому типу керівнику притаманне стратегічне мислення та бачення майбутнього, створення сильної корпоративної культури, практика наділення підлеглих владою, командна робота та вільний обмін інформацією (Колінко, 2012d).

Для керівника, орієнтованого на трансформацію в суспільстві, притаманний інноваційний демократичний стиль керівництва (рис. 1.13; в), основою якого є створення найбільш сприятливих умов для творчої діяльності, результати якої

можуть змінювати не лише напрям діяльності підприємства, а й, можливо, масову свідомість людей та вектор розвитку суспільства, загалом. Цьому типу керівника притаманна експертна влада, яка ґрунтується на вмінні керівника в силу своїх компетенцій, підготовки та знань оцінити майстерність, талант та знання підлеглих, щодо генерування абсолютно нової, ніким раніше не запропонованої ідеї. За рівнем інноваційності такому керівнику притаманний випереджаючий стиль, який полягає в розробленні абсолютно нових, як для підприємства, так і для суспільства ідей.

Зазначимо, що керівник будь-якого вектору інноваційної орієнтованості підтримує творчу активність, забезпечуючи підвищення конкурентоспроможності та ефективне функціонування організації, формуючи та утверджуючи такий управлінський підхід до керівництва інноваційною діяльністю – діяльність, яка на засадах інструментів керівництва (влади, впливу та стилю) спонукає появи і реалізації нових ідей, методів чи процесів (рис. 1.14).

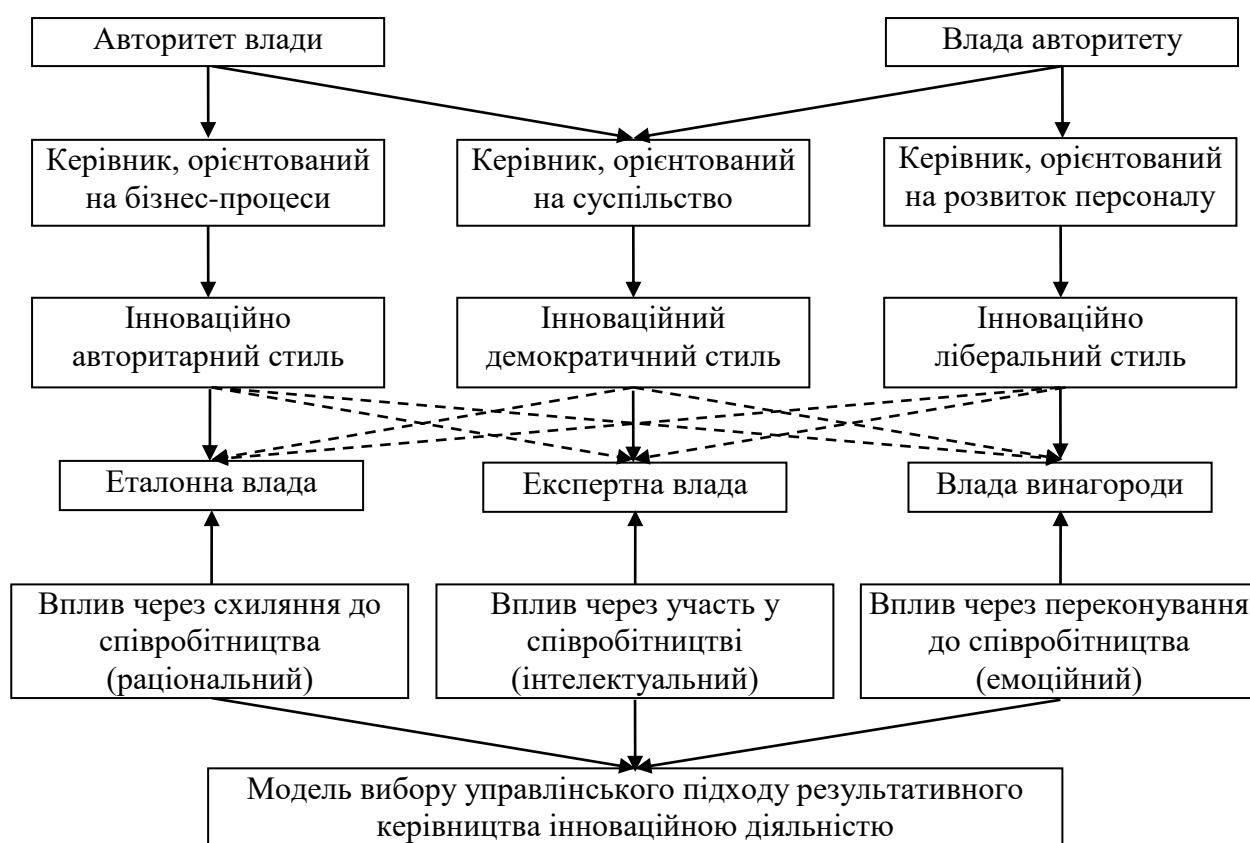


Рис. 1.14. Підхід до формування інструментів керівництва інноваційної діяльності¹

¹Примітка: запропоновано автором

Керівник інноваційної організації має бути достатньо гнучким у виборі інструментарію керівництва, тобто він завжди повинен бути готовим до обґрунтованої зміни своєї думки і, якщо необхідно, й стилю керівництва. Керівник інноваційної діяльності повинен вміти пристосовувати свій власний вироблений управлінський підхід до конкретної ситуації в інноваційній діяльності, поводитись по-різному в залежності від обставин та умов.

Специфіка інноваційної діяльності зумовлює особливий характер трудової діяльності керівника у цій сфері (застосування навичок, знань, цінностей, здібностей, мислення, якостей, функцій, принципів та інструментів керівництва) для досягнення стратегічних цілей організації та здійснення ефективної інноваційної діяльності.

Дослідження особливостей трудової діяльності керівника здійснили такі відомі науковці, як І. Адізес, Л. Балабанова, Р. Блейк, А. Большаков, М. Виноградський (2002), П. Завлина (1997), Т. Лепейко (2015), А. Лоутон та Е. Роуз (1987), С. Лукашов, Р. Марра та Г. Шмидт (1997), П. Микитюк (2016), В. Михайлов, Б. Мільнер, Г. Мінтберг, Дж. Моутон, С. Пастушенко (2014), Ф. Тейлор (1965), А. Урбанович, Ч. Філінгхаст, Є. Чижів, В. Чурмантнева, О. Шкапова та інші (додаток Е). Зауважимо, трудова діяльність керівника інноваційної діяльності має творчий характер і потребує великого багажу знань, зумовлює схильність особистості до аналітичної роботи і вміння концентруватися в певні моменти часу на окремих проблемах.

П. Друкер у багатьох своїх працях підкреслював, що професійний талант і вміння керувати були вирішальними факторами перетворення таких країн, як Сполучені Штати Америки, Японія, Англія, Німеччина в могутні індустріальні держави (Довгань, 1993). Саме, результативна трудова діяльність керівника в стані забезпечити його організації економічний, технологічний та соціальний розвиток, а у майбутньому - й державі, на теренах якої здійснює свою діяльність підприємство.

Для порівняльного аналізу у табл. 1.5 відображено динаміку перманентних змін пріоритетних вимог до керівника, які відбувалися протягом тривалого часу.

Таблиця 1.5

Аналізування динаміки розвитку пріоритетних вимог до керівника¹

до 1980 року	1980-1990 роки	1990-2000 роки	2000-2020 роки
1	2	3	4
1. Особистісні досягнення	1. Заповзятливість	1. Ефективність керівництва	1. Лідерство
2. Особисті зв'язки	2. Компетентність	2. Лідерство	2. Гнучкий стиль
3. Лояльність	3. Лідерство	3. Бачення перспектив	3. Бачення перспектив
4. Заповзятливість	4. Ефективність керівництва	4. Досягнення згоди	4. Здібність до аналізу
5. Лідерство	5. Пристосованість	5. Заповзятливість	5. Відкритість розуму
6. Здібність до аналізу	6. Здібність до аналізу	6. Гнучкість у зміні ролі	6. Налагодження співпраці
7. Рішучість	7. Сприйнятливість	7. Сприйнятливість	7. Творчість та новаторство
8. Ефективність керівництва	8. Бачення перспектив	8. Гнучкий стиль	8. Прихильність корпоративним цінностям
9. Бачення перспектив	9. Розв'язання проблем	9. Здібність до аналізу	9. Наполегливість та енергійність
10. Сприйнятливість	10. Соціальна комунікабельність	10. Розв'язання проблем	10. Прагнення до різноманітності

¹Примітка: запропоновано автором за (Лоутон та Роуз, 1987; Микитюк, 2007; Балабанова, 2008; Тарасюк, 2009; Виноградський, 2012; Лепейко, 2015; Стадник, 2016)

Аналізування теорії та практики керівництва інноваційною діяльністю дозволило виокремити основні особистісні характеристики, які повинні наділяти керівника інноваційної діяльності в його трудовій діяльності (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Особистісні характеристики керівника інноваційної діяльності підприємств¹

Групи характеристик	Зміст характеристик	Можливість формування	Види характеристик
1	2	3	4
Навички	Опанування нових знань і вмінь	Формуються у процесі усього життя, навчання та роботи	1. Професійні – аналізування проблеми, оцінювання ситуації, виявлення тенденції, опрацювання інформації, комунікації з виконавцями і стейкхолдерами, обґрунтування рішення, переконання колективу, делегування повноважень тощо 2. Особистісні – відповідальності, пунктуальності, зваженості, самоконтролю, лідерства тощо

1	2	3	4
Знання	Нагромаджені та опановані сукупні відомості для здійснення професійної діяльності	Формуються перманентно з різних галузей знань	1. Професійні – ринкового механізму, нормативно правового поля, методів менеджменту тощо 2. Загальні - із різних видів наук: гуманітарних, соціальних, природничих, технічних тощо
Цінності	Набір стандартів, критеріїв і норм, які втілюють узагальнені ідеали і можуть бути еталоном для керівника-інноватора	Набуваються в процесі виховання в середовищі, відмінному від трудового колективу – в сім'ї, громаді, суспільстві	1. Життєві - життя, здоров'я, безпеки тощо 2. Моральні - доброти, любові, поваги до особистості, правдивості тощо 3. Духовні – свобода совісті, свобода слова тощо 4. Соціальні – патріотизм, повага до закону, політичні переконання, інститут сім'ї тощо
Здібності	Індивідуальні властивості керівника інноваційної діяльності, які визначально впливають на успішність його роботи	Розвиваються в процесі трудової діяльності	1. Концептуальні – системного бачення, генерування ідей тощо 2. Організаційні - формування цілісного колективу, упорядкування робіт, раціонального використання ресурсів тощо 3. Міжособові – створення сприятливого мікроклімату в колективі, об'єднання працівників на досягнення результату, спілкування, переконання тощо 4. Технічні – інноваційного вирішення завдань виробничого характеру
Мислення	Поєднання процесів пізнання і творчого перетворення образів і уявлень, зафіксованих у пам'яті керівника, для здійснення інноваційної діяльності	Трансформується в процесі засвоєння та перетворення нових знань і вмінь, пов'язаних із трудовою діяльністю	1. Професійне – системне, критичне, аналітичне, гнучке, нестандартне тощо 2. Практичне – спрямоване на вирішення проблем з урахуванням доступних ресурсів, внутрішніх і зовнішніх обмежень 3. Раціональне – спрямоване на досягнення бажаного результату у встановлені терміни з мінімальними витратами ресурсів
Якості	Найстійкіші особистісні характеристики, що в кінцевому результаті впливають на діяльність керівника	Характеристики пов'язана з професійною діяльністю, частково формуються	1. Професійні – управління творчим колективом 2. Конкретні – компетентність, ерудиція, творча фантазія тощо 3. Притаманні – незалежність, впевненість, психологічна стійкість, інтуїція тощо

¹Примітка: сформовано автором

Для подальшого формування та оцінювання результативності керівництва інноваційною діяльністю, окрім особистісних характеристик керівника важливий

результат його трудової діяльності, який визначається через функції та принципи керівництва інноваційною діяльністю і доповнює вищенаведену класифікацію (див. табл. 1.6).

1. Функції – реалізація завдань керівника, через:

- прогнозування – формування інноваційний розвиток на тривалу перспективу;
- планування – обґрунтування основних напрямів інноваційної стратегії, охоплюючи розробку програм і заходів оновлення продукції, удосконалення технологій та організації її виробництва, які мають на меті визначення перспективних напрямів розвитку організації, спираючись на її інноваційний потенціал та прогнозовані зміни в зовнішньому середовищі;
- організування – розподілення функціональних обов’язків між підлеглими для виконання та реалізації інноваційних планів, програм, проектів;
- мотивування – визначення дієвих стимулів щодо формування бажання в підлеглих до продукування та реалізації інновацій;
- контролювання – здійснення обліку, оцінювання та аналізування результатів розробки й реалізації інноваційної діяльності.

2. Принципи – відповідність певним правилам керівника:

- цілеспрямованості – формування стратегічних цілей та завдань;
- визначеності – оцінювання запропонованих інноваційних ідей;
- комплексності – виконання мети та завдань інноваційної діяльності;
- системності – узгодження цілями інноваційної діяльності та їх реалізацією;
- взаємозалежність – сукупності заходів, узгоджених для реалізації інноваційної діяльності;
- послідовності – виконання та впровадження інноваційної діяльності;
- оперативності – реалізація завдань інноваційної діяльності;
- регулярності – постійний пошук інновацій.

Грамотне поєднання керівником інноваційної діяльності особистісних характеристик, наведених у таблиці 1.6, є передумовою успішної інноваційної діяльності організації. Сформовані впровадження трудової діяльності керівника навички, знання та здібності у поєднанні з такими характеристиками, як цінності,

мислення та якості скеровуються на досягнення колективом встановленої мети – інноваційного розвитку підприємства.

Керівництва інноваційною діяльністю підприємств при цьому, як зазначалося в п. 1.1 розділу 1, здійснюється шляхом виконання загальних, конкретних і об'єднувальної функцій управління (прогнозування, планування, організування, мотивування, регулювання, контролювання).

Керівництво інноваційною діяльністю відбувається у виробничих і функціональних підрозділах організації за допомогою інструментів керівництва із врахуванням потоків інформації та здійснених комунікацій. Враховуючи класичні підходи до формування видів влади, видів методів впливу та видів стилів керівництва, а також, враховуючи матеріали власних досліджень щодо результативності керівництва інноваційною діяльністю, можемо представити основні складові, що формують основу його діяльності, за допомогою узагальненої графічної моделі (рис. 1.15).

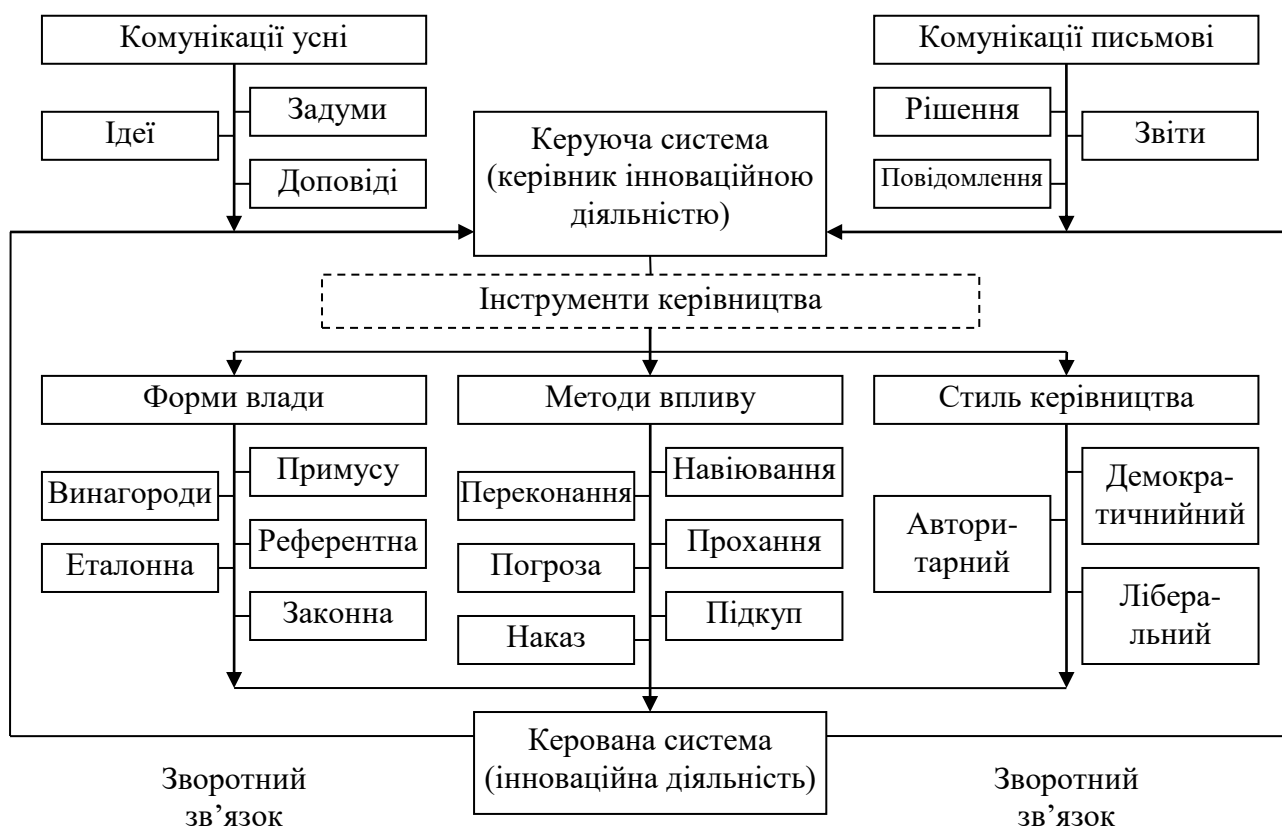


Рис. 1.15. Модель основних компонентів забезпечення впливу керуючої системи на керовану із застосуванням інструментів керівництва інноваційної діяльності¹

¹Примітка: систематизовано автором

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

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

Вплив – це будь-яка поведінка керівника, яка активно впливає на поведінку працівників, задля досягнення бажаного результату. Основними видами методів впливу можна вважати:

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

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

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

1.3. Види, типи та особливості інструментів керівництва інноваційною діяльністю підприємств

Важливим елементом діяльності будь-якого підприємства є система керівництва, адже саме вона визначально впливає на його інноваційний розвиток. Кожне підприємство функціонує відповідно до ринкових умов, використовуючи певні інструменти керівництва, які дозволяють якнайкраще управляти процесом інноваційної діяльності. Дослідження проблематики формування ефективного інструментарію керівництва інноваційної діяльності характеризується різними підходами науковців до трактування основних інструментів керівництва («методу впливу», «форми влади», «стилю керівництва») та недостатністю досліджень ефективних методів впливу в керівництві інноваційною діяльністю - ефективною форми влади та стилю керівництва, що і обумовлює актуальність подальшого аналізу та дослідження.

Проаналізуємо детальніше зміст, типи та особливості інструментів результативного керівництва інноваційною діяльністю. Без впливу на підлеглих здійснити результативне керівництво інноваційною діяльністю неможливо. Причому вплив може набувати різних, в тому числі й діаметрально протилежних форм, - від делікатного прохання до примусу, позаяк завданням керівника є не просто досягнення підлеглими усвідомленого сприйняття інноваційних ідей, а й налаштування до їх праці – добровільної примусової задля впровадження нововведень.

Проблема методу впливу керівника на підлеглих перебуває у центрі уваги науковців уже тривалий час. Такі відомі світові політики, філософи, психологи, економісти, як Ф. Бекон, Конфуцій, Н. Макіавеллі, Л. Орбан-Лембрик по-різному трактували поняття «вплив», але більшість з них схильна до визначення того, що у відносинах волевиявлення є можливість однієї сторони панувати, у взаємодії здійснювати свою волю, а за необхідності - нав'язувати її (Сіцінський, 2017). Досліджено ролі впливу в керівництві інноваційною діяльністю, який використовують керівники на підлеглих з метою постійного пошуку та

продукування нових ідей, розвитку творчого потенціалі персоналу, присв'ячені праці таких науковців, як: І. Адізес, Е. Брукінг, Д. Вечслер, Д. Коттер, Г. Огарьова, Л. Скібінська, та інші.

Поняття «вплив» у науковій літературі трактується по-різному. Так, О. Кириченко (1995) писав: «Вплив – це взаємодія двох і більше систем, при якому функціонування однієї системи стає причиною певних змін у структурі (просторово-часових характеристиках) та у стані хоча б однієї із двох взаємодіючих систем». Н. Макіавеллі (1988) визначав вплив як «знання причин, вчинків, інтересів, прагнень, захоплень, психологічних особливостей людської природи». На думку Ф. Зимбардо (2010) «соціальний вплив – це внесення змін у те, як інша людина поводить себе, відчуває себе чи думає про щось». Ф. Бекон (1970) вважав, що «вплив – це управлінські відносини між правителем і підлеглим, які регулюються законом». Ряд авторів, зокрема П. Мельник (2001), Л. Скібінська (2016) під впливом розуміють певний вид поведінки: «вплив – це така поведінка однієї особи, яка змінює поведінку іншої особи; вплив – це будь-яка поведінка однієї людини, яка вносить зміни до поведінки, стосунків, відчуттів тощо іншої людини (Скібінська, 2016); вплив управлінський - свідомий вплив на діяльність людини чи колективу працівників, який несе в собі цільову установку, імпульс до трудової активності і узгодженості спільної роботи» (Мельник, 2001).

Проаналізувавши наведенні тлумачення «впливу» запропонуємо узагальнене визначення: «вплив – це сукупність методів, за допомогою яких одна особа (керівник), змінює поведінку іншої особи (підлеглого) з регламентованою формою зворотного зв'язку з метою активізації та узгодженості спільної трудової діяльності». Вплив в інноваційній діяльності, можна охарактеризувати, як метод комунікації керівника (керуючою системою) з підлеглими (керованою системою) задля реалізації та пошуку інноваційних ідей.

Аналізування літературних джерел (додаток Ж) та результатів проведених власних досліджень дають змогу упорядкувати типологію методів впливу в керівництві інноваційною діяльністю за нижче наведеними класифікаційними ознаками та видами (табл. 1. 7).

Класифікація методів впливу в керівництві інноваційною діяльністю підприємств¹

Типологічна ознака	Метод впливу
1	2
За характером впливу	- соціально-психологічний - економічний - технологічний - адміністративно-правовий
За способом комунікації з підлеглими	- підкорення - навіювання - переконання - наслідування - залучення
<i>За повнотою охоплення підлеглих²</i>	- груповий - індивідуальний
<i>За тривалістю дії²</i>	- довгостроковий (стратегічний) - середньостроковий (тактичний) - короткостроковий (оперативний) - миттєвий
За стилем поведінки керівника	- директивний - ліберальний - інноваційний
<i>За формою психологічного стимулювання²</i>	- розумовий (інтелектуальний) - емоційний
За способом впливу	- примусовий - стимулюючий
<i>За безпосередністю впливу²</i>	- прямий - непрямий
<i>За формою взаємодії з підлеглими²</i>	- усний - письмовий - змішаний.
За формальністю	- формальний - неформальний
<i>За рівнем емоційності²</i>	- сильний - слабкий

¹Примітка: систематизовано автором за (Bachrach and Baratz, 1970; Mescon, 1988; Зимбардо, 2000; Скібінська, 2009; Орбан-Лембрик, 2011; Кузьмін та Мельник, 2014; Дудар, 2015; Ковалев, 2015; Сіцінський, 2016)

²Примітка: курсив - запропоновано автором

Розглянемо дану типологію методів впливу більш детально.

За характером впливу розрізняють такі методи:

- соціально-психологічний - стимулює підлеглого через суспільно значимі морально-етичні цінності та розуміння ним необхідності інноваційної діяльності, як справи честі (напр.: спілкування з підлеглими задля посилення їхньої уваги до

інноваційної діяльності, врахування пропозицій та ідей підлеглих, що спрямовані на ефективність здійснення інноваційної діяльності, підтримка ініціативи та активності, неформальна похвала керівником, зокрема, цінне заохочення, моральна підтримка, забезпечення відпочинку, медичне обслуговування, створення атмосфери довіри та доброзичливості, залучення до творчого процесу праці, створення умов конкурентоспроможності, які спонукають працівника до професійної майстерності та підвищення кваліфікації, підтримка ініціативи та активності, неформальна похвала керівником, можливість надання перспектив службової кар'єри, передавання частини повноважень підлеглому для розвитку ініціативи у роботі тощо);

- економічний - стимулює підлеглому до виконання інноваційних завдань через матеріальне заохочення (напр.: диференціація системи посадових окладів, застосування форм та систем оплати праці, заохочення до винахідництва, преміювання за результатами ефективності інноваційної діяльності, додаткові надбавки за високу професійну майстерність підлеглих, доплати за розробку та впровадження інновацій та нової техніки);

- технологічний – здійснюється через технічні положення та норми, документи, які визначають технологію виконання інноваційної діяльності (напр.: технологічні операції, інструкції з використання новітнього обладнання, технологічні карти, ескізи інновацій, креслення, конструкторські карти);

- адміністративно-правовий - базується на владі керівника, його відповідальності та дисципліні, включно з юридичними нормами (напр.: накази, розпорядження, положення, інструкції, інструктивні листи, статут, правила внутрішнього розпорядку, вимоги до підлеглих, оцінка підлеглих, правила приймання та звільнення підлеглих, державні укази, закони, постанови тощо).

За способом комунікації з підлеглими, що задіяні в інноваційній діяльності, виокремлено такі методи впливу:

- підкорення – вплив, при якому керівник шляхом тиску схиляє підлеглому до виконання поставлених перед ним завдань інноваційної діяльності;

- навіювання – безпосередній вплив керівника на свідомість підлеглого з метою вселити або нав'язати йому свою думку, настрій, оцінку щодо здійснення інноваційної діяльності;

- переконання – аргументований вплив керівника, який побудований на логічних засобах з подоланням існуючих упереджень та психологічних бар'єрів, з метою передачі власної точки зору, досвіду та розуміння для повністю усвідомленого сприйняття та здійснення підлеглими інноваційної діяльності;

- наслідування – вплив керівника на підлеглого власним прикладом щодо креативного здійснення інноваційної діяльності;

- залучення – психологічний вплив керівника, за допомогою якого підлеглі стають безпосередніми учасниками інноваційної діяльності, без нав'язування їм власної точки зору. Відповідно вони усвідомлено та відповідально працюють для досягнення цілей інноваційної діяльності, які були сформовані за їхньою участю.

За повнотою охоплення підлеглих розрізняють такі методи впливу:

- груповий – вплив у вигляді дії, яку керівник виявляє стосовно усіх (або окремої групи) підлеглих, викликаючи в них споріднені бажання та утверджуючи спільні думки на основі сформованої колективної свідомості. Керівник впливає на інноваційну діяльність підлеглих за допомогою тренінгів, курсів командотворення, майстер-класів, внутрішніх корпоративних програм тощо;

- індивідуальний – вплив у вигляді особистісно зорієнтованих процесів розвитку працівників з урахуванням керівником основних мотивів і поведінки підлеглих, їхніх схильностей, здібностей, а також необхідності застосування індивідуального підходу до розвитку творчої складової кожної особистості.

За тривалістю дії в часі виокремлюють такі методи впливу:

- довгостроковий – вплив керівника, який зосереджений на виконанні підлеглими стратегічних завдань інноваційної діяльності (генерування і впровадження інноваційних ідей);

- середньостроковий – вплив керівника, який акцентується на виконанні підлеглими тактичних завдань інноваційної діяльності (вибір інноваційних ідей);

- короткостроковий – вплив керівника, який орієнтований на виконання підлеглими оперативних завдань (економічного обґрунтування та комерційного впровадження інноваційних ідей);

- миттєвий – вплив керівника як реакція на неочікувані зміни зовнішнього і внутрішнього середовища. Може характеризуватися дефективністю формулювання завдань, містити елементи тиску та опиратися на формальну владу керівника. Передбачає швидку мобілізацію зусиль працівників інноваційної діяльності та їх вміння виконувати нестандартні завдання.

За стилем поведінки керівника розрізняють такі методи впливу керівника:

- директивний – через такі інструменти, як накази, доручення, команди, санкції. Керівник зобов'язує підлеглих точно та у встановлений термін виконати поставлені завдання інноваційної діяльності, часто застосовуючи примус та елементи тиску;

- ліберальний – через переконання, прохання, пораду. Керівник залишає підлеглому певну свободу вибору відносно змісту завдання, зберігаючи непорушними лише мету і терміни виконання інноваційної діяльності;

- інноваційний – змішаний вплив, що базується на беззаперечній законній владі керівника, однак передбачає можливість креативної участі підлеглих у вирішенні поставлених завдань задля досягнення мети.

За формою психологічної стимуляції підлеглих виокремлюють такі методи впливу:

- інтелектуальний – вплив керівника (шляхом конструктивного діалогу, диспуту, роз'яснення тощо), який стимулює у підлеглих бажання самостійно, усвідомлено виконувати завдання для досягнення мети та системно, з розумінням ситуації, здійснювати пошук оптимальних рішень;

- емоційний – вплив керівника (з допомогою переконання, змагання, моральних мотивації), який активізує в підлеглому переживання, що трансформують його ставлення до цінностей здійснення інноваційної діяльності в організації як власних цінностей.

За способом впливу на підлеглих розрізняють такі методи:

- примусовий – керівник, впливаючи на підлеглого, примушує виконувати поставлені перед ним завдання, спрямовані на досягнення мети інноваційної діяльності;

- стимулюючий – підлеглий самостійно виконує поставлені перед ним завдання з досягнення мети інноваційної діяльності, оскільки безпосередньо в цьому зацікавлений.

За безпосередністю впливу на підлеглих виокремлюють такі методи:

- прямий – керівник впливає на підлеглого відкрито та безпосередньо через особистий контакт;

- непрямий – керівник впливає на діяльність підлеглого, а не на його особу, через керування інноваційною діяльністю.

За формою взаємодії з підлеглими розрізняють такі методи впливу:

- усний - за допомогою усних комунікацій - розпоряджень, бесід, дискусій. Переважно використовують при вирішенні термінових, а також завдань підвищеної складності;

- письмовий - за допомогою текстових комунікацій (розпоряджень, наказів та інших адміністративних документів). Такий вид впливу використовують, якщо завдання є довготерміновими, ознайомлюючими, загальними та вимагають обов'язкової формалізації;

- змішаний – через усно-письмову форму. Використовують для завдань, які чітко формалізуються у письмовій формі, однак складність їх виконання вимагає додаткових усних роз'яснень та обговорень.

За формальністю впливу на підлеглих розрізняють такі методи:

- формальний – вплив керівника через надану йому владу, яка базується на владі примусу, владі винагороди та законній владі;

- неформальний – вплив керівника через свій авторитет, знання, моральні якості та досвід інноваційної діяльності. Базується на експертній та еталонній владі, лідерстві.

За рівнем емоційності виокремлено такі методи впливу:

- сильний – керівник впливає на усвідомлення підлеглим необхідності термінового виконання завдань з негайним отриманням результатів інноваційної діяльності, шляхом збудження в ньому емоцій переживання, спонукання до змін та коригування поведінки;

- слабкий – керівник практично не впливає на усвідомлення підлеглою, емоційно не змушує його переживати, не викликає зміни у поведінці. Зазвичай керівник використовує цей вплив до підлеглих, які чітко усвідомлюють, що від них вимагається у процесі здійснення інноваційної діяльності.

Необхідно наголосити, що вплив керівника на працівників є ефективним та дієвим за наявності у нього влади. Тому треба розмежовувати ці два поняття. В українській мові різниця між поняттями «влада» і «вплив» є очевидною. Хоча у цих словах є певна спільність, однак ядром «влади» є здатність, можливість наказувати, володіти ким-небудь, чим-небудь, тоді як «вплив» однозначно вказує на дію. Проаналізуємо особливості такого інструменту керівництва, як «влада».

Форма влади керівника, як інструмент керівництва інноваційною діяльністю, потребує детального аналізу, оскільки, для того щоб керувати, необхідно впливати, а щоб впливати - необхідно мати основу влади.

В останній час інтерес до вивчення проблем влади, в тому числі й до аналізу самого поняття, істотно зріс. До вивчення проблеми та аналізу поняття зверталися багато філософів, соціологів, політологів та економістів зі світовим ім'ям, у тому числі Х. Арндт, Р. Арон (1977), Б. Беррі, М. Вебер (1978), Е. Гідденс, Р. Даль, Х. Лассуелл (1950), С. Льюкс, Ч. Мерріам, Т. Парсонс (1959), Б. Рассел, М. Фуко (1959) та інші. Починаючи з 50-х років ХХ століття розширився масштаб пізнання феномену «влади», що зумовлено бурхливим розвитком комплексу наук, які вивчають життєдіяльність суспільства і людини - історії, філософії, соціології, права, політології, психології, менеджменту, економіки та ін. Істотний внесок у дослідження влади у сфері управління внесли П. Бекрек та М. Беретц (1950), М. Дороніна (2014), А. Занковський, В. Ільїн, У. Конноллі, В. Копилов, А. Кредісов, О. Кузьмін (2003), В. Ледяєв, І. Риженкова (2008), Д. Ронг (1988), О. Сердюк, Д. Френч та Б. Рейвен (1959), Х. Хекхаузен і ряду інших дослідників.

Семантика поняття «влада» вкрай варіативна, тому цей термін може використовуватися для позначення різнорідних явищ та дій. Влада може розглядатися в психологічних моделях особистості та комунікації, в моделях менеджменту організування праці та управління, в економічних категоріях розподілу та обміну, в політичних моделях раціонального вибору лідера.

Аналіз етимології поняття «влада», показує, що англійське визначення «power» («влада», «державна», «могутність»), французьке визначення «pouvoir» («влада», «володарювання», «центральный уряд»), німецьке визначення «macht» – («влада», «сила», «насильство») походять від латинських слів «potestas» та «potentia» («здатність», «можливість») - можливість або здатність людини або речі впливати на іншу людину або річ, які у свою чергу беруть початок від дієслова «potere» – «бути здатним зробити щось». У давньогрецькій мові «arche» («влада») мало два основних визначення – «суверенітет» та «початок», яке походить від дієслова «archein», і вживається також у двох значеннях – «справити» та «починати» (Гордієнко, 2015).

На сьогодні наукових дослідженнях, присвячених проблемі влади, не сформовано єдиного підходу, який пояснював би це явище для усіх сфер життєдіяльності людини (Колінко, 2011e). Немає і єдиного, універсального та загальноновизнаного тлумачення поняття «влада», за наявності ряду різноманітних визначень «влади»:

- спосіб добиватися того, щоб чийсь не будь цілі та цінності домінували над іншими (Френч та Рейвен, 1959);
- здатність окремих людей, груп, підрозділів, здійснити навмисний і передбачуваний вплив на інших задля досягнення бажаних результатів (Ронг, 1988; Дафт, 2006);
- потенційна або реальна можливість впливати на поведінку інших (Кузьмін, 2003; Рыженкова, 2014);
- форма соціальних відносин, яка проявляється у здатності впливати на характер і напрям діяльності людей за допомогою економічних, ідеологічних і організаційно-правових механізмів, а також використання авторитету традицій, звичаїв, обрядів та іншого (Осовська, 2003);

- багатоаспектне явище, що має кілька основних форм, які можуть використовуватися керівником як окремо, так і в поєднанні (Короніна, 2012);

За усієї різноманітності існуючих визначень вони своїй основі містять характеристику визначальної властивості влади – можливості панування над кимось або чимось.

Аналіз семантики та етимології, зокрема, приведені смислові значення іноземних еквівалентів поняття «влада» в різних мовах не завжди збігаються із їх змістом, проте загальне їх значення - одне, яке характеризує панування над чимось, або кимось (Колінко, 2011e).

Аналіз змісту і походження поняття «влада» дозволяє виділити семантичне поле «влади», яке доцільно обмежувати такими значеннями:

- це здатність впливати на когось і на щось, здатність зробити щось;
- це право розпоряджатися, наказувати, керувати ким-небудь, чим-небудь;
- це наявність відповідної могутності та сили;
- це право управління державою, юридичною або фізичною особою.

Отже, влада – це можливість керівника впливати на поведінку і дії підлеглих, за допомогою таких форм: примусу, винагороди, авторитету, професіоналізму, права.

Перша спроба визначити владу, як поняття, пов'язана з ім'ям Т. Гоббса (1839), який заклав основу «каузальної» концепції влади, характеризує її, як ефективний причинний зв'язок, що являє собою відношення між двома змінними, в якому одна змінна спричиняє зміни іншої. Влада може приймати найрізноманітніші форми щодо спонукання працівників до виконання поставлених завдань та досягнення мети організації. Важливу типологію влади в науковому вимірі розробили Д. Френч та Б. Рейвен (1959), виокремивши п'ять різних форм: влада примусу - «coercive power»; влада винагороди - «reward power»; законна влада - «legitimate power»; експертна влада - «expert power»; референтна влада - «referent power» (Колінко, 2011e).

Детальний типологічний аналіз форм влади, становить важливу частину концептуального аналізу влади, який робить опис явищ і фактів більш ґрунтовним і конкретним, сприяє кращому розумінню та поясненню явищ, забезпечує зв'язок між поняттями в понятійній структурі (додаток 3).

В основному відмінності між типологіями залежать головним чином від трьох факторів. По-перше, від самого розуміння влади. Те, що одні автори вважають владою, інші можуть розглядати як одну із її форм або основ влади. Наприклад, П. Бекрек і М. Беретц (1990) запропонували досить вузьке визначення, протиставляючи владу силі, маніпуляції та авторитету. У той же час ряд інших авторів схильні вважати останні формами влади. Переконавання, експертиза, маніпуляція і спонукання зазвичай не включаються в число форм влади тими дослідниками, які концептуалізують владу в термінах конфлікту і опозиції. Обмежуючи владу сферою людських відносин, більшість авторів не розглядає контроль над неживими предметами і тваринами як форму влади. Ті, хто визначає владу як вплив, звичайно, класифікують форми влади відповідно до видів впливу, які, залежать від видів ресурсів, що використовуються суб'єктом влади (Колінко, 2011e). Навпаки, чисто диспозиційні концептуалізації мають тенденцію виділяти форми влади на основі різновидів здібностей. Це добре простежується в аналізі П. Морріса (1987).

По-друге, способи класифікації влади залежать від критерію виокремлення форм влади. Найбільш поширеною є типологія форм влади за джерелом влади. Досить часто форми влади асоціюються з певними мотивами підпорядкування об'єкта суб'єкту. Ці два види класифікації дуже близькі один до одного, але не тотожні, оскільки мотиви підпорядкування не обов'язково залежать від ресурсів, що знаходяться в розпорядженні суб'єкта влади (Колінко, 2011e).

По-третє, як і багато інших явищ, влада часто класифікується відповідно до сфери її використання (Колінко, 2011e). Є політична та економічна влада, влада в сім'ї та в організації. Часто відмінності між ними несуттєві, але іноді буває важливо, принаймні в теоретичному аналізі, не змішувати різні види владних відносин.

Аналізуючи праці різних авторів, які займалися дослідженням в сфері керівництва інноваційною діяльністю можна зробити висновок, що вивченню різновидів видів влади приділено недостатню увагу. Усі запропоновані класифікації науковців сьогодення є аналогами класичних класифікацій наведених у додатку 3.

Узагальнення результатів аналізування теоретичних джерел за окресленою проблемою та отриманих результатів власного дослідження дало змогу розробити

узагальнену типологію видів влади в керівництві інноваційною діяльністю підприємств (табл. 1.8).

Таблиця 1.8

Класифікація видів влади в керівництві інноваційною діяльністю підприємств

Типологічна ознака	Види влади
1	2
За функціональною спрямованістю влади	- плануюча - організуюча - активізуюча - контролююча - координуюча
За обсягом застосування влади	- одноосібна - групова
За видами інструментів застосування влади ²	- наказування - орієнтації - нововведення - причетності
За типом влади	- винагороди - примусу - експертна - законна - еталонна
За рівнем влади	- централізована - децентралізована
За стилем поведінки керівника	- авторитарна - ліберальна - інноваційна
За рівнем застосування влади	- інституційного рівня - управлінського рівня - технічного рівня
За напрямками впливу влади ²	- стимулюючого впливу - нормативного впливу - морального впливу
За авторитетністю влади	- авторитет влади - влада авторитету
За дотриманням формальних вимог	- слідування - ухиляння
За способом утворення влади	- формальна - неформальна
За охопленням сфери впливу	- глобальна - локальна

¹Примітка: систематизовано автором за (French and Raven, 1959; Crespigny, 1968; Bachrach and Baratz, 1970; Martin, 1977; Weber, 1978; Хекхаузен, 1986; Morriss, 1987; Wrong, 1988; Boulding, 1990; Connolly, 1993; Ледяев, 2000; Родлер та Курхдле, 2003; Дафт, 2006; Сердюк, 2014; Рыженкова, 2014; Доріна, 2015; Пугачев, 2016)

²Примітка: курсив - запропоновано автором

Розглянемо дану типологію видів влади більш детально.

За функціональною спрямованістю влади виокремлюють такі види:

- плануюча – використовується керівником, який в основному націлений на аналіз та планування інноваційної діяльності, прогнозування, оцінювання альтернативних варіантів досягнення мети організації;

- організуюча – використовується керівником для згуртування співробітників до реалізації інноваційної діяльності на базі встановлених правил та процедур. Властива керівнику, функції якого в основному зосереджені на адмініструванні та організуванні інноваційної діяльності;

- активізуюча – використовується керівником для стимулювання, спонукання співробітників до створення та реалізації інновацій;

- контролююча - використовується керівником для забезпечення виконання програм, планів, завдань інноваційної діяльності організації;

- координуюча – використовується керівником узгодження діяльності співробітників і забезпечення єдності відносин між суб'єктом та об'єктами керівництва.

За обсягом застосування розрізняють такі види влади:

- одноосібна - базується на моделі одноосібного прийняття рішення керівником. Не вимагає погодження власних рішень, передбачає одноосібну відповідальність керівника;

- групова - базується на моделі колективного прийняття рішення керівником (групою керівників) та групою кваліфікованих фахівців. Колективна відповідальність розподіляється між учасниками за сферами та впливовістю прийнятих рішень.

За видами інструментів застосування влади розглядають такі види:

- наказування – реалізується через адміністративні вказівки, які підлеглі зобов'язані неухильно виконувати, а будь-які пропозиції підлеглих щодо інноваційної підприємства не підтримуються (Колінко, 2012d);

- орієнтації – передбачає можливість висловлювання працівником власної думки щодо інноваційної діяльності, створюючи ілюзію його участі в процесі

прийняття рішень. Проте, приймаються і впроваджуються в переважній більшості рішення, які сформовані керівником;

- мотивації - керівник відіграє стримуючу пасивну роль в управлінні інноваційною діяльністю підприємства, покладаючи основні рішення щодо неї на працівників, які добре мотивуються. Саме тому, основною формою впливу виступає мотивування працівників;

- нововведення - керівник зорієнтований на впровадження інноваційних процесів через реалізацію творчого потенціалу працівників (Колінко, 2012d);

- правил – керівник на основі нормативно-правових актів (інструкції, правила, положення) здійснює інноваційну діяльність;

- координації – керівник координує рішення щодо реалізації інноваційної діяльності, під час взаємних консультацій з підлеглими під час обговорення, проведення спільних заходів;

- причетності - керівник в процесі прийняття рішення щодо інноваційної діяльності допускає участь у ньому підлеглих, надаючи їм значну свободу дій у пошуку, дослідженні та реалізації інновацій (Колінко, 2012d).

За типом влади розрізняють такі форми:

- винагороди – мотивація співробітників до інноваційної діяльності, задовольняючи їхні матеріальні і духовні потреби та статусні інтереси: зарплата, премія, підвищення по посаді, нагородження статусними символами (заслужений працівник, герой праці, почесний працівник), похвали, вираження вдячності з боку керівника, надання можливості для навчання, покращення умов праці;

- примусу – покарання, яке базується на страху працівників перед відповідними санкціями за невиконання завдань інноваційної діяльності: зниження зарплати, позбавлення премій, переведення на інше місце роботи з гіршими умовами праці, догана, критика, осуд, звільнення (Колінко, 2012d);

- експертна – вид влади, що притаманний керівнику, з високим діловим авторитетом, що підтверджується його компетентністю, знаннями, досвідом та вмінням здійснювати інноваційну діяльність;

- законна – вид влади, що базується на посадовому авторитеті керівника. Співробітники визнають норми та цінності організації, право керівника віддавати накази та необхідність йому підпорядковуватися;

- еталонна – влада, в основі якої лежить цінність власного прикладу керівника, який за допомогою особистісних якостей та здібностей самостійно реалізовує інноваційні бізнес-процесів. У свою чергу, співробітники прямують услід за ним, приймаючи на віру цінність його знань та вмінь.

За рівнем влади в керівництві розрізняють такі види:

- централізована – влада концентрується у руках керівника, прийняття усіх рішень здійснюється винятково керівником;

- децентралізована – влада розподіляється пропорційно відповідальності між керівником та усіма співробітниками, прийняття рішень здійснюється усіма співробітниками.

За стилем поведінки керівника виокремлюють такі види влади:

- автократична – керівник, маючи достатній обсяг влади, нав'язує свою волю співробітникам (схожа з владою примусу);

- ліберальна – керівник, маючи владу, делегує її співробітникам, надаючи їм майже повну свободу вибору завдань та контролю за їх здійсненням;

- інноваційна – керівник, маючи законну владу та власний авторитет, не нав'язує свою волю співробітникам, а створює творчу атмосферу в колективі, яка мотивує працівників до пошуку оригінальних рішень.

За рівнем застосування розрізняють такі види влади:

- інституційного рівня – влада керівника, що має найвищий ієрархічний рівень влади і відповідає за здійснення інноваційної діяльності усієї організації, визначає її пріоритетні напрями, приймає ключові рішення, розробляє стратегію, формує політику та представляє організацію за її межами;

- управлінського рівня – керівник наділений владою середнього рівня, перебуває під владою вищого рівня, розробляє плани здійснення встановлених завдань інноваційної діяльності, вносить пропозиції щодо покращення роботи

інноваційно активних підрозділів та організації, реалізовує тактичні завдання інноваційного розвитку організації;

- технічного рівня – керівник має обмежену владу, перебуває під владою керівників вищого та середнього рівня управління, відповідає та контролює виконання оперативних виробничих завдань інноваційної діяльності.

За напрямками впливу виокремлюють такі види влади:

- стимулюючого впливу – базується на засадах впливу через матеріальні та соціальні блага, які пов'язані з інтересами та цінностями співробітників;

- нормативного впливу – через заходи адміністративного впливу;

- морального впливу – через психологічні засоби впливу на внутрішній світ, ціннісні орієнтації та норми поведінки працівників.

За авторитетністю влади в керівництві інноваційною діяльністю розрізняють такі види:

- авторитет влади – базується на посадовій владі;

- влада авторитету – базується на особистісних якостях, авторитеті та лідерстві керівника.

За дотриманням формальних вимог розрізняють такі види влади:

- слідування - ґрунтується на беззаперечному дотриманні вимог посадових інструкцій, норм, правил тощо;

- ухиляння – ґрунтується на постійному запереченні стереотипів керівником з одночасним формуванням нових викликів для підлеглих.

За способом утворення влади в керівництві інноваційною діяльністю виокремлено такі види:

- формальна – базується на організаційних нормах і структурах, повазі до керівних інстанцій та авторитету влади, визнанні права керівника приймати рішення та вимагати їх виконання;

- неформальна – базується на сильних та важливих у колективі індивідуальних якостях керівника.

За охопленням сфери впливу розрізняють такі види влади:

- глобальна – результат інноваційної діяльності поширюється на організацію в цілому;

- локальна – результат інноваційної діяльності фокусується на впливі керівника на певні підрозділи організації.

Види стилю керівництва, як інструменту керівництва інноваційною діяльністю, постійно перебувають у центрі уваги науковців, оскільки стиль це не тільки форма спілкування з підлеглими, а й оболонка, в якій здійснюється цілеспрямований вплив на підлеглих. Слід відзначити за окресленою проблемою фундаментальні праці Р. Блейка та Д. Моутона (1992), М. Виноградського (2002), В. Врума та Ф. Йеттона, О. Донченко та А. Овчарова, А. Журавльова (1976), Л. Кудряшова, О. Кузьміна (2003), Р. Лайкерта, К. Левіна, Д. Макгрегора, У. Реддіна, О. Сердюк (2014), Р. Танненбаума та В. Шмідта, Ф. Фідлера, Е. Фляйшмана, П. Херсі та К. Бланшара, Р. Хауса та інших (Колінко, 2012d). Дослідження ефективного стилю керівництва у керівництві інноваційною діяльністю здійснювали у своїх працях І. Адізес (2001), Р. Дафт (2003), Л. Довгань (2012), А. Казанцев (2014), М. Мурашко.

Стиль керівництва (від латинського *stilus* – «ціпок для письма», від грецького *stolos* – «почерк») – це поєднання методів, форм та засобів впливу керівника на підлеглих, яке обумовлене конкретною ситуацією і цього особистісними якостями та визначає характерну манеру поведінки керівника (Колінко, 2012d).

Наукові дослідження стилів керівництва беруть початок від експериментів К. Левіна наприкінці 1930-х – початку 1940-х років. Відомий німецький психолог та соціолог, один із найбільш схильних до новаторства фахівців, зробив вагомий внесок у розвиток теорії керівництва, розробивши класифікацію стилів керівництва (Колінко, 2012d). Стиль керівництва в контексті управління розумівся ним як звичайна манера поведінки керівника стосовно своїх підлеглих з метою здійснення на них впливу і спонукання до досягнення цілей організації (Levitin, 2003). К. Левін навів три основних стилі керівництва: демократичний - «democratic»; авторитарний - «authoritarian»; ліберальний - «liberal», які створили підвалину для подальших досліджень. Складність і багатогранність поняття «стиль керівництва» породжує неоднозначність його тлумачення різними науковцями (табл. 1.9).

Огляд трактувань поняття «стиль керівництва» за різними джерелами¹

Джерело (автор)	Трактування
1	2
<i>Блейк, Р. та Моутон, Д. (1992)</i>	Стиль керівництва – це спосіб, си Продовження таблиці 1.9 на підлеглих
<i>Фідлер, Ф. (2003)</i>	Стиль керівництва - це стабільний признак особистості керівника
<i>Лайн, М. (1974)</i>	Стиль та методи керівництва – це нота і манера виконання музичного твору: ноти одні для всіх, але кожен виконавець трактує їх по-своєму
<i>Журавльов, А. (1976)</i>	Стиль керівництва – це індивідуально-типові особливості, щодо стійкої системи заходів, методів, прийомів впливу керівника на колектив з метою ефективного та якісного виконання управлінських функцій
<i>Латаєв, В. (1992)</i>	Стиль керівництва – це сукупність засобів свідомого впливу на людей зайнятих спільною працею
<i>Ройман, А. (2001)</i>	Стиль керівництва – система постійного застосовуваних методів керівництва
<i>Кузьмін, О. (2003)</i>	Стилі керівництва – сукупність способів, прийомів та механізмів владного і лідерського впливу на підлеглих з метою забезпечення виконання ними завдань та досягнення цілей організації
<i>Урбанович, А. (2005)</i>	Стиль керівництва – це стійка система способів, методів і форм впливу керівника, створюючи своєрідний почерк управлінської поведінки
<i>Мала, Н. (2008)</i>	Стиль керівництва - характерна манера поведінки керівника, що переважає в його управлінській діяльності та за допомогою якої управлінець може впливати на підлеглих та стимулювати їх для досягнення цілей організації
<i>Виноградський, М. (2012)</i>	Стиль керівництва – це сукупність прийомів, методів та засобів поведінки менеджера в процесі виконання своїх повноважень в організації
<i>Осовська, Г. (2013)</i>	Стиль управління (керівництва) - це стала сукупність особистих та індивідуально-психологічних характеристик керівника, за допомогою яких реалізується той чи інший метод (методи) керівництва; стиль лідерства (керівництва) - це типова для лідера (керівника) система прийомів впливу на ведених (підлеглих)
<i>Сердюк, О. (2014)</i>	Стиль роботи керівника – це сукупність методів, прийомів та дій, використовуваних ним у процесі управління, а також характер його поведінки при вирішенні конкретних виробничих ситуацій і проблем

¹Примітка: систематизовано автором за (Журавлев, 1976; Блейк та Моутон, 1992; Латаєв, 1992; Родлер та Эрих Кирхлер, 2003; Кузьмін та Мельник, 2003; Урбанович, 2005; Виноградський, Виноградська та Шкапова, 2012; Осовська, 2013; Сердюк, 2014)

Аналогічна термінологічна проблема виникає при дослідженні стилів керівництва інноваційною діяльністю. Основні характеристики традиційних стилів керівництва запропоновані дослідниками, систематизовано і наведено в додатку К.

Проаналізувавши підходи науковців до трактування та змісту поняття «стиль керівництва», а також існуючі підходи до типології стилів керівництва (додаток Л), на основі систематизації результатів аналізу, розроблено типологію стилів керівництва (табл. 1.10).

Таблиця 1.10

Класифікація видів стилів керівництва в керівництві інноваційною діяльністю

Типологічна ознака	Вид стилю керівництва
1	2
За ціле орієнтованістю на досягнення мети	- коопераційний - домінуючий - <i>дипломатичний</i> ² - альтруїстичний - егоїстичний - <i>егоцентричний</i> ²
За акцентуацією характеру	- демонстративний - імпульсивний - гальмівний - педантичний - дистимічний - відчужений
За типом темпераменту	- сангвістичний - флегматичний - холеричний - меланхолічний
За мотиваційною базою	- матеріальний - моральний - соціальний
За видами мислення	- раціонально-аналітичний (практичний) - репродуктивно-творчий (теоретичний) - стратегічно-креативний (професійний)
За поведінкою при досягненні цілей інноваційної діяльності	- командний - співробітницький - ухвалювально-поступливий
За характером подолання опору змін в інноваційній діяльності	- примусовий - компромісний - пристосувальний - самоусунення
<i>За методом превалюючого впливу в керівництві інноваційною діяльністю</i> ²	- соціально-психологічний - економічно-технологічний - адміністративно-правовий
За врахуванням людського фактору	- гуманістичний - технократичний
<i>За рівнем інноваційності в керівництві інноваційною діяльністю</i> ²	- модернізаційний - новаторський - випереджуючий
<i>За здатністю до сприйняття змін в керівництві інноваційною діяльністю</i> ²	- консервативний - інноваційний

1	2
За підходами до вибору стилю	<ul style="list-style-type: none"> - особистісний - поведінковий - ситуаційний
За участю керівника в інноваційній діяльності ²	<ul style="list-style-type: none"> - настановчо-розпорядчий - координуючий - супроводжуючий
За формою впливу в керівництві інноваційною діяльністю ²	<ul style="list-style-type: none"> - авторитарний - ліберальний - інноваційно-демократичний

¹Примітка: систематизовано автором за (Lewin, Lippitt and White, 1939; Reddin, 1970; House, 1971; Tannenbaum and Schmidt, 1958; Blake and Mouton, 1964; Likert, 1967; Fleishman, 1972; Vroom and Yetton, 1973; Hersey and Blanchard, 1974; Кудряшов, 1983; Донченко та Овчаров, 1998; Кузьмін, Мала, Мельни та Процик, 2008; Кредісов, 2009; Виноградський, 2012; Новиков, 2014; Саврук, 2015)

²Примітка: курсив - запропоновано автором

За орієнтованістю на досягнення мети інноваційної діяльності розрізняють види стилю:

- коопераційний – при якому керівник спрямовує дії на забезпечення власних інтересів та інтересів підлеглих, якщо вони компліментарні, не зважаючи на цілі організації;

- домінуючий – керівник зорієнтований виключно на виконання поставлених завдань та досягнення цілей організації не враховуючи жодних інших особистих інтересів;

- дипломатичний – керівник спрямовує діяльність на першочергове виконання завдань та досягнення цілей організації, не ігноруючи при цьому ні власними інтересами, ні інтересами співробітників;

- альтруїстичний – при якому керівник поступається власними інтересами задля забезпечення інтересів співробітників та досягнення цілей організації;

- егоїстичний – при якому керівник зорієнтований на досягнення власних цілей, ігноруючи інтереси співробітників та цілі організації;

- *егоцентричний* – при якому керівник спрямований на досягнення цілей організації, враховуючи також власні інтереси та опираючись на власний досвід, знання, навички, не належно залучаючи співробітників до співпраці та не враховуючи їхні інтереси.

За акцентуацією характеру розрізняють такі стилі:

- демонстративний – керівник потребує похвали, тому в процесі керівництва постійно привертає до себе увагу;
- імпульсивний – керівник створює вільну атмосферу в колективі, тому рішення приймаються імпульсивно та швидко, його діяльність активна, але не послідовна;
- гальмівний – керівник постійно відстоює свою точку зору навіть у дрібницях, не враховуючи позицію співробітників, тому в колективі панує атмосфера недовіри та підозри;
- педантичний – керівник регламентує правилами усі дії співробітників. Для нього важливим є результат інноваційної діяльності, а дії, які були виконані для його досягнення, тому в колективі виникає атмосфера недовіри до керівника;
- дистимічний – керівник характеризується низькою самооцінкою та уникає активних дій при керівництві інноваційною діяльністю, тому відповідальність за результати перекладається керівником на співробітників;
- відчужений – керівник утримується від особистих контактів із співробітниками, тому в колективі діє принцип невторчання, в результаті чого працівники зосереджуються на внутрішніх інтересах.

За типом темпераменту в керівництві виокремлюються такі види стилів:

- сангвінічний – характеризується високою швидкістю реакцій керівника на будь-які інновації, високою пристосованістю до змін та вмінням зберігати спокій і розсудливість. Керівник такого типу темпераменту є продуктивним у створенні новацій;
- флегматичний – характеризується пасивним реагуванням на інновації, важко та повільно пристосовується до змін. Керівники такого типу темпераменту є хорошими стратегом та вміє зберігати спокій у несподіваних і складних ситуаціях;
- холеричний – характеризується високою збудженістю, через що дуже швидко реагує на інновації за межами організації, але таке імпульсивне реагування не завжди виправдане та розважливе. Керівники такого типу темпераменту швидко запалюється, однак і швидко згасають при здійсненні інноваційної діяльності;

- меланхолічний – характеризується підвищеною чутливістю, розгубленістю, пригніченістю при перманентних змінах, які викликають у нього стрес. Керівники такого типу темпераменту при рутинній діяльності організації успішно реалізують усі прийняті рішення, а при інноваційній - нерішучі та замкнуті.

За мотиваційною базою в керівництві розрізняють такі стилі:

- матеріальний – керівник заохочує співробітників грошовими виплатами за результати інноваційної діяльності;

- моральний – керівник заохочує співробітників до інноваційної діяльності, як до вищої цінності, нагороджуючи та спонукаючи;

- соціальний – керівник заохочує співробітників до інноваційної діяльності морально - негрошовими стимулами й соціальними відносинами у колективі.

За видами мислення в керівництві виокремлюють такі стилі:

- раціонально-аналітичний (практичний) – спрямований на практичне вирішення завдань і проблем інноваційної діяльності. При практичному підході керівнику притаманне раціональне та аналітичне мислення;

- репродуктивно-творчий (теоретичний) – спрямований на формування теоретичних знань, які використовуються для реалізації інновацій на практиці. При теоретичному підході керівнику притаманні репродуктивне та творче мислення;

- стратегічно-креативний (професійний) – полягає у професійному осмисленні проблем інноваційної діяльності та вмінні визначати стратегії для їх вирішення. Керівнику при такому підході притаманне стратегічне та креативне мислення.

За поведінкою при досягненні цілей інноваційної діяльності відділяють такі стилі:

- командний – керівник намагається утвердити свою командну роль, зважаючи на свою мотивацію щодо досягнення успіху та бажання впливати на інших у досягненні цілей організації. Такий стиль може сприяти отриманню високих результатів інноваційної діяльності, але взаємини з підлеглими при цьому будуть формальними;

- співробітницький - керівник прагне отримати позитивний результат від здійснення інноваційної діяльності, враховуючи власні та інтереси співробітників. Такий стиль є ефективним, оскільки ґрунтується на повазі до оточуючих;

- ухвалювально-поступливий - керівник прагне уникнути відповідальності за постановку та реалізацію завдань та цілей інноваційної діяльності. Використовується при недостатній професійній компетентності керівника.

За характером подолання опору змінам розрізняють такі стилі:

- примусовий – керівник застосовує силу примусу для подолання опору до інновацій. Співробітників змушують здійснювати інноваційну діяльність так, як цього вимагає керівник;

- компромісний – характеризується помірно наполегливістю керівника, який намагається переконати виконавців у необхідності впровадження інновацій;

- пристосувальний – полягає у кооперації дій керівника з тими співробітниками, які чинять опір при здійсненні інноваційної діяльності;

- самоусунення – керівники не шукає шляхів співробітництва із тими працівниками, які чинять опір і не проявляють особливої наполегливості у здійсненні інноваційної діяльності.

За методом превалюючого впливу застосовують такі стилі керівництва:

- соціально-психологічний – реалізується через використання специфічних способів впливу, які керівник використовує з метою розвитку творчої активності співробітників, а саме, через соціальні, психологічні та моральні стимули;

- економічно-технологічний – реалізується через використання керівником заходів, які забезпечують майнові інтереси учасників інноваційної діяльності через економічні, технологічні та матеріальні стимули;

- адміністративно-правовий – реалізується шляхом застосування керівником юридичних та правових норм до співробітників, що базуються на мотиві примусового характеру (організаційних, розпорядчих, дисциплінарних).

За врахуванням людського фактору в керівництві виокремлюють такі стилі:

- гуманістичний - керівник зосереджений на потребах співробітників та вирішує інноваційні завдання з їх урахуванням. Такий керівник є лояльним, доброзичливим, чуйним і уважним до працівників;

- технократичний – керівник зосереджений на проблемах діяльності підприємства та вирішує інноваційні завдання із суто технічних позицій.

За рівнем інноваційності в керівництві розглядають такі стилі:

- модернізаційний – спонукає співробітників удосконалювати наявні технології, методи, продукти, техніку тощо;
- новаторський – спрямовує співробітників до активного впровадження інновацій у бізнес-процеси;
- випереджуючий – спонукає співробітників самостійно розробляти нові технології, методи, продукти, техніку та види продукції.

За здатністю до сприйняття змін виокремлюють такі види стилів керівництва:

- консервативний – орієнтований на збереження ситуації, яка існує в організації і до якої пристосований керівник, тобто будь-які зміни керівником не підтримуються і не стимулюються як щодо самого себе, так і до організації загалом;
- інноваційний – орієнтований на використання нових підходів, які спонукають до розвитку інноваційної діяльності у всіх сферах.

За підходами до вибору стилю керівництва розрізняють такі види:

- особистісний – базується на використанні особистісних характеристик керівника інноваційної діяльності, його знань, досвіду, компетенцій, якостей та особливостей характеру тощо;
- поведінковий – базується на притаманних та сформованих моделях поведінки керівника в процесі інноваційної діяльності. Може змінюватись залежно від груп підлеглих;
- ситуаційний – базується на зміні форм поведінки та акценту на особисті риси керівника, залежно від конкретної ситуації.

За участю керівника у інноваційній діяльності виокремлюють такі стилі:

- настановчо-розпорядчий – керівник форсує виконання завдань інноваційної діяльності, супроводжуючи це необхідними розпорядчими діями і моніторингом;
- координуючий – керівник узгоджує діяльність працівників допомагаючи їм у разі виникнення особливих ситуацій, та контролює виконання завдань;
- супроводжуючий – керівник відстежує усі ланки та етапи інноваційних процесів, забезпечуючи постійну допомогу та підтримку працівників.

За формою впливу виокремлюють такі види стилю:

- авторитарний – керівник, нав'язує свою волю співробітникам щодо здійснення інноваційної діяльності, дотримуючись установлених норм та правил;

- ліберальний – керівник, прагне створити найсприятливіші умови для вільного прийняття рішень та виконання завдань інноваційної діяльності співробітниками, докладаючи максимум зусиль для організування та підтримки внутрішньо-організаційних, міжорганізаційних комунікаційних зв'язків між співробітниками, підрозділами і командами, не акцентуючи увагу на змісті завдань та меті;

- інноваційно-демократичний – керівник, мотивує співробітників до активної реалізації завдань інноваційної діяльності через усвідомлення важливості завдань та власної участі у результатах. Прагнучи досягти високих цілей, він спирається на систему корпоративних цінностей, атмосферу змін, нововведень і виступає носієм ідей та прикладом для їх реалізації.

Отже, сьогодні ефективність інноваційною діяльністю залежить не тільки від інтелектуального потенціалу підприємства чи його фінансового стану, а й від стилю керівництва, поведінки керівництва з підлеглими, бажанні впроваджувати нововведення та генерувати ідеї. Тому керівники у своїй діяльності, не можуть обмежуватись лише одним стилем керівництва.

Проаналізувавши детально етимологію та виокремивши основні типологічні ознаки інструментів керівництва, можемо зробити висновок, що усі вони між собою взаємопов'язані і діють в комплексі, утворюючи базис результативного керівництва інноваційною діяльністю. Для того, щоб вплив був результативнішим, застосовується влада. Для реалізації влади обирається певний стиль керівництва. Тому керівник інноваційної діяльності повинен раціонально поєднувати інструменти керівництва для досягнення цілей підприємства.

Висновки до розділу 1

1. На основі вивчення праць вітчизняних та зарубіжних науковців, проаналізовано підходи до трактування поняття «інновації», «інноваційна діяльність», «управління інноваційною діяльністю», «інноваційний менеджмент». Удосконалено визначення поняття «керівництво інноваційною діяльністю», в

основу якого покладено інструментарій результативного керівництва. Зокрема, запропоновано тлумачення поняття «керівництво інноваційною діяльністю», як діяльності, яка здійснюється керівником інноваційного типу через вплив на керовану систему шляхом застосування конкретних моделей інструментів керівництва з метою досягнення соціального, економічного, науково-технічного ефекту в інноваційній діяльності.

2. На основі досліджень функціонального підходу в менеджменті та врахування особливостей управління інноваційною діяльністю, удосконалено групування функцій, методів та управлінських рішень у сфері інноваційного менеджменту, яке всебічно висвітлює взаємозв'язки між загальними, конкретними та об'єднувальною функціями інноваційного менеджменту, а також конкретними об'єктами управління в інноваційному менеджменті.

3. На основні дослідження підходів вітчизняних та закордонних науковців до формування системи інноваційного управління, визначено місце системи керівництва інноваційною діяльністю в управлінні інноваційною діяльністю та змодельовано структуру управління інноваційною діяльністю, яка дозволяє наочно побачити місце та складові елементи керівництва інноваційною діяльністю, його взаємозв'язок з іншими ключовими елементами управління та його вплив на керовану систему, а також участь у перетворенні вхідного ресурсу (ідеї) та впливу зовнішніх факторів на отримання кінцевого продукту (інновації).

4. Систематизовано еволюцію впливу економічної думки на теорію керівництва, на основі чого сформовано сім груп з відповідним періодом розвитку: теорія великої людини, теорія особистісних якостей, поведінкова теорія, ситуаційна теорія, теорія впливу, теорія взаємовідносин, сучасна теорія керівництва.

5. На підставі проведеного аналізу теорії та практики керівництва інноваційною діяльністю виокремлено та детально проаналізовано комплекс груп та видів особистісних характеристик, які повинні наділяти керівника інноваційної діяльності, а саме: навички, знання, цінності, здібності, мислення, якості, виконання функцій та дотримання принципів управлінської діяльності, які буде в подальшому покладено в систему оцінювання керівництва інноваційною діяльністю підприємств. На відміну

від існуючих особистісних характеристик, широко висвітлених у класичних теоріях оцінювання трудової діяльності керівника, даний комплекс всебічно враховує не лише інтелектуальну складову керівництва, а й ефективність застосування управлінських підходів як єдиної системи.

6. Досліджено природу, сутність та зміст таких елементів інструментарію результативного керівництва як методи впливу, влада та стилі керівництва, удосконалено їх трактування в системі інноваційного менеджменту. Зокрема, запропоновано тлумачення визначення «вплив – це сукупність методів, за допомогою яких одна особа (керівник), змінює поведінку іншої особи (підлеглого) з регламентованою формою зворотного зв'язку з метою активізації та узгодженості спільної трудової діяльності»; «влада - це можливість керівника впливати на поведінку і дії підлеглих, за допомогою таких форм: примусу, винагороди, авторитету, професіоналізму, права»; «стиль керівництва – це поєднання методів, форм та засобів впливу керівника на підлеглих, що обумовлене конкретною ситуацією і його особистісними якостями та визначає характерну манеру поведінки керівника» (Колінко, 2011e).

7. Удосконалено, розвинуто та доповнено класифікацію інструментів керівництва інноваційною діяльністю, які на відміну від існуючих, найбільш повно враховують можливі класифікаційні ознаки та види інструментів керівництва, змістовно розкривають їхню сутність та структуру, та дозволяють практично застосувати їх для формування в подальшому оптимальних комбінацій даних інструментів для забезпечення результативного керівництва інноваційною діяльністю. В результаті проведеного дослідження було виділено: 12 видів влади, 11 видів методів впливу, 14 видів стилів керівництва. Зокрема, запропоновано 6 нових класифікаційних ознак щодо групування видів методів впливу, 2 нові класифікаційні ознаки щодо групування видів влади та 5 нових класифікаційних ознак щодо групування видів стилів в керівництві інноваційною діяльністю.

Отримані результати опубліковано в таких працях автора: (Колінко, 2011a; Колінко та Кузьмін, 2011c; Колінко, 2011e; Колінко, 2012a; Колінко, 2012b; Колінко та Кузьмін, 2013b; Колінко та Саніна, 2014a).

РОЗДІЛ II.

АНАЛІЗУВАННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ КЕРІВНИЦТВА ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

2.1. Аналізування стану та динаміки розвитку інноваційної діяльності підприємств

Промисловість є одним із важливих секторів економіки будь-якої країни світу. В той же час статистичні дані свідчать, що промислові комплекси багатьох країн світу розвиваються циклічно, з періодичними змінами структури під впливом дії багатьох внутрішніх та зовнішніх чинників. Промисловий комплекс України, також зазнає структурних деформацій, проте ці тенденції не відповідають тим, що сформувалися у провідних країнах світу. Хоча, на сьогоднішній день, саме промисловий комплекс України, є найважливішою структурною ланкою господарського комплексу України, на яку припадає третина основних фондів і понад 30% населення, зайнятого в народному господарстві. Будучи однією з найбільших сфер суспільного виробництва країни, визначає рівень її соціально-економічного розвитку, спеціалізацію економіки і масштаби участі в територіальному поділі праці.

На початку 2020 року в Україні нараховується 130324 промислових підприємств з індексом виробництва промислової продукції - 99,5% (що менше до попереднього року на 3,5%). Обсяг реалізації продукції становив 2938830,8 млн. грн., найбільшу питому вагу в її обсязі мала переробна промисловість (60,6%), відповідно галузі постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря (24,8%) та добувна промисловість (13,4%).

В розрізі переробної промисловості найбільшу питому вагу мають такі сфери: виробництво харчових продуктів (19,9%), металургійне виробництво (14,3%) та машинобудування (7,2%).

Варто зазначати, що за результатами дослідження з 2000-2019 роки (рис. 2.1) простежуються неоднозначні тенденції динаміки показників промислового

виробництва, що характеризується стрибкоподібний характером. До початку фінансової кризи 2008 року промисловість розвивалась відносно швидкими темпами. Проте внаслідок глобальної фінансової кризи, на більшості українських підприємствах почалась рецесія. Стрімке падіння темпів випуску продукції у провідних галузях національної промисловості (машинобудування, металургійне виробництво, постачання електроенергії), негативно вплинуло на економічний розвиток України. Починаючи з 2008 року простежується тенденція до зниження обсягів виробництва в промисловості. Щодо галузей, то найбільший спад виробництва продукції спостерігається у машинобудуванні (52,5%), у порівнянні із попереднім роком зменшився на (42%). Хоча уже у 2010 році спостерігається вагоме зростання виробництва 112,0%, яке пов'язане із відновленням інвестиційного попиту на зовнішніх ринках та збільшенням експорту машинотехнічної продукції. Проте у 2011 році спостерігається значний спад, який продовжувався протягом 5 років – з 2011 року по 2015 рік. З 2016 року промисловий сектор України має тенденцію до поступового зростання (Пухальська та Гончаренко, 2018), але економіка до 2019 року вже не могла вийти на рівень попередніх локальних піків виробництва.

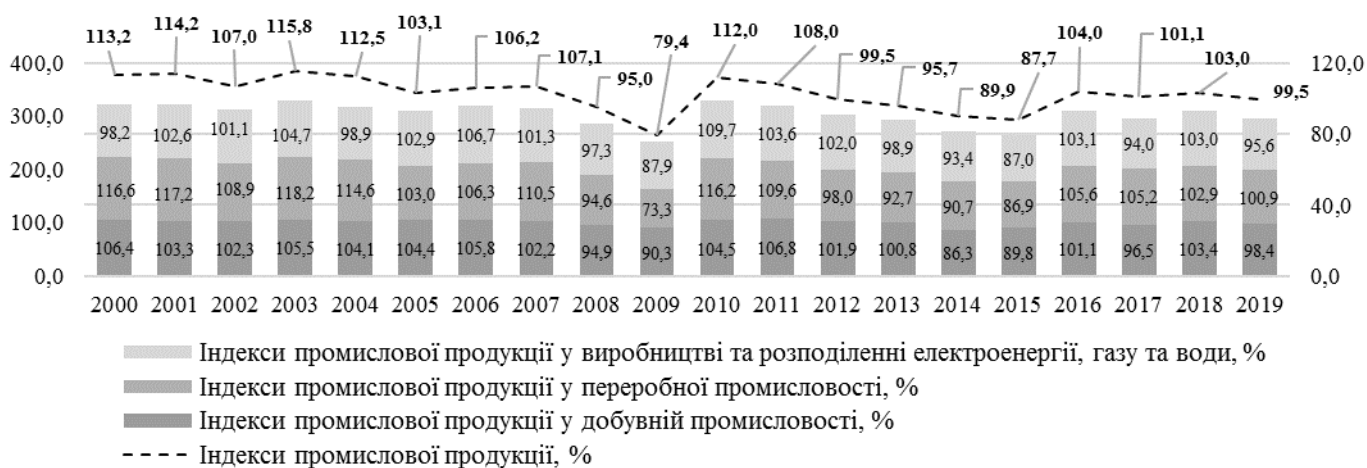


Рис. 2.1. Динаміка індексів промислової продукції в Україні (за видами діяльності) у 2000-2019 роках¹

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

У сучасних економічних умовах промислове виробництво формує підвалини соціально-економічного розвитку країни та відіграє роль мультиплікатора, який прискорює інноваційні перетворення в суміжних галузях економіки.

Дієвими інструментами дослідження закономірностей зміни промислового виробництва та встановлення наряду його ефективного розвитку слугують моделі множинної регресії, які відображають сукупну дію найбільш впливових факторів внутрішнього і зовнішнього середовища на досягнення економічного результату - обсягу реалізованої продукції (Єлейко, Боднар та Демчишин, 2011; Погорелов, 2010).

Для побудови дієвої моделі, яка б належним чином описувала залежність між факторними і результатною ознаками, необхідно щоб вона відповідала таким вимогам:

- спиралася на відповідний теоретичний базис і відображала сутність явища (процесу), який підлягає дослідженню;
- відтворювала дію основних впливових факторів;
- була відносно простою і зрозумілою для користувача;
- була інформаційно визначеною та орієнтованою на використання відповідного програмного забезпечення (Python, R, SPSS, Statistica, EViews тощо);
- забезпечувала економічну прозорість та однозначність тлумачення отриманих результатів, а також їх практичну придатність;
- адекватно відображала механізм функціонування економічної системи в минулому та була інструментом проактивного планування її розвитку (Грін Вільям, 2005; Вітлінський, 2007; Айвазян, 2010; Кічор, Фещур, Якимів та Копитко, 2017).

На сьогодні соціально-економічний розвиток країни суттєво залежить від економічних результатів діяльності промисловості (табл. 2.1).

Непереконливі обсяги та темпи зростання номінального ВВП обумовлені високим рівнем корупції та тіньової економіки в Україні. Високий рівень безробіття (власне, зареєстрованого безробіття) негативно позначається на якості життя населення.

Таблиця 2.1

Показники соціально-економічного розвитку України за 2001-2019 роки¹

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

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

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

Номінальний ВВП демонструє загальний обсяг виробництва в поточних цінах. За досліджуваний період 2001-2019 роки цей показник має постійну тенденцію до зростання, що характеризує позитивну тенденцію в економіці.

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

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

України і початком воєнного супротиву на Сході України, що супроводжувався непередбачуваними витратами.

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

Наближення рівня тіньової економіки у 2003, 2005, 2013, 2015 роках до небезпечної зони з порогом у 30% є наслідком економічної та політичної нестабільності в Україні, що характеризує стан макроекономічної безпеки в державі і свідчить про високий рівень корупції, політичний лобізм, відсутність демократії та закритість країни перед світом.

Ряд показників розвитку промислового виробництва наведено у таблиці 2.2. Першочергово зазначимо, що значення показника обсягу реалізованої продукції корелюються з індексом цін виробників промислової продукції. Існує явно виражена тенденція до скорочення чисельності зайнятого населення в промисловості. Певне зростання вартості основних засобів промисловості викликане додатковими інвестиціями. Обсяги фінансування інноваційної діяльності можна вважати недостатніми для забезпечення переважаючих темпів зростання промисловості.

Зазначимо, що частка інноваційно активних підприємств в Україні не перевищує 20%, у той час в країнах ЄС вона вища за 50%. При цьому щорічний

теми приросту інноваційно активних підприємств є вкрай незадовільними (<1%). Характерними ознаками розвитку промисловості є стабільність частки великих підприємств (0,1%) від загальної кількості промислових підприємств. Відношення кількості підприємств до фізичних осіб-підприємців поступово наближається до співвідношення Парето (20/80) (Фещур та ін., 2016).

Таблиця 2.2

Показники діяльності промисловості за 2001-2019 роки¹

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

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

Обсяг реалізованої продукції в досліджуваному періоді 2001-2019 роках загалом має тенденцію до зростання з кожним роком, що позитивно впливає на прибуток та рентабельність промислового підприємства.

Неоднозначні тенденції спостерігаються щодо індексу цін виробництва, який є раннім інфляційним індикатором з 2001-2019 роки, що негативно впливає на стабільність національної валюти та купівельну спроможність громади.

Динаміка обсягу фінансування інноваційної діяльності в досліджуваному інтервалі, дає можливість зробити висновок, що в докризовий та післякризовий період 2008 та 2014 роках промислові підприємства нарощували фінансування

інноваційної діяльності, зокрема в 2015 і 2019 роках до рекордних 13813,7 млн.грн та 14220,9 млн.грн. (відповідно на 44,7% та 25,7% більше від попереднього періоду). Проте з 2015 року фінансування в інноваційну діяльність різко скоротилось, що є зрозумілим і прогнозованим на фоні проведення військових дій та окупації частини території країни. Саме в 2016 році обсяг залучення коштів інвесторів-нерезидентів скоротився до 0,1% в загальній структурі обсягу витрат на інновації.

Зменшення частки переробної промисловості (див. рис. 2.1), відсутність сталого економічного та соціального зростання, демографічне старіння, неформальна зайнятість працівників, висока інфляція негативно позначились на показнику зайнятості населення. За результатами дослідження з 2001-2019 років ринок праці характеризується щорічним скороченням чисельності працівників, зайнятих у промисловому секторі економіки.

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

Дослідивши стан і динаміку промислового виробництва за 2001-2019 роки перейдемо до розгляду процесу побудови моделі множинної регресії, який охоплює такі послідовні етапи:

- формування бачення напряму вирішення проблеми - розроблення вербального (описового) образу об'єкта дослідження та обґрунтування вибору адекватного теоретико-методологічного базису моделювання промислового виробництва за наявності різноманітних підходів до формального відображення його сутності;
- специфікація моделі - встановлення сукупності пояснювальних змінних і аналітичної форми залежності між вислідом (залежною) і факторними

(незалежними) змінними. Обґрунтоване виокремлення основних факторів впливу на вислід;

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

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

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

Доцільність використання моделей множинної регресії до вирішення окресленої проблеми підтверджується виконанням умов статистичної стійкості процесу промислового виробництва (Чухрай та Лісовська, 2015; Кічор, Фещур, Якимів та Копитко, 2017).

При формуванні образу об'єкта дослідження доцільно опертися на методологію опису абстрактної технології за допомогою виробничої функції, для побудови якої можна використати інструментарій економетричного моделювання.

На етапі специфікації моделі на підставі якісного аналізу змісту об'єкта дослідження формують перелік факторних ознак, які безпосередньо або опосередковано впливають на результатну змінну, та встановлюють їх інформаційну доступність. Кінцевий відбір факторних ознак відбувається на етапах оцінювання і тестування побудованої моделі.

Після визначення сукупності факторних ознак встановлюють форму аналітичної залежності. Для моделі множинної регресії вказати однозначний алгоритм пошуку адекватного співвідношення між ознаками неочевидно, тому на практиці перевагу віддають лінійним моделям або таким, що зводяться до лінійного виду.

З урахуванням результатів наукових досліджень за окресленою проблемою та на основі здійсненого якісного аналізу до сукупності факторних ознак, що істотно

впливають на результати діяльності промисловості та підлягають включенню в модель множинної регресії, нами віднесено: економічні умови господарювання в країні, інноваційну активність промислових підприємств, кількість зайнятих в промисловому виробництві та вартість основних засобів промисловості. Це пояснюється тим, що економічні умови господарювання економічна свобода в країні є одним із визначальних, зовнішніх для промислового виробництва, факторів, а інші - вважаються впливовими внутрішніми.

Для відображення економічного результату промисловості, як залежної змінної, виберемо кількісно вимірний та інформаційно доступний показник «Обсяг реалізованої продукції».

Дію незалежної факторної ознаки «Економічні умови господарювання» відобразимо з допомогою показника економічної свободи, який інтегрує в собі значення часткових індексів свободи ведення бізнесу в країні (див. табл. 2.1).

У якості показника, що характеризує інноваційну активність промислових підприємств, доцільно розглядати «Обсяг фінансування інноваційної діяльності у промисловості», значення якого відображає загальний внесок суб'єктів господарювання та інших інвесторів в інноваційні перетворення промислового виробництва. Менш переконливим, з огляду на кінцевий результат, виглядає показник «Кількість інноваційно активних підприємств промисловості», то його значення залежить не лише від інноваційної активності суб'єктів господарювання, але й від коливань кон'юнктури товарного ринку (Чухрай та Лісовська, 2015).

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

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

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

де Y_t - обсяг реалізованої продукції промисловості; e - константа (основа натурального логарифму); V_t - індекс економічної свободи; Z_t - обсяг фінансування інноваційної діяльності у промисловості; L_t - зайнятість населення у промисловості; K_t - вартість основних засобів промисловості; t - індекс часового періоду (року); $\alpha_0 \div \alpha_4$ - параметри моделі.

Значення змінних величин Y_t , V_t , Z_t , L_t , K_t , які необхідні для побудови моделі множинної регресії (2.1), наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Вхідні дані для побудови моделі множинної регресії¹

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

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

За аналітичною формою залежності між змінними величинами модель множинної регресії (2.1) відповідає модифікованій виробничій функції Кобба-Дугласа. Для оцінювання параметрів нелінійної моделі за методом найменших квадратів необхідно перетворити її до лінійного виду шляхом логарифмування та заміни змінних величин.

Виконавши зазначені дії приходимо до моделі:

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

де вжито такі позначення:

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

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

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

де R - множинний коефіцієнт кореляції.

Тестування моделі (2.3) за критерієм Фішера підтвердило її статистичну адекватність. Певний висновок щодо практичної придатності моделі множинної регресії можна зробити на підставі аналізу відповідності між напрямками впливу факторних ознак на залежну змінну та знаками (плюс, мінус) при числових значеннях параметрів моделі ($\alpha_0 \div \alpha_4$).

Значення параметра α_2 ($\alpha_2 = +0,026428$) характеризує позитивний вплив інноваційної активності промисловості на досягнення економічного результату, що цілком відповідає змісту показника Z_t . Аналогічний висновок можна зробити і щодо позитивного впливу вартості основних засобів K_t за значенням параметра α_4 ($\alpha_4 = +0,143969$).

Очікуваним можна вважати від'ємне значення параметра α_3 ($\alpha_3 = -1,10501$), що характеризує негативний вплив чисельності працівників, зайнятих у промисловості, на економічний результат, оскільки активізація інноваційної діяльності суб'єктів господарювання неминуче призводить до розробки нових високопродуктивних технологічних способів, впровадження яких супроводжується

підвищенням вартості основних засобів та зниженням чисельності зайнятих в операційній діяльності.

Побудовані моделі множинної регресії, які описують процес промислового виробництва, спираються на інноваційний розвиток підприємства та концепцію виробничої функції під впливом тих чи інших факторів, дає можливість керівникам інституційних рівнів управління спрогнозувати перспективу розвитку промислової галузі, і вже на основі розробленої моделі (2.3) сформулювати стратегічні та тактичні плани розвитку підприємства.

Проведені вище дослідження показали, що подальший розвиток промислового сектору України потребує оновлення, конструювання і виробництво якісно нових видів техніки, технологій, предметів праці, а також освоєння нових форм організації праці та управління, що досягається за допомогою впровадження інновацій та стимулюванням інноваційної активності промислових підприємств. Як свідчить статистико-економічний аналіз за 2000-2019 роки (рис. 2.2), питома вага промислових підприємств, що займалися інноваціями зменшилась на 2,2% у розрізі всієї України, та на 0,6% за регіоном Львівська область. Дослідивши динаміку активності промислових підприємств за період з 2000 по 2019 роки можна з впевненістю сказати, що найбільший відсоток інноваційної активності простежуються у 2000 (18,0%) і 2015 (17,3%) для України та 2013 (16,6%) і 2015 (19,3%) для Львівської області. Саме у 2015 році показник питомої ваги інноваційно активних промислових підприємств у Львівській області були вищий за показник по Україні на 2,0%. В розрізі аналізування динаміки інноваційної активності підприємств України та Львівської області з 2000 року простежується тенденція до зниження такої активності, проте у 2007 року відбувається різке підвищення інноваційної активності з 11,9% до 14,2% для України та з 6,2% до 15,8% для Львівської області. Але уже у 2009 році знову спостерігається спад, зумовлений економічною кризою 2008 року. Нове піднесення припадає на 2011 рік, яке зменшується до кінця 2019 року і становить 15,8% - Україна та 12,8% - Львівська область. Для порівняння, в країнах Європейського Союзу частка промислових підприємств, що впроваджували інновації, складає близько 53%.

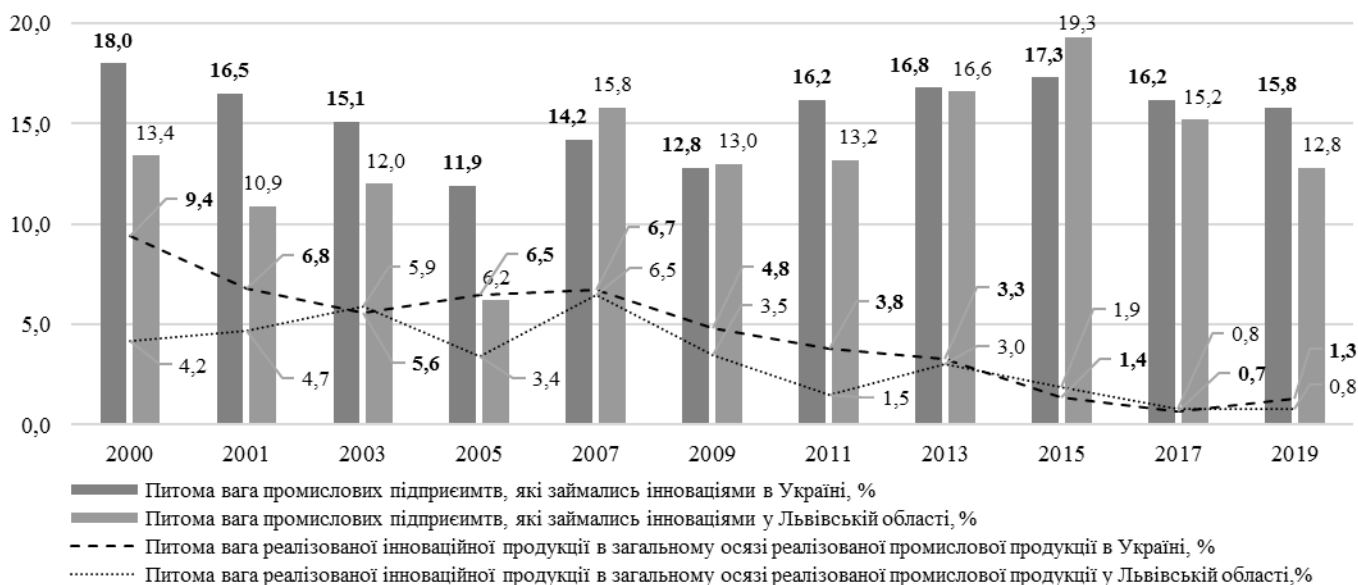


Рис. 2.2. Динаміка інноваційної активності промислових підприємств України та Львівської області у 2000-2019 роках¹

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

Також неоднозначна тенденція спостерігається за обсягом реалізованої інноваційної продукції в загальній структурі реалізованої промислової продукції, з 2000 по 2019 рік простежується тенденція до зниження, що сягає рекордно низького значення для України (з 9,4% у до 1,3%), для Львівської області (з 4,2% до 0,8%). Для порівняння, в країнах з розвинутою економікою, цей показник не опускався нижче 20% за останні два десятиліття.

Оскільки інновація стала рушійною силою економічного, технологічного, екологічного та соціального розвитку суспільства, для оцінювання інноваційного розвитку промислових підприємств проаналізуємо ще один показник рівня впровадження інновацій. За статистичними даними Держкомстату України (рис. 2.3) динаміка впровадження інновацій на промислових підприємствах України та Львівської області у протягом аналізованого періоду з 2000 по 2019 роках має нестійкий характер.

Якщо порівняти з 2000 роком, кількість впроваджених у виробництво інноваційних видів продукції в територіальному розрізі для України зменшилася у 7

разів, а для Львівської області у 6 разів. Щодо кількості впроваджених нових технологічних процесів, відповідно для України збільшилася у 1,5 рази (збільшення також спостерігалось у 2011 році), для Львівської області зменшилась у 6 разів. Протягом 2000-2017 роках у більшості частка маловідходних, ресурсозберігаючих процесів в освоєнні нових технологічних процесів перевищувала частку нових видів техніки в освоєнні інноваційних видів продукції. Протягом досліджуваного періоду 2000-2019 роки обсяг освоєних у виробництво інноваційних видів продукції на промислових підприємствах України та Львівської області перевищував обсяги освоєння нових технологічних процесів (Віннікова та Марчук, 2015), радше, як виняток для України є 2019 рік в якому переважає впровадження процесів.



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

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

Підсумовуючи результати дослідження, з упевненістю можемо констатувати, що Україна має велику кількість промислових підприємств, проте лише незначна

частка цих підприємств займається інноваційною діяльністю, а динаміка інноваційної активності промислових підприємств показала, що з кожним роком питома вага підприємств, які займаються інноваціями знижується, що приводить до занепаду вітчизняної економіки та економічної відсталості. Результатом такої тенденції є відсутність безперервного фінансування інноваційної діяльності з боку держави для оновлення виробничого потенціалу, відсутність системних вкладень власних коштів промислових підприємств для інноваційного розвитку та відсутність надходжень іноземних інвестицій для індустріальної модернізації галузі (рис. 2.4).

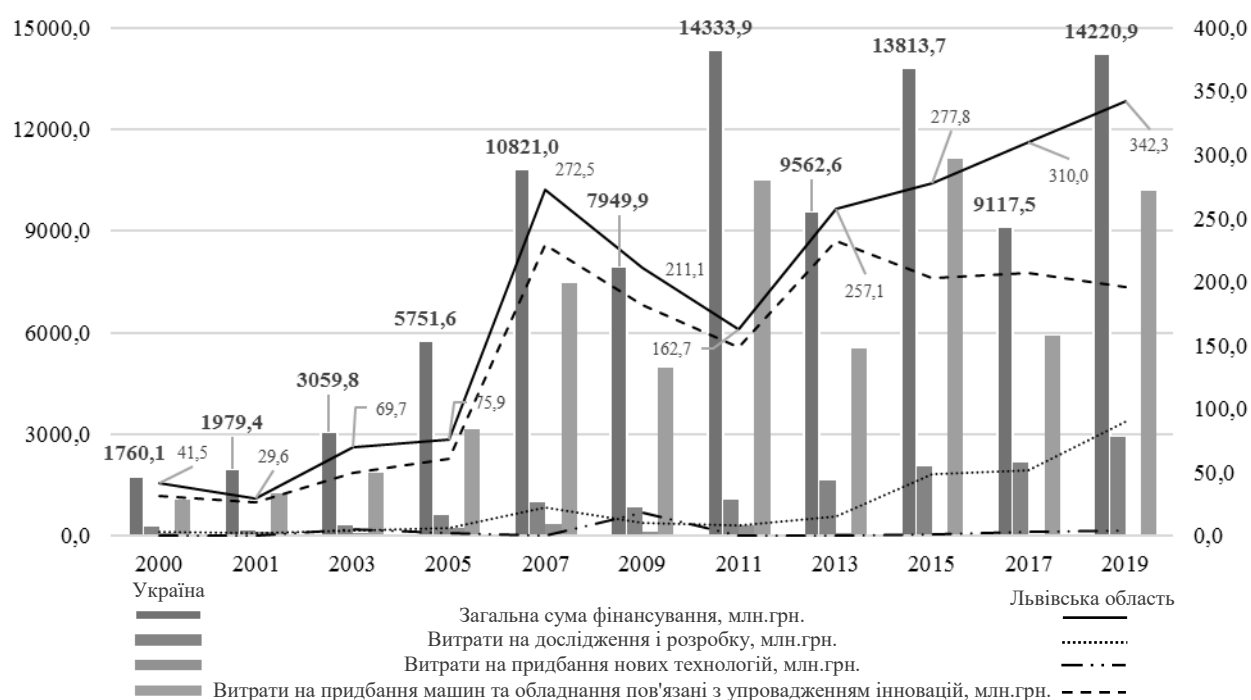


Рис. 2.4. Динаміка джерел фінансування інноваційної діяльності в Україні та Львівській області у 2000-2019 роках¹

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

Динаміка фінансування інноваційно активних підприємств в Україні з 2000-2007 роки показує щорічний ріст, але уже з 2007 до 2019 року спостерігається, як зменшення так і збільшення фінансування, що характеризується хвилеподібною тенденцією (найбільша сума фінансування 14333,9 млн.грн. припала на 2011 рік, що на 113,0 млн.грн. більше, ніж у 2019 році і на 5103,4 млн.грн. більше, ніж у 2017

році). Тенденції показника фінансування інноваційної діяльності промислових підприємств у Львівській області (рис. 2.4), упродовж 2000-2019 років дещо відрізняється від загальноукраїнських. З 2000-2019 рік спостерігається суттєве збільшення суми фінансування, винятком є лише кризовий 2008 рік (найменша сума фінансування 162,7 млн.грн., яка припала на 2011 рік, менше в 2 рази, ніж у 2019 році - 179,6 млн.грн). Попри складнощі трансформаційного періоду, фінансової кризи 2008 року, з 2013 року відбувався збільшення загальної суми фінансування інноваційної діяльності, зокрема в структурі – витрат на дослідження та розробку, що зумовлене через сприятливу економічну кон'юнктуру та безпосереднє сусідство Львівщини з Європейським Союзом, що у свою чергу привертало увагу інвесторів, які активно інвестували у розвиток регіону.

Правильно обрана стратегія виробництва інноваційно активних промислових підприємств, стабільний обсяг випуску та збуту інноваційної продукції та освоєння технологічних процесів забезпечить усім учасникам виробничої діяльності досягнення своїх фінансових цілей. Для досягнення цілей, сформовано «дорожню карту» (рис. 2.5) із необхідним рекомендаціями щодо здійснення інноваційної діяльності, як на макрорівні так, і на мікрорівнях.

Для активізації інноваційної активності промислових підприємств на рівні держави необхідно повести низку заходів:

- удосконалення нормативно-правової бази у регулюванні інноваційної діяльності, шляхом розробки та впровадження на державному рівні програми інноваційного розвитку промислових підприємств;

- розширення масштабів упровадження інноваційних досягнень шляхом зменшення податкового тиску на промислові підприємства;

- збільшення частки бюджетних коштів у фінансуванні інноваційної діяльності, шляхом збільшення бюджетних асигнувань на розвиток вітчизняної науки, технологій та виробництва;

- забезпечення державного страхування та відшкодування можливих ризиків від інноваційної діяльності, шляхом державної фінансової підтримки промислових підприємств на власні розробки, нововведення, пошук НДДКР;

- створення загальнополітичних та правових умов, сприятливих для інвестування в індустріальну модернізацію промислової галузі, що стане передумовою, для залучення додаткового капіталу та іноземного досвіду;

- сприяння розвитку інноваційної інфраструктури як елемента антикризового управління промисловими підприємствами, шляхом створення інноваційних технологій, для оновлення застарілої матеріально-технологічної бази підприємств (ступінь зносу основних засобів досягнув критичної позначки в 78,0%);

- формування інноваційних установ, що стануть сполучною ланкою між наукою та бізнесом, з метою комерціалізації інновацій;

- координація дій між органами влади та інноваційно активними промисловими підприємствами для забезпечення стабільного розвитку інноваційної діяльності промислової галузі.

На рівні підприємства необхідно:

- підтримка з боку керівництва промислового підприємства наукові розробки та інновації шляхом впровадження нововведень, освоєння технологічних процесів, підготовки та перепідготовки фахівців;

- формування профілю керівника інноваційної діяльності з набором особистісних та функціональних характеристик;

- мотивування працівників до інноваційної діяльності шляхом стимулювання експериментаторства, проведення власних наукових досліджень;

- створення тимчасових проектних груп шляхом залучення експертів з топ-менеджменту промислового підприємства та зовнішніх фахівців, з метою генерування нових ідей;

- проведення співпраці з промисловими підприємствами інших країн для обміну досвідом;

- тісна співпраця з науковими установами, органи місцевого самоврядування та мережкою фінансово-кредитних установ.

Таким чином, макрорівень - визначає поле інноваційної діяльності. Мікрорівень - конкретизує дії суб'єктів підприємницької діяльності (рис. 2.5) (Микитюк, 2007, Колінко, 2013с).

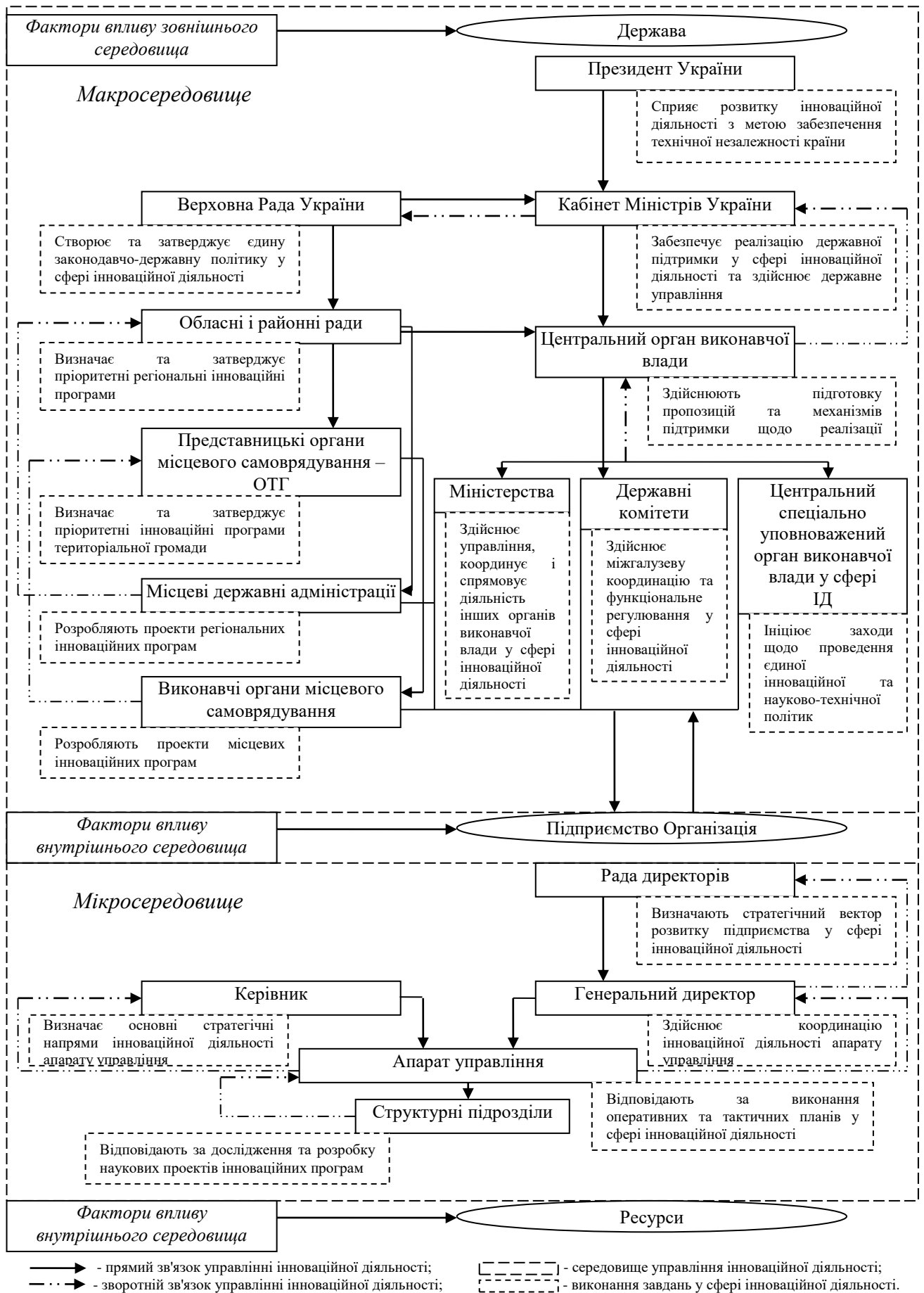


Рис. 2.5. «Дорожня карта» управління інноваційною діяльністю¹

¹Примітка: сформовано автором

Сформована «дорожня карта» із необхідним рекомендаціями щодо здійснення керівництва інноваційної діяльності, як на макрорівні, де визначається поле інноваційної діяльності так, і на мікрорівнях, де конкретизуються дії суб'єктів підприємницької діяльності.

Загалом проведений вище аналіз показав складність нинішньої соціально-економічної ситуації в Україні, що обумовило неоднозначність прогнозів інноваційного розвитку промисловості. З метою пошуку стратегічних рішень та формування адекватних висновків, побудовано моделі множинної регресії, які описують причинно-наслідковий механізм формування варіації та динаміки соціально-економічних явищ, у моніторингу економічної кон'юнктури, при вивченні, при прогнозуванні та при прийнятті оптимальних управлінських рішень.

2.2. Дослідження формування інструментарію керівництва інноваційною діяльністю підприємств

За сучасних умов найбільш пріоритетним в інноваційному розвитку підприємства є вміння керівника ініціювати зміни та впроваджувати нововведення, відчувати необхідність оновлення технології, продукції, стратегії чи організаційної структури, знаходити серед колективу талановитих працівників, які б генерували нові ідеї та концепти. Проте, в останні роки рівень інноваційної активності керівників підприємств дещо знизився, що пояснюється практичною відсутністю в Україні заходів підтримки з боку держави в інноваційному розвитку підприємств. Перед керівниками постають перешкоди фінансового, політичного, правового характеру на шляху реалізації інновацій.

У розділі 1 роботи здійснено аналізування та дослідження основних визначальних засад формування інструментів керівництва інноваційною діяльністю. Ці інструменти відображають собою види методів впливу, влади та стилів керівництва, що застосовуються керівниками інноваційної діяльності. Здійснений аналіз даних інструментів та їх ролі у забезпеченні керівництва дозволив

сформувати розширені класифікації видів методів впливу, влади та стилів керівництва саме для інноваційної діяльності. Слід зауважити, що деякі із класифікованих видів є полярно протилежними, деякі, в межах різних класифікаційних ознак, включають окремі обсяги понять один одного. Очевидно, що усі із виділених видів методів впливу, влади та стилів керівництва мають місце в практиці управління підприємствами, зокрема і використовуються під час керівництва інноваційною діяльністю.

В процесі досліджень, вдалось наблизитись до розуміння того, які саме методи впливу, влади та стилі керівництва є неприпустимими для керівництва інноваційною діяльністю, а які є найбільш бажаними.

Так, попередньо на основі аналізу практики та теорії управління було визначено, що роль керівника інноваційної діяльності в будь якій сфері чи галузі різко зростає в умовах розвитку інноваційної діяльності (Завлина, 1997; Лепейко, Коюдата та Лукашов, 2005; Доріна, 2009). Підсумовуючи, керівник інноваційної діяльності створює умови ефективної реалізації досягнень науково-технічного прогресу у виробничо-господарську діяльність підприємства, ініціює розробку та впровадження інновацій створюючи сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі, з метою генерування ідей та впроваджує нововведення формуючи конкурентні переваги підприємства на ринку.

Попередньо можна стверджувати, що основою формування результативного керівництва для такого керівника є створення найбільш сприятливих умов для творчої діяльності підлеглих шляхом використання функцій делегування, мотивування, комунікацій та застосування конкретних інструментів. Так, наприклад, доцільно використовувати референтну владу, яка базується на засадах лідерства, особистих якостях і прикладі, та владу інформації, яка базується на засадах пізнання навколишнього світу для здійснення ефективної інноваційної діяльності.

Проте, можливим є також поєднання різних характеристик видів методів впливу влади та стилів керівництв для формування тих моделей результативного керівництва інноваційною діяльністю, які будуть найбільш ефективними в кожному

конкретному випадку. В подальшому із врахуванням особливостей підприємств буде можливим запропонувати найбільш релевантні моделі результативного керівництва інноваційною діяльністю, що дозволить сформулювати висновки щодо особливостей такого керівництва. Оскільки чітких статистичних даних чи конкретних даних звітності підприємств щодо результативного керівництва, які можна було б використати для формування даних висновків, не існує, то важливим буде здійснити оцінювання особливостей керівництва інноваційною діяльністю на успішних інноваційно активних промислових підприємствах.

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

З цією метою доцільно оцінити ефективність інноваційної діяльності різних промислових підприємств. При цьому важливо в оцінюванні опиратись саме на ці показники, які можуть відображати фактори впливу керівництва на результати інноваційної діяльності (своєрідна еластичність результатів інноваційної діяльності від результативності керівництва). Наступним кроком є необхідність вибрати найбільш успішні промислові підприємства за результатами інноваційної діяльності та оцінити відповідні, реально притаманні їм види методів впливу, влади та стилю керівництва з метою сформулювати їх найбільш ефективні поєднання. На основі таких поєднань можливим є сформулювати відповідні моделі вибору інструментів результативного керівництва інноваційною діяльністю.

В загальному можемо запропонувати методику поетапного формування моделей вибору інструментів результативного керівництва інноваційною діяльністю підприємств, яку зобразимо за допомогою графічної моделі (рис. 2.6).

Послідовність формування інструментів результативного керівництва інноваційною діяльністю на підприємствах охоплює ряд етапів – від виявлення та дослідження ключових факторів впливу керівництва на ефективність інноваційної діяльності до формування моделей вибору інструментів результативного керівництва інноваційною діяльністю.



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

Примітка: сформовано автором

Розглянемо дані етапи більш детально.

Етап 1. На цьому етапі необхідно виокремити ті чинники, за допомогою яких керівна система впливає на результати інноваційної діяльності підприємств і які в подальшому є можливими для проведення оцінювання.

Як було досліджено вище, керівництво інноваційною діяльністю ґрунтується на таких інструментах як: методи впливу, влада та стиль керівництва та проявляється в результативності такої діяльності шляхом створення інновацій, проведення дослідницьких робіт чи застосування інновацій в діяльності тощо. Основне завдання послідовності (рис. 2.6) (формування моделей керівництва) виконується на

останньому підсумковому етапі (Етап 8) і по суті передбачає виділення певних ефективних інструментів керівництва інноваційною діяльністю на основі варіантів поєднання базових засад (видів: методів впливу, влади та стилів керівництва), які вже детально опрацьовані в розділ 1. Таким чином, в процесі формування вибірки інноваційно активних підприємств для оцінювання, дані фактори враховувати недоцільно.

Саме тому, доцільно обрати такі характеристики керівництва інноваційною діяльністю підприємства, які впливатимуть із сутності такого керівництва, відобразатимуть його ефективність в результатах діяльності підприємства і будуть можливими до подальшого вимірювання. А також будуть векторно відобразити орієнтованість керівництва інноваційною діяльністю у розрізі трьох площин: важливості для соціуму, для бізнес-процесів підприємства та для працівників як основного ресурсу інноваційної діяльності. Результати досліджень дозволяють запропонувати такі фактори та результат оцінювання впливу керівництва на ефективність інноваційної діяльності:

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

Саме, ці ознаки впливу (фактори та результати) доцільно вважати ключовими у процесі оцінювання впливу керівництва на ефективність інноваційної діяльності, оскільки вони відобразатимуть саму сутність керівництва як такого, зорієнтовані на його результативність та вичерпно охоплюють усі сфери впливу керуючої системи на інноваційну діяльність. Тобто, передбачається врахування впливу керівництва на процеси та засоби виробництва на підприємстві. Також вони відобразатимуть таку важливу категорію керівництва як вплив на підлеглих і виражаються у мотивуванні працівників підприємства, задіяних у інноваційній діяльності.

Етап 2. На даному етапі необхідно проробити ту роботу, яка без перебільшення визначить ефективність подальшого оцінювання - обрати конкретні показники, за якими можливим буде оцінити промислові підприємства з метою формування

найбільш успішних для подальшого вивчення їхнього досвіду керівництва інноваційною діяльністю і формування відповідних моделей керівництва.

Обрані показники повинні відображати ті характеристики (фактори формування і фактори результату) впливу керівництва на ефективність інноваційної діяльності, які були виділені на етапі 1. При формуванні такої сукупності показників слід враховувати їх доступність, можливість бути вимірними кількісно. Також, доцільно враховувати один із принципів проектування складних систем, зокрема і при плануванні інноваційних проектів, - принцип KISS (keep it short and simple), який стверджує, що надмірна складність форми загрожує втраті функціоналу системи. Тобто, в даному випадку важливо не перевантажувати сукупність такими показниками, виміряти які буде можливо, але надто складно із низкою перетворень вихідних даних.

Слід зауважити, що існує об'єктивна складність чіткого виділення показників інноваційної діяльності, оскільки якщо підприємство не провадить окремий облік інноваційної діяльності та витрат на інноваційну діяльність, що і не є зобов'язуючим з боку законодавства, то виокремити такі показники з загальних буде досить не просто. Тому, скористаємось тими даними, які є доступними, достовірними та облікованими Державною службою статистики України. Розглянемо можливі показники у розрізі виділених вище факторів та результатів.

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

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

- наявність факту реалізації на підприємстві програм участі у науково-дослідній роботі, інноваційних розробках;
- виробництво інноваційної продукції нової для ринку;
- факт та обсяг продукування суспільно-значущих інновацій тощо.

Слід зауважити, що така векторна орієнтованість керівництва (на суспільство) обумовлюється найперше наявністю та розвитком певних внутрішніх характеристик самого керівника, рівнем його інтелектуально-соціального розвитку, наміром задовольняти потреби суспільного характеру через реалізацію результативного

керівництва інноваційного характеру. Тобто, в основі такої орієнтованості лежить не альтруїстично-суспільний, проте інноваційно-суспільний підхід керівника. Оцінити його є надважким завданням. Виміряти та оцінити притаманність та рівень розвитку таких характеристик керівника, які визначатимуть передумови формування результативного соціально-орієнтованого керівництва інноваційною діяльністю, є можливим з урахуванням проаналізованих вище особистісних характеристик керівника інноваційної діяльності (див. табл. 1.6). Таке оцінювання є одним із завдань даного дослідження і спробу його реалізувати буде здійснено нижче.

1.2. Використання інноваційного обладнання та процесів на підприємстві.

Даний вплив можливо оцінити такими показниками:

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

1.3. Мотивування працівників підприємства, задіяних в інноваційній діяльності.

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

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

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

Ці дані можна виокремити із інформації, яку інноваційно активні підприємства надають у органи статистики. Очевидно, що оплату праці отримують всі працівники підприємства, в тому числі, і працівники інноваційної діяльності. Тому вважати її

абсолютним вимірником ефективності впливу керуючої системи на керовану не доцільно. Але сам факт того, що такі дані виокремлюються, свідчить про те, що інноваційно активні підприємства ведуть облік витрат на інноваційну діяльність, виокремлюють категорію працівників, задіяних у інноваційній діяльності. Отже, є всі передмови стверджувати, що дані працівники можуть отримувати додаткове матеріальне стимулювання праці за досягнення певних показників, що, очевидно, відображає, мотивування саме даної категорії персоналу.

Усі вище приведені показники та фактори (участь у НДР, використання інноваційного обладнання та процесів, мотивування працівників) можна співвіднести із напрямками інноваційного впливу загалом: а) суспільно значущі, б) такі, що орієнтовані на бізнес-процеси та в) орієнтовані на персонал підприємства. Дана векторність впливу факторів не є вичерпною та однотипною для підприємств та не означає, що підприємства, у яких переважають фактори суспільного значення, не дбають про власних працівників чи не приділяють увагу основним бізнес-процесам. Така класифікація дозволяє виокремити напрям впливу інноваційної діяльності підприємства на одну із даних складових у більшій мірі. Важливість виокремлення таких векторних ознак керівництва інноваційної діяльності буде розглянуто нижче.

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

На основі попередньо проведеного аналізу щодо місця системи керування інноваційною діяльністю в системі управління підприємством (див. розділ 1, п. 1.1) та власних досліджень сутності даної категорії, вплив на результативність інноваційної діяльності можна вважати визначальним елементом оцінювання моделі. Даний вплив можливо оцінити такими показниками:

- обсяг реалізованої інноваційної продукції у кількісному вимірі;
- обсяг реалізованої інноваційної продукції у грошовому вимірі;
- частка інноваційної продукції у структурі усєї товарної продукції;

- прибуток від реалізації інноваційної продукції тощо.

Етап 3. На даному етапі, керуючись цілями дослідження, необхідно сформувати вибірку підприємств, які активно здійснюють інноваційну діяльність щоб в подальшому кластеризувати їх за тими результатами інноваційної діяльності, які обрано та обґрунтовано вище, і які зможуть потенційно відображати ефективність керівництва.

Інноваційно активні підприємства - це підприємства, які у своїй діяльності протягом останніх п'яти років розвиваються і удосконалюються у секторі НДДКР, освоюють та використовують новітнє устаткування та прогресивну техніку, впроваджують новації у виробничий процес - високі технології, управлінський процес - автоматизовані системи управління (Гринько та Єрмакова, 2019). Тобто в спрощеному трактуванні «інноваційно активні підприємства - це підприємства, які займалися інноваційною діяльністю».

З метою виявлення необхідних закономірностей, сформуємо вибірку інноваційно активних підприємств Львова та Львівської області, які протягом останніх десяти років, впроваджували інноваційну діяльність (розробляли чи освоювали новації у виробничих чи управлінських процесах). Тому, для дослідження обрано наступні промислові підприємства: ТЗОВ «Маркет-матс», ТЗОВ «Спільне українсько-німецьке підприємство «Електротранс», Державне підприємство «Львівський державний завод «Лорта», ПАТ «Львівський завод радіоелектронної медичної апаратури», ТЗДВ «Львівагромашпроект», Спільне українсько-німецьке підприємство у формі ТЗОВ «Сферос-електрон», ТЗОВ Науково-виробниче підприємство «Електрон-Т», ТЗОВ «Компанія ВЕЕМ-металавтопром», ТЗДВ «Львівський завод фрезерних верстатів», ТЗОВ «Діскавері-бурове обладнання (Україна)», ТЗОВ «Завод електронпобутприлад», Українсько-німецьке спільне підприємство в формі ТЗОВ «ІНТЕРНЕШНЛ КАТТЕР МАНЮФЕКЧЕРЕР ГМБХ (ІСМ)», ТЗОВ «Львівський приладобудівний завод», Державне підприємство «Дослідний завод «Хвиля», ТЗДВ «Львівавтозапчастина», ТЗОВ «Ваги АКСІС Україна», Українсько-канадське спільне підприємство у формі ТЗОВ «МІКРО-КОД» ЛТД, Приватне підприємство «Науково-виробниче

підприємство «ТРОЯН», ТзОВ «ТАЙМ ЕНД СПЕЙС». Дану вибірку можна вважати репрезентативною, оскільки статистично вона відтворює основні характеристики генеральної сукупності інноваційно активних промислових підприємств Львівщини.

Етап 4. Коли питання стосується оцінювання ефективності інноваційної діяльності, то теорія і практика пропонують багато підходів, методик, показників. Зазвичай, більшість з них добре відома та опрацьована на практиці. Проте, при будь-якому оцінюванні доцільно завжди враховувати як мету чи завдання оцінювання, так і особливості об'єкта оцінювання.

Основним завданням оцінювання в даному випадку є оцінювання результативності впливу керівництва на ефективність інноваційної діяльності серед сформованої вибірки підприємств з подальшою кластеризацією підприємств за отриманими результатами. Фактори оцінювання вже виділено вище (на етапі 2). При чому серед них є ті, вага та значення яких є вищою - можна їх охарактеризувати як «сильніші фактори». До них на основі аналізу системи керівництва, проведеного в розділі 1 та вище у розділі 2, віднесено: результати інноваційної діяльності. Іншими є фактори, які впливають на дані визначальні результати та самі по собі є теж важливим виразником впливу керівництва на процес керування інноваційною діяльністю. За аналогію, це, так звані, «слабші фактори». До останніх, як було визначено вище, належать:

- 1) участь у суспільно-значимій науково-дослідній роботі;
- 2) використання інноваційних технологій та процесів на підприємстві;
- 3) мотивування працівників підприємства, задіяних у інноваційній діяльності.

Ця особливість і визначатиме особливість вибору методу оцінювання. При тому, існують певні умови, визначальні для вибору - це:

- 1) простота та доступність методу;
- 2) можливість застосування на певній вибірці, так званому, кошику підприємств (в даному випадку, це - інноваційно активні промислові підприємства Львівщини);

3) можливість врахування результуючих та формуючих факторів (таких що, з одного боку, забезпечують наявність цих визначальних факторів, а з іншого, - також впливають на предмет дослідження).

На основі вище наведеного сформуємо сукупність критеріїв оцінювання (рис. 2.7).

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

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

Примітка: запропоновано автором

Виходячи із сформованих критеріїв, виявлених факторів та визначених показників оцінювання, вважаємо, що одним із таких найбільш доступних та показових у даній ситуації методів дослідження ефективності інноваційної діяльності вибірки підприємств, що базується на ключових чинниках (результуючих) та факторах наявності (формуючих чинників у нашому випадку) є ABC-XYZ-аналіз (специфічний метод контролінгу, санакційного аудиту та математико-статистичного аналізу). Метод ABC-XYZ-аналізу сформувався в США, у кінці 80-х років минулого століття завдяки працям Г. Бере, Т. Джонсона, Р. Каплана, Р. Купера почав широко використовуватись науково-практичних сферах. Суть та основні положення ABC-XYZ - аналізу в керівництві висвітлені в низці праць вітчизняних та зарубіжних вчених, серед яких: Ф. Бутинець, Є. Воронова, С. Голов, К. Друрі, Т. Скоун та інші.

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

У свою чергу, використання методу XYZ-аналізу доцільне в межах дослідження фактору успішності інноваційної діяльності (Колінко, Н., 2012h). Значення факторів, що застосовуватимуться у XYZ-аналізі можна сформулювати так: це ті формуючі фактори, що визначають результативність керівництва інноваційною діяльністю (здійснення витрат на інновації та оплату плати персоналу, задіяному в інноваційній діяльності, впровадженні, придбанні та застосуванні будь-яких нововведень, залежить отримання кінцевих результатів інноваційної діяльності (реалізація інноваційної діяльності).

Проведення ABC-аналізу дозволить сформувати вибірки найбільш інноваційно активних промислові підприємства, підприємства із середнім рівнем інноваційної активності та найбільш інноваційно активних промислових підприємства за результатами інноваційної діяльності (за «сильнішими» - результуючими

факторами). А XYZ-аналіз дозволяє дати оцінку стабільності впровадження, реалізації інноваційного процесу, задоволеності працівників на інноваційно активних промислових підприємствах (за «слабшими» - формуючими факторами).

Вибір даного методу для такого дослідження не є класично вживаним. Проте, прийнятним та виправданим, оскільки відповідає усім вищезазначеним критеріям та умовам (рис. 2.7).

Також даний метод є простим в застосуванні та інтерпретації і призначений для використання у виключних вибірках (асортимент продукції підприємства, перелік всіх сервісів підприємства тощо). Оскільки, вище на етапі 3 було сформовано виключну вибірку інноваційно активних промислових підприємств Львівщини, то даний метод цілком виправдовує своє застосування для даного дослідження.

Консолідація обох методів (ABC-аналізу та XYZ-аналізу) із факторами та результатами, які було виділено на етапі 2, дозволить виділити ті серед інноваційно активних підприємств, які характеризуються високою результативністю керівництва інноваційною діяльністю, що проявляється в ефективності останньої. На прикладі інноваційно активних промислових підприємств Львівської області проведемо ABC-XYZ-аналіз.

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

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

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

Група С: складають промислові підприємства (інноваційно активні), на які припадає менше 5% річного обсягу реалізації інноваційних продуктів сформованої

вибірки підприємств. Ефективність впливу керівництва інноваційною діяльністю на сформованій вибірці інноваційно активних промислових підприємств є найнижчою, що загалом негативно впливає на розвиток інноваційної діяльності.

В межах даного XYZ-аналізу інноваційно активні промислові підприємства поділяються на три групи:

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

Група Y: визначає підприємства, інноваційна діяльність яких характеризується нижчим рівнем ефективності керівництва у процесі її реалізації (згідно умов XYZ-аналізу, ефективність такого впливу можна оцінити як таку, що лежить в діапазоні [71-90%], а коливання ймовірності відхилення позитивного результату – відповідно у [9-29%]). Тобто, керівництво інноваційною діяльністю характеризується певною нестабільністю, не систематичністю у здійсненні інноваційної діяльності.

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

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

Етап 5. На основі виокремлених на етапі 2 показників, що відображатимуть «сильніші» і «слабші» чинники (як визначили вище, - результуючі і формуючі

фактори) впливу керівництва на ефективність інноваційної діяльності (обсяг реалізації інноваційної продукції та наявність факту впровадження нових технологічних процесів у виробництво, наявність факту закупівлі інноваційного обладнання, виробничих ліній, обсяг витрат на оплату праці працівників, задіяних у інноваційній діяльності), наведемо алгоритм рис. 2.8 (Колінко, Н., 2012h) та детальний опис етапів моделі ABC-XYZ - аналізу ефективності інноваційної діяльності у результаті впливу керівництва.

Отже, сформувавши алгоритм, наведемо його поетапну реалізацію для інноваційно активних промислових підприємств Львівської області, обраних вище (19 підприємств). Кінцевою метою виділення найбільш успішних інноваційно активних промислових підприємств, які сформують основу для подальшого дослідження результативності керівництва інноваційної діяльності.

1. Послідовність проведення ABC – аналізу:

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

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

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

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

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

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

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

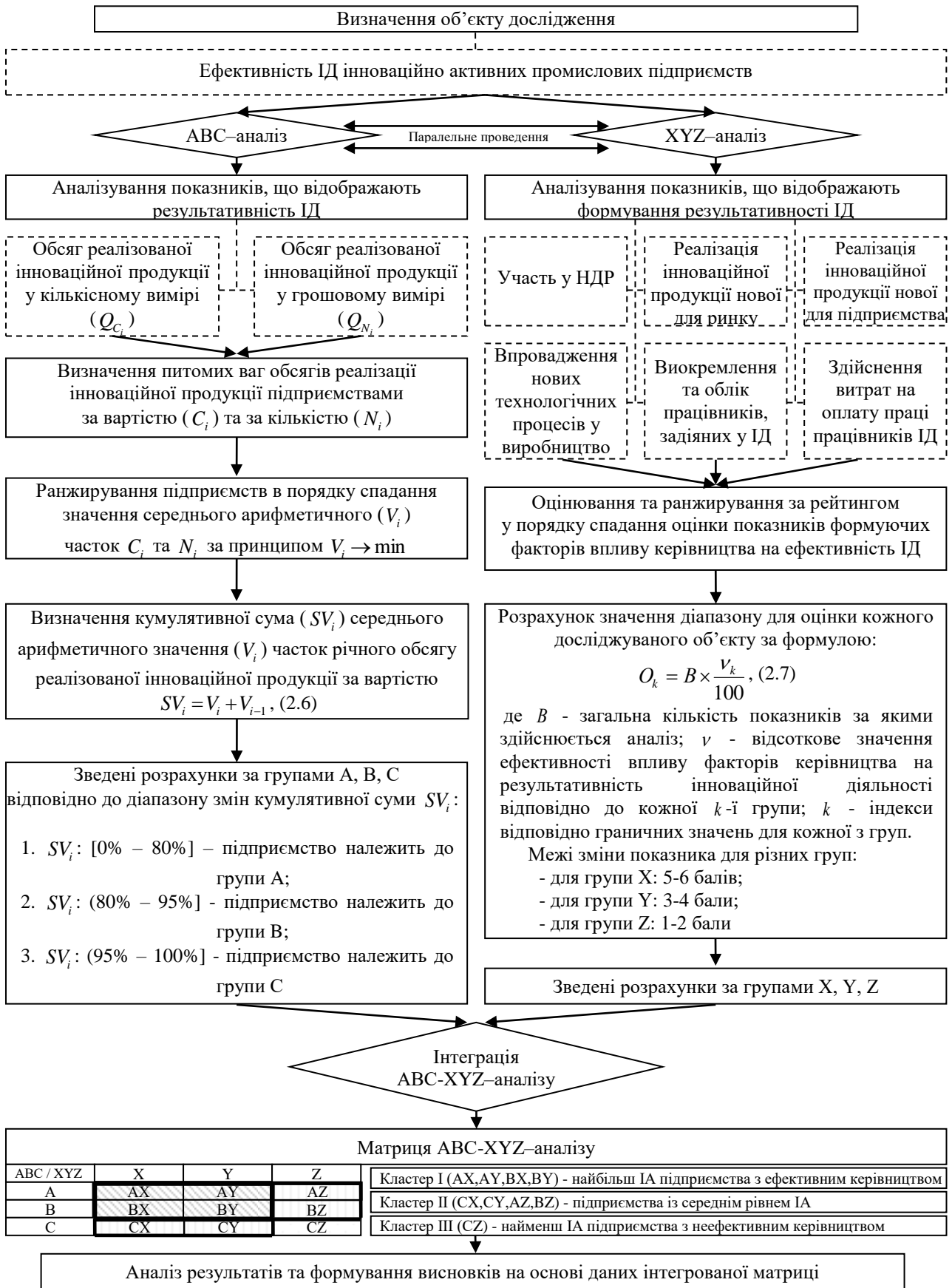


Рис. 2.8. Алгоритм проведення ABC-XYZ – аналізу¹ для виділення найбільш успішних інноваційно активних промислових підприємств

¹Примітка: побудовано автором (Колінко, Н., 2012h)

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

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

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

де усі позначення відповідають раніше введеним.

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

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

Проведені результати обчислення узагальнюються у табл. 2.4.

За результатами АВС – аналізу до найвищої групи (А) належать підприємства з умовними позначеннями: П2, П14 П19, П5, П11. Тобто, це підприємства: ТзОВ «Спільне українсько-німецьке підприємство «Електротранс», Державне підприємство «Дослідний завод «Хвиля», ТзОВ «ТАЙМ ЕНД СПЕЙС», ТзДВ «Львівагромашпроект», ТзОВ «Завод електронпобутприлад».

До групи В увійшли підприємства з умовними позначеннями: П18, П12, П1, П13. А саме: Приватне підприємство «Науково-виробниче підприємство «ТРОЯН», Українсько-німецьке спільне підприємство в формі ТзОВ «ІНТЕРНЕТІОНЛ КАТТЕР МАНЮФЕКЧЕРЕР ГМБХ (ICM)», ТзОВ «Маркет-матс», ТзОВ «Львівський приладобудівний завод».

Інші 10 підприємств увійшли до групи з найнижчим рейтингом інноваційної активності за обсягом реалізованої інноваційної продукції за вартістю та кількістю - групи С.

Таблиця 2.4

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

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

¹Примітка: розраховано автором за даними Головного управління статистики у Львівській області

2. Послідовність проведення XYZ – аналіз:

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

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

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

4) розраховується коефіцієнт визначення діапазону оцінки за формулою:

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

де B - загальна кількість показників за якими проводиться аналіз;
 V_k - відсоткове значення ефективності впливу факторів керівництва на результативність інноваційної діяльності відповідно до кожної k -ї групи, %;
 k - індекси відповідно граничних значень для кожної з груп, для групи X більше 90%, для групи Y не менше 70%, для групи Z менше 70%.

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

1) $V_X = 91\%$;

$$2) V_Y = 71\%;$$

$$3) V_Z = 10\%.$$

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

$$O_X = 6 \times \frac{91}{100} = 5,5 \approx 6; O_Y = 6 \times \frac{72}{100} = 4,3 \approx 4; O_Z = 6 \times \frac{10}{100} = 0,6 \approx 1$$

Тобто:

- для групи X: 5-6 балів;

- для групи Y: 3-4 балів;

- для групи Z: 1-2 бали.

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

б) проведені результати обчислення узагальнюються у табл. 2.5.

Аналіз даних у таблиці дозволяє чітко простежити векторність керівництва інноваційною діяльністю (суспільство, бізнес-процеси, персонал). Слід зауважити, що таке виокремлення векторів орієнтованості керівництва інноваційною діяльністю є досить умовним. Зазначимо, що більшість підприємств у своєму керівництві є класично орієнтованими на бізнес-процеси при здійсненні інноваційної діяльності та реалізації інноваційної продукції. Особливо актуальним це є для промислових підприємств. Саме тому, додаткове врахування суспільних потреб чи потреб працівників під час дослідження та в подальшому і оцінюванні керівництва інноваційної діяльності буде оцінене додатково. Розглянемо характеристики даних векторів детальніше.

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

Таблиця 2.5

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

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

¹Примітка: розраховано автором за даними Головного управління статистики у Львівській області

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

- 1.1) участь у програмах НДР;
- 1.2) реалізація інноваційної продукції нової для ринку.

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

- 2.1) реалізація інноваційної продукції нової для підприємства;
- 2.2) впровадження нових технологічних процесів на підприємстві.

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

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

- 3.1) виокремлення та облік персоналу, задіяного у інноваційній діяльності;
- 3.2) здійснення витрат на оплату праці працівників, задіяних у інноваційній діяльності.

Нижче проаналізуємо цю вектору орієнтованість керівництва інноваційною діяльністю для підприємств, що потраплять до вибірки найбільш активних інноваційних підприємств, які буде досліджено на предмет застосування інструментів керівництва (види: методів впливу, влади, стилів керівництва).

Інтегруємо ABC та XYZ – аналіз в суміщену табл. 2.6.

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

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

¹Примітка: розраховано автором

Етап 6. На даному етапі на основі проведених результатів дослідження сформовано найбільш успішні інноваційно активні промислові підприємства на основі об'єднання ABC-аналізу та XYZ-аналізу в матрицю. На основі такої інтеграції отримано значення для визначення інноваційної успішності підприємств (вплив керівництва на рівень інноваційного розвитку):

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

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

На основі проведених розрахунків з метою аналізу і формування висновків щодо результативного керівництва необхідно сформувати матричну проекцію комплексного ABC та XYZ–аналізу, який наведено на рис. 2.9.

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

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

¹Примітка: побудовано автором

Позиціонування підприємств в матричній проекції ABC та XYZ–аналізу, дозволяє спрогнозувати вектор руху промислового підприємства для забезпечення високої інноваційності у розвитку промислового підприємства як основи його виживання у конкурентному середовищі. Щодо сформованих 9 груп матриці: квадрат AX - колегіальне (стабільне) керівництво із системними інноваціями; квадрат AY - колегіальне керівництво із базовими інноваціями; квадрат AZ - колегіальне керівництво із точковими інноваціями; квадрат VX - колективне (циклічне) керівництво із системними інноваціями; квадрат VY - колективне керівництво із базовими інноваціями; квадрат VZ - колективне керівництво із точковими інноваціями; квадрат CX - одноосібне (стохастичне) керівництво із системними інноваціями; квадрат CY - одноосібне керівництво із базовими інноваціями; квадрат CZ – одноосібне керівництво із точковими інноваціями.

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

1) кластер I (AX, AY, BX, BY) – найбільш інноваційно активні промислові підприємства з ефективним керівництвом;

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

3) кластер III (CZ) - найменш інноваційно активні підприємства з неефективним керівництвом.

Аналізуючи результати слід зазначити, що до зони найефективніших керівників інноваційно активних промислових підприємств, тобто до групи А за АВС – аналізом відносяться 5 підприємств (ТзОВ «Спільне українсько-німецьке підприємство «Електротранс», ТзДВ «Львівагромашпроект», ТзОВ «Завод електронпобутприлад», Державне підприємство «Дослідний завод «Хвиля», ТзОВ «ТАЙМ ЕНД СПЕЙС»). До групи В – належать чотири підприємства, які здійснюють приблизно 20% річного обсягу реалізації інноваційних продуктів заданої нами вибірки (Українсько-німецьке спільне підприємство в формі ТзОВ «ІНТЕРНЕСНЛ КАТТЕР МАНЮФЕКЧЕРЕР ГМБХ (ІСМ)», Приватне підприємство «Науково-виробниче підприємство «ТРОЯН», ТзОВ «Маркет-матс», ТзОВ «Львівський приладобудівний завод»). Всі інші підприємства потрапили до групи С (10 підприємств).

Щодо результатів поділу підприємств за XYZ-аналізом, то розподіл вибірки підприємств теж не є пропорційним чи рівномірним. Так, абсолютна більшість аналізованих підприємств (12 підприємств) потрапили до кластеру Z-групи із низьким рівнем ефективності інноваційної діяльності, що обумовлена результативністю керівництва, яка також є на незадовільному рівні.

Кінцевою метою АВС-XYZ – аналізу, відповідно є аналіз ефективності інноваційної діяльності найбільш інноваційно активних промислових підприємств (AX, AY, BX, BY), що забезпечується впливом результативного керівництва та формування висновків і пропозицій щодо тих базисних засад керівництва, які призводять до ефективної інноваційної діяльності. На основі цього буде можливим

сформувати певні моделі результативного керівництва інноваційною діяльністю промислових підприємств.

Таки чином, до кластеру I (AX, AY, BX, BY) – кластеру, що відображає найбільш успішні інноваційні підприємства, які буде досліджено далі, потрапили такі підприємства:

1. ТзОВ «Спільне українсько-німецьке підприємство «Електротранс» (П2);
2. ТзДВ «Львівагромашпроект» (П5);
3. ТзОВ «Завод електронпобутприлад» (П11);
4. Українсько-німецьке спільне підприємство в формі ТзОВ «ІНТЕРНЕСНЛ КАТТЕР МАНЮФЕКЧЕРЕР ГМБХ (ІСМ)» (П12);
5. Приватне підприємство «Науково-виробниче підприємство «ТРОЯН» (П18);
6. Державне підприємство «Дослідний завод «Хвиля» (П14);
7. ТзОВ «ТАЙМ ЕНД СПЕЙС» (П19).

На основі даних оцінки факторів впливу керівництва на ефективність інноваційної діяльності, представленої в ході XYZ-аналізу (табл. 2.5), а також із врахуванням результатів дослідження діяльності підприємств, визначимо векторну орієнтованість керівництва інноваційною діяльністю обраних підприємств (табл.2.7).

Під векторною орієнтованістю керівництва інноваційною діяльністю розуміємо результативну перевагу в оцінюванні тих формуючих факторів впливу керівництва на результативність інноваційної діяльності, які забезпечують максимальний вплив результатів такої діяльності на одну із сфер: суспільні процеси, бізнес-процеси на підприємстві, працівники підприємства. Нагадаємо, що векторна орієнтованість на одну із сфер не відкидає впливу результатів інноваційної діяльності підприємства на інші сфери, а лише визначає пріоритети та найбільш вагомий оцінювальний вплив у керівництві інноваційною діяльністю.

Нижче, враховуючи векторну орієнтованість керівництва інноваційною діяльністю, буде здійснено спробу встановити зв'язок між конкретними інструментами керівництва та відповідними векторами такого керівництва, що дозволить більш точно запропонувати моделі інструментів результативного керівництва інноваційною діяльністю.

Визначення векторної орієнтованості керівництва інноваційною діяльністю підприємств¹

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

¹Примітка: розраховано автором

Етап 7. На основі досліджених базових інструментів керівництва необхідно виділити ті, які є більш важливими для ефективного керування інноваційною діяльністю. Тобто, важливим є сформуванню переліку найбільш відповідних для

керівництва інноваційною діяльністю таких визначальних характеристик (інструментів) як: видів методів впливу, видів влади та видів стилю керівництва.

Такі характеристики формуватимуться на основі результатів проведення експертного опитування найбільш інноваційно активних підприємств Львівщини, що потрапили до кластеру I (AX, AY, BX та BY).

Наступні два етапи формування моделей вибору інструментів результативного керівництва інноваційною діяльністю є комплексними, ґрунтовними та вимагають додаткового пояснення. Детальний огляд даних етапів та аналіз отриманих результатів буде здійснено у наступній частині роботи.

2.3. Формування моделі вибору інструментів результативного керівництва інноваційною діяльністю підприємств

Наступним кроком буде реалізація комплексу етапів 7 та 8 моделі вибору інструментів результативного керівництва інноваційною діяльністю. На виході реалізації усіх етапів буде отримано модель вибору ефективного інструментарію керівництва інноваційною діяльністю на основі визначеної векторної орієнтованості керівництва та із урахуванням найбільш впливових та вагомих видів інструментів: методів впливу, влади, стилів керівництва уніфікованих за результатами експертного дослідження.

Отже, після опрацювання результатів проведеного ABC-XYZ – аналізу було сформовано вибірку з семи найбільш успішних інноваційно активних промислових підприємств за показниками ефективності інноваційної діяльності. Наступним кроком є проведення цільового дослідження ключових характеристик керівництва у розрізі інструментів керівництва (методів впливу, влади та стилів керівництва) інноваційною діяльністю, які застосовуються на досліджуваних підприємствах.

Дослідження проводилось шляхом анкетного опитування групи експертів – керівників інституційного та управлінського рівнів управління, залучених до керівництва інноваційною діяльністю підприємств. Усього було опитано

14 експертів (по 2 з підприємства). Питання анкети було сформовано таким чином, щоб визначити частоту (в даному дослідженні – це і вагомість впливу) використання тої чи іншої характеристики, що дало змогу респондентам більш повно розкрити особливості системи керівництва інноваційною діяльністю їхніх підприємств (на відміну від, наприклад, звичайного оцінювання наявності цих факторів за логічною оцінкою 1/0). Також, було визначено ранг впливу кожної із груп характеристик на результативність керівництва інноваційною діяльністю, який (ранг) відображав важливість врахування групи при оцінюванні впливу керівництва на ефективність інноваційної діяльності. Дані групи, нагадаємо, визначено на основі конкретних класифікаційних ознак (див. розділ 1).

В процесі дослідження теорії та практики оцінювання інструментів (влади, методів впливу, стилю) керівництва інноваційною діяльністю було розроблено класифікації даних інструментів із визначенням класифікуючих ознак і конкретних видів (табл. 1.7, 1.8, 1.10) та виділено: 12 видів влади; 11 видів методів впливу; 14 видів стилів керівництва.

Отже, в середньому в межах 3-х базисних ключових характеристик керівництва (методи впливу, влада та стиль управління) виокремлено 37 груп конкретних впливових факторів. Із врахуванням усіх факторів, число тих, що було оцінено під час дослідження становило 113 чинників. З однієї сторони, такий масив чинників дозволить більш точно побудувати матриці вибору конкретних характеристик для формування системи керівництва інноваційною діяльністю. З іншої сторони – кількість чинників понад 30 перевантажує роботу надмірною кількістю факторів та робить її важкою для швидкого використання. Саме тому, доцільно також проаналізувати та відкинути менш впливові, а, отже, і менш вирішальні групи факторів щодо їх важливості у формуванні та оцінюванні результативності керівництва інноваційною діяльністю підприємств.

У процесі дослідження та анкетування було проаналізовано практику застосування тих чи інших інструментів на семи досліджуваних підприємствах. Також, було запропоновано проранжувати в межах класифікацій інструментів їхні види з метою уніфікації та обрання до 5 найбільш впливових та вагомих видів з

переліку кожного інструменту: 5 видів влади; 5 видів методів впливу; 5 видів стилів керівництва. Так чином, отримаємо ранжирування видів методів впливу, влади та стилів керівництва за вагомістю в керівництві інноваційною діяльністю (табл. 2.8-2.10).

Таблиця 2.8

Результати ранжирування вагомості груп видів методів впливу в керівництві інноваційною діяльністю¹

Група	Сумарна оцінка місця	Середня оцінка місця	Місце/ ранг
1	2	3	4
За характером впливу	27	1,9	1
За способом комунікації з підлеглими	48	3,4	3
За повнотою охоплення підлеглих	113	8,1	7
За тривалістю дії	112	8,0	6
За стилем поведінки керівника	35	2,5	2
За формою психологічного стимулювання	79	5,6	5
За способом впливу	119	8,5	9
За безпосередністю впливу	117	8,4	8
За формою взаємодії з підлеглими	71	5,1	4
За формальністю	126	9,0	10
За рівнем емоційності	143	10,2	11

¹Примітка: розраховано автором

Таблиця 2.9

Результати ранжирування вагомості груп видів влади в керівництві інноваційною діяльністю

Група	Сумарна оцінка місця	Середня оцінка місця	Місце/ ранг
1	2	3	4
За функціональною спрямованістю влади	68	4,86	4
За обсягом застосування влади	88	6,29	6
За видами інструментів застосування влади	83	5,93	5
За типом влади	24	1,71	1
За рівнем влади	109	7,79	7
За стилем поведінки керівника	137	9,79	8
За рівнем застосування влади	155	11,07	12
За напрямками впливу влади	26	1,86	2
За авторитетністю влади	48	3,43	3
За дотриманням формальних вимог	137	9,79	9
За способом утворення влади	145	10,36	10
За охопленням сфери впливу	150	10,71	11

¹Примітка: розраховано автором

Таблиця 2.10

Результати ранжирування вагомості груп видів стилів керівництва інноваційною діяльністю¹

Група	Сумарна оцінка місяця	Середня оцінка місяця	Місце/ ранг
1	2	3	4
За ціле орієнтованістю на досягнення мети	47	3,36	3
За акцентуацією характеру	102	7,29	6
За типом темпераменту	110	7,86	7
За мотиваційною базою	65	4,64	4
За видами мислення	158	11,29	10
За поведінкою при досягненні цілей інноваційної діяльності	143	10,21	8
За характером подолання опору змін в інноваційній діяльності	161	11,50	11
За методом превалюючого впливу в керівництві інноваційною діяльністю	177	12,64	14
За врахуванням людського фактору	164	11,71	12
За рівнем інноваційності в керівництві інноваційною діяльністю	78	5,57	5
За здатністю до сприйняття змін в керівництві інноваційною діяльністю	143	10,21	9
За підходами до вибору стилю	172	12,29	13
За участю керівника в інноваційній діяльності	32	2,29	2
За формою впливу в керівництві інноваційною діяльністю	23	1,64	1

¹Примітка: розраховано автором

Проаналізувавши отримані дані (табл. 2.8-2.10), зведемо отримані результати у додатку М, виокремивши 5 по найбільш вагомим у керівництві груп інструментів (табл. 2.11).

Подальше оцінювання конкретних видів інструментів буде здійснене таким чином, щоб визначити середньоарифметичну оцінку кожного із виду факторів за конкретним підприємством. Це дозволить, знаючи векторну орієнтованість керівництва інноваційною діяльністю певних підприємств, визначити не лише найбільш вагомим види інструментів для інноваційно активних досліджуваних промислових підприємств, а й окреслити ті з інструментів, які є найбільш притаманні для підприємств, орієнтованих на: трансформацію суспільства, впровадження бізнес-процесів чи розвиток працівників.

Таблиця 2.11

Зведені результати ранжирування груп інструментів керівництва інноваційною діяльністю (методів впливу, влади, стилів керівництва)¹

Ранг	Інструменти					
	Групи видів методів впливу	Види методів впливу	Групи видів влади	Види влади	Групи видів стилів керівництва	Види стилів
1	За характером впливу	- соціально-психологічний; - економічний; - технологічний; - адміністративно-правовий	За типом влади	- винагороди; - примусу; - експертна; - законна; - еталонна	За формою впливу в керівництві	- авторитарний; - ліберальний; - інноваційно-демократичний
2	За стилем поведінки керівника	- директивний; - ліберальний; - інноваційний	За напрямком впливу	- стимулюючого впливу; - нормативного впливу; - морального впливу	За участю керівника в інноваційній діяльності	- настановчо-розпорядчий; - координуючий; - супроводжуючий
3	За способом комунікації	- підкорення; - навіювання; - переконання; - наслідування; - залучення	За авторитетністю	- авторитет влади; - влада авторитету	За ціле орієнтованістю на досягнення мети	- коопераційний; - домінуючий; - дипломатичний; - альтруїстичний; - егоїстичний; - егоцентричний
4	За формою взаємодії з підлеглими	- усний; - письмовий; - змішаний	За функціональною спрямованістю	- плануюча; - організуюча; - активізуюча; - контролююча; - координуюча	За мотиваційною базою	- матеріальна; - моральна; - соціальна
5	За формою психологічного стимулювання	- розумовий (інтелектуальний); - емоційний	За інструментами застосування	- наказування; - орієнтації; - нововведення; - причетності	За рівнем інноваційності в керівництві	- модернізаційний; - новаторський; - випереджаючий

¹Примітка: розраховано автором

Оцінювання проводитиметься шляхом анкетного опитування вище зазначених респондентів (по 2 експерти з обраних семи досліджуваних підприємств). У ході даного оцінювання використовувалась проста шкала в 4 бали з кроком 1 бал. Оцінювання конкретних видів інструментів керівництва здійснювалось в межах кожного з інструментів шляхом отримання відповіді на запитання «Як часто Ви використовуєте даний вид інструменту керівництва у власній трудовій діяльності?».

Критерії до оцінювання були встановлені наступним чином:

0 балів – не використовую;

1 бал – частіше не використовую, аніж використовую;

2 бали - частіше використовую, аніж не використовую;

3 бали – часто використовую.

Для оцінювання зведених результатів використовуватиметься формула середнього арифметичного значення оцінок, що обумовлено малою кількістю респондентів з одного підприємства (2 експерти), які залучені до керівництва інноваційною діяльністю. Тобто, вибірка є репрезентативною.

Результати експертного опитування дозволили побудувати матриці результатів оцінювання частоти застосування конкретних видів інструментів керівництва інноваційною діяльністю на інноваційно активних підприємствах (табл. 2.12-2.14).

Таблиця 2.12

Матриця результатів експертного оцінювання частоти застосування видів методів впливу в керівництві інноваційною діяльністю на досліджуваних підприємствах¹

Ранг груп методів в впливу	Групи видів методів впливу	Види методів впливу	Підприємства/векторна орієнтованість ІД						
			П2/ бізнес- процеси	П5/ бізнес- процеси	П11/ бізнес- процеси	П12/ персонал	П14/ суспільство	П18/ суспільство	П19/ персонал
			Середня експертна оцінка						
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	За характером впливу	соціально-психологічний	1,5	1	1	3	1	0,5	2,5
		економічний	2	3	2,5	1,5	1,5	0,5	1
		технологічний	1	2	1	1,5	2,5	3	1
		адміністративно-правовий	2,5	3	2	0,5	1	0	1
2	За характером впливу	директивний	2,5	2,5	1,5	1	1,5	1	0,5
		ліберальний	1	1,5	0,5	3	0,5	1	2
		інноваційний	2,5	3	3	2,5	2,5	2,5	3
3	За способом комунікації	підкорення	0	1	0	0	0,5	0,5	0
		навіювання	1	1	0	0	1	0	0,5
		переконання	2,5	2	2	0,5	1	1	0,5
		наслідування	1,5	1	1	1	3	2,5	1
		залучення	1	2	0,5	3	1,5	1	3
4	За формою взаємодії з підлеглими	усний	1	1	1	2,5	1,5	1,5	3
		письмовий	2,5	3	2,5	1	1	1,5	1
		змішаний	2	3	3	3	3	2,5	2,5
5	За формою психологічного стимулювання	розумовий (інтелектуальний)	3	3	2	1	3	2,5	1
		емоційний	1	1	1,5	3	1	1,5	2,5

¹Примітка: розраховано автором

Таблиця 2.13

Матриця результатів експертного оцінювання частоти застосування видів влади в керівництві інноваційною діяльністю на досліджуваних підприємствах¹

Ранг груп влади	Групи видів влади	Види влади	Підприємства/векторна орієнтованість ІД						
			П2/ бізнес- процеси	П5/ бізнес- процеси	П11/ бізнес- процеси	П12/ персонал	П14/ суспільство	П18/ суспільство	П19/ персонал
			Середня експертна оцінка						
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	За типом влади	винагороди	1	2	1	3	0,5	1	2,5
		примусу	0,5	0	1	0	0	0	0
		експертна	1,5	1	1	3	3	2,5	2
		законна	2,5	2	2	1,5	1	0,5	0,5
		еталонна	2	3	3	1,5	1	0	1
2	За напрямком впливу	стимулюючого впливу	0,5	1,5	0,5	2	2,5	2,5	2,5
		нормативного впливу	2,5	3	2,5	1	0,5	1	0,5
		морального впливу	1	1	0,5	3	0,5	1	2,5
3	За авторитетністю	авторитет влади	1	0	1	0,5	1	0,5	0,5
		влада авторитету	2,5	2,5	3	3	2	2,5	2,5
4	За функціональною спрямованістю	плануюча	1	0	0,5	1	2,5	1,5	0,5
		організуюча	3	2,5	2,5	0,5	1,5	0,5	1,5
		активізуюча	1	0,5	1	2,5	1,5	0,5	2,5
		контролююча	0,5	1	0	0	0,5	1	1
		координуюча	3	2,5	2,5	1	2,5	2	0,5
5	За інструментами застосування	наказування	0	0,5	1	0	0,5	0,5	0
		орієнтації	2,5	1,5	2	0	0	0	0,5
		нововведення	1,5	1,5	0,5	0,5	3	3	1,5
		причетності	1	1	1	1,5	0,5	1	2,5

¹Примітка: розраховано автором

Враховуючи задану нами шкалу оцінювання, виокремимо серед отриманих результатів ті відповіді експертів, значення яких становлять 2 і більше, що означає використання даних видів інструментів (влади, методів впливу, стилю керівництва) у керівництві інноваційною діяльністю. Також, врахування векторної орієнтованості дозволяє запропонувати конкретні рекомендації щодо використання тих чи інших видів інструментів керівництва (влади, методів впливу, стилю керівництва).

Таким чином, на основі вивчення та аналізу літературних джерел щодо особливостей інструментів керівництва інноваційною діяльністю, а також із

урахуванням результатів досліджень та конкретних результатів анкетування, та умов, критеріїв і ключових особливостей керівництва інноваційною діяльністю зазначених вище, запропонуємо моделі застосування інструментів керівництва інноваційною діяльністю для підприємств різної векторної спрямованості інноваційної діяльності.

Таблиця 2.14

Матриця результатів експертного оцінювання частоти застосування стилів керівництва в керівництві інноваційною діяльністю на досліджуваних підприємствах¹

Ранг груп стилів	Групи стилів	Види стилів	Підприємства/векторна орієнтованість ІД						
			П2/ бізнес- процеси	П5/ бізнес- процеси	П11/ бізнес- процеси	П12/ персонал	П14/ суспільство	П18/ суспільство	П19/ персонал
			Середня експертна оцінка						
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	За формою впливу в керівництві	авторитарний	2	2,5	3	1	1	1	1,5
		ліберальний	1	0,5	1,5	3	0,5	2,5	3
		інноваційно-демократичний.	2	2,5	2,5	3	3	2,5	2,5
2	За участю керівника в інноваційній діяльності	настановчо-розпорядчий;	2,5	2	2,5	1,5	1	0,5	1
		координуючий;	2	3	2,5	1,5	1	1	0,5
		супроводжуючий.	1	1	1	3	3	2	3
3	За ціле орієнтованістю на досягнення мети	коопераційний;	0,5	0	1	3	1	1	3
		домінуючий;	0	0	0,5	0	0	0	0,5
		дипломатичний;	2,5	2	2,5	2,5	2	2,5	2,5
		альтруїстичний;	2	2	2	1	0,5	0	0
		егоїстичний;	0	0	0	0	0	0	0
		егоцентричний.	2	2	2,5	0,5	1	0,5	1
4	За мотиваційною базою	матеріальний;	2,5	3	2	2,5	1	0,5	3
		моральний;	2	2,5	2,5	2,5	1	1	2,5
		соціальний.	0,5	1,5	1	2,5	2,5	2	1,5
5	За рівнем інноваційності в керівництві	модернізаційний	2,5	1,5	2,5	3	1	1	2
		новаторський	1,5	2,5	2	1	0,5	1	1
		випереджаючий	1,5	1	0,5	1	2,5	2	1,5

¹Примітка: розраховано автором

Тобто, задаючи власний вектор орієнтованості у здійсненні інноваційної діяльності або визначаючи його на основі даних щодо таких факторів впливу на результативність інноваційної діяльності як:

- 1) участь у НДР;
- 2) реалізація інноваційної продукції нової для ринку;
- 3) реалізація інноваційної продукції нової для підприємства;
- 4) впровадження нових технологічних процесів у виробництво;
- 5) придбання нової технологічної лінії;
- 6) здійснення витрат на оплату праці працівників інноваційної діяльності,

керівники інноваційної діяльності, використовуючи модель рекомендованих до застосування видів інструментів керівництва інноваційною діяльністю (табл. 2.15) отримують реальний впливовий механізм підвищення ефективності керівництва інноваційною діяльністю.

Таблиця 2.15

Модель вибору інструментів керівництва на основі векторної орієнтованості¹

Інструменти керівництва ІД	Групувальна ознака виду інструмента	Рекомендовані види інструментів з урахуванням векторної орієнтованості керівництва ІД		
		на бізнес-процеси	на персонал	на суспільство
Види методів впливу	За характером впливу	економічний	соціально-психологічний	технологічний
	За стилем поведінки керівника	інноваційний	ліберальний	інноваційний
	За способом комунікації	письмовий	залучення	наслідування
	За формою взаємодії з підлеглими	змішаний	змішаний	змішаний
	За формою психологічного стимулювання	розумовий (раціональний)	емоційний	розумовий (інтелектуальний)
Види влади	За типом влади	еталонна	винагороди	експертна
	За напрямком впливу	нормативного впливу	морального впливу	стимулюючого впливу
	За авторитетністю	влада авторитету	влада авторитету	влада авторитету
	За функціональною спрямованістю	організуюча	активізуюча	координуюча
	За інструментами застосування	орієнтації	причетності	нововведення
Види стилів	За формою впливу в керівництві	інноваційно-авторитарний	інноваційно-ліберальний	інноваційно-демократичний
	За участю керівника в інноваційній діяльності	координуючий	супроводжуючий	супроводжуючий
	За ціле орієнтованістю на досягнення мети	егоцентричний	коопераційний	дипломатичний
	За мотиваційною базою	матеріальний	моральний	соціальний
	За рівнем інноваційності в керівництві	модернізаційний	новаторський	випереджаючий

¹Примітка: розроблено автором

На основі отриманих результатів щодо векторної орієнтованості керівництва інноваційною діяльністю досліджуваних підприємств та сформованих рекомендацій,

побудуємо графічну інтерпретацію рекомендованих до застосування моделей вибору інструментів керівництва інноваційною діяльністю в залежності від визначеної векторної орієнтованості керівництва інноваційною діяльністю підприємств (рис. 2.10).

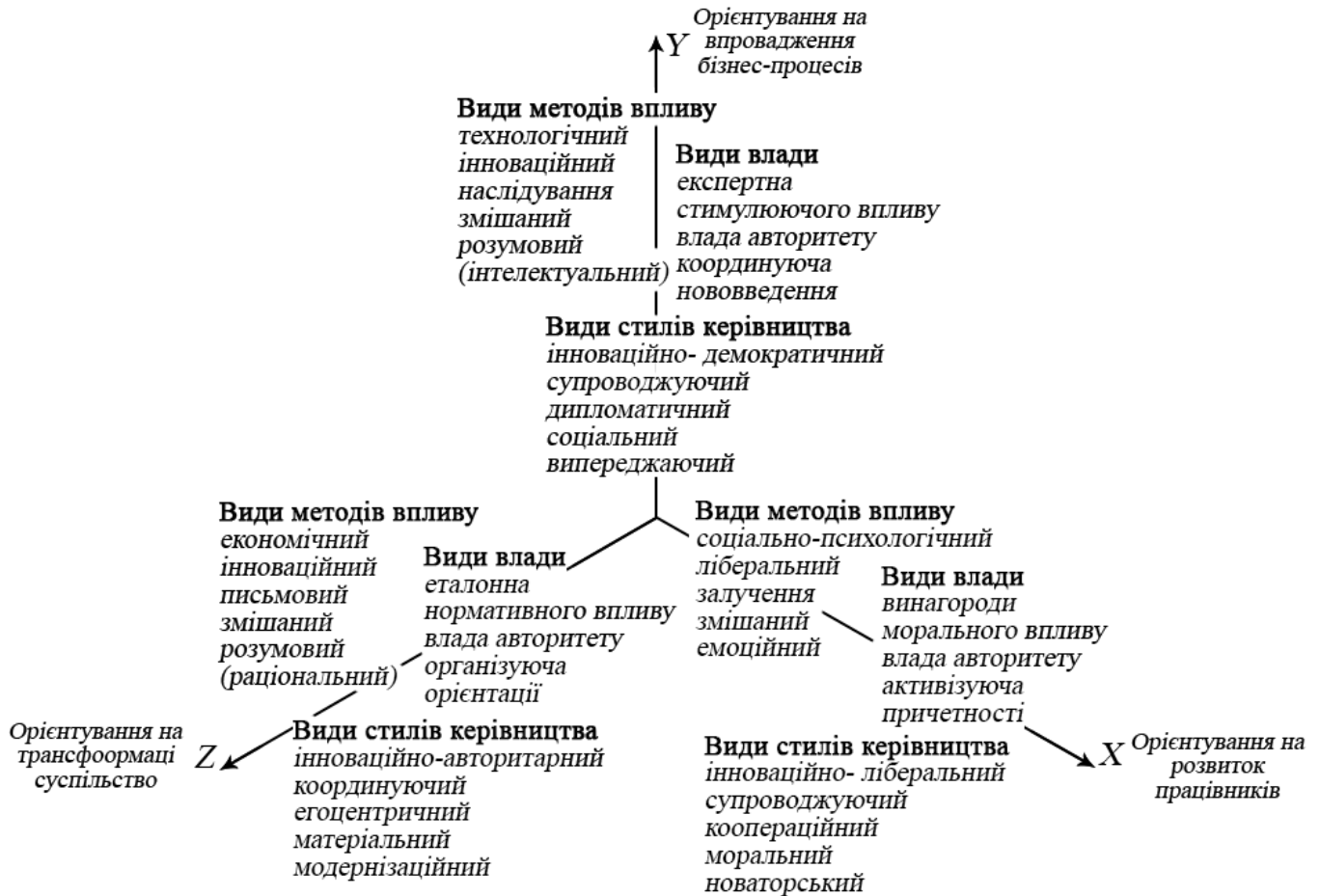


Рис. 2.10. Графічна інтерпретація рекомендованих до застосування моделей вибору інструментів керівництва інноваційною діяльністю в залежності від визначеної векторної орієнтованості керівництва інноваційною діяльністю підприємств¹

¹Примітка: побудовано автором

Так, у представленому графічному зображенні рекомендованих моделей вибору інструментів керівництва інноваційною діяльністю в залежності від визначеної векторної орієнтованості (рис. 2.10), уніфіковано найбільш впливові та вагомі види кожного інструменту, зокрема:

- комбінація інструментів економічний вплив, еталонна влада та інноваційно-авторитарний стиль керівництва притаманна керівнику з орієнтуванням на результат

підприємства в здійсненні інноваційної діяльності, раціональність та планомірність реалізації технологічних нововведень, загальнокультурний розвиток підлеглих, як основу продуктивних сил для впровадження та розвитку виробничих інновацій (вісь координат Y);

- комбінація інструментів соціально-психологічний вплив, влада винагороди та інноваційно-ліберальний стиль керівництва притаманна керівнику з орієнтуванням на розвиток персоналу, створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі для здійсненні ефективної інноваційної діяльності, розвиток сильної корпоративної культури, використання практики наділення підлеглих владою, командна робота та вільний обмін інформацією (вісь координат X);

- комбінація інструментів технологічного впливу, експертною владою та інноваційно-демократичним стилем керівництва притаманна керівнику з орієнтуванням на трансформацію суспільства, відображає в пошуку, реалізації та впровадженні абсолютно нових новацій, як для підприємства, так і для ринку. (вісь координат Y).

Застосування даної моделі надає керівникам інноваційної діяльності дієвий та впливовий механізм підвищення результативності керівництва інноваційною діяльністю шляхом оптимального поєднання конкретних видів інструментів.

Висновки до розділу 2

1. За результатами узагальненого аналізу та проведених досліджень щодо стану та тенденцій розвитку інноваційної діяльності промислових підприємств в Україні та Львівській області, виявлених тенденції динаміки індексу промислової продукції та індексу виробництва продукції за видами діяльності в Україні за 2000-2019 роки, було сформовано «дорожню карту» із необхідним рекомендаціями щодо здійснення керівництва інноваційної діяльності, як на макрорівні так і на мікрорівнях.

Аналіз показав, що основною причиною негативних тенденцій у здійсненні інноваційної діяльності в галузі можна вважати передусім відчужування перспективних та прибуткових промислових підприємства, основна частина яких

(90%) приватизована, при чому понад 80% з них уже викуплені повністю і доведені до стану економічного та виробничого зубожіння.

На основі дослідження показників соціально-економічного розвитку (номінальний ВВП, рівень безробіття, рівень інфляції, індекс корупції, індекс економічної свободи, показник тіньової економіки) та показників виробничо-господарської діяльності промислових підприємств (обсяг реалізованої продукції промисловості, індекс цін виробників промислової продукції, обсяг фінансування інноваційної діяльності у промисловості, зайнятість населення у промисловості, вартість основних засобів промисловості) за 2001-2019 роки побудовано моделі множинної регресії, застосування яких на практиці діяльності промислового підприємства дозволить керівникам інституційних рівнів управління спрогнозувати перспективу розвитку промислової галузі та сформувані стратегічні плани подальшого розвитку підприємства.

2. Запропоновано удосконалену методіку формування моделей вибору інструментів керівництва інноваційною діяльністю, в основу якої покладено факторний підхід, що базується на поєднанні формуючих та результуючих факторів впливу керівництва інноваційною діяльністю на ефективність інноваційної діяльності. Такий підхід дозволяє за допомогою використання конкретних показників оцінити вплив керівництва інноваційною діяльністю як на процес її реалізації, так і оцінити внесок у її результати, що дозволить в подальшому визначити зони слабкого керівництва у розрізі усього процесу реалізації інноваційної діяльності. Так, до формуючих факторів віднесено наступні: 1) участь у НДР, 2) використання інноваційного обладнання на підприємстві, 3) мотивування працівників підприємства, задіяних у інноваційній діяльності, а до результуючих факторів: 1) обсяг реалізованої інноваційної продукції у кількісному вимірі, 2) обсяг реалізованої інноваційної продукції у грошовому вимірі.

3. На основі застосування адаптованого методу ABC-XYZ – аналізу, запропонованого факторного підходу та із врахуванням статистичних даних, що відображають результуючі та формуючі фактори впливу керівництва інноваційної діяльності на її ефективність, сформовано вибірку з семи найбільш успішних

інноваційно активних промислових підприємств, з метою застосування та апробування методики формування моделей вибору інструментів керівництва інноваційною діяльністю.

4. Запропоновано процедуру визначення векторної орієнтованості (суспільство, бізнес-процеси, працівники) керівництва інноваційної діяльності семи найбільш успішних інноваційно активних промислових підприємств, що увійшли до вибірки, сформованої шляхом застосування адаптованого методу ABC-XYZ – аналізу. Визначення такої векторної орієнтованості дозволяє в подальшому окреслювати напрямки розвитку керівництва інноваційною діяльністю, шляхом підвищення ефективності застосування конкретних формуючих та результуючих факторів, а також інструментів керівництва за кожним вектором.

5. Проаналізовано практику застосування конкретних інструментів керівництва інноваційною діяльністю в практиці досліджених семи підприємств та, на основі застосування методу експертного оцінювання частоти застосування даних інструментів, уніфіковано та визначено по 5 основних видів кожного інструменту керівництва інноваційною діяльністю (влади, методів впливу, стилів керівництва), які є рекомендованими до застосування в практиці керівництва інноваційною діяльністю.

6. Із врахуванням отриманих результатів, сформовано модель рекомендованих до застосування видів інструментів керівництва в залежності від визначеної векторної орієнтованості керівництва інноваційної діяльності підприємства. Застосування даної моделі надає керівникам інноваційної діяльності дієвий та впливовий механізм підвищення результативності керівництва інноваційною діяльністю шляхом оптимального поєднання конкретних видів інструментів (видів влади, видів методів впливу, видів стилю керівництва).

Отримані результати опубліковано в таких працях автора: (Колінко та Кузьмін, 2011b; Колінко, 2012f; Колінко, Н., 2012h; Колінко, 2013a; Kolinko and Krasulyak, 2014c; Kolinko, 2016e).

РОЗДІЛ III.

ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК МОДЕЛІ РЕЗУЛЬТАТИВНОГО КЕРІВНИЦТВА ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Передумови побудови моделі формування та розвитку результативного керівництва інноваційною діяльністю підприємств

Для вирішення завдань формування механізму керівництва інноваційною діяльністю підприємств необхідно розробити конкретну модель, яка допоможе визначити оптимальний набір інструментів керівництва, врахувати особливості та умови функціонування підприємства та після оцінювання поточного стану керівництва сформулювати рекомендації щодо підвищення рівня його ефективності.

Нажаль, на сьогоднішній день процес переходу від реального стану керівництва до бажаного, ускладнений комплексністю явища керівництва загалом та складністю оцінювання поточного стану у зв'язку із необхідністю врахування особистісних характеристик керівників, що зазначено в розділі 1 (зокрема, табл. 1.5.).

Також, дослідження показали, що керівники не завжди надають належну увагу вибору видів методу впливу, видів влади, видів стилю керівництва, які вони використовують у своїй керівній діяльності, використовуючи їх більше «за натхненням» чи «за інтуїцією», без урахування особливостей функціонування системи менеджменту.

Таким чином, виникає необхідність розроблення ефективного механізму керівництва інноваційною діяльністю на підприємствах, опираючись на результати проведених досліджень та сформовані висновки. Насамперед, основою результативного керівництва є правильне поєднання і застосування основних інструментів (методів впливу, влади, стилів керівництва), з урахуванням умов функціонування, балансу зовнішніх та внутрішніх факторів, оцінювання рівня результативності керівництва на даний момент (Колінко, 2013а). Наступним важливим кроком повинно стати врахування особистісних властивостей керівників

інноваційної діяльності та їх оптимальне використання з метою формування результативного керівництва.

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

Таким чином, буде забезпечено перетворення існуючої системи керівництва з її результатами, структурою, потенціалом в наявних умовах інноваційної діяльності на бажану (Колінко, 2013а), що графічно представлено за допомогою моделі вибору ефективного підходу в керівництві інноваційною діяльністю (М 2.2) на рис. 3.1, яка передбачає наявність таких ключових етапів:

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

Дані етапи є комплексними і вимагають детального розгляду та опрацювання, що і буде представлено нижче.

Варто зазначити, що будь-яке інноваційно активне підприємство знаходиться в певному періоді інноваційного розвитку. Таким періодом прийнято називати «життєвим циклом» (ЖЦ) підприємства, що формується в часі виникнення інноваційної діяльності та її припинення. Аналогічно, вирізняють ЖЦ продукту, товару, організації тощо. Менш звичним є поняття життєвого циклу процесу чи функції. Проте, вони існують і проявляються у певних закономірностях розвитку, що мають циклічно наближений характер.

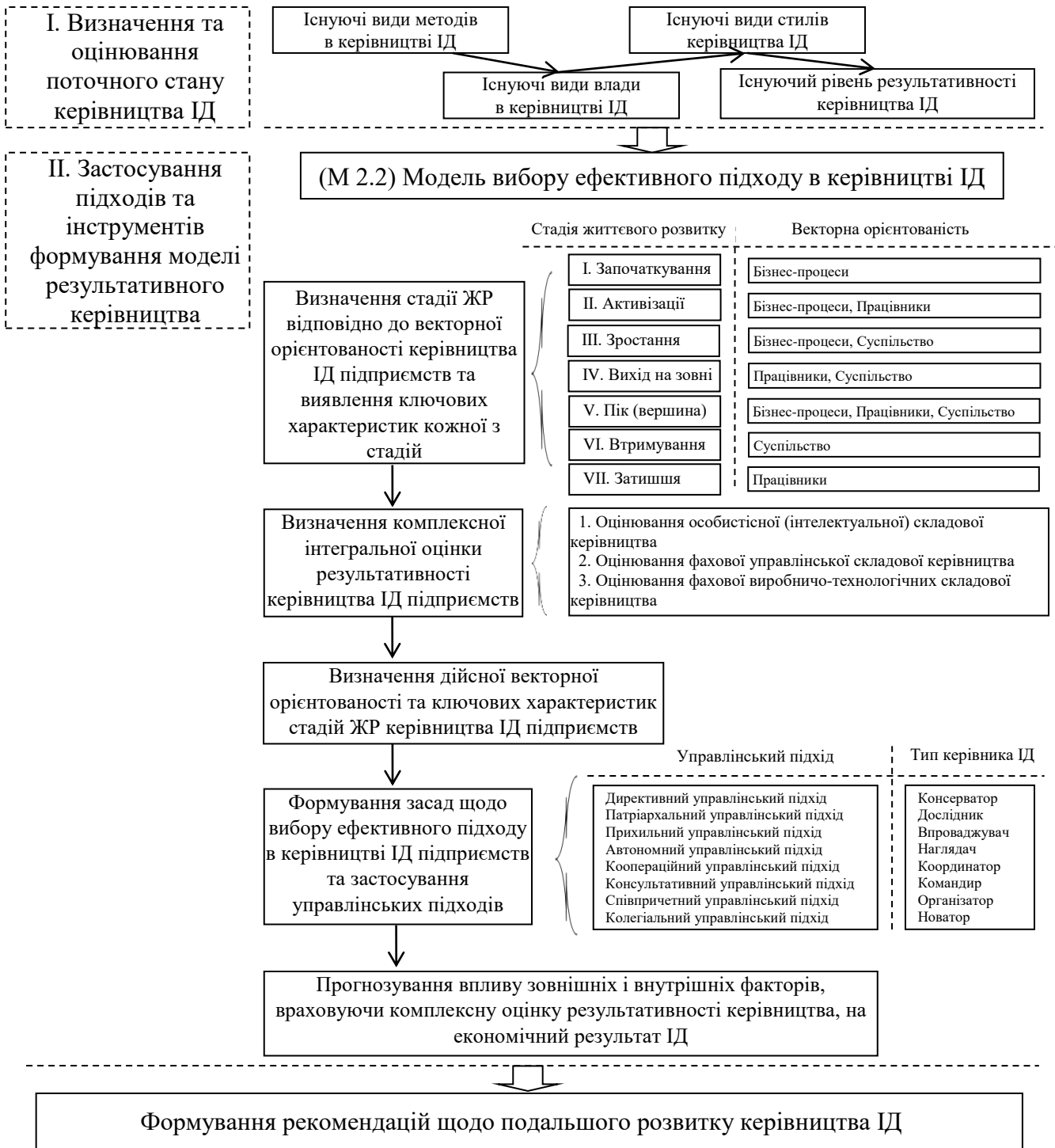


Рис. 3.1. Модель вибору ефективного підходу в керівництві інноваційною діяльністю¹

¹Примітка: запропоновано автором

Для керівництва інноваційною діяльністю, пропонуємо поняття «життєвий цикл» розглядати в контексті «життєвий розвиток». Життєвий розвиток - це стадійність процесу, єдність його з початку до кінця з моменту генерації

принципово нових ідеї до моменту їх повної відсутності. Для більшості керівників характерна циклічна повторюваність різних фаз життєвого розвитку керівної діяльності, пов'язаної зі змінами ринкової ситуації, старінням продукції, модернізацією, науково-технічним прогресом. Незважаючи на велику різноманітність форм, методів та стилів керівництва, певні фази його життєвого розвитку є загальними і визначаються вони не стільки внутрішніми особливостями особи керівника, скільки умовами, в яких він функціонує (Колінко, 2013а). На основі джерел та результатів досліджень у даній тематиці (Адизес, 2014; Васильківський, 2014; Князевич, 2012), пропонуємо виокремлювати такі стадії життєвого розвитку керівництва інноваційною діяльністю: започаткування, активізація, зростання, вихід на зовнішнє середовище, вершина (пік), втримування і затишся (підготовка) перед початком наступного циклу.

На кожній стадії життєвого розвитку керівництва властиві конкретні інструменти керівництва, а також певні організаційно-інноваційні умови, визначені векторністю інноваційної діяльності та особливостями функціонування підприємства. Проте, загалом, як і для будь-якого ЖЦ, можна вирізнити етапи результативного та традиційного керівництва.

Оскільки інноваційний процес є циклічним, то відповідно і процес адаптації керівництва до стадій інноваційного розвитку теж має певну циклічність. Іншими словами, закономірності, що обумовлюють циклічність безперервного процесу адаптації керівництва до інноваційного розвитку, підпорядковані закономірностям його динаміки і повинні розглядатися у взаємозв'язку із стадіями життєвого розвитку керівництва інноваційною діяльністю.

При побудові структурно-функціональної моделі життєвого розвитку керівництва інноваційною діяльністю ми пропонуємо прийняти за концептуальну основу модель життєвого циклу І. Адізеса, І. Бланка, С. Корягіна, але удосконалену з урахуванням окремих уточнень щодо кількості та послідовності стадій у ланцюжку розвитку, що моделює процес інноваційної активності підприємства у часі, а також з урахуванням векторної орієнтованості керівника інноваційної діяльності в частині передбачення можливості вибору певних комбінацій щодо

орієнтування. Як було встановлено експертним методом вище (п. 2.3.), керівникам в більшій мірі притаманний певний вектор орієнтування (бізнес-процеси, працівники чи суспільство). При цьому інші орієнтування є потенційно можливими, проте є менш вираженими. Можливою є ситуація, за якої керівництво інноваційною діяльністю перебуває у стагнуючому, депресивному або зародковому стані, і тоді векторна орієнтація буде слабо вираженою або майже відсутньою. Також, це можливо за умов призупинення інноваційної діяльності, спаду її темпів тощо. Очевидно, що найбільш сприятливою буде ситуація, що допускає максимальне орієнтування керівництва інноваційною діяльністю на усі вектори.

Зауважимо, що орієнтування керівництва інноваційною діяльністю може змінюватись залежно від стадії розвитку та етапу інноваційної діяльності, що видно із досліджень векторної орієнтації, здійсненої у попередніх розділах роботи. Адже, із зміною етапів життєвого циклу інноваційних проектів чи процесів, керівництво змінює свої інструменти та моментні пріоритети.

Так, для більшості керівників характерна певна циклічна повторюваність стадій життєвого розвитку керівництва інноваційною діяльністю, що пов'язано із змінами ринкової ситуації, старінням продукції, модернізацією основних засобів, науково-технічним прогресом, переходом від одного інноваційного проекту до іншого по завершенню попереднього. Загалом, керівник повторює певні відпрацьовані поведінкові та фахові алгоритми при зміні циклів інноваційної діяльності.

Так, при започаткуванні інноваційної діяльності або нарощуванні інноваційної активності керівники схильні змінювати свою орієнтованість із бізнес-процесів на розвиток і стимулювання персоналу та, згодом, на трансформацію суспільства через вплив результатів власної інноваційної діяльності. Саме тому, на основі, здійснених нами досліджень та вибраних базових концептуальних моделей, розроблено графічну модель розвитку керівництва інноваційною діяльністю (рис. 3.2).

На кожній фазі життєвого розвитку керівнику притаманна в більшій, чи меншій мірі певна векторна орієнтованість (див. розділ 2). При орієнтованості на розвиток персоналу керівник докладает максимум зусиль внутрішнім комунікаціям, командній роботі та максимальному заохоченню підлеглих до пошуку та генерування ідей. При

орієнтованості на впровадження бізнес-процесів керівник концентрується на стабілізації операційної діяльності та мінімізації ризику інноваційної діяльності, віддаючи перевагу перевіреним та реалізованим нововведенням. При орієнтованості на трансформацію суспільства керівник досягає поставленої мети шляхом дотримання процедур планування, організування та контролювання через створення найсприятливіших умов для творчої праці, взаємозв'язків та тісних контактів, командної роботи у процесі розробки, пошуку та впровадження інновацій.

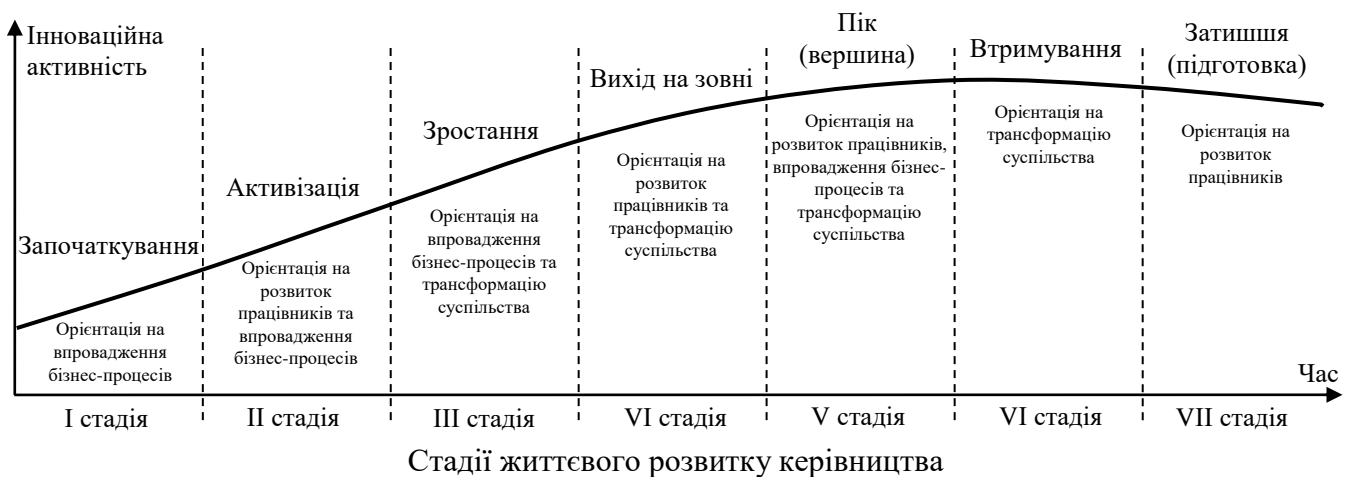


Рис. 3.2. Графічна модель життєвого розвитку керівництва інноваційною діяльністю з врахуванням комбінацій векторної орієнтованості¹

¹Примітка: запропоновано автором

Крайні точки (екстремуми векторної орієнтованості) наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Екстремуми векторної орієнтованості керівництва інноваційної діяльності¹

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

¹Примітка: запропоновано автором

В табл. 3.2 наведено особливості кожної стадії життєвого розвитку керівництва інноваційною діяльністю.

Аналіз характеристик життєвого розвитку в розрізі векторних орієнтацій¹

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

¹Примітка: запропоновано автором

На різних стадіях життєвого розвитку інноваційного керівництва існують вимоги до керівника, але їхня першочерговість є такою, що визначається

нормальною векторною орієнтованістю, притаманною кожній стадії життєвого розвитку. Так, наприклад, на стадії започаткування від керівника вимагається творчість та новаторство, бачення перспектив, заповзятливість, лідерство, загальні знання, стратегічне (професійне) мислення, вміння забезпечити цілеорієнтованість та самозалученість працівників інноваційної діяльності в пов'язані бізнес-процеси. На стадії активізації керівнику притаманна прихильність до корпоративних цінностей, здібність до аналізу, професійні навички, наполегливість та енергійність (Колінко, 2013а). На стадії піку (вершині) керівнику притаманний гнучкий стиль, репродуктивне мислення, вихід за рамки усталених норм в позитивному вимірі, нестандартні рішення, бажання задовольнити вищі соціально-суспільні потреби тощо. На стадії втримування керівнику притаманне прагнення до різноманітності та бажання зберегти наявні та налагоджені процеси, підтримка колективу. На стадії затишся результативному керівнику притаманна відповідальність, підтримка процесів, оптимізм, позитивний підхід до виконання завдання тощо.

Визначення свого місця на часовій прямій та конкретного локалізування на кривій життєвого розвитку дає розуміння орієнтованості керівника та визначає пріоритетні сфери його діяльності. Якщо в подальшому оцінюванні виникатимуть відхилення у спрямованості, то це слугуватиме підставою до внесення коригувальних дій з метою досягнення оптимальної ефективності керівництва інноваційної діяльності.

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

Згідно моделі (див. рис. 3.1), на даному етапі буде визначено комплексну та векторну оцінку результативності керівництва інноваційної діяльності підприємств. Розглянемо їх докладніше:

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

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

Щодо проблеми комплексного оцінювання діяльності керівника, то її всебічно вивчають багато науковців, пропонуючи різні методики (Ансофф, 1989; Большаков та Михайлов, 2000; Карамушка, 2010; Палій, 2012; Герасимчук, 2015; Дорошенко, 2016). Під час нашого дослідження здійснено детальний аналіз методів та підходів до оцінювання керівництва інноваційною діяльністю, що були висвітлені у працях вітчизняних та іноземних науковців (додаток Н). Аналіз показав, що науковці пропонуючи різноманітні методики оцінювання застосовують різні шкали для оцінювання значень показників - двобальні, п'яти-, десяти- або стобальні, що принципово не позначається на методиці розрахунків. Важливим є те, що сукупність показників необхідно упорядкувати, згрупувати, виділивши основні елементи оцінювання.

Зокрема, необхідно це зробити таким чином, щоб відобразити як комплексну оцінку рівня результативності самого керівництва, так і забезпечити можливість визначення векторної спрямованості керівника у його управлінській діяльності.

Метою оцінювання є формування висновку щодо результативності керівництва інноваційною діяльністю. До основних видів мети оцінювання керівника віднесемо:

- адміністративна - полягає у законному та формальному обґрунтуванні прийняття рішень керівником щодо інноваційної діяльності, які ґрунтуються на об'єктивній і регулярній основі;
- інформаційна - полягає у забезпеченні необхідної інформації щодо досягнень та недоліків керівництва інноваційною діяльністю;

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

Таких цілей можна виокремити багато - залежно від сфери застосування оцінки - тобто, формального висновку. Очевидно, що різними будуть і окремі характеристики об'єкта оцінювання - керівництва інноваційною діяльністю.

До основних загальних цілей процесу оцінювання відносять:

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

- формування критеріїв перевірки результативності керівництва інноваційною діяльністю;

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

- встановлення цілей та завдань здійснення інноваційної діяльності керівником;

- виявлення проблем інноваційної діяльності керівника.

Предметом оцінювання слугує сукупність властивостей об'єкта оцінювання, тобто характеристики керівництва інноваційною діяльністю, яке може виражатися через показники фахової управлінської діяльності керівника інноваційної діяльності. Об'єктом оцінювання в роботі є конкретні елементи керівництва інноваційною діяльністю підприємств західного регіону України. При чому, слідуючи логіці вищевикладених досліджень щодо інструментарію керівництва, об'єктом оцінювання результативності керівництва інноваційною діяльністю у даному випадку будуть такі складові:

1) ефективність керівництва інноваційною діяльністю, що базується на особистісних характеристиках керівника;

2) результативність інноваційної діяльності, яка залежить від результативності керівництва і виявляє фахову характеристику керівника.

Вивчення світової та вітчизняної практики підприємств та дослідження проблематики керівництва інноваційною діяльністю дало можливість зробити висновок, що для оцінювання його результативності доцільно використовувати

показники, які умовно розділені на дві групи (відповідно до об'єктів оцінювання, визначених вище, та завдань, що підлягають виконанню).

Так, перша група показників передбачає оцінювання особистісної результативності керівника, його інтелектуального потенціалу та базується, в основному, на особистісних характеристиках, визначених в процесі дослідження (див. розділ 1, табл. 1.6).

Друга група показників оцінювання призначена для відображення фахової управлінської компетентності керівника, що проявляється у результатах його трудової діяльності (показниках управлінської ефективності) та результатах інноваційної діяльності, що загалом відображатиме дію виокремлених вище факторів впливу та факторів результативності інноваційної діяльності (див. розділ 2)

Наступним завданням є визначення оптимальних наборів показників, що відображатимуть ефективність кожної із сфер. Основні напрями оцінювання можна зобразити у вигляді схеми (рис. 3.3). Загалом, з метою уникнення суб'єктивності, при оцінці другої та третьої групи (показники управлінського потенціалу, показники виробничо-технологічного потенціалу) пропонується використовувати показники управлінського та технологічного потенціалу, які формуються на основі внутрішньої звітності підприємства.



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

¹Примітка: запропоновано автором

Таким чином, оцінювання керівництва передбачатиме врахування як особистісних характеристик, дослідження яких було здійснено увагу у розділі 1 роботи, так і результатів його діяльності як керівника, що детально розглядалось у

розділі 2 роботи. Виділення таких сфер тісно корелюється із формуючими та результуючими факторами керівництва, які детально досліджувались у розділі 2.

Дослідження наукових праць за окресленою проблемою (Дорошенко, 1996; Балабанова, 2014; Бондаренко, 2017), показали, що науковці ведуть постійний пошук досконаліших методів оцінювання роботи управлінських працівників. У той же час проблема оцінювання діяльності керівника інноваційної діяльності є актуальною і потребує подальшого опрацювання, оскільки відсутня єдина методологія оцінювання. Об'єктивні труднощі результативності керівництва інноваційною діяльністю оцінювання пов'язані із:

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

Умовно методи оцінювання результативності управлінської інноваційної діяльності, як і будь-які методи оцінювання роботи керівника, можна поділити на три групи: 1. Кількісні методи - надають числову оцінку якості роботи керівника. 2. Якісні методи – надають вербальну (усну, письмову) оцінку діяльності керівника. 3. Комбіновані - поєднують у собі кількісні та якісні методи, з відповідним проектуванням кількісних оцінок на якісну шкалу оцінювання .

Зазначимо, що оцінювання особистісної складової, яка відображає якісні характеристики інтелектуального потенціалу керівника, об'єктивно здійснюється методами, що дозволяють оцінити якісні показники.

Щодо наступного елементу моделі оцінювання, то при визначенні критеріїв оцінювання необхідно, щоб відповідали таким вимогам:

- відображали нормативні уявлення про особистісні, управлінські, ділові та морально-психологічні якості, результати інноваційної діяльності керівника, його трудову поведінку;

- мали кількісну визначеність оцінки критерію;
- відображали всебічність об'єкта оцінювання;
- відповідали поставленим цілям оцінювання.

Оцінювання результативності діяльності керівника інноваційної діяльності здійснюється виходячи із основних вимог, яким керівник повинен відповідати. Основні принципи оцінювання керівництва інноваційної діяльності наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Принципи оцінювання результативності керівництва інноваційною діяльністю¹

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

¹Примітка: запропоновано автором

Процедура оцінювання керівництва інноваційною діяльністю забезпечує зворотній зв'язок, виконує мотиваційну функцію і сприяє підвищенню віддачі керівника при здійсненні інноваційної діяльності. Результати щорічного оцінювання дозволяють виявити проблемні місця у здійсненні керівництва інноваційної діяльності, аналізувати взаємозв'язок між професійними якостями керівника та його посадовими обов'язками. Такі результати, оформленні у формі висновку, і є фактично оцінкою.

Наступним елементом процесу оцінювання є визначення безпосередньої процедури проведення оцінювання (рис. 3.4).

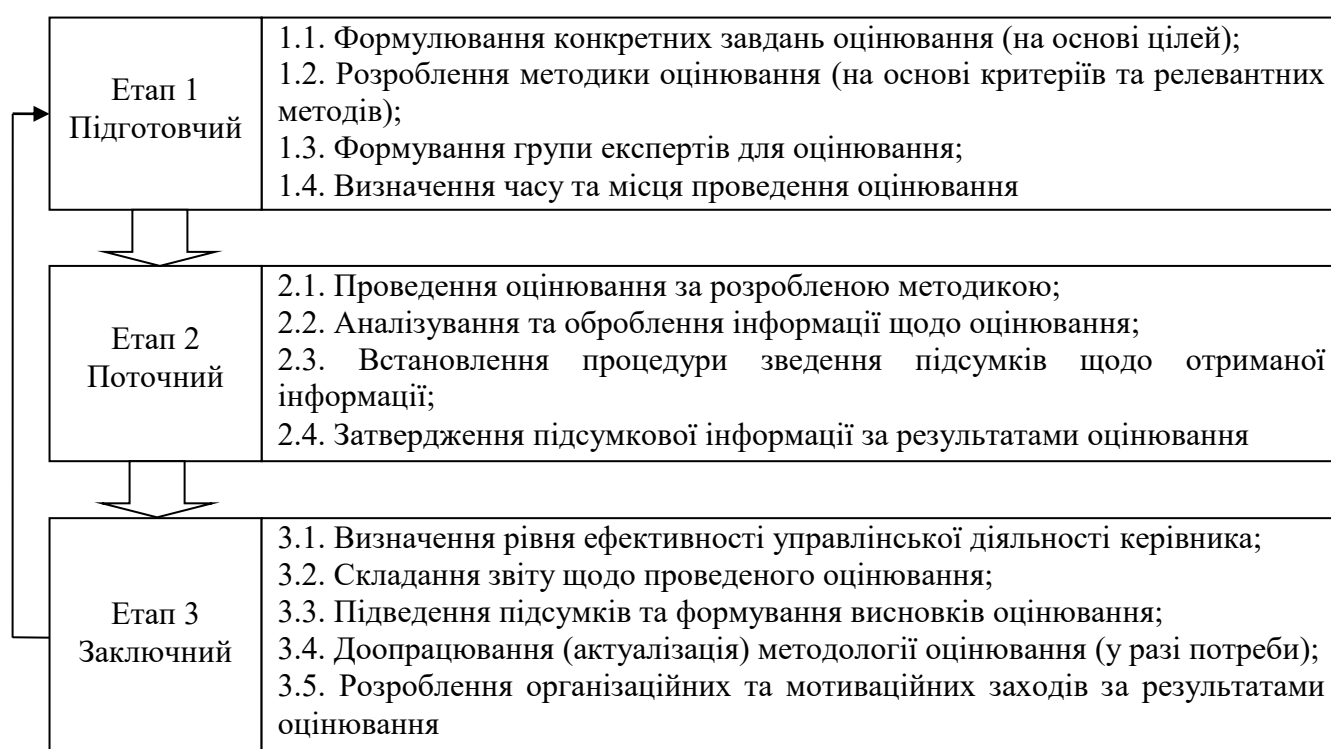


Рис. 3.4. Процедура оцінювання результативності керівництва інноваційною діяльністю¹

¹Примітка: запропоновано автором

Оцінювання покликане заохочувати удосконалення керівництва інноваційною діяльністю, шляхом визнання досягнень та результатів, що пов'язані з пріоритетами підприємства.

Оцінювання спирається на:

1. Забезпечення єдиної процедури та її послідовного впровадження;

2. Вдосконалення системи планування інноваційної діяльності шляхом приведення її у відповідність до пріоритетів, як основи для оцінювання результатів інноваційної діяльності;

3. Вдосконалення процедури оцінювання результатів інноваційної діяльності керівників на основі критеріїв, досягнення очікуваних результатів та стратегічної мети розвитку підприємства;

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

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

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

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

8. Забезпечення доступності результатів оцінювання інноваційної діяльності для усіх об'єктів дослідження.

На основі вище наведеного сформуємо структурну модель основних елементів процесу оцінювання результативності керівництва інноваційною діяльністю (рис. 3.5).

Особливої уваги потребує формування груп показників оцінювання. Так, першою є група показників інтелектуального потенціалу. Одне із найбільш вичерпних, на нашу думку, трактувань подає М. Ескіндаров (1999), який зазначає, що інтелектуальний капітал являє собою систему характеристик, що визначають здатність людини, тобто якість робочої сили, працівники підприємств чи самих підприємств, що продукують товар чи послугу, з метою їх відтворення, беручи за основу, персоніфікований економічний інтерес кожного суб'єкта в цілісності.



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

¹Примітка: запропоновано автором

Класично, за Е. Брукінгом (2001), виокремлюють такі складові інтелектуального капіталу, як:

- людський капітал (знання і досвід персоналу);
- ринковий капітал (клієнтські взаємозв'язки, договори і контракти);
- інтелектуальна власність (патенти, торгові марки, авторські права, отримані працівниками, але перебувають у власності фірми, що має повне право на їх використання);
- інфраструктурний капітал (філософія управління фірми, її культура і бізнес-традиції).

З огляду на дослідження, проведені та представлені вище (див. розділ 1, табл. 1.6), було визначено набір з 8-ми елементів (6 основних – особистісних характеристик та 2 додаткові - результати трудової діяльності), що допоможуть

встановити особистісний рівень розвитку керівника та результат його трудової діяльності, які впливатимуть результативність керівництва інноваційною діяльністю. До особистісних характеристик, які формуються під впливом виховання, сімейних цінностей, особливостей характеру, тривалого впливу різноманітних факторів середовища перебування, а також професійних чинників належать: 1. Навички; 2. Знання; 3. Цінності; 4. Здібності; 5. Мислення; 6. Якості. Доречно доповнити їх додатковими елементами, які відображатимуть особистісні характеристики, що свідомо формуються керівником і відображають його потенціал та готовність виконувати ключові управлінські функції у сфері інноваційної діяльності та слідувати принципам ефективного управління: 7. Ступінь реалізації управлінських функцій керівником інноваційної діяльності; 8. Міра відповідності керівника принципам результативного керівництва інноваційною діяльністю.

Щодо двох наступних складових об'єкта оцінювання (фахової управлінської та фахової виробничо-технологічної), то у роботі (див. розділ 2) було запропоновано використання наступних факторів та результатів впливу керівництва на ефективність інноваційної діяльності, які доцільно вжити для оцінювання факторів вищезазначених складових (фахової управлінської та фахової виробничо-технологічної), перегрупувавши їх за обраними вище складовими оцінювання. За своєю економічною суттю вони відображатимуть дію керівництва: на процеси інноваційної діяльності шляхом впливу на працівників (фахова управлінська складова) та на результати інноваційної діяльності шляхом впливу на операційні процеси (фахова виробничо-технологічна складова).

Таким чином, дію факторів впливу керівництва на ефективність інноваційної діяльності (увійдуть у фахову управлінську складову оцінювання результативності керівництва інноваційної діяльності) можна оцінити через такі показники:

1.1. Участь у НДР – доцільно оцінювати показниками, що відображатимуть рівень:

- реалізації на підприємстві програм участі у науково-дослідній роботі, інноваційних розробках;
- обсягу витрат, пов'язаних із винахідництвом тощо.

1.2. Використання інноваційного обладнання та технологій на підприємстві – доцільно оцінювати показниками, що відображатимуть рівень (увійдуть у фахову виробничо-технологічну складову оцінювання результативності керівництва ІД промислових підприємств):

- закупівлі інноваційного обладнання, виробничих ліній;
- впровадження нових технологічних процесів та продуктів у виробництво;
- обсягу витрат на закупівлю інноваційного обладнання, виробничих ліній тощо.

1.3. Мотивування працівників підприємства, задіяних у інноваційній діяльності можна оцінювати показниками, що відображатимуть рівень (увійдуть у фахову управлінську складову оцінювання результативності керівництва ІД промислових підприємств):

- обсягу витрат на оплату праці працівників, задіяних у інноваційній діяльності;
- зміни витрати на оплату праці працівників, задіяних у інноваційній діяльності;
- премій та доплат за виконання особливих завдань інноваційної діяльності тощо.

Результати впливу керівництва на ефективність інноваційної діяльності визначається через (увійдуть у фахову виробничо-технологічну складову оцінювання результативності керівництва інноваційної діяльності):

- 2.1. Обсяг реалізованої інноваційної продукції у кількісному вимірі;
- 2.2. Обсяг реалізованої інноваційної продукції у грошовому вимірі;
- 2.3. Частку інноваційної продукції у структурі усієї товарної продукції;
- 2.4. Прибуток від реалізації інноваційної продукції тощо.

Отже, виходячи із визначених факторів, та із врахуванням умов, поставлених вище щодо складових оцінювання, сформуємо групи факторів та показників, що увійдуть в основу моделі оцінювання результативності керівництва інноваційною діяльністю підприємств (табл. 3.4). Дане оцінювання дозволяє поєднати показники, що у своїй суті відображають і особистісні характеристики керівника, і комбінації формуючих та результуючих факторів впливу керівництва на стан та результати інноваційної діяльності.

Елементи моделі оцінювання результативності керівництва інноваційною діяльністю підприємств¹

Складові оцінювання	Показники	Спосіб розрахунку	Умовні позначення
1	2	3	4
Показники, які характеризують інтелектуальний потенціал та векторне орієнтування на суспільство			
Особистісна складова P_s	Інтегральний показник особистісного рівня керівника інноваційної діяльності	$P_s = \frac{\sum_{i=1}^N K e_i}{N}, (3.1)$	де $K e_i$ - середня експертна оцінка i -тої групи характеристик особистісної складової оцінювання результативності керівника ІД; N - загальна кількість груп характеристик ($N=8$; $i=1,2,..,N$)
Показники, які характеризують управлінський потенціал та векторне орієнтування на працівників			
Управлінська складова P_m	Рівень залучення кадрів до інноваційної діяльності	$P_{m_1} = \frac{N_c^t}{N_z^t}, (3.2)$	де N_c^t - кількість наукових, інженерних і технічних працівників, залучених до ІД за певний період t , ос.; N_z^t - загальна кількість працівників за певний період t , ос.
	Рівень стимулювання працівників інноваційної діяльності	$P_{m_2} = \frac{S_c^t}{S_z^t}, (3.3)$	де S_c^t - середня заробітна плата працівників, залучених до ІД за певний період t , грн., S_z^t - середня заробітна плата працівників підприємства за певний період t , грн.
	Рівень приросту заохочення працівників інноваційної діяльності	$P_{m_3} = \frac{B_c^t}{B_z^t}, (3.4)$	де B_c^t - середній обсяг додаткового матеріального заохочення (преміювання, «бонуси», додаткові виплати) працівників, залучених до ІД у певний період t , грн., B_z^t - середній обсяг загального додаткового матеріального заохочення (преміювання, «бонуси», додаткові виплати) працівників у певний період t , грн.
Показники, які характеризують технологічний потенціал та векторне орієнтування на бізнес-процеси			
Виробничо-технологічна P_p	Показник рівня прогресивності продукції	$P_{p_1} = \frac{Q_c}{Q_z}, (3.5)$	де Q_c - кількість видів вироблених (реалізованих) інноваційних продуктів, од.; Q_z - загальна кількість вироблених (реалізованих) видів продукції підприємством, од.
	Показник рівня прогресивності технологій	$P_{p_2} = \frac{T_c}{T_z}, (3.6)$	де T_c - кількість нових впроваджених (придбаних) технологічних процесів (ліній) підприємством за певний період, од.; T_z - загальна кількість використовуваних технологічних процесів (ліній) підприємством за певний період, од.
	Показник рівня інноваційного потенціалу	$P_{p_3} = \frac{V_c}{V_z}, (3.7)$	де V_c - обсяг витрат на інновації (пошук, використання, придбання, впровадження науково-технічних досягнень (витрати, пов'язані із винахідництвом)) за певний період, грн.; V_z - загальна величина собівартості продукції за певний період, грн.

¹Примітка: запропоновано автором

Докладніше дані показники буде розглянуто нижче у процесі оцінювання результативності керівництва. Також, на їхній основі буде побудовано інтегральний показник оцінювання результативності керівництва інноваційною діяльністю підприємств (P_{ef}).

Метою побудови інтегрального показника (P_{ef}) буде встановлення компактного (цифрового) виміру якості керівництва інноваційною діяльністю підприємств із збереженням основних властивостей структури досліджуваних об'єктів (складових оцінювання).

Спрощений алгоритм побудови інтегрального показника матиме вигляд (Айвазян, 1998):

1) Формування сукупності характеристик досліджуваного явища:
 $P_{ef} = \{Ps, Pm, Pp\};$

2) Формування значень вектора вагових коефіцієнтів $w = \{w(Ps), w(Pm), w(Pp)\}$, для яких виконується умова $w(Ps) + w(Pm) + w(Pp) = 1$, які відображають відносну важливість кожної складової інтегрального показника. Оскільки, у нашому дослідженні ми чітко виявляємо рівність вагомості усіх складових, то значення кожного коефіцієнта вагомості буде становити 0,33 (3):

3) Вибір вигляду синтезуючої функції для розрахунку інтегрального показника результативності $P_{ef} = \{w(Ps), w(Pm), w(Pp), Ps, Pm, Pp\}$ та визначення даного показника.

Із врахуванням невеликої кількості даних, що входять в інтегральний показник та рівність вагових коефіцієнтів, доцільно для розрахунку інтегрального показника результативності скористатись методом зваженої Евклідової відстані. Таким чином, із застосуванням вище зазначених умов та базуючись на методиці визначення Евклідових відстаней, отримаємо:

$$P_{ef} = \sqrt{\sum_{i=1}^3 w_i P_i^2}, \quad (3.8)$$

де P_{ef} - інтегральний показник результативності керівництва інноваційною діяльністю.

Отже, наступним важливим кроком є розрахунок складових даної моделі ($P_i = \{P_s, P_m, P_p\}$), який буде далі.

На основі дослідженого вище, розроблено алгоритм узагальненої моделі вибору результативного керівництва (рис. 3.1, М 2.2.), що дозволяє на основі поетапного порівняння та оцінювання складових елементів процесу моделювання результативного керівництва виявити невідповідності між бажаним та реальним станом і визначити шляхи усунення даних протиріч із врахуванням особливостей функціонування системи керівництва інноваційної діяльності.

3.2. Система оцінювання результативності керівництва інноваційною діяльністю підприємств

Отже, як було встановлено вище, оцінювання інтегрального показника результативності керівництва інноваційною діяльністю підприємств базуватиметься на оцінюванні трьох його складових (P_s, P_m, P_p).

Оцінювання особистісної складової (P_s) результативності керівництва інноваційною діяльністю здійснюватиметься шляхом розрахунку інтегрального показника особистісної складової керівника, що буде розраховуватися на основі оцінювання 8-ми виокремлених елементів (див. розділ 1, табл. 1.6).

Як зазначалось, дані елементи є предметом дослідження багатьох наук та результатами різних підходів чи класифікацій. Також, вони можуть здатися спірними, частково такими, що в окремих випадках можуть накладатися. Саме тому, у роботі виділено ті з них, які доповнюють один одного та мають однакову векторність в оцінюванні особистості керівника інноваційної діяльності. Оскільки усі характеристики є якісним, то для встановлення їх кількісних оцінок застосовуємо метод експертних оцінок.

Також, важливим є те, що дані елементи виражають особистісну, інтелектуальну складову керівника інноваційної діяльності. Їх вдосконалення та відповідно підвищення оцінок безпосередньо залежить від особливостей самого

керівника, його здатності ефективно формувати дані елементи під впливом зовнішнього середовища, аніж від активного впливу середовища. Як видно із табл. 1.6 (див. розділ 1), більшість елементів та характеристик формуються в продовж життя чи трудової діяльності і відображають особистісне рефлексорне ставлення керівника на вплив зовнішнього середовища. Саме тому, вважаємо, вкрай важливим факт самоусвідомлення керівником власних притаманних йому характеристик та міри володіння ними, що було визначено вище (розділ 1, п. 1.1). З метою визначення міри самоусвідомлення керівником власних особистісних характеристик та їх об'єктивного встановлення пропонуємо здійснювати процес оцінювання у 2 етапи:

- 1) самооцінювання елементів особистісної складової керівника інноваційної діяльності;
- 2) експертне оцінювання елементів особистісної складової керівника інноваційної діяльності.

Поєднання таких двох етапів дозволить не лише встановити значення показника особистісного рівня, але й визначити відхилення у результатах само- та експертного оцінювання з метою виявлення напрямів саморозвитку керівника. Завданням такого оцінювання є виявлення елементів, які виражені більше, а які менш виражені. Це дозволить керівнику вжити необхідних заходів для підвищення і розвитку тих компетенцій та навичок, які необхідні для здійснення інноваційної діяльності. Адже, саморозвиток керівника це усвідомлений цілеспрямований розвиток, який включає самостійне вдосконалення своїх навичок, знань, цінностей, мислення, здібностей та якостей, управлінських функцій та принципів, що забезпечують ефективність інноваційної діяльності.

І самооцінювання, і експертне оцінювання доцільно здійснювати за ідентичними заздалегідь розробленими методиками, що забезпечують об'єктивність оцінок відхилень значень тих чи інших характеристик.

До групи експертів пропонуємо включати трьох менеджерів підприємства. Ними можуть бути: лінійний керівник оцінюваної особи, фахівці із особистісного розвитку, працівники кадрової служби, HR менеджери, на яких зазвичай і

покладається така функція, тощо. Також, на великих підприємствах можуть діяти спеціально створені комісії (так звані, ессесмент центри) із змінним складом, залежно від ділового профілю та конкретної посади особи, яка підлягає оцінюванню. Дана практика із існування ессесмент центрів є популярною у великих міжнародних компаніях. Однак методики, переважно, є частиною внутрішньої корпоративної конфіденційної інформації та становлять комерційну таємницю. Дослідження світової практики використання подібних методик у діяльності компаній, проведене у 2019 році міжнародною групою фахівців TalentLyft, підтверджує важливість їх використання.

Також, важливо зазначити наступні умови оцінювання:

- елементи оцінювання в межах конкретних груп є взаємодоповнюючими, проте не взаємовиключними. Це означає, що найкращою є та ситуація, за якої кожен елемент прямує до максимуму, тобто показники оцінювання є стимуляторами;

- елементи оцінювання є рівнозначущими, а сума їхніх ваг дорівнює 1;

- оцінювання повинно здійснюватися на конкретний момент часу;

- коефіцієнт оцінювання особистісної складової є показником-стимулятором.

Наведемо шкалу оцінювання за якою оцінка проставляється з кроком в 1 бал на проміжку від 1 до 5, що робить оцінювання максимально простим, зрозумілим та доступним для подальших розрахунків:

- характеристика, що підлягає оцінюванню у керівника відсутня (зона відсутнього інноваційного керівництва) – 1 бал;

- характеристика у керівника виявляється рідко (зона слабого інноваційного керівництва) – 2 бали;

- характеристика у керівника виявляється посередньо (зона середнього інноваційного керівництва) – 3 бали;

- характеристика у керівника виявляється часто (зона доброго інноваційного керівництва) – 4 бали;

- характеристика у керівника виявляється систематично (зона найкращого інноваційного керівництва) – 5 балів.

Важливо зазначити, що в подальшому оцінки експертів (1 до 5 балів) перетворюються в оцінки за шкалою від 0 до 1, що дозволить вивести коефіцієнт оцінювання особистісної складової (P_s), співмірний з іншими складовими показника результативності керівництва інноваційною діяльністю. Таке інтерпретування здійснюється після проставлення оцінок експертами та до визначення середніх значень і розрахунку коефіцієнта оцінювання особистісної складової (P_s) згідно матриці шкалювання (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Матриця шкалювання результатів експертного оцінювання особистісної складової результативності керівника інноваційної діяльності

Оцінка експерта, балів	Інтерпретоване значення, балів
1	2
1	0,0
2	0,25
3	0,50
4	0,75
5	1,0

На допомогу як керівнику для самооцінювання, так і експертам для оцінювання надається розроблена «Шкала оцінювання особистісної складової результативності керівника інноваційної діяльності» (табл. 3.6) та «Карта оцінювання особистісної складової результативності керівника інноваційної діяльності» (табл. 3.7) (див. додаток П).

Таблиця 3.6

Шкала оцінювання особистісної складової результативності керівника інноваційної діяльності¹

Оцінювані характеристики керівника	Тяжіння до авторитарного	Оцінка за п'ятибальною шкалою					Тяжіння до демократичного
		1	2	3	4	5	
1. Навички керівника	Відсутні, не проявляється, і це шкодить	Слабкі, не проявляється, але не шкодить	Середні, проявляється частково і періодично	Високі, проявляється постійно	Найкращі, проявляється у вищій мірі і постійно	Однієї з найкращих	
2. Знання керівника							
3. Цінності керівника							
4. Мислення керівника							
5. Здібності керівника							
6. Якості керівника							
7. Функції керівника							
8. Принципи керівника							

¹Примітка: запропоновано автором

В розробленому бланку «шкали» та «карти» оцінювання, описується зміст критеріїв, що характеризують якості, пропонуються поля для визначення оцінок та пояснюється шкалювання оцінок при оцінюванні. Там же є поле для внесення інтерпретованої оцінки на основі матриці (див. табл. 3.7), яка заповнюється або експертом, або відповідальним за обробку даних, що визначається керівництвом підприємства.

Таблиця 3.7

**Карта оцінювання особистісної складової результативності
керівника інноваційної діяльності**

Оцінювані характеристики інтелектуального потенціалу керівника інноваційної діяльності та їх зміст		Умовне позн.	Експер. оцінка, знач. [1-5]	Інтерп. оцінка, знач. [0-1]
1		2	3	4
1. Середня оцінка навичок керівника, $i=1, L_1=2$		K_1		
1.1. Професійно-набуті навички	навички риторики, спілкування, слухання, аргументації і переконання, делегування, управління, точної передачі і аналізу інформації, аналізу інноваційної діяльності (відповідно функціональним обов'язкам)	$O_{1.1}$		
1.1. Особистісно-набуті навички	навички самоконтролю, пунктуальності	$O_{1.2}$		
2. Середня оцінка знань керівника, $i=2, L_2=2$		K_2		
2.1. Професійні знання	знання щодо особливостей діяльності підприємства (посадових інструкцій, діяльності підлеглих підрозділів) та конкретно у предметній області (інноваційна діяльність, інноваційні процеси)	$O_{2.1}$		
2.2. Загальні знання	знання із дотичних галузей чи сфер (технічних особливостей виробництва, психологічних аспектів управління, творчих підходів до мотивування), що часто ототожнюються із універсальністю та загальною ерудованістю особи	$O_{2.2}$		
3. Середня оцінка цінностей керівника, $i=3, L_3=4$		K_3		
3.1. Життєві цінності	керівник є людиною чесною і вимагає абсолютної чесності та прямоти від своїх працівників, діє на принципах загальної моралі, дотримання прав особистості, поваги до цінності життя та здоров'я підлеглих	$O_{3.1}$		
3.2. Моральні цінності	керівник під час спілкування з підлеглими притаманна справедливість, повага, правдивість, совісність	$O_{3.2}$		
3.3. Духовні цінності	керівник проявляє турботу та свободу слова в колективі, допомагає встановити довіру між підлеглими, сприяє прийняттю творчих рішень та взаємовигідну співпрацю	$O_{3.3}$		
3.4. Соціальні цінності	керівник орієнтує підрозділи та працівників на стратегічні цілі підтримуючи ініціативу працівників, зайнятих у сфері інноваційної діяльності, забезпечує відданість загальній справі, підтримує потяг до творчості, полегшує спілкування	$O_{3.4}$		
4. Середня оцінка здібностей керівника, $i=4, L_4=4$		K_4		
4.1. Концептуальні здібності	швидкість мислення, фізична витривалість, позитивне психічне налаштування у вирішенні питань у будь-якій сфері	$O_{4.1}$		
4.2. Організаційні здібності	здібності швидкого реагування на зміни в компанії, легкості врегулювати конфлікти підлеглих, упорядкуванні, налагодженості, досягненні єдності інноваційного процесу, організації та спрямованості до інноваційної діяльності, досягненні поставлених стратегічних цілей	$O_{4.2}$		
4.3. Міжособові здібності	створення нових інноваційних проєктів, через створення сприятливого мікроклімату в колективі, об'єднання працівників на досягнення результату, спілкування, переконання	$O_{4.3}$		
4.4. Технічні здібності	вирішення завдань виробничого характеру, що є частиною інноваційного бізнес-процесу підприємства	$O_{4.4}$		

1		2	3	4
5. Середня оцінка мислення керівника, $i=5, L_5=3$		K_5		
5.1. Професійне мислення	формування теоретичної системи знань, які використовуються для реалізації інновацій на практиці шляхом пошуку та формування нових знань, рішень, суджень для здійснення інноваційної діяльності)	$O_{5.1}$		
5.2. Практичне мислення	вирішення практичних завдань і проблем інноваційної діяльності раціонально-аналітичним шляхом (формування висновків на аналізі попередніх даних, дотримання причинно-наслідкових зв'язків при формуванні висновків чи суджень)	$O_{5.2}$		
5.3. Раціональне мислення	комплексне та глибоке осмислення проблем інноваційної діяльності за допомогою системності, гнучкості, нестандартності, практичності і вміння визначати стратегію для їх вирішення (занурення в проблему)	$O_{5.3}$		
6. Середня оцінка якостей керівника, $i=6, L_6=3$		K_6		
6.1. Професійні якості	володіння управлінськими якостями: організування людей, колективне вирішення завдань, делегування повноважень, планування робочого часу	$O_{6.1}$		
6.2. Конкретні якості	володіння діловими та управлінськими якостями відповідно посади: освіта, компетентність, інноваційне мислення, аналітична діяльність, професійна ерудиція, творчий пошук, почуття інтуїції, наукова фантазія	$O_{6.2}$		
6.3. Притаманні якості	володіння особистісними якостями: рішучість, ризикованість, креативність, кмітливість, ініціативність, упевненість, наполегливість, відкритість, точність, вимогливість, працьовитість, самокритичність	$O_{6.3}$		
7. Середня оцінка реалізації управлінських функцій керівника, $i=7, L_7=6$		K_7		
7.1. Прогнозування	обґрунтовує основні напрями інноваційної стратегії охоплюючи розробку програм і заходів оновлення продукції, удосконалення технологій та організації її виробництва, які мають на меті визначення перспективних напрямів розвитку організації спираючись на її інноваційний потенціал та прогнозовані зміни в зовнішньому середовищі	$O_{7.1}$		
7.2. Планування	розподіляє функціональні обов'язки між підлеглими для виконання та реалізації інноваційних планів, програм, проектів	$O_{7.2}$		
7.3. Організування	спрямовує зусилля підлеглих на виконувати поставлених завдань інноваційної діяльності забезпечуючи їх позитивне виконання використовуючи матеріальні, фінансові, трудові, енергетичні та інформаційні ресурси підприємства, вміло передає своїм підлеглим необхідні знання, навички та вміння щодо здійснення інноваційної діяльності	$O_{7.3}$		
7.4. Мотивування	визначає дієві стимули щодо спонукання працівників до зацікавленості в результатах своєї праці з створення і реалізації інновацій	$O_{7.4}$		
7.5. Навчання	спостерігає відповідність фактичного стану інноваційної діяльності цілям підприємства та здійснює облік, оцінює й аналізує результати розробки й реалізації інноваційного розвитку	$O_{7.5}$		
7.6. Контролювання	аналізує через зворотний зв'язок реалізацію інноваційної діяльності, вживає заходів до усунення та коригування виявлених відхилень	$O_{7.6}$		
8. Середня оцінка відповідності принципам керівника, $i=8, L_8=8$		K_8		
8.1. Цілеспрямованість	орієнтує на формування стратегічних цілей та завдань	$O_{8.1}$		
8.2. Визначеність	наділений високим рівнем інтелекту для оцінки запропонованих інноваційних ідей	$O_{8.2}$		
8.3. Комплексність	практично організовує виконання конкретних цілей та завдань інноваційної діяльності	$O_{8.3}$		
8.4. Системність	узгоджує між визначеними цілями інноваційної діяльності та їх реалізацією	$O_{8.4}$		
8.5. Взаємозалежність	здійснює застосування сукупності заходів, узгоджених між собою для реалізації інноваційної діяльності	$O_{8.5}$		
8.6. Послідовність	реалізує послідовне виконання та впровадження заходів інноваційної діяльності	$O_{8.6}$		
8.7. Оперативність	своєчасно реалізовує заходи щодо здійснення інноваційної діяльності	$O_{8.7}$		
8.8. Регулярність	здійснює постійний пошук інновацій для забезпечення інноваційної діяльності	$O_{8.8}$		

¹Примітка: запропоновано автором

В подальшому для розрахунків використовуємо виключно інтерпретовані значення оцінок, тобто значення, що знаходяться в межах від 0 до 1.

Середня оцінка (K_i) кожної з восьми групи характеристик особистісної складової оцінки керівника інноваційної діяльності, яка визначена в процесі самооцінювання, розраховується за формулою:

$$K_i = \frac{\sum_{j=1}^{L_i} O_j}{L_i}, \quad i = 1, 2, \dots, 8, \quad (3.9)$$

де O_j - оцінка j -ї характеристики i -ї групи особистісної складової оцінки результативності керівництва інноваційної діяльності, що визначена в процесі самооцінювання; L_i - кількість характеристик в i -й групі.

Середня оцінка (Ke_i) кожної з восьми групи характеристик особистісної складової результативності керівництва інноваційною діяльністю, визначається в процесі експертного оцінювання за формулою:

$$Ke_i = \frac{\sum_{g=1}^M \sum_{j=1}^{L_i} O_{jg}}{ML_i}, \quad i = 1, 2, \dots, 8, \quad (3.10)$$

де O_{jg} - оцінка j -ї характеристики i -ї групи характеристик особистісної складової оцінки результативності керівництва інноваційною діяльністю, визначена g -им експертом; g - індекс експерта ($g = 1, 2, \dots, M$); M - кількість експертів.

Визначення оцінки кожної окремої групи характеристик дозволяє в загальному оцінити рівень володіння керівником окремими елементами особистісної складової (навички, знання, цінності, мислення, здібності, якості, реалізація функцій, відповідність принципам) та в подальшому окреслити пріоритетні напрями розвитку керівника.

Порівняння оцінок для визначення відхилень оцінок здійснюватиметься горизонтально шляхом порівняння середньої експертної оцінки кожної характеристики (\overline{O}_j) з самооцінкою керівника (O_j):

$$\Delta O_j = \overline{O}_j - O_j = \frac{\sum_{g=1}^m O_{jg}}{M} - O_j, \quad (3.11)$$

Якщо відхилення набуває додатного значення або рівне нулю ($\Delta O_j \geq 0$), це означає, що експертна оцінка j -ї характеристики є вищою за оцінку керівника. У випадку ж від'ємного значення відхилення ($\Delta O_j < 0$) наявною є ситуація, за якої керівник оцінює свою особистісну складову вище аніж група експертів.

У першому випадку важливо забезпечити керівнику простір для зміцнення впевненості у власних характеристиках та компетенціях, виявлення довіри до його діяльності. У другому випадку необхідно не лише розробити заходи із подальшого розвитку (за можливості) даних характеристик, але й заходи щодо роз'яснення керівнику де саме та чому його сприйняття власних характеристик та компетенцій не співпадає із середньою експертною оцінкою.

Загальна оцінка особистісної складової (P_s) результативності керівництва інноваційною діяльністю базуватиметься на експертній оцінці як такій, що визначена фахово і є релевантною в умовах діяльності керівника. Вона визначатиметься як середнє значення оцінок за усіма вісьмома групами характеристик:

$$P_s = \frac{\sum_{i=1}^N Ke_i}{N}, \quad (3.12)$$

де Ke_i - середня експертна оцінка кожної групи характеристик особистісної складової результативності керівництва інноваційною діяльністю; i - індекс внутрішньогрупової характеристики; N - загальна кількість груп характеристик ($N=8$).

Агрегуючи формули 3.10 та 3.12, отримаємо:

$$P_s = \frac{\sum_{g=1}^M \sum_{j=1}^L O_{jg}}{NML}, \quad (3.13)$$

Результати інтегруються в «Карту відхилень в оцінці особистісної складової результативності керівника інноваційної діяльності» (див. табл. 3.8).

Практичні розрахунки показника особистісної складової (P_s) здійснимо для підприємств, що за результатами ABC-XYZ аналізу увійшли до кластеру найбільш успішних інноваційних підприємств:

1. ТзОВ «Спільне українсько-німецьке підприємство «Електротранс» (П2);
2. ТзДВ «Львівагромашпроект» (П5);
3. ТзОВ «Завод електронпобутприлад» (П11);
4. Українсько-німецьке спільне підприємство в формі ТзОВ «ІНТЕРНЕСНЛ КАТТЕР МАНЮФЕКЧЕРЕР ГМБХ (ІСМ)» (П12);
5. Приватне підприємство «Науково-виробниче підприємство «ТРОЯН» (П18);
6. Державне підприємство «Дослідний завод «Хвиля» (П14);
7. ТзОВ «ТАЙМ ЕНД СПЕЙС» (П19).

Отримані результати розрахунків за кожною групою характеристик для даних підприємств представлено у розгорнутому та скороченому виді у додатку Р, а зведених експертних середніх експертних оцінок у табл. 3.8.

Для наочного порівняння середніх експертних оцінок характеристик особистісної складової керівництва інноваційною діяльністю досліджуваних підприємств Львівської області (вибраних на основі ABC-XYZ – аналізу (див. розділ 2, п. 2.2) побудуємо пелюсткову діаграму (рис. 3.6).

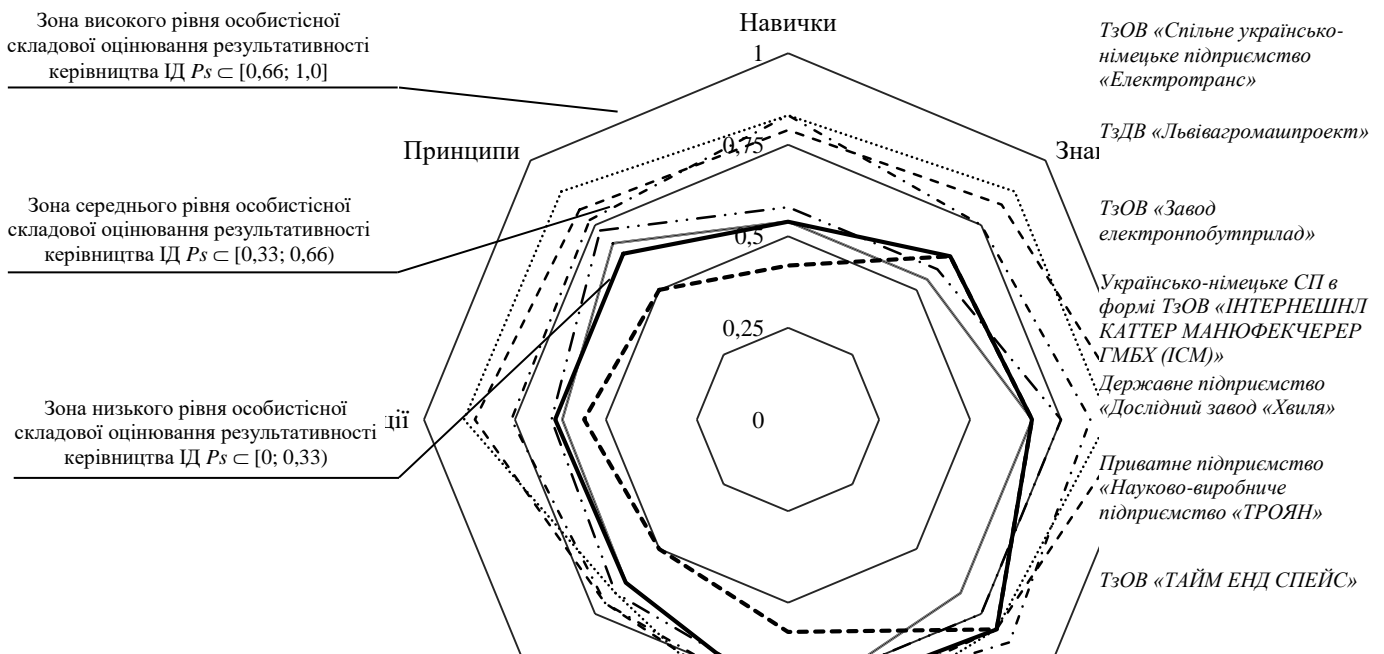


Рис. 3.6. Графічна інтерпретація середніх експертних оцінок характеристик особистісної складової керівництва інноваційної діяльності підприємств¹

¹Примітка: розраховано автором

Таблиця 3.8

Середні експертні оцінки, самооцінки та відхилення для груп характеристик особистісної складової керівників інноваційної діяльності на досліджуваних підприємствах¹

Особистісна характеристика керівника	Середня експертна оцінка, Ke_i							Самооцінка, K_i							Відхилення оцінок (абсолютне +/-; відносне %)													
	П2	П5	П11	П12	П14	П18	П19	П2	П5	П11	П12	П14	П18	П19	П2		П5		П11		П12		П14		П18		П19	
															+/-	%	+/-	%	+/-	%	+/-	%	+/-	%	+/-	%	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	27	29
1. Навички	0,83	0,83	0,79	0,54	0,58	0,42	0,54	0,88	0,88	1,00	0,75	1,00	0,88	0,88	0,05	6,02	0,05	6,02	0,21	26,58	0,21	38,89	0,42	72,41	0,46	109,52	0,34	62,96
2. Знання	0,88	0,75	0,83	0,63	0,58	0,63	0,54	0,88	0,63	1,00	0,63	0,88	0,63	0,88	0,00	0,00	-0,12	-16,00	0,17	20,48	0,00	0,00	0,30	51,72	0,00	0,34	62,96	
3. Цінності	0,88	0,83	0,96	0,67	0,75	0,67	0,67	1,00	0,88	0,88	0,63	0,88	0,75	0,75	0,12	13,64	0,05	6,02	-0,08	-8,33	-0,04	-5,97	0,13	17,33	0,08	11,94	0,08	11,94
4. Здібності	0,81	0,86	0,81	0,81	0,75	0,81	0,67	1,00	0,92	0,92	0,83	0,75	0,67	0,83	0,19	23,46	0,06	6,98	0,11	13,58	0,02	2,47	0,00	0,00	-0,14	-17,28	0,16	23,88
5. Мислення	0,92	0,79	0,83	0,79	0,75	0,58	0,79	0,88	0,75	0,75	0,75	0,88	0,63	1,00	-0,04	-4,35	-0,04	-5,06	-0,08	-9,64	-0,04	-5,06	0,13	17,33	0,05	8,62	0,21	26,58
6. Якості	0,67	0,71	0,71	0,63	0,67	0,50	0,63	0,75	0,75	1,00	0,75	0,88	0,63	0,63	0,08	11,94	0,04	5,63	0,29	40,85	0,12	19,05	0,21	31,34	0,13	26,00	0,00	0,00
7. Реалізація управлінських функцій	0,89	0,76	0,86	0,64	0,65	0,56	0,62	0,89	0,75	0,89	0,71	0,93	0,79	0,82	0,00	0,00	-0,01	-1,32	0,03	3,49	0,07	10,94	0,28	43,08	0,23	41,07	0,20	32,26
8. Відповідність принципам	0,88	0,77	0,81	0,64	0,73	0,50	0,68	0,81	0,84	0,91	0,69	0,91	0,75	0,72	-0,07	-7,95	0,07	9,09	0,10	12,35	0,05	7,81	0,18	24,66	0,25	50,00	0,04	5,88
Загальна оцінка особистісної складової результативності, P_s	0,84	0,79	0,83	0,67	0,68	0,58	0,64	0,89	0,80	0,92	0,72	0,89	0,71	0,81	0,05	5,95	0,01	1,27	0,09	10,84	0,05	7,46	0,21	30,88	0,13	22,41	0,17	26,56

¹Примітка: розраховано автором

За умови об'єктивного оцінювання результативності керівництва інноваційною діяльністю на основі запропонованих трьох складових: особистісної, управлінської та виробничо-технологічної, безумовно дозволять сформулювати більш чітке уявлення про керівника та розробити рекомендації щодо подальшого формування та розвитку керівництва інноваційної діяльності.

З метою позиціонування підприємств за значенням (рівнем) загальної оцінки особистісної складової результативності керівництва виокремимо такі зони (Латаєв, 1992) (рис. 3.7):

- зона низького рівня, якщо загальна оцінка міститься в інтервалі $0 \leq P_s < 0,33$;
- зона середнього рівня, якщо знаходиться в діапазоні $0,33 \leq P_s < 0,66$;
- зона високого рівня, якщо знаходиться в діапазоні $0,66 \leq P_s \leq 1,0$.

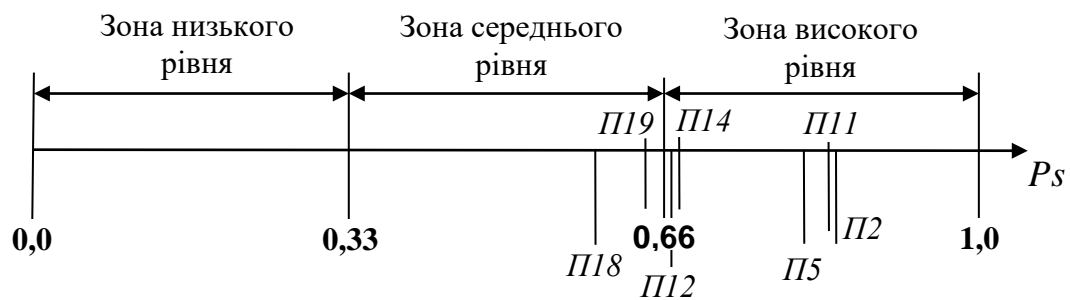


Рис. 3.7. Позиціонування досліджуваних підприємств на шкалі оцінювання особистісної складової керівництва інноваційної діяльності¹

¹Примітка: розроблено автором

З урахуванням проведених розрахунків та перенесенням їх результатів на шкалу оцінювання особистісної складової (P_s) наведемо характеристику діяльності керівників інноваційної діяльності (табл. 3.9).

Отже, з результатів оцінювання особистісної складової результативності керівництва інноваційною діяльністю в зону низького рівня ($0 \leq P_s < 0,33$) не потрапило ні одне з досліджуваних підприємств, а це свідчить про те, що усі керівники є кваліфікованими досвідченими фахівцями з необхідним набором навичок, знань, цінностей, мислення, здібностей та якостей.

Характеристика рівня особистісної складової керівництва
інноваційної діяльності підприємств¹

Рівень особистісної складової керівництва	Характеристика управлінської діяльності керівника	Діапазон оцінки
1	2	3
Високий рівень	Керівник застосовує сучасні принципи управління, контролює, планує та аналізує необхідність ресурсів для здійснення інноваційної діяльності. Співпрацює з підлеглими, а при прийнятті управлінського рішення заслуховує пропозиції підлеглих. Створює атмосферу заохочення творчості та ініціативи. Керівник розуміє важливість та необхідність інноваційного розвитку підприємства	$0,66 \leq P_s \leq 1,0$
Середній рівень	Керівник частково реалізовує інноваційну діяльність підприємства, але внаслідок розуміння, бажання і вміння прислуховуватись до пропозицій молодих, творчих, ініціативних працівників, досягає бажаних результатів щодо інноваційної діяльності. Керівник зазвичай впроваджує інновації нові для підприємства, але не нові для ринку	$0,33 \leq P_s < 0,66$
Низький рівень	Керівник негативно сприймає будь які дії, створює атмосферу страху, використовуючи такі методи впливу, як схилення до співробітництва через владу примусу. Керується власним досвідом при прийнятті інноваційного рішення. Не визнає будь-яку ініціативність з боку співробітників та зазвичай не реалізовує розроблені ними інноваційні ідеї. Не приймає дій з розроблення і впровадження стратегії інноваційного розвитку підприємства	$0 \leq P_s < 0,33$

¹Примітка: запропоновано автором

Оцінювання управлінської складової результативності керівництва інноваційної діяльності, як було визначено вище, базуватиметься на розрахунку трьох складових елементів такої оцінки, а саме (див. табл. 3.4):

- рівень залучення кадрів до інноваційної діяльності Pm_1 ;
- рівень стимулювання працівників інноваційної діяльності Pm_2 ;
- рівень приросту заохочення працівників інноваційної діяльності Pm_3 .

Зауважимо, що дані для розрахунку зазначених показників беруться з фінансової, бухгалтерської та управлінської звітності за фактичний період, є доступними та кількісно вимірюваними, що знижує суб'єктивно ймовірнісну складову в їх оцінюванні, забезпечує високу достовірність, надійність та

релевантність. Рекомендуємо використовувати часовий проміжок, що впритул наближається до дійсного часу оцінювання.

Базуючись на отриманих даних, розрахуємо показники управлінської складової результативності керівництва інноваційної діяльності для досліджуваних підприємств (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Розрахунок управлінської складової результативності керівництва інноваційної діяльності досліджуваних підприємств¹

№ з/п	Показники	Умовні познач.	Значення для підприємств						
			П2	П5	П11	П12	П14	П18	П19
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	Кількість наукових, інженерних і технічних працівників, залучених до ІД за певний період t, ос.	N_c^t	45	37	41	38	15	15	75
2.	Загальна кількість працівників за певний період t, ос.	N_z^t	107	155	105	55	38	60	159
3.	Рівень залучення кадрів до інноваційної діяльності	Pm_1	0,42	0,24	0,39	0,69	0,39	0,25	0,47
4.	Середня заробітна плата працівників, залучених до ІД за певний період t, грн.,	S_c^t	607,5	303,4	609,7	512,2	148,1	133,1	1416,8
5.	Середня заробітна плата працівників підприємства за певний період t, грн.	S_z^t	1626,4	1743,8	1771,5	868,4	489,1	781,5	2695,7
6.	Рівень стимулювання працівників інноваційної діяльності	Pm_2	0,37	0,17	0,34	0,59	0,30	0,17	0,53
7.	Середній обсяг додаткового матеріального заохочення (преміювання, «бонуси», додаткові виплати) працівників, залучених до ІД у певний період t, грн.	B_c^t	65,1	97,5	44,1	39,8	24,7	0	97,8
8.	Середній обсяг загального додаткового матеріального заохочення (преміювання, «бонуси», додаткові виплати) працівників у певний період t, грн.	B_i^t	81,5	195,8	96,3	45,8	35,7	45,7	167,8
9.	Рівень приросту заохочення працівників інноваційної діяльності	Pm_3	0,80	0,50	0,46	0,87	0,69	0,00	0,58
Управлінська складова результативності		Pm	0,53	0,30	0,40	0,72	0,46	0,14	0,53

¹Примітка: розраховано автором

Оцінювання технологічної складової результативності керівництва інноваційної діяльності, як було визначено вище, базуватиметься на розрахунку трьох складових елементів такої оцінки, а саме (див. табл.3.4):

- показник рівня прогресивності продукції Pp_1 ;
- показник рівня прогресивності технологій Pp_2 ;
- показник рівня інноваційного потенціалу Pp_3 .

Базуючись, на отриманих даних, розрахуємо показники технологічної складової результативності керівництва інноваційної діяльності для досліджуваних підприємств (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Розрахунок технологічної складової результативності керівництва інноваційної діяльності досліджуваних підприємств¹

№ з/п	Показники	Умовні познач.	Значення для підприємств						
			П2	П5	П11	П12	П14	П18	П19
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	Кількість видів вироблених (реалізованих) інноваційних продуктів, од.	Q_c	9	7	8	4	2	1	2
2.	Загальна кількість вироблених (реалізованих) видів продукції підприємством, од.	Q_z	12	15	11	9	8	6	22
3.	Показник рівня прогресивності продукції	Pp_1	0,75	0,47	0,73	0,44	0,25	0,17	0,09
4.	Кількість нових впроваджених (придбаних) технологічних процесів (ліній) підприємством за певний період, од.	T_c	7,0	8,0	2,0	0,0	1,0	1,0	1,0
5.	Загальна кількість використовуваних технологічних процесів (ліній) підприємством за певний період, од.	T_z	9,0	15,0	2,0	2,0	5,0	3,0	19,0
6.	Показник рівня прогресивності технологій	Pp_2	0,78	0,53	1,00	0,00	0,20	0,33	0,05
7.	Обсяг витрат на інновації (пошук, використання, придбання, впровадження науково-технічних досягнень (витрати, пов'язані із винахідництвом)) за певний період, грн.	V_c	6456,0	682,1	79,0	8,0	2,8	0,0	0,0
8.	Загальна величина собівартості продукції за певний період, грн.	V_z	16709,9	23763,9	4586,0	5463,8	2789,8	4482,1	32878,3
9.	Показник рівня інноваційного потенціалу	Pp_3	0,39	0,03	0,02	0,00	0,00	0,00	0,00
Виробничо-технічна складова результативності		Pp	0,64	0,34	0,58	0,15	0,15	0,17	0,05

¹Примітка: розраховано автором

За умови об'єктивної оцінки результативності керівника на основі запропонованих трьох складових (особистісної, управлінської та виробничо-технічної), отримаємо чітке уявлення про керівну особу, що дозволить сформулювати рекомендації щодо подальшого розвитку керівництва інноваційною діяльністю.

3.3. Рекомендації щодо формування та розвитку результативного керівництва інноваційною діяльністю підприємств на засадах адхократично-креативної моделі

Актуальною проблемою у сфері управління інноваційним розвитком є забезпечення ефективності безпосереднього керівництва таким процесом. Таким чином, постає питання щодо формування та розвитку результативного керівництва інноваційною діяльністю. Як відомо, результативне керівництво сприяє стабільності у розвитку та впровадженні інновацій, формуванню сприятливого психологічного клімату в команді, комплексному вирішенні питань пов'язаних з інноваційним розвитком підприємства, спонуканні кожного підлеглого включатись у виконання завдань інноваційної діяльності, задля генерування цікавих ідей. Колектив при результативному керівництві інноваційною діяльністю, працює як злагоджений механізм у тому випадку, якщо керівник вміє ставити завдання, визначати засоби досягнення мети, управляти думкою колективу, планувати, організовувати, мотивувати та контролювати підлеглих на інноваційну роботу та досягнення високих результатів. Ключовою фігурою в керівництві інноваційною діяльністю є керівник-інноватор, який ефективно взаємодіє з підлеглими, на основі взаємодії інструментів (методів впливу, влади, стилю керівництва) поєднуючи якості управлінця і лідера для концентрування уваги та об'єднання зусиль підлеглих на створення нових моделей творчого перетворення дійсності.

Сукупність дій, яка здійснюється керівником-інноватором з метою забезпечення бажаної поведінки підлеглих, базується на певних інструментах керівництва та враховує набір особистісних і ділових якостей, які впливають на

вибір відповідного інструментарію керівництва у сфері інноваційної діяльності, називають управлінським підходом.

У наукових дослідженнях зафіксовано певні зв'язки між стилем керівництва, владо, типом керівника, методами впливу на підлеглих та ефективністю діяльності. Таким чином, головною метою подальшого дослідження є розроблення моделі управлінського підходу, в основу якої покладено такі критерії як: результати оцінювання трьох складових керівництва інноваційною діяльністю та векторну орієнтованість керівництва, які взаємодіють з рекомендованими до застосування інструментами керівництва інноваційною діяльністю, стадіями життєвого розвитку керівництва та притаманним типом керівника інноваційної діяльності. В подальшому це дозволить сформулювати конкретні пропозиції щодо формування та розвитку результативного керівництва інноваційною діяльністю.

Інноваційний управлінський підхід (адхократично-креативний: адхократія – структура з високим рівнем свободи в діях підлеглих та низьким рівнем формалізації поведінки в керівництві, задля виконання нестандартних і складних завдань; креативність – загальна здатність до творчості та продукування принципово нових ідей з доведенням їх до конкретного практичного результату) – при якому керівник, як генератор ідей, наставник, лідер, ефективний коуч, який ділиться своїми знаннями та набутим досвідом з колективом, використовує власний емоційний інтелект для мотивації своїх підлеглих, допомагає в реалізації їхнього потенціалу надаючи їм достатньо свободи для поглиблення ідеї, можливості ризикувати, експериментувати, розвиватися для досягнення мети, не ухиляючись від бажання раціональної похвали за їхні заслуги та конструктивної критики. Пріоритетами керівника інноваційного управлінського підходу є робота на випередження, робота з інноваційними ідеями, що в довгостроковій перспективі забезпечує розвиток та економічне зростання підприємства. В керівництві з підлеглими - заохочує персональну ініціативу, особистий внесок і організаційну свободу. Інноваційний управлінський підхід вимагає від керівника швидкої адаптації до ринкової ситуації, розвиток здібностей колективу та здатності самому бути лідером.

Детальне дослідження структури управління інноваційною діяльністю, інструментарію керівництва і типології керівника, дозволяє запропонувати модель інноваційного управлінського підходу (пропонуємо назвати: адхократично-креативного управлінського підходу), яка складається з восьми управлінських підходів, які відповідають психологічному типу керівника, враховують складові оцінювання керівника та інструменти керівництва і проявляються в його поведінці. Модель, як було зазначено у розділі 1, 2 виражається трьома вимірами, що відображають орієнтованість керівника на розвиток: бізнес-процесів - концентруючись на стабілізації операційної діяльності та мінімізації ризику інноваційної діяльності (вісь координат Y), працівників – концентруючись на максимальному заохоченні підлеглих до пошуку та генерування інноваційних ідей (вісь координат X), на суспільство - концентруючись на пошуку та реалізації абсолютно нових інновацій, як для підприємства, так і для ринку (вісь координат Z).

Кожен вимір містить дві протилежні можливості орієнтації (табл. 3.12.) (Колінко, 2012d).

Таблиця 3.12

Орієнтація на інноваційні процеси в адхократично-креативній моделі вибору управлінського підходу¹

Орієнтація керівника інноваційної діяльності	Характеристика поведінки керівника	Критерії формування можливої орієнтації керівника інноваційної діяльності	
		Низька	Висока
1	2	3	4
На розвиток працівників	Орієнтований/неорієнтований на взаємозв'язок із співробітниками, завдяки своїй контактності, легкості у спілкуванні, знайомстві та адаптації в новій обстановці	Одноосібна (А)	Колективна (В)
На інноваційні бізнес-процеси	Орієнтований/неорієнтований на удосконалення виробничого процесу, вирішення завдань, які вимагають рішучих дій	Консервативна (С)	Інноваційна (D)
На трансформацію суспільства	Орієнтований/неорієнтований на пізнання зовнішнього світу. Саме такі керівники рухають інноваціями, проте йому притаманна недостатня товарицькість та невміння вирішувати організаційні питання	Безініціативна (Е)	Ініціативна (F)

¹Примітка: запропоновано автором

Наведемо графічну адхократично-креативну модель для вибору управлінського підходу з тривекторною орієнтацією на бізнес-процеси, працівників та суспільство (рис. 3.8).

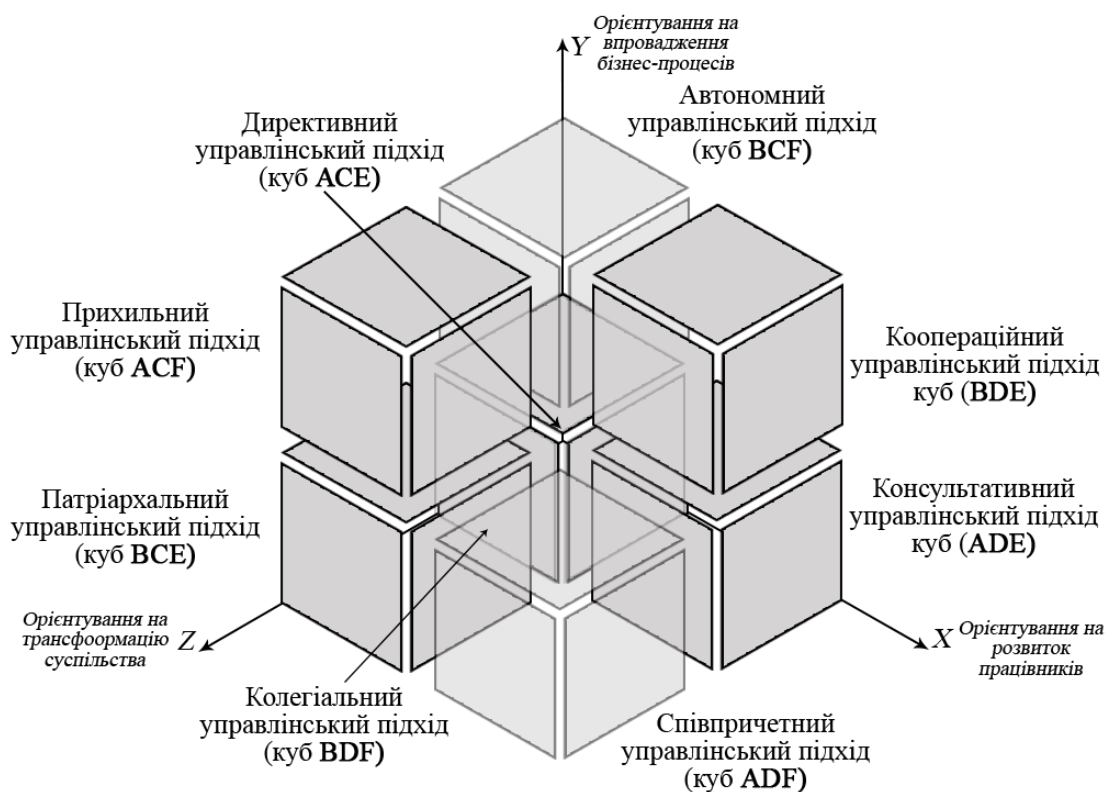


Рис. 3.8. Графічна адхократично-креативна модель вибору управлінського підходу¹

¹Примітка: побудовано автором

Проаналізуємо складові матричної моделі (табл. 3.13) та детально опишемо характеристику кожного управлінського підходу.

Директивний управлінський підхід – керівник у своїй інноваційній діяльності безініціативний, консервативний та одноосібний. Керівник з директивним управлінським підходом, зосереджує усі інструменти керівництва в своїх руках, одноосібно приймає рішення щодо інновацій, спираючись лише на власний досвід, на власне бачення проблеми та власну ідею. Взаємовідносини керівника і підлеглих зводяться до того, що керівник дає вказівки, які вони зобов'язані неухильно виконувати, а будь-які пропозиції підлеглих не підтримуються (Колінко, 2012d).

Патріархальний управлінський підхід - керівник консервативний проте ініціативний, спрямований на формування потреб суспільства в розвитку інновацій

(визнає, підтримує, цікавиться), але ухиляється у формуванні потреб підприємства в технологічних нововведеннях. Керівник слідує за розвитком інноваційної діяльності у глобальному розрізі, розуміючи її необхідність, але проявляє низьку активність щодо розвитку та інтегрування інноваційних процесів на власному підприємстві. Позиції керівника базується на тому, що підприємство працює, приносить прибутки, тому ще не час на будь-які інновації.

Прихильний управлінський підхід – керівник самостійно ініціює розвиток, дослідження та впровадження інновацій, нових, як для підприємства, так і для суспільства. Працівники можуть висловлювати думку щодо інновацій, проте, зрештою, приймають і впроваджують ті, які ухвалює керівник. Керівник швидко приймає самостійні рішення і розробляє план інноваційної діяльності.

Автономний управлінський підхід – керівник неухильно дотримується правил ієрархічної градації, а пошук, розвиток чи впровадження колективом інновацій не схвалюється. Керівник, не любить відчуття програшу, невпевненості, тому у прийнятті рішень щодо нововведень вдається до вивчення усіх «за» та «проти». Результат - одноосібне прийняття рішень та впровадження перевірених інновацій.

Коопераційний управлінський підхід - керівник зорієнтований на впровадження інновацій через реалізацію творчого потенціалу підлеглих. Рішення щодо нововведень приймає тільки після обговорення з підлеглими.

Консультативний управлінський підхід – керівник безініціативний, консервативний, відіграє стримуючу пасивну роль в розвитку інноваційної діяльності підприємства. Проте, вміло використовує свою владу, не апелюючи до неї, надаючи перевагу активній участі підлеглих у генеруванні інноваційних рішень, залишаючи за собою право остаточного вибору.

Співпричетний управлінський підхід - керівник в процесі прийняття рішення щодо інноваційної діяльності допускає участь у ньому підлеглих, надаючи їм повну свободу дій у пошуку, дослідженні, реалізації інновацій. Розвиток інноваційної діяльності підтримується за рахунок свідомості керівника та підлеглих, які цінують його за вміння генерувати ідеї (Колінко, 2012d).

Колегіальний управлінський підхід – керівник ініціативний, з інноваційним баченням та бажанням командної роботи. Керівник контролює переважно кінцеві результати інноваційної діяльності, самостійно ініціює розвиток, дослідження та впровадження першочергових інновацій на підприємстві, у суспільстві і постійно перебуває в пошуку новизни. Також, керівник даного стилю заохочує підлеглих до пошуку інновацій, цінуючи у них ініціативність та самостійність (Колінко, 2012d).

Таблиця 3.13

Характеристика складових адхократично-креативної моделі вибору управлінського підходу¹

Управлінський підхід	Назва кубу	Координати кубу	Критерії можливої орієнтації	
1	2	3	4	
Директивний управлінський підхід	ACE	$\begin{bmatrix} X:0-50 \\ Y:0-50 \\ Z:0-50 \end{bmatrix}$	A	одноосібний
			C	консервативний
			E	безініціативний
Патріархальний управлінський підхід	BCE	$\begin{bmatrix} X:0-50 \\ Y:0-50 \\ Z:50-100 \end{bmatrix}$	B	одноосібний
			C	консервативний
			E	ініціативний
Прихильний управлінський підхід	ACF	$\begin{bmatrix} X:0-50 \\ Y:50-100 \\ Z:50-100 \end{bmatrix}$	A	одноосібний
			C	інноваційний
			F	ініціативний
Автономний управлінський підхід	BCF	$\begin{bmatrix} X:0-50 \\ Y:50-100 \\ Z:0-50 \end{bmatrix}$	B	одноосібний
			C	інноваційний
			F	безініціативний
Коопераційний управлінський підхід	BDE	$\begin{bmatrix} X:50-100 \\ Y:50-100 \\ Z:0-50 \end{bmatrix}$	B	колективний
			D	інноваційний
			E	безініціативний
Консультативний управлінський підхід	ADE	$\begin{bmatrix} X:50-100 \\ Y:0-50 \\ Z:0-50 \end{bmatrix}$	A	колективний
			D	консервативний
			E	безініціативний
Співпричетний управлінський підхід	ADF	$\begin{bmatrix} X:50-100 \\ Y:0-50 \\ Z:50-100 \end{bmatrix}$	A	колективний
			D	консервативний
			F	ініціативний
Колегіальний управлінський підхід	BDF	$\begin{bmatrix} X:50-100 \\ Y:50-100 \\ Z:50-100 \end{bmatrix}$	B	колективний
			D	інноваційний
			F	ініціативний

¹Примітка: запропоновано автором

За результатами проведених розрахунків у розділі 3 п. 3.2 щодо оцінювання результативності керівництва інноваційної діяльності на визначених підприємствах

Львівської області (розділ 2, п. 2.2) наведемо їх інтерпретацію на основі відповідних управлінських підходів (табл. 3.14).

Таблиця 3.14

Управлінські підходи за результатами оцінювання результативності керівництва інноваційною діяльністю на досліджуваних підприємствах¹

Вибірка найбільш успішних інноваційно активних промислових підприємств Львівської області	Орієнтація на			Управлінський підхід	Орієнтація керівника інноваційної діяльності
	інноваційні процеси працівників	інноваційні бізнес-процеси	інноваційні процеси суспільства		
	вісь координат X	вісь координат Y	вісь координат Z		
1	2	3	4	5	6
<i>ТзОВ «Спільне українсько-німецьке підприємство «Електротранс»</i>	0,84	0,64	0,53	колегіальний управлінський підхід	колективний інноваційний ініціативний
<i>ТзОВ «Завод електроннобудприлад»</i>	0,83	0,58	0,40	коопераційний управлінський підхід	колективний інноваційний безініціативний
<i>Українсько-німецьке спільне підприємство в формі ТзОВ «ІНТЕРНЕСІЛ КАТТЕР МАНЮФЕКЧЕРЕР ГМБХ (ІСМ)»</i>	0,67	0,15	0,72	співпричетний управлінський підхід	колективний консервативний ініціативний
<i>ТзДВ «Львівагроماشпроект»</i>	0,79	0,34	0,30	консультативний управлінський підхід	колективний консервативний безініціативний
<i>Державне підприємство «Дослідний завод «Хвиля»</i>	0,68	0,15	0,46	консультативний управлінський підхід	колективний консервативний безініціативний
<i>ТзОВ «ТАЙМ ЕНД СПЕЙС»</i>	0,64	0,05	0,53	співпричетний управлінський підхід	колективний консервативний ініціативний
<i>Приватне підприємство «Науково-виробниче підприємство «ТРОЯН»</i>	0,58	0,17	0,14	консультативний управлінський підхід	колективний консервативний безініціативний

¹Примітка: розраховано автором

Позиціонування досліджуваних підприємств на основі моделі адхократично-креативного управлінського підходу матиме наступний вигляд на рис. 3.8.

За результатами аналізу типології керівників (розділ 1, п. 1.2) та сформованих рекомендацій, щодо застосування інструментів керівництва інноваційною діяльністю в залежності від визначеної векторної орієнтованості (розділ 2, табл. 2.14), пропонуємо встановити до кожного управлінського підходу тип керівника ІД з

деталізованою характеристикою, відповідний вплив та притаманну форму влади (табл. 3.15).

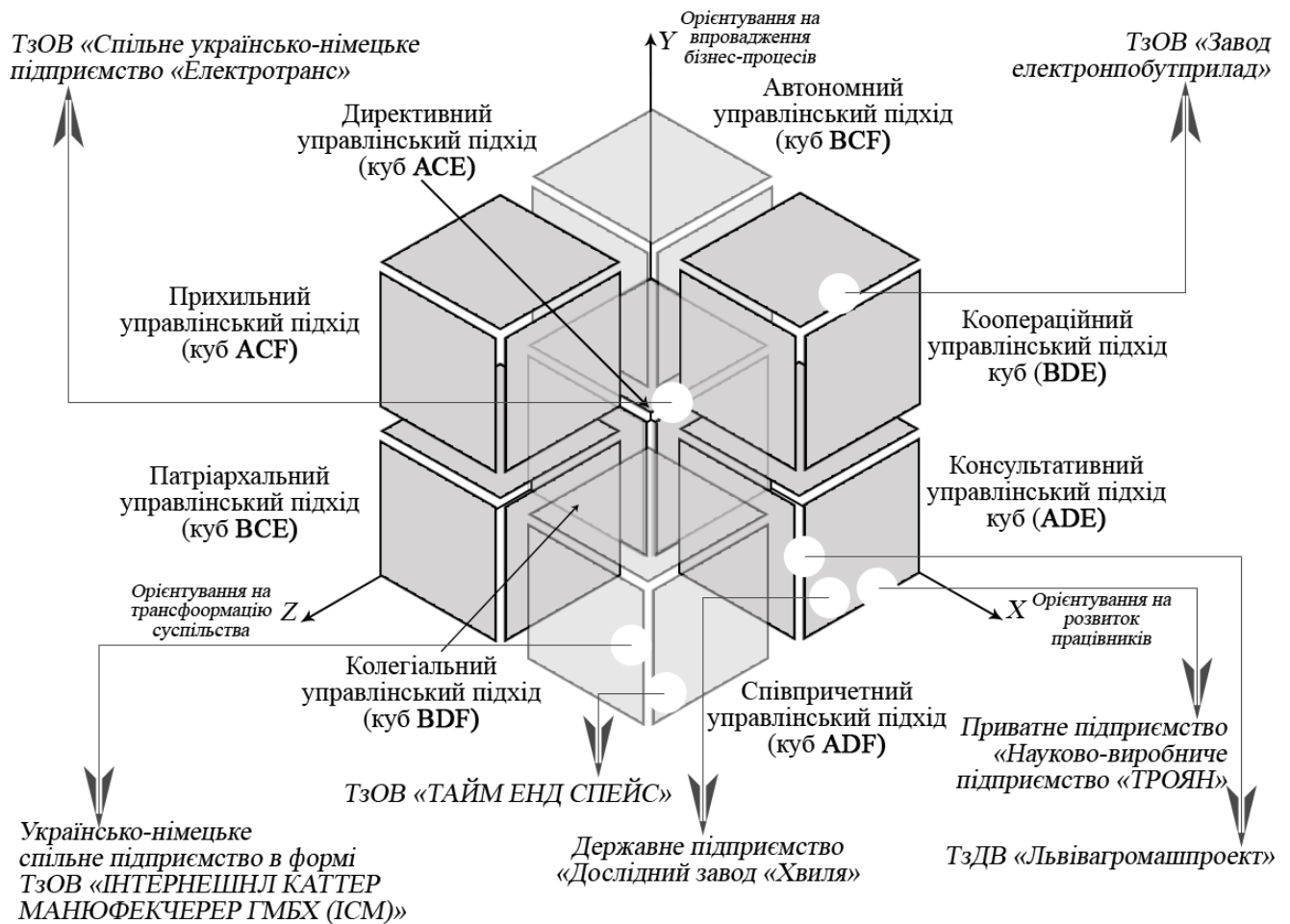


Рис. 3.8. Графічне позиціонування підприємств за адхократично-креативною моделлю вибору управлінського підходу в керівництві інноваційною діяльністю¹

¹Примітка: розраховано автором

Консерватор - керівник, який не бажає приймати рішення щодо інновацій. Він багато уваги надає реформуванню другорядних сфер, добре працює в рамках сформованої структури дотримуючись ієрархії, у своїй діяльності прагне досягнути «статусу-кво», тобто зберегти існуючу ситуацію щодо інновацій.

Дослідник – керівник, який чітко дотримується певних правил, догм, стереотипів щодо інновацій на підприємстві. Він, як правило, стратег. Дослідника не цікавлять деталі, оскільки бізнес-процеси уже налагоджені і працюють самостійно.

Найсильнішою стороною такого керівника є потік різноманітних ідей, натхнення, сприйняття ризику.

Впроваджувач – керівник, який орієнтується на майбутнє і направляє всі свої зусилля та натхнення на розуміння природи інновацій у цілому. Він розуміє складність і необхідність нововведень як рушійної сили в суспільстві і в організації.

Наглядач – керівник акцентує свою увагу на впровадженні нових продуктів для підприємства. Добре спрацьовують з колегами, але тримає усю владу у своїх руках, приймаючи централізовано рішення. Самостійно не здійснює пошук різноманітних інновацій, віддаючи перевагу уже впровадженим нововведенням іншими підприємствами. При роботі з підлеглими дотримується встановлених відповідних правил, за якими першочергово мають реалізуватися рішення, які орієнтовані на досягнення мети.

Координатор – керівник, який знаходить незвичні, але компромісні рішення. Стабілізує владу в організації. Прагне досягнути стабілізації у суспільстві в умовах перехідного періоду. Інновації здійснює шляхом реалізації творчого потенціалу підлеглих та впровадження нововведень у бізнес-процеси.

Командир - керівник, який вирізняється своїми егоїстичними рисами. Він, як правило, стратег, якого не цікавлять деталі. Цінує гармонійні стосунки з підлеглими, мотивує працівників через створення дієвих стимулів, які дають змогу задовольняти індивідуальні потреби підлеглих для продукування нових ідей.

Організатор - керівник, який орієнтований на інноваційну діяльність. В нестандартних ситуаціях знаходить швидкі та гнучкі рішення. Максимально підтримує та мотивує підлеглих. Він прагматичний, бере активну участь у розвитку інновацій за межами організації, але через свою виваженість не впроваджує їх на підприємстві.

Новатор (інноватор) – керівник нового типу. Неординарний, оригінальний, лідер, який відстежує усе що відбувається довкола. Здатний швидко реагувати на інновації, якщо є впевненим у досягненні результату. Активно залучає підлеглих до пошуку, аналізу, впровадження інновацій на підприємстві. Співпрацю з підлеглими будує на принципах командної роботи.

Таблиця 3.15

Відповідність типу керівника, виду влади, впливу та стилю запропонованим
управлінським підходам¹

Інноваційний управлінський підхід	Тип керівника ІД	Види впливу	Види влади	Види стилів
1	2	3	4	5
Директивний управлінський підхід (одноосібно-консервативно-безініціативний)	Консерватор	економічний	нормативного впливу	авторитарний
Патріархальний управлінський підхід (одноосібно-консервативно-ініціативний)	Дослідник	технологічний/ наслідування	експертна/ стимулюючого впливу	інноваційно- демократичний/ дипломатичний
Прихильний управлінський підхід (одноосібно-інноваційно-ініціативний)	Впроваджувач	економічний/ технологічний/ розумовий (раціональний)/ розумовий (інтелектуальний)	експертна/ нормативного впливу/ стимулюючого впливу/ орієнтації	інноваційно- демократичний/ координуючий/ супроводжуючий/ модернізаційний
Автономний управлінський підхід (одноосібно-інноваційно-безініціативний)	Наглядач	економічний/ розумовий (раціональний)	еталонна/ нормативного впливу	інноваційно- авторитарний/ координуючий
Коопераційний управлінський підхід (колективно-інноваційно-безініціативний)	Координатор	економічний/ розумовий (раціональний)/ соціально- психологічний/ емоційний	еталонна/ нормативного впливу/ активізуюча/ морального впливу	інноваційно- авторитарний/ інноваційно- ліберальний/ координуючий/ супроводжуючий
Консультативний управлінський підхід (колективно-консервативно-безініціативний)	Командир	соціально- психологічний/ залучення	винагороди/ морального впливу	інноваційно- ліберальний/ супроводжуючий
Співпричетний управлінський підхід (колективно-консервативно-ініціативний)	Організатор	соціально- психологічний/ технологічний/ емоційний/ інноваційний	винагороди/ морального впливу/ стимулюючого впливу/ координуюча	інноваційно- демократичний/ супроводжуючий/ новаторський/ випереджаючий
Колегіальний управлінський підхід (колективно-інноваційно-ініціативний)	Новатор	технологічний/ інноваційний/ емоційний/ розумовий (раціональний)/ розумовий (інтелектуальний)/ залучення	експертна/ нормативного впливу/ морального впливу/ стимулюючого впливу/ організуюча/ нововведення	інноваційно- демократичний/ координуючий/ супроводжуючий модернізаційний/ новаторський випереджаючий

¹Примітка: запропоновано автором

Керівники типів (координатор, командир, організатор) – це емоційні натури, уважні до своїх підлеглих, сприяють навчанню та розвитку персоналу. Керівники типів (впроваджувач, новатор) – це творчі натури, яким подобається порушувати правила, ризикувати та експериментувати. Керівники типів (консерватор, наглядач, дослідник) – це організовані з аналітичним розумом, обов’язкові, воліють мати справу з точною інформацією та конкретними фактами.

Керівники інноваційної діяльності відповідного типу, мають певні риси, які їх відрізняють один від одного (табл. 3.16) (Колінко, 2012d).

Таблиця 3.16

Характерні риси відповідного типу керівника інноваційної діяльності¹

Керівник-консерватор	Керівник-дослідник	Керівник-впроваджувач	Керівник-наглядач
<ul style="list-style-type: none"> - інтроверт, спокійний, дисциплінований; - серйозна особистість, зосереджена на собі; - нетерплячий і нетерпимий до випадкових ідей, бажань підлеглих, впровадження чогось нового; - любить порядок 	<ul style="list-style-type: none"> - теоретик, плановий, старанний; - спокійний тільки в тому разі, якщо сам перевірить кожену деталь; - зосереджений на собі - при розв'язуванні проблеми приділяє особистим ідеям 	<ul style="list-style-type: none"> - енергійний, індивідуаліст, винахідливий; - вміє направляти ідеї в потрібне русло; - прагне до різноманітності; - не любить легковажних та нереальних ідей; - трансформує реальні ідеї в завдання, які можна виконувати 	<ul style="list-style-type: none"> - розважливий, чіткий, об'єктивний; - намагається об'єднати ідеї; - дисциплінований, має твердий характер; - визначає критерії, але не володарює
Керівник-координатор	Керівник-командир	Керівник-організатор	Керівник-новатор
<ul style="list-style-type: none"> - дружелюбний, довірливий, сумлінний - стійкий, не замикається на своїх проблемах; - має невеликий вплив; - найбільше відчуває потребу в команді; - усвідомлює індивідуальні потреби підлеглих 	<ul style="list-style-type: none"> - високомірний, точний, невірноважений; - нетерпимий до розгубленості та легковажності; - енергійний, схильний до нервових зривів; - орієнтований на завдання; - приділяє багато часу деталям 	<ul style="list-style-type: none"> - комунікабельний, індивідуаліст, проникливий; - ініціює творчу діяльність підлеглих; - відкритий з підлеглими; - бере на себе відповідальність; - націлює працівників на те, що вони можуть зробити найкраще 	<ul style="list-style-type: none"> - креативний, впевнений, розумний; - має дуже високий ступінь інтелекту; - завойовує авторитет, допомагаючи підлеглим; - безкорисливо ініціює ідеї разом із підлеглими; - ідейна особистість з оригінальним та радикальним мисленням

¹Примітка: запропоновано автором

На основі проведених розрахунків та досліджень щодо формування та розвитку результативного керівництва, що базуються на застосуванні моделі вибору інструментарію керівництва (розділ 2, рис. 2.6) та моделі вибору підходу в керівництві (розділ 3, рис. 3.1) сформовано комплексну систему узагальнюючих рекомендацій щодо формування та розвитку результативного керівництва (рис. 3.9).

Дані рекомендації дозволяють керівникам найбільш повно оцінити стан керівництва інноваційною діяльністю та окреслити конкретні заходи щодо його подальшого удосконалення та розвитку.

Досліджуванні найбільш успішні промислові підприємства Львівської області	Рекомендовані до застосування інструментів керівництва інноваційної діяльності	Результат визначення стадії життєвого розвитку та типу керівника інноваційної діяльності	Сформовані рекомендації на основі проведених досліджень
<i>ТзОВ «Спільне українсько-німецьке підприємство «Електротранс»</i>	технологічний/інноваційний/емоційний/розумовий (раціональний)/розумовий (інтелектуальний)/залучення експертна/нормативного впливу/морального впливу/організуюча/нововведення впливу/інноваційно-демократичний/координуючий/супроводжуючий/ модернізаційний/новаторський випереджаючий	стадія ЖР – пік тип керівника ІД – новатор (інноватор) колегіальний управлінський підхід	Керівництво інноваційною діяльністю знаходиться на піку, це означає, що керівник бере участь у НДР, впроваджує нові технологічні процеси у виробництво, здійснює реалізацію ІП нової для ринку та підприємства, мотивує та заохочує працівників інноваційної діяльності. Рекомендації: втримати позиції на ринку
<i>ТзДВ «Львівагрошаппроект»</i>	соціально-психологічний/залучення винагороди/морального впливу інноваційно-ліберальний/супроводжуючий	стадія ЖР – затишся (підготовка) тип керівника ІД – командир консультативний управлінський підхід	Керівництво інноваційною діяльністю характеризується формуванням керівником сприятливого психологічного клімату в здійсненні інноваційної діяльності та впровадженням технологічних процесів у виробництво. Рекомендації: пошуку абсолютно нових інновацій, як для підприємства, так і для ринку
<i>ТзОВ «Завод електронпобутприлад»</i>	економічний/розумовий (раціональний)/соціально-психологічний/емоційний еталонна/нормативного впливу/активізуюча/морального впливу інноваційно-авторитарний/інноваційно-ліберальний/координуючий/супроводжуючий	стадія ЖР – активізація тип керівника ІД – координатор коопераційний управлінський підхід	Керівництво інноваційною діяльністю характеризується розвитком сильної корпоративної культури, з наділенням підлеглих владою та вільним обміном інформацією для впровадження нових технологічних процесів у виробництво. Рекомендації: активно брати участь у НДР для пошуку та реалізації абсолютно нової для ринку інновації
<i>Українсько-німецьке спільне підприємство в формі ТзОВ «ІНТЕРНЕТІЛ КАТТЕР МАНІОФЕКЧЕРЕР ГМБХ (ІСМ)»</i>	соціально-психологічний/технологічний/емоційний/інноваційний винагороди/морального впливу/стимулюючого впливу/координуюча інноваційно-демократичний/супроводжуючий/новаторський/випереджаючий	стадія ЖР – вихід на зовні тип керівника ІД – організатор співпричетний управлінський підхід	Керівництво інноваційною діяльністю характеризується розвитком сильної корпоративної культури, з наділенням підлеглих владою та вільним обміном інформацією для пошуку абсолютно нових інновацій. Рекомендації: максимальне впровадження нових технологічних процесів у виробництво
<i>Приватне підприємство «Науково-виробниче підприємство «ТРОЯН»</i>	соціально-психологічний/залучення винагороди/морального впливу інноваційно-ліберальний/супроводжуючий	стадія ЖР – затишся (підготовка) тип керівника ІД – командир консультативний управлінський підхід	Керівництво інноваційною діяльністю характеризується максимальною підтримкою та мотивацією підлеглих щодо пошуку, дослідження та аналізу інновацій. Рекомендації: впроваджувати інновації на підприємстві та активно генерувати ідеї колективу
<i>Державне підприємство «Дослідний завод «Хвиля»</i>	соціально-психологічний/залучення винагороди/морального впливу інноваційно-ліберальний/супроводжуючий	стадія ЖР – затишся (підготовка) тип керівника ІД – командир консультативний управлінський підхід	Керівництво інноваційною діяльністю характеризується максимальною підтримкою та мотивацією підлеглих щодо пошуку, дослідження та аналізу інновацій. Рекомендації: впроваджувати інновації на підприємстві та активно генерувати ідеї колективу
<i>ТзОВ «ТАЙМ ЕНД СПЕЙС»</i>	соціально-психологічний/технологічний/емоційний/інноваційний винагороди/морального впливу/стимулюючого впливу/координуюча інноваційно-демократичний/супроводжуючий/новаторський/випереджаючий	стадія ЖР – вихід на зовні тип керівника ІД – організатор співпричетний управлінський підхід	Керівництво інноваційною діяльністю формуванням сприятливого психологічного клімату в колективі для пошуку та впровадження інноваційної продукції абсолютно нової для ринку. Рекомендації: розвивати корпоративну культуру та впроваджувати інноваційну продукцію нову для підприємства

Рис. 3.9. Рекомендації щодо формування та розвитку керівництва інноваційної діяльності досліджуваних підприємств

¹Примітка: побудовано автором

Завершальний етап моделі вибору ефективного підходу в керівництві інноваційною діяльністю (рис. 3.1) передбачає прогнозування впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, враховуючи комплексну оцінку результативності керівництва, на економічний результат інноваційної діяльності.

Результати дослідження дозволяють стверджувати, що за сучасних умов керівництво інноваційною діяльністю підприємства набуває важливої практичної ролі. Тому на основі досліджуваних підприємств та на основі розрахованого інтегрального показника результативності керівництва інноваційною діяльністю, побудовано економетричні моделі з метою підвищення економічних результатів інноваційної діяльності.

Моделювання як процес встановлення властивостей об'єкта дослідження за допомогою експериментів над моделлю охоплює ряд послідовних станів, які можуть циклічно повторюватися, а саме: побудова концептуальної моделі; специфікація моделі; формування масиву початкових даних та його перетворення; формування плану експерименту; вибір методу побудови числової моделі; оцінювання параметрів моделі; верифікація моделі. Центральною ланкою моделювання є побудова моделі, з допомогою якої відображають основні властивості об'єкта дослідження, тобто кожену модель слід розглядати як наближений образ дійсності, що й обумовлює обов'язковість етапу верифікації у процесі моделювання.

Для побудови адекватної моделі, яка з належним ступенем відповідності буде описувати взаємозв'язки між незалежними і результатною ознакою, необхідно щоб вона відповідала таким вимогам: відносна простота і зрозумілість для користувача; раціональна відповідність сутності досліджуваного явища (процесу) та опертість на належний теоретичний фундамент; надійність щодо достовірності та однозначності тлумачення отриманих результатів; гнучкість щодо внесення змін та оперування даними.

Концептуальні засади математичного моделювання економіки та класифікацію економіко-математичних моделей наведено у ряді праць В. Вітлінського, В. Гейця, В. Єлейка, У. Благуна, І. Лук'яненко, Р. Фецура (2010) та інших. Дослідження показали, що із усього розмаїття економіко-математичних моделей найбільш

відповідними для оцінювання впливу системоутворюючих факторів на економічний результат є економетричні моделі, що будуються на основі багатфакторних регресійних моделей такого виду:

$$y = f(x_1, x_2, x_3, \dots, x_n) + \varepsilon, \quad (3.14)$$

де y - залежна змінна; $x_1 \div x_n$ - незалежні змінні; ε - випадкова неспостережувана величина.

Для побудови багатфакторної моделі першочергово встановлюють перелік впливових факторних ознак (незалежних змінних). Оскільки метою дослідження є формування результативного керівництва інноваційною діяльністю з урахуванням впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на економічні результати виробничо-господарської діяльності підприємства, то на етапі специфікації моделі у якості сукупності незалежних змінних обирають показники, з допомогою яких описується дія цих факторів $(x_1, x_2, x_3, \dots, x_n)$.

До числа найбільш впливових зовнішніх факторів можна віднести економічні умови господарювання, а до числа впливових внутрішніх факторів – чисельність персоналу та вартість основних засобів підприємства, а також результативність керівництва. Відзначимо, що результативність керівництва доцільно опосередковано відобразити з допомогою інтегрального показника керівництва інноваційною діяльністю, методика розрахунку якого наведена у п. 3.2. Додатковим чинником, дія якого впливає на результати інноваційної діяльності промислових підприємств, будемо вважати фактор часу (t).

Обґрунтований вибір незалежних змінних, тобто правильна специфікація моделі як неодмінна умова побудови якісної моделі, дозволяє уникнути типових помилок специфікації, що обумовлюються помилками при формуванні змістовної (вербальної, концептуальної) моделі, викликаними поверхневими знаннями про об'єкт дослідження, а також опертністю на невідповідний теоретичний базис або систематичними помилками при збиранні та обробленні даних.

Спираючись на праці (Тимошук, Кузьмін, Фещур, Шуляр, Подольчак та Олексів, 2007; Погорелов, 2010) у якості результатного показника ділової активності

обрано – «чистий дохід». Вибір саме цього показника пояснюється його «кількісною» об'єктивністю (на відміну від показника «чистий прибуток»), доступністю (наявністю у звіті про фінансовий результат підприємства), прозорістю (на відміну від показника комплексної оцінки розвитку) та тим, що його значення (завжди додатне) дає змогу досліджувати динаміку і виявляти тенденцію зміни економічного результату діяльності підприємства.

У загальному випадку вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на економічний результат діяльності підприємства відображено на рис. 3.10. Таким чином, нами виокремлено такі незалежні змінні величини: чисельність персоналу підприємств (L_t); вартість основних засобів (K_t); інтегральний показник результативності керівництва інноваційною діяльністю (Pef); оцінка економічних умов виробничо-господарської діяльності (R_t^y); рівень інноваційної активності підприємства (Z_t); чистий дохід від реалізації продукції (Y_t).

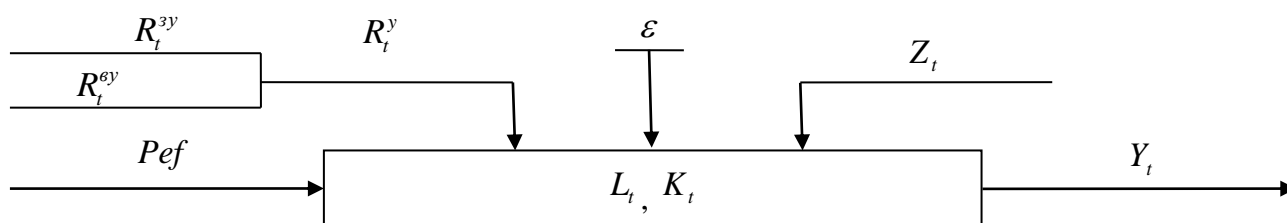


Рис. 3.10. Загальна схема впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на економічний результат діяльності підприємства¹

¹Примітка: побудовано автором

Зупинимось детальніше на розгляді змісту та інформаційного наповнення виокремлених змінних величин.

Чисельність персоналу підприємства (L_t) відповідає кількості штатних працівників на фіксований момент часу (t). Вартість основних засобів (K_t) відповідає залишковій вартості, вираженій у грошових одиницях. Ці значення містяться в масивах даних управлінського обліку і є доступними для дослідження.

Результативності керівництва інноваційною діяльністю є одним із найсуттєвіших внутрішніх факторів впливу на економічний результат. Оцінювання

якості керівництва інноваційною діяльністю (Pef) є складним і неоднозначним завданням, методичні особливості якого описані у п. 3.2.

Економічні умови безпосередньо впливають на результати виробничо-господарської діяльності підприємства. Числове значення оцінки (R_t^y) за проміжок часу (t) доцільно встановлювати експертно методами з урахуванням дії таких факторів на економічну систему, як кредитно-фінансові механізми, податкова система, внутрішня і зовнішня політична ситуація, фінансовий стан підприємства тощо.

За своїм сутнісним змістом оцінка економічних умов господарювання є узагальненою, оскільки відображає дію ряду внутрішніх (R_t^{by}) і зовнішніх (R_t^{zy}) факторів. Для її обчислення можна скористатися адитивним або мультиплікативним підходами. За адитивним підходом передбачається можливість компенсації несприятливої дії певних факторів за рахунок інших факторів шляхом усереднення оцінок.

Якщо вважати усіх експертів однаково компетентними, то обчислення оцінки (R_t^y) здійснюють за такими формулами:

$$R_t^y = \frac{1}{n} \cdot \sum_{i=1}^n r_i, \quad (3.15)$$

$$r_i = \frac{1}{m \cdot A} \cdot \sum_{j=1}^m a_{ij}, \quad (3.16)$$

де r_i - відносна оцінка i -го експерта економічних умов господарювання ($r_i \in [0;1]$); i - індекс експерта ($i=1;\bar{n}$); j - індекс фактора впливу на економічні умови господарювання ($j=1;\bar{m}$); a_{ij} - абсолютна оцінка i -го експерта дії j -го фактора ($0 \leq a_{ij} \leq A$); A - максимальне абсолютне значення оцінки.

Особливої ваги при застосуванні експертних методів набуває оцінювання узгодженості думок експертів, у якості міри якої розглядають дисперсію (σ^2) та коефіцієнт варіації (V) оцінок експертів:

$$\sigma^2 = \frac{1}{n} \cdot \sum_{i=1}^n (r_i - \bar{r})^2, \quad (3.17)$$

$$V = \frac{\sigma}{r} \cdot 100\%, \quad (3.18)$$

де \bar{r} - середнє арифметичне значення оцінок експертів; σ - середнє квадратичне відхилення ($\sigma = \sqrt{\sigma^2}$).

Стандартним методом підвищення якості експертного оцінювання є уведення замість однієї (a_i) оцінки i -го експерта трьох видів цієї оцінки ($a_{iq}, q=1;3$): оптимістичної (a_{i1}), реалістичної (a_{i2}), та песимістичної (a_{i3}).

З їх урахуванням розрахункові формули (3.15) - (3.16) перетворюються до такого вигляду:

$$\bar{R}_i^y = \frac{1}{n} \cdot \sum_{i=1}^n \bar{r}_i, \quad (3.19)$$

$$\bar{r}_i = \frac{\sum_{q=1}^3 \lambda_q r_{iq}}{\sum_{q=1}^3 \lambda_q}, \quad (3.20)$$

де \bar{r}_i - середня зважена оцінка економічних умов господарювання i -им експертом; q - індекс виду оцінки (1 - оптимістична; 2 - реалістична; 3 - песимістична); λ_q - вагові коефіцієнти.

Для встановлення ступеня узгодженості думок експертів, при цьому використовують трансформовані формули (3.17), (3.18):

$$\sigma^2 = \frac{1}{n} \cdot \sum_{i=1}^n \sigma_i^2 + \frac{1}{n} \cdot \sum_{i=1}^n (\bar{r}_i - \bar{r})^2, \quad (3.17')$$

$$\sigma_i^2 = \frac{r_{i1} - r_{i3}}{\lambda_0}, \quad (3.21)$$

$$V = \frac{\sigma}{r} \cdot 100\%, \quad (3.18')$$

$$\bar{r}_i = \frac{1}{n} \cdot \sum_{i=1}^n r_i, \quad (3.20')$$

де λ_0 - оцінка ступеня невпевненості експертів.

Зазначимо, що значення вагових коефіцієнтів λ_1 , λ_2 , λ_3 та оцінки λ_0 встановлюють емпірично за однією із двох методик (Фещур, Кічор та Якимів, 2013):

1. $\lambda_1 = \lambda_2 = \lambda_3 = 1$; $\lambda_0 = 36$;

2. $\lambda_1 = 3$; $\lambda_2 = 0$; $\lambda_3 = 2$; $\lambda_0 = 25$.

Довірчий інтервал узагальненої оцінки R_i^y за припущення, що оцінки експертів (r_i) розподілені нормально з центром (\bar{r}) і дисперсією (σ^2) визначають за формулою:

$$\bar{r}_i - \frac{t \cdot \sigma}{\sqrt{n}} \leq R_i^y \leq \bar{r} + \frac{t \cdot \sigma}{\sqrt{n}}, \quad (3.22)$$

де значення коефіцієнта довіри (t) обирають з урахуванням рівня значущості (α) та числа ступенів вільності ($n-1$) за таблицею критичних точок розподілу Стьюдента.

При застосуванні мультиплікативного підходу до оцінювання економічних умов господарювання обчислення узагальненої оцінки здійснюють за такими формулами:

$$R_i^y = \sqrt[m]{r_1 \cdot r_2 \cdot \dots \cdot r_j \cdot \dots \cdot r_m}, \quad (3.23)$$

$$r_j = \sqrt[n]{r_{1j} \cdot r_{2j} \cdot \dots \cdot r_{ij} \cdot \dots \cdot r_{nj}}, \quad j = 1, 2, \dots, m \quad (3.24)$$

$$r_{ij} = \frac{a_{ij}}{A}, \quad (3.25)$$

де r_j - узагальнена відносна оцінка дії j -го фактора на економічні умови господарювання ($0 \leq r_j \leq 1$); a_{ij} - абсолютна оцінка дії j -го фактору, яка встановлена i -м експертом ($0 \leq a_{ij} \leq A$); r_{ij} - відносна оцінка дії j -го фактору, яка встановлена i -м експертом ($0 \leq r_{ij} \leq 1$).

Важливою особливістю мультиплікативного підходу порівняно з адитивним є те, що узагальнена оцінка (R_i^y) набуде нульового значення якщо принаймні одна з експертних оцінок (a_{ij}) буде дорівнювати нулеві.

Необхідно зазначити, що оцінка умов господарювання (R_i^y) інтегрує в собі оцінки зовнішніх для підприємства (R_i^{zy}) та внутрішніх (R_i^{gy}) економічних умов. Залежно від стабільності цих умов у часі будемо вважати, що виконуються такі тотожності:

$$\begin{cases} R_i^y \equiv R_i^{gy}, & \text{якщо } R_i^{zy} = Const, \\ R_i^y \equiv R_i^{zy}, & \text{якщо } R_i^{gy} = Const. \end{cases}$$

В усіх інших випадках $R_t^y = \overline{R_t^y}$ (див. форм. (3.19)).

Зважаючи на те, що оцінювання зовнішніх економічних умов господарювання базується на оцінках економічної свободи в країні, пропонується у якості показника (R_t^y), у випадку, якщо $R_t^{ey} = Const$ і $R_t^y = R_t^{zy}$, розглядати індекс економічної свободи. Цей індекс розраховують як середнє арифметичне на підставі значень десяти індексів, які оцінюються за шкалою $[0; 100]$, а саме, індексів свободи бізнесу, свободи торгівлі, свободи трудових стосунків, грошової свободи, фінансової свободи, податкової свободи, державних витрат, свободи інвестицій, свободи від корупції та захисту прав власності. Усі часткові індекси свободи вважаються при цьому рівнозначущими.

Інтервальна шкала якісного оцінювання економічної свободи в країні має такий вигляд:

Значення індексу економічної свободи	0-49,9	50-59,9	60-69,9	70-79,9	80-100
Якісна оцінка економічної свободи в країні	Невільна (деспотична) економіка	В основному невільна	Помірно вільна	В основному вільна	Вільна

Значення індексу економічної свободи в Україні з 2005 по 2008 роки коливалися у межах від 55,8 до 51,0, тобто, економіка України оцінювалась як «в основному невільна». Починаючи з 2009 року по 2019 рік індекс економічної свободи не перевищував 49,3, тобто, у цих роках економіка України оцінювалась як «невільна (деспотична)». Відповідно, такими ж можна вважати зовнішні для підприємства економічні умови господарювання (R_t^{zy}).

Щодо оцінювання інноваційної активності підприємств, то за результатами здійсненого дослідження можна стверджувати про відсутність узгодженого підходу до вибору показника інноваційної активності (Z_t). Використання такого очевидного показника, як «частка обсягу інноваційної продукції у загальному обсязі реалізованої продукції» є достатньо поширеним. Однак цей показник не позбавлений вад, оскільки відображає кінцевий кількісний результат інноваційної діяльності та не охоплює у явному виді такі якісні інноваційні перетворення, як

удосконалення системи менеджменту, розвиток персоналу, модернізація основних засобів тощо.

Універсальним вимірником подібних перетворень можуть слугувати витрати на інноваційну активність підприємств, хоча з іншого боку зв'язок між обсягом витрат і приростом обсягу інноваційної продукції та підвищенням конкурентоспроможності підприємства є неочевидним.

На нашу думку, найбільш відповідним показником інноваційної активності підприємства доцільно вважати питому вагу середнього обсягу випуску інноваційної продукції (за три послідовні роки, що передують проміжкові часу t) в середньому обсязі чистого доходу підприємства (за ті ж проміжки часу), тобто:

$$Z_t = \bar{Y}_t^{S(3)} : \bar{Y}_t^{(3)}, \quad (3.26)$$

$$\bar{Y}_t^{S(3)} = \alpha_1 Y_{t-1}^S + \alpha_2 Y_{t-2}^S + \alpha_3 Y_{t-3}^S, \quad (3.27)$$

$$\bar{Y}_t^{(3)} = \frac{Y_{t-1} + Y_{t-2} + Y_{t-3}}{3}, \quad (3.28)$$

де $\bar{Y}_t^{S(3)}$ - плінне середнє (трьохчленне) значення випуску інноваційної продукції; $\bar{Y}_t^{(3)}$ - плінне середнє (трьохчленне) значення чистого доходу підприємства; Y_{t-1}^S , Y_{t-2}^S , Y_{t-3}^S - випуск продукції у відповідних проміжках часу; Y_{t-1} , Y_{t-2} , Y_{t-3} - чистий дохід за відповідні роки; α_1 , α_2 , α_3 - коефіцієнти вагомості ($\alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3 = 1$).

Для оцінювання параметрів економетричної моделі сформємо репрезентативну вибірку підприємств, показники внутрішніх умов функціонування яких (L_t), (K_t) містяться у стандартній статистичній звітності підприємств, рівно ж як і значення залежної змінної (Y_t), тобто вони є доступними для спостереження.

Візуальний аналіз початкових даних вказує на існування прямого зв'язку між чистим доходом та факторними ознаками «чисельність персоналу» і «вартість основних засобів». У той же час залежність між вислідом (Y_t) та інтегральною оцінкою керівництва інноваційною діяльністю (Pef) є неочевидною, аналогічно як і з оцінкою економічних умов інноваційної діяльності (R_t^y). Провівши візуальний

аналіз початкових даних наведемо план поетапного послідовного експерименту щодо дослідження впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на економічні результати діяльності підприємства.

План поетапного дослідження впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на інноваційну активність та економічні результати діяльності підприємства на основі застосування економіко-статистичних інструментів матиме такий вигляд:

- Етап 1. Встановлення основної тенденції розвитку інноваційної діяльності підприємства;
- Етап 2. Дослідження факторів впливу на результати інноваційної діяльності підприємства;
- Етап 3. Дослідження факторів впливу на економічний результат діяльності підприємства.

На першому етапі доцільно застосовувати економетричну модель показникового виду:

$$Y_t^S = e^{\alpha_0 + \alpha_1 t}, \quad (3.29)$$

де Y_t^S - обсяг реалізації інноваційної продукції підприємства; e - основа натурального логарифма; t - індекс фактору часу; α_0, α_1 - параметри моделі.

Перетворивши модель (3.29) до лінійного виду, отримаємо:

$$\ln Y_t^S = \alpha_0 + \alpha_1 t, \quad (3.30)$$

або $W_t^S = \alpha_0 + \alpha_1 t$, де $W_t^S = \ln Y_t^S$.

Побудова моделі (3.30) дозволяє підтвердити (чи заперечити) існування основної тенденції зміни інноваційної діяльності підприємства у часі та встановити її характер (зростання, якщо $\alpha_1 > 0$; спадання, якщо $\alpha_1 < 0$; сталість, якщо $\alpha_1 = 0$).

З метою дослідження впливу факторів зовнішнього середовища на економічний результат інноваційної діяльності (Y_t^S) доцільно побудувати економетричну модель такого вигляду:

$$Y_t^S = e^{\beta_0 + \beta_1 R_t^Y + \beta_2 P_{ef}}, \quad (3.31)$$

де $\beta_0, \beta_1, \beta_2$ - параметри моделі, а усі інші позначення відповідають раніше введеним.

Логарифмуючи вираз (3.31), отримаємо:

$$W_t^S = \ln Y_t^S = \beta_0 + \beta_1 R_t^Y + \beta_2 Pef, \quad (3.32)$$

На третьому етапі для дослідження факторів впливу на економічний результат підприємства застосуємо модифіковану виробничу функцію Кобба-Дугласа:

$$Y_t = e^{\beta_0 + \beta_1 R_t^Y + \beta_2 Pef + \beta_3 Z_t} L_t^{\alpha_1} K_t^{\alpha_2}, \quad (3.33)$$

де $\alpha_1, \alpha_2, \beta_0, \beta_1, \beta_2, \beta_3$ - параметри моделі, а усі інші позначення відповідають раніше введеним.

Шляхом логарифмування зводимо нелінійну функцію (3.33) до лінійного виду:

$$W_t = \beta_0 + \beta_1 R_t^Y + \beta_2 Pef + \beta_3 Z_t + \alpha_1 X_t^1 + \alpha_2 X_t^2, \quad (3.34)$$

де $W_t = \ln Y_t, X_t^1 = \ln L_t, X_t^2 = \ln K_t$.

Модель (3.32) описує вплив економічних умов господарювання (R_t^Y) та оцінювання керівництва інноваційною діяльністю (Pef) на економічний результат (Y_t^S) інноваційної діяльності. Модель (3.34) можна вважати найбільш повною, оскільки вона відображає дію внутрішніх ($L_t, K_t, Z_t, R_t^{gy}, R_t^m$) та зовнішніх (R_t^{zy}) факторів на економічний результат (чистий дохід від реалізації продукції, Y_t) діяльності підприємства. Вихідні дані до побудови економетричних моделей наведено у додатку С.

Дослідження підтвердили практичну придатність розроблених моделей для вирішення встановлених завдань виявлення тенденції розвитку інноваційної діяльності (модель 3.29), встановлення факторів впливу на результати інноваційної діяльності (модель 3.31) та на економічний результат діяльності підприємства (модель 3.33) (додаток Т).

У таблиці 3.17 наведено побудовані економетричні моделі для сукупності інноваційних підприємств Західного регіону України (ТЗОВ «Спільне українсько-німецьке підприємство «Електротранс»; ТЗДВ «Львівагромашпроект»; Приватне підприємство «Науково-виробниче підприємство «ТРОЯН»).

Таблиця 3.17

Економетричні інструменти керівництва інноваційною діяльністю підприємств¹

Моделі виду (3.29), (3.31), (3.33), (3.34)	Коефіцієнт кореляції
1	2
ТзОВ «Спільне українсько-німецьке підприємство «Електротранс» (П2)	
$\ln Y_t^S = 7,674 + 0,188 \cdot t$	0,818
$Y_t^S = -15,116 - 0,141 \cdot R_t^Y + 37,670 \cdot P_{ef}$	0,831
$Y_t = 4,108 - 0,009 \cdot R_t^Y + 10,885 \cdot P_{ef} + 0,170 \cdot Z_t \cdot \ln L_t^{0,331} \cdot \ln K_t^{-0,636}$	0,899
$\ln Y_t = 6,504 - 0,008 \cdot R_t^Y + 5,827 \cdot P_{ef} + 0,597 \cdot Z_t - 0,615 \ln L_t + 0,042 \cdot \ln K_t$	0,939
ТзДВ «Львівагропромашпроект» (П5)	
$\ln Y_t^S = 8,315 + 0,076 \cdot t$	0,922
$Y_t^S = 2,278 + 0,015 \cdot R_t^Y + 7,669 \cdot P_{ef}$	0,916
$Y_t = 18,544 + 0,051 \cdot R_t^Y + 10,687 \cdot P_{ef} + 0,775 \cdot Z_t \cdot \ln L_t^{-2,107} \cdot \ln K_t^{-1,213}$	0,967
$\ln Y_t = 15,626 + 0,018 \cdot R_t^Y + 3,731 \cdot P_{ef} - 1,189 \cdot Z_t - 0,613 \ln L_t + 0,110 \cdot \ln K_t$	0,999
Приватне підприємство «Науково-виробниче підприємство «ТРОЯН» (П18)	
$\ln Y_t^S = 6,479 + 0,127 \cdot t$	0,684
$Y_t^S = -1,713 - 0,120 \cdot R_t^Y + 22,756 \cdot P_{ef}$	0,691
$Y_t = -6,209 + 0,035 \cdot R_t^Y - 1,704 \cdot P_{ef} + 0,370 \cdot Z_t \cdot \ln L_t^{0,659} \cdot \ln K_t^{1,259}$	0,978
$\ln Y_t = -1,950 + 0,008 \cdot R_t^Y + 0,988 \cdot P_{ef} + 0,329 \cdot Z_t + 0,806 \ln L_t + 0,314 \cdot \ln K_t$	0,987

¹Побудовано автором

Першочергово зазначимо, що адекватність побудованих моделей статистичного підтвердження за F-критерієм Фішера ($F_{розр.} > F_{крит.}$).

За даними табл. 3.17 можна зробити такі висновки:

1. Інноваційна діяльність виокремлених підприємств виявляє основну тенденцію до зростання у часі ($\alpha_1^{П2} = 0,188 > 0$; $\alpha_1^{П5} = 0,076 > 0$; $\alpha_1^{П18} = 0,127 > 0$);

2. Економічні умови діяльності підприємств неоднозначно впливають на їх економічні результати ($\beta_1^{П2} = -0,008 < 0$; $\beta_1^{П5} = 0,018 > 0$; $\beta_1^{П18} = 0,008 > 0$). З теоретичної точки зору підвищення рівня економічної свободи повинно сприяти досягненню вищого економічного результату. Однак для підприємств, діяльність яких чутлива до підвищення конкуренції на товарному ринку та політичних збурень, ця теза може виявитися хибною;

3. Якість керівництва інноваційною діяльністю позитивно впливає на економічний результат ($\beta_2^{II2}=5,827>0$; $\beta_2^{II5}=3,731>0$; $\beta_2^{III8}=0,988>0$);

4. Інноваційна активність впливає на економічний результат ($\beta_3^{II2}=0,597>0$; $\beta_3^{II5}=-1,189<0$; $\beta_3^{III8}=0,329>0$);

5. Зростання чисельності працівників неоднозначно впливає на економічний результат ($\alpha_1^{II2}=-0,615<0$; $\alpha_1^{II5}=-1,189<0$; $\alpha_1^{III8}=0,806>0$);

6. Нарощення капіталу (основних засобів) призводить до зростання економічного результату ($\alpha_2^{II2}=0,042>0$; $\alpha_2^{II5}=0,110>0$; $\alpha_2^{III8}=0,314>0$).

Необхідно наголосити, що запропонованими моделями не обмежується набір можливих інструментів керівництва інноваційною діяльністю підприємств, оскільки виокремлена за ознакою «інноваційна активність» сукупність підприємств може бути однорідною за цією ознакою, однак неоднорідною за рядом інших впливових ознак. Зокрема на вибір інструментів керівництва інноваційною діяльністю, а також виробничо-господарською діяльністю суб'єкта господарювання, можуть впливати такі фактори, як тривалість перебування на ринку домінантної для підприємства продукції, тип операційної діяльності, масштаб виробництва, тривалість життєвого циклу продукції, різноманітність асортименту продукції, чисельність працівників, вартість основних засобів тощо.

Відповідно, для вирішення певних завдань керівництва інноваційною діяльністю на конкретних підприємствах доцільно встановити можливість використання економетричних моделей, відмінних від показникового виду – дистрибутивно-лагових, авторегресійних, симулятивних, з фіктивними змінними та ін. Особливої ваги при цьому набуває розроблення інструментів керівництва інноваційною діяльністю з урахуванням особистісних характеристик керівника, оцінювання яких вимагає застосування спеціальних (комбінованих) методів.

Ключову роль в керівництві інноваційною діяльністю підприємства відіграє особистість керівника з властивими йому навичками, знаннями, цінностями, мисленням, здібностями, якостями, принципами та функціями. Сукупність усіх цих характеристик формує профіль керівника. У той же час в уяві кожного

топ-менеджера формується власне розуміння вимог до особистісних характеристик керівника інноваційної діяльності підприємства з урахуванням набутого досвіду, бачення та векторної орієнтованості інноваційної діяльності. Відповідно, постає проблема встановлення узгоджених якісних оцінок характеристик особистісної складової керівника інноваційної діяльності та кількісного оцінювання їх вагомості.

Дослідження показали, що для формування еталонного профілю керівника інноваційної діяльності доцільно застосовувати метод поєднуваного аналізу, в якому органічно інтегруються формальні економетричні методи та моделі, а також якісні (експертні) методи (Фещур, 2003; Подольчак, 2013). Особливістю методу поєднуваного аналізу є те, що експерти (топ-менеджери) встановлюють загальні оцінки комбінацій особистісних характеристик керівника інноваційної діяльності, а не кожної характеристики зокрема. Графічну модель формування профілю особистісних характеристик керівника інноваційної діяльності наведена на рис. 3.11.



Рис. 3.11. Графічна модель формування профілю керівника інноваційної діяльності¹

¹Примітка: розроблено автором

Групи та підгрупи особистісних характеристик керівника інноваційної діяльності агреговано з сукупності характеристик, наведених у таблиці 3.7. Якісне оцінювання характеристик (Б1, Б2, І1, І2, П1, П2) здійснюють згідно з градацією розробленої шкали оцінок (див. табл. 3.6). Цілком зрозуміло, що з урахуванням ролі

інноваційної діяльності в розвитку підприємства, до керівництва інноваційною діяльністю, доцільно залучати фахівців, оцінки характеристик яких не опускаються нижче середньої (найвища – Н; висока – В; середня С).

Наведена сукупність характеристик (рис. 3.11) відповідає встановленим вимогам до практичного застосування поєднуваного аналізу: кількість характеристик не перевищує шести; виокремлені характеристики не корелюються між собою; диференціація рівнів оцінок є зрозумілою для експертів (Н; В; С).

Аналіз базується на побудові регресійної моделі, параметри якої відображають вплив відповідних характеристик на зведену оцінку особистості керівника:

$$y = \theta_0 + \sum_K \theta_K X_K, \quad (3.35)$$

де y - експертна оцінка профілю особистості керівника інноваційної діяльності; $\theta_0, \theta_1, \theta_2, \dots, \theta_K$ - параметри моделі; X_K - незалежні змінні ($X_K = \{-1;0;+1\}$); K - індекс характеристики з відповідною оцінкою.

Зазначимо, що параметри (θ_K) описують індивідуальний внесок кожної характеристики у зведену оцінку профілю керівника інноваційної діяльності.

Проведені дослідження дають підставу стверджувати, що розроблені економетричні моделі можуть слугувати дієвими інструментами розвитку керівництва інноваційною діяльністю підприємств з метою підвищення економічних результатів їх виробничо-господарської діяльності.

Результатом роботи на основі дослідження, аналізування та моделювання є розроблення узагальненої моделі формування та розвитку результативного керівництва інноваційною діяльністю (рис. 3.12) на поєднанні: «моделі вибору інструментарію керівництва» (п. 2.1) та «модель вибору підходу в керівництві» (п. 3.1), що дозволить врахувати як і загальний рівень керівництва підприємства, виходячи із його цілей, орієнтації, особливостей функціонування тощо, так і частковий рівень – рівень конкретної особи-керівника, враховуючи його особисті характеристики та досягнення. Моделювання результативного керівництва по суті є процесом вибору ефективного інструментарію керівництва інноваційною діяльністю та вибору ефективного підходу в керівництві інноваційної діяльності.

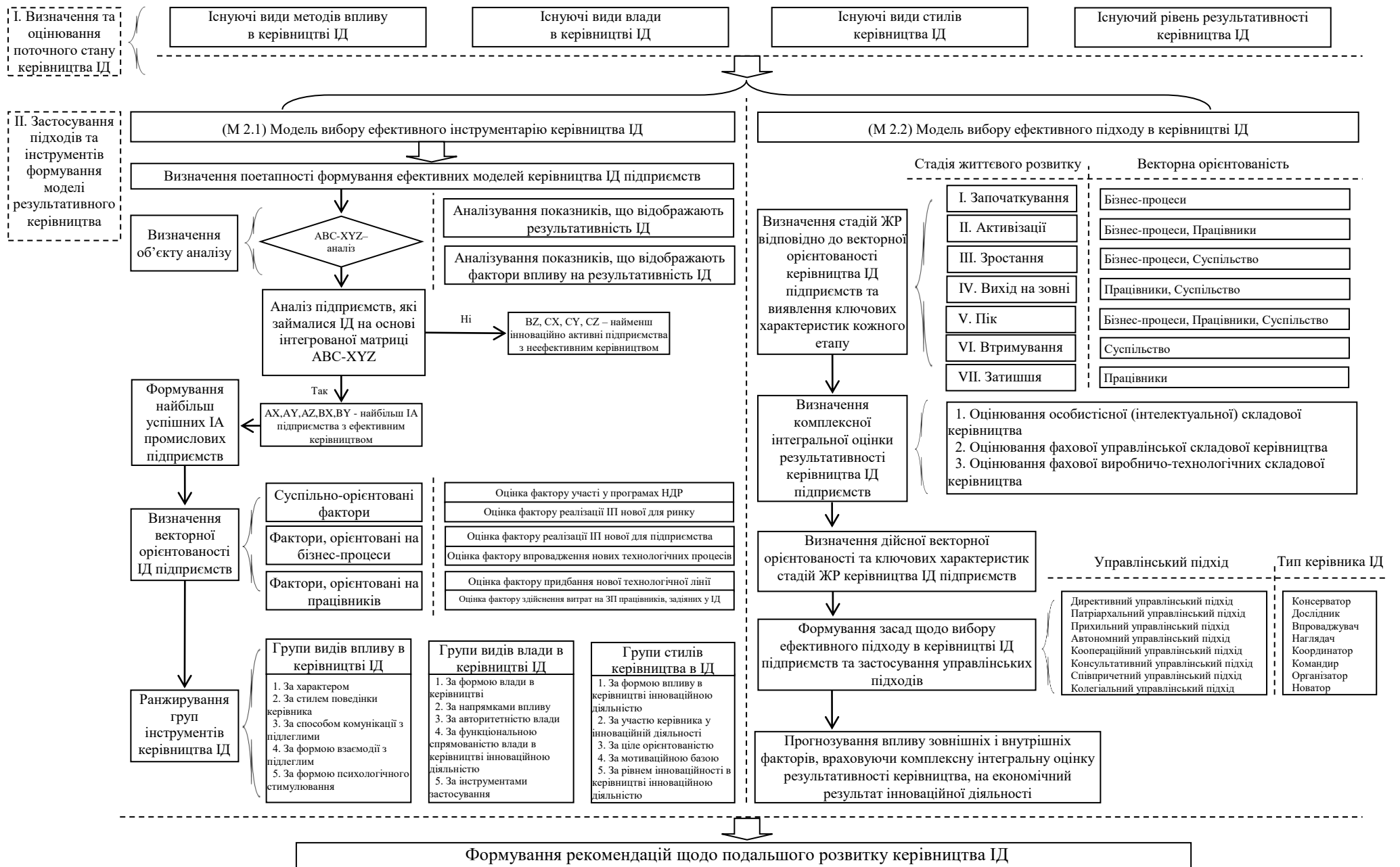


Рис. 3.12. Узагальнена модель формування та розвитку результативного керівництва підприємств¹

¹Примітка: запропоновано автором

Сучасним керівникам доводиться докладати немало зусиль для того, щоб ефективно управляти колективом, який працюватиме як злагоджений механізм лише у тому випадку, коли керівник вміє ставити завдання, визначати засоби досягнення мети, планувати, організовувати, мотивувати підлеглих на інноваційний розвиток підприємства (Колінко, 2012d). Саме з цією метою для забезпечення інноваційного розвитку підприємства на основі детального вивчення структури управління інноваційною діяльністю, вибору необхідного інструментарію результативного керівництва інноваційною діяльністю та вибору управлінського підходу в керівництві інноваційною діяльністю сформовано узагальнену модель, що забезпечить перетворення існуючої системи керівництва з її результатами, структурою, потенціалом в наявних умовах інноваційної діяльності на бажану.

Висновки до розділу 3

1. Вперше розроблено та запропоновано модель формування та розвитку результативного керівництва інноваційною діяльністю, що ґрунтується на поєднанні удосконаленої моделі вибору ефективного інструментарію та моделі вибору ефективного підходу в керівництві інноваційною діяльністю, що включає такі елементи як: оцінку рівня результативності керівництва інноваційною діяльністю, визначення на її основі дійсної векторної орієнтованості, вибору відповідного управлінського підходу результативного керівництва на засадах адхократично-креативного моделі та прогнозування впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, враховуючи інтегральну оцінку результативності керівництва, на економічний результат інноваційної діяльності. Така модель є комплексною, універсальною та всеохоплюючою в межах предмету дослідження, враховує як розроблені в попередніх частинах механізми застосування інструментарію результативного керівництва, так і всебічну оцінку керівництва, враховує нектарність керівництва та слугує дієвим інструментом формування та розвитку результативного керівництва підприємства.

2. Уточнено та розвинуто етапність стадій життєвого розвитку керівництва інноваційною діяльністю (стадії: започаткування, активізація, зростання, вихід на зовні, пік, втримування, затишшя (підготовка)) та запропоновано удосконалену

модель співвідношення даних стадій та комбінацій векторної орієнтованості. Таке співвідношення дозволило на основі врахування особливостей векторної орієнтації керівництва розвинути ключові характеристики кожної стадії життєвого розвитку та запропонувати кожній з них конкретні комбінації досліджених вище інструментів керівництва (видів: влади, методів впливу, стилю керівництва). Це дозволяє більш ґрунтовно зрозуміти на якому відрізку життєвого розвитку перебуває керівництво інноваційною діяльністю та які додаткові чинники та інструменти, що визначаються векторною орієнтованістю, необхідно застосовувати.

3. Запропоновано удосконалений комплексний підхід до оцінювання результативності керівництва інноваційною діяльністю підприємств, що базується на оцінюванні 14 часткових показників, кожен з яких відображає конкретну векторну орієнтованість. Дане оцінювання дозволяє поєднати показники, що у своїй суті відображають і особистісні характеристики керівника, і комбінації формуючих та результуючих факторів впливу керівництва на стан та результати інноваційної діяльності (запропонований вище факторний підхід), та, відповідно, дають можливість отримати багатогранну, комплексну та найбільш повну в межах предмету та об'єкту дослідження оцінку керівництва інноваційною діяльністю відповідно до дійсної векторної орієнтованості.

4. На основі запропонованого удосконаленого оцінювання розраховано показники результативності керівництва інноваційною діяльністю для семи досліджуваних вище інноваційно активних промислових підприємств. Так, розраховано: 1) особистісну складову (P_s) оцінювання результативності керівництва інноваційною діяльністю із застосуванням інструментарію експертного оцінювання, 2) управлінську складову (P_m) та 3) технологічно-виробничу складову (P_p) оцінювання результативності керівництва інноваційною діяльністю на основі внутрішньої звітності підприємства, що дає можливість збалансувати часткову суб'єктивність експертного методу реальними даними конкретних підприємств. Як результат, на основі значень трьох складових оцінки, розраховано комплексний інтегральний показник результативності керівництва інноваційною діяльністю підприємства (P_{ef}).

5. Запропоновано використання адхократично-креативної моделі визначення управлінського підходу результативного керівництва інноваційною діяльністю підприємств. В основу побудови даної моделі покладено такі критерії як: результати оцінювання трьох складових керівництва інноваційною діяльністю (P_s , P_m , P_p) та векторну орієнтованість керівництва, що дало можливість виокремити та детально охарактеризувати вісім управлінських підходів керівництва інноваційною діяльністю (директивний, патріархальний, прихильний, автономний, коопераційний, консультативний, співпричетний, колегіальний підходи) та виокремити вісім відповідних типології керівників (наглядач, координатор, впроваджував, організатор, новатор, дослідник, командир). Позиціонування семи досліджуваних підприємств в межах даної адхократично-креативної моделі дозволило визначити притаманні їм управлінські підходи та сформулювати конкретні пропозиції щодо формування та розвитку результативного керівництва.

6. Здійснено прогнозування ступеню впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, враховуючи отримані результати комплексної інтегральної оцінки результативності керівництва (P_{ef}), на економічний результат виробничо-господарської діяльності промислових підприємств, що дозволяє суттєвим чином підсилити результуючі фактори керівництва інноваційною діяльністю та спрогнозувати конкретні кінцеві результати усієї інноваційної діяльності.

7. Сформовано комплексну систему узагальнюючих рекомендацій щодо формування та розвитку результативного керівництва, що базується на визначеному управлінському підході, враховує векторну орієнтованість, стадію життєвого розвитку, необхідний інструментарій результативного керівництва інноваційною діяльністю та визначає конкретний притаманний тип керівника. Дані рекомендації дозволяють керівникам інноваційної діяльності найбільш повно оцінити стан керівництва інноваційною діяльністю та окреслити конкретні заходи щодо його подальшого розвитку.

Отримані результати опубліковано в таких працях автора: (Колінко, 2012d; Колінко, 2012e; Колінко, Кузьмін та Жежуха, 2020).

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі наведено теоретико-методологічне узагальнення та запропоновано нове концептуальне вирішення проблеми формування та розвитку результативного керівництва інноваційною діяльністю підприємств. За результатами дисертаційної роботи зроблено такі висновки:

1. Розвинуто понятійно-термінологічний апарат у сфері керівництва інноваційною діяльністю, а саме запропоновано авторське тлумачення поняття «керівництво інноваційною діяльністю» як діяльності, що здійснюється керівником інноваційного типу через вплив на керовану систему шляхом застосування конкретних моделей інструментів керівництва з метою досягнення соціального, економічного, науково-технічного ефекту в інноваційній діяльності. Удосконалений понятійно-категорійний апарат дозволяє керівникам різних рівнів управління сформулювати чітке бачення місця і ролі керівництва інноваційною діяльністю у системі інноваційного менеджменту.

2. Розвинуто модель управління інноваційною діяльністю, виходячи із трактування її економічної сутності на основі таких базових понять як «інновації», «інноваційна діяльність» та «інноваційний менеджмент», що дозволить керівникам наочно побачити складові інструментів результативного керівництва інноваційною діяльністю, його взаємозв'язок з іншими ключовими елементами управління та його вплив на керовану систему шляхом реалізації загальних та конкретних функцій менеджменту, з використанням соціально-психологічних, економіко-технологічних та адміністративно-правових методів менеджменту щодо підготовки, ухвалення та реалізації обґрунтованих управлінських рішень у сфері інноваційної діяльності, а також процес перетворення вхідного ресурсу (ідеї) та впливу зовнішніх факторів на отримання кінцевого продукту (інновації).

3. Сформовано комплекс груп та видів особистісних характеристик керівництва інноваційної діяльності, що включає елементи особистісних характеристик: навички (професійні, особистісні), знання (професійні, загальні), цінності (життєві, моральні, духовні, соціальні), здібності (концептуальні, організаційні, міжособові, технічні), мислення (професійне, практичне, раціональне), якості (професійні, конкретні,

притаманні), які характеризують інтелектуальні потенціали керівника та функціональні характеристики: реалізація функцій (прогнозування, планування, організування, мотивування, навчання, контролювання) та відповідність принципам (цілеспрямованість, визначеність, комплексність, системність, взаємозалежність, послідовність, оперативність, регулярність), які характеризують управлінську складову діяльності керівництва інноваційною діяльністю. Пропонований комплекс більш повно охоплює усі елементи інтелектуальної складової керівництва, а також враховує ефективність застосування керівником основних управлінських механізмів у процесі керівництва інноваційною діяльністю.

4. Удосконалено класифікацію інструментів керівництва інноваційною діяльністю, зокрема, виділено 12 видів методів влади, 11 видів методів впливу та 14 видів стилів керівництва. Зазначена класифікація базується на теоретичному обґрунтуванні сутності елементів інструментарію керівництва в системі інноваційного менеджменту, що дозволило сформувавши авторські тлумачення понять «вплив», «влада» та «стиль керівництва». Застосування конкретних інструментів керівництва інноваційної діяльності на практиці ТзОВ «Спільне українсько-німецьке підприємство «Електротранс», ТзДВ «Львівагромашпроект», ТзОВ «Завод електронпобутприлад», Українсько-німецьке спільне підприємство в формі ТзОВ «ІНТЕРНЕСІЛ КАТТЕР МАНЮФЕКЧЕРЕР ГМБХ (ІСМ)», Приватне підприємство «Науково-виробниче підприємство «ТРОЯН», Державне підприємство «Дослідний завод «Хвиля», ТзОВ «ТАЙМ ЕНД СПЕЙС» дозволило з врахуванням частоти застосування даних інструментів, визначених в результаті експертного оцінювання та, із врахуванням векторної орієнтованості керівництва, отриманої в результаті оцінювання формуючих факторів впливу керівництва на результативність інноваційної діяльності, сформувавши оптимальну комбінацію конкретних видів інструментів для забезпечення дієвого та впливового механізму підвищення результативності керівництва інноваційною діяльністю.

5. Обґрунтовано доцільність застосування адаптованого методу ABC-XYZ-аналізу, на основі якого із врахуванням статистичних даних, сформовано вибірку показників (формуючих та результуючих факторів впливу) які, дозволяють оцінити

вплив керівництва інноваційної діяльності як на процес її реалізації, так і оцінити внесок у її результати. Запропонована методологія оцінювання впливу керівництва інноваційної діяльності, на її ефективність дозволить керівникам промислових підприємств визначити до якого кластеру інноваційно успішних підприємств (найбільшим, середнім, найменшим рівнем) відноситься їхнє підприємство, а також, визначити зони керівництва (високого, середнього, низького рівня) у розрізі усього процесу реалізації інноваційної діяльності.

6. Запропоновано процедуру визначення векторної орієнтованості керівництва інноваційної діяльності підприємств, яка базується на оцінюванні тих формуючих факторів впливу керівництва на результативність інноваційної діяльності, які забезпечують максимальний вплив результатів такої діяльності на одну із сфер: трансформацію суспільства (оцінка фактору участі у програмах НДР, оцінка фактору реалізації інноваційної продукції нової для ринку), впровадження в бізнес-процеси (оцінка фактору реалізації інноваційної продукції нової для підприємства, оцінка фактору впровадження нових технологічних процесів), розвиток працівників (оцінка фактору виокремлення та обліку працівників, задіяних у інноваційній діяльності, оцінка фактору здійснення витрат на оплату праці працівників, задіяних у інноваційній діяльності). Визначення векторної орієнтованості дозволяє керівникам виокремити найбільш вагомий оцінювальний вплив у керівництві та окреслювати напрямки розвитку керівництва інноваційною діяльністю, шляхом підвищення ефективності застосування конкретних формуючих факторів.

7. Виокремлено стадії життєвого розвитку керівництва інноваційної діяльності та сформовано відповідні комбінації векторної орієнтованості до кожної із стадій з урахуванням екстремумів векторної орієнтованості. Таке співвідношення визначає на кожній стадії конкретні види інструментів керівництва інноваційною діяльністю, що дозволило більш ґрунтовно зрозуміти на якому відрізку життєвого розвитку перебуває керівництво та які додаткові чинники та інструменти, що визначаються векторною орієнтованістю, необхідно застосовувати.

8. Запропоновано систему комплексного оцінювання результативності керівництва інноваційної діяльності підприємств, що базується на оцінюванні двох

ключових складових керівництва: особистісна, основою якої є інтелектуальна складова, розрахована із застосуванням інструментарію експертного оцінювання керівника та фахова, яка відображає результат його діяльності (управлінська та виробничо-технологічна складова), розрахованих на основі внутрішньої фінансової звітності підприємства. Так, поєднання показників, що у своїй суті відображають і особистісні характеристики керівника, і комбінації формуючих та результуючих факторів впливу керівництва на стан та результати інноваційної діяльності, дозволить керівникам різних рівнів управління встановити внесок його окремих складових оцінювання в комплексну інтегральну оцінку результативності керівництва інноваційною діяльністю.

9. Враховуючи отримані результати внаслідок проведених досліджень щодо визначення векторної орієнтованості керівництва інноваційною діяльністю, оцінювання результативності керівництва, сформованої комбінації конкретних видів інструментів, запропоновано адхократично-креативну модель визначення управлінського підходу до результативного керівництва інноваційною діяльністю підприємств, в якій виокремлено такі управлінські підходи: директивний, патріархальний, прихильний, автономний, коопераційний, консультативний, співпричетний і колегіальний. Це дозволило до кожного управлінського підходу визначити тип керівника інноваційної діяльності запропонувати типологію керівників, відповідний метод впливу, притаманний вид влади та сформований стиль керівництва.

10. Розроблено економетричні моделі прогнозування впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на інноваційну активність та економічні результати діяльності підприємства на основі застосування економіко-статистичних інструментів. Запропоновано для виявлення залежності між показниками внутрішнього та зовнішнього середовища, на економічний результат виробничо-господарської діяльності промислових підприємств використовувати наступні індикатори: чисельність персоналу підприємств; вартість основних засобів; інтегральний показник результативності керівництва інноваційною діяльністю; оцінка економічних умов виробничо-господарської діяльності; рівень інноваційної

активності підприємства; чистий дохід від реалізації продукції. У процесі побудови економетричних моделей встановлено, що основними факторами-стимуляторами підвищення результату виробничо-господарської діяльності підприємства є інноваційна діяльність, якість керівництва інноваційною діяльністю та інноваційна активність, що дозволить керівникам суттєвим чином підсилити результуючі фактори керівництва інноваційною діяльністю та спрогнозувати конкретні кінцеві результати інноваційної діяльності.

11. Розроблено модель формування та розвитку результативного керівництва інноваційною діяльністю підприємств, яка ґрунтується на поєднанні удосконаленої моделі вибору ефективного інструментарію та моделі вибору ефективного підходу в керівництві інноваційною діяльністю, що забезпечить процес перетворення існуючої системи керівництва з її структурою і потенціалом в наявних умовах інноваційної діяльності на бажану. На основі поєднання двох моделей сформовано комплексну систему узагальнюючих рекомендацій щодо формування та розвитку результативного керівництва, що базується на визначеній оптимальній комбінації інструментів результативного керівництва інноваційною діяльністю (видів методів впливу, видів влади, видів стилю керівництва), враховує векторну орієнтованість (суспільство, бізнес-процеси, працівники), стадію життєвого розвитку (започаткування, активізація, зростання, вихід на зовні, пік, втримування, затишшя (підготовка)), оцінювання трьох складових керівництва інноваційною діяльністю (особистісна, фахова управлінська, фахова виробничо-технологічна), виокремленому управлінському підході (директивний, патріархальний, прихильний, автономний, коопераційний, консультативний, співпричетний, колегіальний), притаманому типу керівника інноваційної діяльності (наглядач, координатор, впроваджувач, організатор, новатор, дослідник, командир) та прогнозуванні впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, на економічний результат виробничо-господарської діяльності підприємств. Сформовані рекомендації дозволяють керівникам інноваційної діяльності найбільш повно оцінити стан керівництва та окреслити конкретні заходи щодо його подальшого удосконалення та розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Айвазян, С.А. та Мхитарян, В.С., 1998. *Прикладная статистика и основы эконометрики. Учебник для вузов.* М.: ЮНИТИ.
2. Алейнікова, О.В. та Притула, Н.М., 2016. *Інноваційний та інвестиційний менеджмент. Навчальний посібник.* Київ: ДВНЗ «Університет менеджменту освіти».
3. Андреева, Г.М., 1988. *Социальная психология.* М.: изд. МГУ.
4. Андросчук, Г.О., Жилияєв, І.Б., Чижевський, Б.Г. та Шевченко, М.М., 2009. *Стратегія інноваційного розвитку України на 2010-2020 роки в умовах глобалізаційних викликів.* К.: Парламентське вид-во.
5. Ансофф, И., 1989. *Стратегическое управление.* М.: Экономмкак.
6. Адизес, И., 2008. *Развитие лидеров : Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей.* М.: Пер. с англ., Альпина Бизнес Букс.
7. Адизес, И., 2008. *Идеальный руководитель : Почему им нельзя стать и что из этого следует.* М.: Пер. с англ. - 2-е изд., Альпина Бизнес Букс.
8. Балабанова, Л.В. та Сардак, О.В., 2018. *Організація праці менеджера.* Донецьк: Дон НУЕТ.
9. Благун, І.С., Кічор, В.П., Фещур, Р.В. та Воробець, С.Й., 2011. *Математичні методи в економіці.* Тернопіль: Навчальна книга - Богдан.
10. Безчасний Л.К. *Формування інноваційної моделі економічного зростання в Україні.* [online]. Доступно: http://www.nam.kiev.ua/ape/n_02_7/bezchasnyi.htm [Дата звернення 24 вересня 2020].
11. Батченко, Л.В. та Гончар, Л.О., 2017. *Актуалізація стрес-менеджменту в процесі організаційних змін. Ефективна економіка.* 11. Режим доступу. - <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6436>.
12. Батченко, Л.В. та Гончар, Л.В., 2019. *Розвиток професійних компетенцій персоналу як основа економічного зростання. Науковий економічний журнал «Актуальні проблеми економіки», 11, с. 22-37.*

13. Безчасний, О.У., 2018. Оптимізація організаційних комунікацій в процесі розвитку промислового підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*, Том 29(68), №3, с. 54-57.

14. Бєседін, М.О. та Нагаєв, В.М., 2005. *Основи менеджменту: оцінно-ситуаційний підхід*. К.: ЦУЛ.

15. Білоброва, І.О., 2016. Проблеми мотивації інноваційної діяльності: світова практика та українські реалії. *Економічні науки*. [online]. Доступно: <http://dspace.nbuv.gov.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/14229/1-Bilobrova.pdf?sequence=1>. [Дата звернення 24 вересня 2020].

16. Блейк, Р. та Моутон, Дж., 1992. *Научные методы руководства*. К.: Наук. думка.

17. Большаков, А.С. та Михайлов, В.И., 2000. *Современный менеджмент: теория и практика*. СПб.: Питер.

18. Бондаренко, А.Ф., 1997. *Маркетинг и менеджмент инноваций*. Сумы: Инициатива.

19. Брукинг Э., 2012. *Интеллектуальный капитал: ключ к успеху в новом тысячелетии*. [пер. с англ. Л.Н. Ковачиной]. СПб.: Питер.

20. Бусел, В.Т., 2002. *Великий тлумачний словник сучасної української мови*. К.: Ірпінь, ВТФ «Перун».

21. Венцель, Н.В., 2017. Концептуальні засади соціально-філософського аналізу феномену економічної відсталості. *Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка, Філософські науки*, 1(83), с. 20-25.

22. Верховна Рада України. 2002. *Закон України «Про інноваційну діяльність» від 4 липня 2002 року N 40-IV*. [online]. (Останнє оновлення 05.12.2012). Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>. [Дата звернення 24 вересня 2020].

23. Верховна Рада України. 2011. *Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» від 08 вересня 2011 № 433-IV*. [online]. (Останнє оновлення 16.10.2012). Доступно: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3715-17>. [Дата звернення 24 вересня 2020].

24. Виноградський, М.Д., Виноградська, А.М. та Шканова, О.М., 2012 *Організація праці менеджера*. К.: «Кодор».

25. Віннікова, І.І. та Марчук, С.В., 2015 Аналіз інноваційної активності промислових підприємств України. *Економіка та держава*, № 8, с. 47-53.

26. Власюк, В., 2020. Тривожні канікули. Чи уникнемо ідеального шторму? *Економічна правда*. [online]. Доступно: <https://www.epravda.com.ua/columns/2020/05/6/660195/>. [Дата звернення 24 вересня 2020].

27. Волков, О.І., Денисенко, М.П., Гречан, А.П., та ін., 2017. *Економіка та організація інноваційної діяльності*. К.: Центр учбової літератури.

28. Волобуєв, М., 2009 Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні. *Матеріали II Міжнародного бізнес-форуму (Київ, 27 березня 2009)*. К: Київ. Нац. торг. – екон. ун-т.

29. Гавриш, О.А. та ін., 2017. *Технології управління персоналом : монографія*. Київ: НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського».

30. Герасимчук, В.Г., 2005. *Розвиток підприємства : діагностика, стратегія, ефективність*. К.: Вища школа.

31. Герасимчук, В.Г., 2000. *Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання*. К.: КНЕУ.

32. Геращенко, І.О., 2017. *Інноваційний потенціал підприємства*. Харків: НТУ «ХП».

33. Голей Ю.М., 2015. Стан та проблеми інноваційного розвитку промислових підприємств України. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія : Менеджмент інновацій*, Т.23, Вип. 4, с. 35-42.

34. Гордієнко, Л.Ю., 2015. *Інноваційний менеджмент*. Харків: Вид. ХНЕУ.

35. Григорук, П.М., 2018. Характеристика сучасного стану інноваційного розвитку України. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*, №2, с. 11-19.

36. Грیشнова, О.А., Полив'яна, Н.М., 2017. Управління людським капіталом у контексті реалізації інноваційної стратегії підприємства. *Україна: аспекти праці*, №3, с. 37-42.

37. Гросу, В.А., 2008. *Економіка та організація інноваційної діяльності*. Харків: Харк. держ. ун-т харч. та торгівлі.

38. Давимука, С.А. та Федулова, Л.І., 2016. *Регіональні інноваційні екосистеми: напрями розбудови в умовах європейської інтеграції: монографія*. Львів: ДУ «Ін-т регіон. дослідж. ім. М. І. Долішнього НАН України».

39. Давимука, С.А. та Федулова, Л.І., 2017. *Креативний сектор економіки: досвід та напрями розбудови : монографія*. НАН України, Ін-т регіон. дослідж. ім. М.І. Долішнього. Львів: Омельченко В. Г.

40. Давимука, С.А. та Федулова, Л.І., 2019. *Культурний імператив соціально-економічного розвитку : цивілізаційний аспект: [Монографія]*. Львів: ДУ «Інститут регіональних досліджень ім. М.І. Долішнього НАН України».

41. Данюк, В.М., 2006. *Організація праці менеджера*. К.: КНЕУ, 276 с.

42. Данчева, О.В. та Швабл, Ю.М., 2009 *Практична психологія в економіці та бізнесі*. - К.: Лібра, 270 с.

43. Дафт, Р.Л., 2006 *Уроки лідерства* [пер. с англ. А.В. Козлова; под ред. проф. І.В. Андреевой]. - М.: Єксмо, 480 с.

44. Державна служба статистики України. 2000-2019. *Статистичний збірник «Наукова та інноваційна діяльність України»*. [online] Доступно: <http://www.ukrstat.gov.ua>. [Дата звернення 24 вересня 2020].

45. Державна служба статистики України. 2017. *Статистичний збірник «Інноваційна діяльність промислових підприємств України»*. [online]. Доступно: <http://www.ukrstat.gov.ua>. [Дата звернення 24 вересня 2020].

46. Державна служба статистики України. 2000-2019. *«Статистичний щорічник України»*. [online]. Доступно: <http://www.ukrstat.gov.ua>. [Дата звернення 24 вересня 2020].

47. Державна служба статистики України. 2000-2019. *«Статистичний щорічник Львівської області»*. [online]. Доступно: <http://www.ukrstat.gov.ua>. [Дата звернення 24 вересня 2020].

48. Державна служба статистики України. 2000-2019. *Статистичний збірник «Регіони України»*. [online]. Доступно: <http://www.ukrstat.gov.ua>. [Дата звернення 24 вересня 2020].

49. Державна служба статистики України. 2000-2019. *Статистичний збірник «Україна у цифрах»*. [online]. Доступно: <http://www.ukrstat.gov.ua>. [Дата звернення 24 вересня 2020].

50. Державська, А.В. та Круш, П.В., 2018. Сучасний стан галузі машинобудування та тенденції її розвитку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету* : Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство, 21, 1, с. 15-25.

51. Дмитренко, Г.А., 2008. *Стратегічний менеджмент : цільове управління персоналом організації*. К.: МАУП.

52. Димитрієва З.М., 2008. *Школа менеджмента*. [Книга практикуючого керівника и бизнес-тренера]. СПб.: Речь.

53. Димитрієва, М.С., 2005 Аналіз концепцій розвитку науки в світлі теорії самоорганізуючих систем. *Синергетика в науці и наука язиком синергетики : [Збірник статей]*. Одеса: Астропринт, с. 75-88.

54. Довгань, Л.Є. та Немцов, В.Д., 1993. *Менеджер - підготовка та перепідготовка*. К.: МП «ОКО».

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

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

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

58. Дудар, Т.Г. та Мельниченко, В.В., 2009. *Інноваційний менеджмент : навч. посібник*. К.: Центр учбової літератури.

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

60. Єпіфанова, І.Ю., 2019. *Управління інноваційною діяльністю промислових підприємств: теоретико-методологічні аспекти фінансового забезпечення* : монографія. Вінниця: ВНТУ.
61. Жернова, Н.А. та Голофастова, Н.Н., 2001. *Инновационный менеджмент* : Учеб. справ. пособие. ГУ Кузбас. гос. техн.. ун-т. Кемерово.
62. Журавлев, А.Л., 1976. *Стиль и эффективность руководства в производственном коллективе*. Дис. канд. псих. наук. М.: ИПАН СССР.
63. Жучок, Т.М., 2013. Удосконалення підходів управління інноваційною діяльністю на промислових підприємствах регіону. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*, №4 (193), Ч.2., с. 199-203.
64. Заблоцький, Б.Ф., 2007. *Економіка й організація інноваційної діяльності*: Навч. посібник. - Львів: Новий Світ - 2000.
65. Завлина, П.Н., Казанцева, А. К. и Миндели, Л. Э., 1998. *Инновационный менеджмент* : *Справ. пособие* [под ред. Изд. 2-е, переработ. и доп.]. М., ЦИСН.
66. Завлина, П.Н. и др., 2000. *Основы инновационного менеджмента* : *Теория и практика: Учеб. пособие*. М.: ОАО «НПО «Издательство Экономика».
67. Замула, О.О. та Пітя, В.С., 2008. *Інноваційний менеджмент [Текст]*. Харків: НТУ «ХПШ».
68. Занковський, А.Н., 2002. *Организационная психология* : *Учеб. пособие для вузов по спец. «Организационная психология»*. 2-е узд. М. Флинта: МПСИ.
69. Зимбардо, Ф. та Ляйппе, М., 2000. *Социальное влияние*. М. СПб.: Питер.
70. Илляшенко, С. Н., 1999. Управление формированием целевых рынков предприятий. *Машиностроитель*. 8. с. 43-47.
71. Ильенкова, С.Д., Гохберг, Л.М., Ягудин, С.Ю. и др., 2000. *Инновационный менеджмент* : *Учебник для вузов*. Под. ред. С. Д. Ильенковой. М.: ЮНИТИ.
72. Каммероу, Дж., Баргер, Н. и Кирби, Л., 2001 *Ваш психологический тип и стиль работы*. Пер. с англ. А. Багрянцевой. М.: Изд-во Института Психотерапии.
73. Карпенко, С.В. та Граждан, О.Б., 2007. *Техніка роботи менеджера і державного службовця* : *Навч. посіб.* Ч. 1. Техніка організації ефективної

персональної діяльності менеджера і державного службовця. К.: університет «Україна».

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

75. Кириченко, А.В., 1996. Коррекция мотивации профессиональной деятельности госслужащих. *Психология профессиональной деятельности кадров государственной службы*. М.: Изд. РАГС, с. 36-48.

76. Климчук, А.О та Михайлов, А.М., 2018. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, №1, с. 218-234. [online]. Доступно: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/68605/1/Klymchuk_motyvatsiia_stymuliuvannia.pdf. [Дата звернення 24 вересня 2020].

77. Ковалев, Г.А., 1995. *Теория социально-психологического воздействия*. В кн.: Основы социально-психологической теории. М., изд. Международной педагогической академии.

78. Ковальчук, Н.О. та Побіжан, Т.А., 2017. Аналіз стану основних засобів на підприємствах України. *Економічні науки : «Молодий вчений»*, № 10 (50), с. 910-914.

79. Ковтуненко, К.В. та Нестеренко, О.В., 2017. Інноваційна діяльність промислових підприємств України: стан і перспективи розвитку. *Економічний форум*, №2, с. 17-23.

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

81. Колдін, Л.Я., 1999. *Адміністративний менеджмент (Технологія та психологія організаційно-розпорядчої діяльності керівника) : Навчальний посібник*. Суми: Вид-во СумДУ.

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

83. Колінко, Н.О., 2011b. Модель управління інноваційною діяльністю підприємства. *Проблеми та перспективи розвитку економіки і підприємництва та комп'ютерних технологій в Україні : VII-та науково-технічна конференція науково-педагогічних працівників*. 21-25 Березня 2011. Львів: Видавничий відділ ІППТ.

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

85. Колінко, Н. та Кузьмін, О., 2011d. Особливості керівництва інноваційною діяльністю: хронологія теорії, сучасність та перспективи. *Схід*, 4, с. 43-49.

86. Колінко, Н.О., 2011e. Концептуальний та типологічний аналіз форм влади. *Науковий вісник НЛТУ України*, 21.15, с. 376-385.

87. Колінко, Н.О., 2012a. Структурно-логістична схема управління інноваційною діяльністю. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*, 727 : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку, с. 329-340.

88. Колінко, Н.О., 2012b. Феноменологія та систематизація традиційних і сучасних стилів керівництва. *Науковий вісник НЛТУ України*, 22.7, с. 380-391.

89. Колінко, Н.О., 2012c. Типологічний аналіз керівників в управлінні інноваційною діяльністю. *Проблеми та перспективи розвитку економіки і підприємництва та комп'ютерних технологій в Україні : VIII-та науково-технічна конференція науково-педагогічних працівників*. 26-31 Березня 2012. Львів: Видавничий відділ ІППТ.

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

91. Колінко, Н.О., 2012e. Оцінка трудової інноваційної діяльності керівника. *Міжнародна економічна політика*, спецвипуск(ч.1), с. 505-513.

92. Колінко, Н.О., 2012f. Формування основних вимог трудової діяльності інноваційного керівника. *Модернізація стратегій економічного розвитку в умовах*

глобальної нестабільності : Міжнародна науково-практична конференція. 22-23 Листопада 2012. Київ: Видавничий відділ КНЕУ.

93. Колінко, Н.О., 2012g. Аналіз напрямів та тенденцій розвитку інноваційної діяльності в Україні. *Проблеми та перспективи розвитку економіки і підприємництва та комп'ютерних технологій в Україні : VIII-та науково-технічна конференція науково-педагогічних працівників. 26-31 Березня 2012. Львів: Видавничий відділ ІППТ.*

94. Колінко, Н., 2012h. Аналіз ефективності управління інноваційною діяльністю на основі ABC-XYZ-аналізу. *Схід, № 3 (117), с. 29-36.*

95. Колінко, Н.О., 2013a. Алгоритм формування ефективного керівництва інноваційною діяльністю промислових підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка», 767 : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку, с. 211-219.*

96. Колінко, Н.О. та Кузьмін, О.Є., 2013b. Методи впливу як ефективний інструмент керівної інноваційної. *Вісник Тернопільського національного економічного університету, 2, с. 71-80.*

97. Колінко, Н.О., 2013c. Структура управління інноваційної діяльності на макrorівні та макrorівні. *Проблеми та шляхи вдосконалення економічного механізму підприємницької діяльності : V міжнародна науково-практична конференція. 4-5 Квітня 2013. Дніпропетровськ: Біла К.О.*

98. Колінко, Н.О. та Саніна, О.Р., 2014a. Систематизація та класифікація форм влади в керівництві інноваційною діяльністю машинобудівних підприємств. *Формування ринкової економіки в Україні, 31(2), с. 250-258.*

99. Колінко, Н.О., 2014b. Інструментарій ефективного керівництва інноваційною діяльністю. *Проблеми та перспективи розвитку економіки і підприємництва та комп'ютерних технологій в Україні : X-та науково-технічна конференція науково-педагогічних працівників. 31 Березня-5 Квітня 2014. Львів: Видавничий відділ ІППТ.*

100. Колінко, Н.О., 2015a. Ефективне керівництво логістичною діяльністю – фактор економічного розвитку підприємства. *Проблеми та перспективи розвитку*

економіки і підприємництва та комп'ютерних технологій в Україні : XI науково-практична конференція. 30 Березня–4 Квітня 2015. Львів : Видавничий відділ ІППТ.

101. Колінко, Н.О. та Красуляк, М.М., 2015b. Формування та реалізація кадрової стратегії як основа ефективного управління розвитком міста. *Działania wyższych uczelni a rozwój gospodarki i kultury w mieście : zbiór raportów naukowych Międzynarodowej Konferencji Naukowej. 17-18 Wrzesnia 2015. Katowice: Wydawnictwo WST.*

102. Колінко, Н.О та Угрин, Л.Є., 2016a. Аналітичні методи керівництва промисловим підприємством в умовах створення інформаційного суспільства. *Інформаційне суспільство: тенденції регіонального розвитку : Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. 20-21 Вересня 2016. Львів: видавництво «Редакція»УП».*

103. Колінко, Н.О., 2016b. Використання інформаційних систем в дослідженні та управлінні станами екосистем. *Innowacyjna edukacja jako skladowa inteligentnego miasta : miedzynarodowa konferencja naukowa. 15–16 Wrzesnia 2016. Katowicach, Poland.*

104. Колінко, Н.О. 2016c. Методика самооцінки інноваційного стилю керівництва. *Проблеми та перспективи розвитку економіки і підприємництва та комп'ютерних технологій в Україні : XII науково-практична конференція. 4-8 Квітня 2016. Львів: Н-Н ІППТ НУ «Львівська політехніка».*

105. Колінко, Н.О., 2017. Результативність керівництва інноваційною діяльністю машинобудівних підприємств. *Проблеми та перспективи розвитку економіки і підприємництва та комп'ютерних технологій в Україні : XIII науково-практична конференція. 27–31 Березня 2017. Львів: Н-Н ІППТ НУ «Львівська політехніка».*

106. Колінко, Н.О., 2018. Розвиток керівництва інноваційною діяльністю машинобудівних підприємств. *Проблеми та перспективи розвитку економіки і підприємництва та комп'ютерних технологій в Україні : XIV науково-практична конференція. 17-20 Квітня 2018. Львів: Н-Н ІППТ НУ «Львівська політехніка».*

107. Колінко, Н.О., 2019. Використання ABC-XYZ аналізу для формування управлінської компетентності керівника інноваційної діяльності машинобудівного підприємства. *Інноваційні технології у розвитку сучасного суспільства* : Міжнародна науково-практична конференція. Львів, Україна, 18–19 Квітня 2019. Львів: Видавництво Львівської політехніки.

108. Колінко, Н.О., Кузьмін, О.Є. та Жежуха, В.Й., 2020. Оцінювання результативності інноваційної діяльності працівників керівної підсистеми. *Evropský časopis ekonomiky a managementu*, 6 (5), с. 68-75.

109. Колот, А.М., 1998. *Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу* : Навч. посібник. К.: КНЕУ.

110. Кондратьев, Н.Д., 1989. *Проблемы экономической динамики*. М.: «Экономика».

111. Копилов, В.О., 2008 *Форми влади: спроба обґрунтованої класифікації*. *Гуманітарний часопис*, № 3, с. 27-39.

112. Коренной, А.А., 1997. *Курс инновационного менеджмента*. Киев: НИИ Статистики.

113. Краснокутська, Н.В., 2013 *Інноваційний менеджмент* : Навч. посібник. Київ.: КНЕУ.

114. Крендісов, А.І., Панченко, Є.П. та Кредісов, В.А., 1999. *Менеджмент для керівників*. К.: Т-во «Знання», КОО.

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

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

117. Кузьмін, О.Є., Мала, Н.Т., Мельник, О.Г. та Процик І.С., 2008. *Керівництво організацією* : Навч. посібник. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка».

118. Куликов, В.Н., 1979. *Проблемы социальной психологии*. Иваново, изд. Ивановского государственного университета.

119. Ландик, В.И., 2007. Механизм формирования конкурентных преимуществ Украины в машиностроительном комплексе. *Проблемы развития внешнеэкономических связей и привлечения иностранных инвестиций: региональный аспект: сб. науч. тр.* Донецк: ДонНУ, Ч.1, с. 16-23.
120. Лапин, Н.И., 1974. *Руководитель коллектива.* М.
121. Латаєв, В.В., 1992. *Труд руководителя: Учеб. пособие.* К.: УМКВО.
122. Лебедева, І.Б., Касянова, Л.П. та Новак, О.В., 2014. *Інноваційний менеджмент : Навч. посібн.* Алчевськ: ДГМГ.
123. Левківський, О.В., 2017. Міжнародні індикатори оцінки інноваційного потенціалу України та його реалізації. *Інтелект XXI*, №4, с. 78-82.
124. Ледяев, В.Г., 2000. *Формы власти: Типологический анализ.* Полис (Политические исследования).
125. Лепейко, Т.І., Коюда, В.О. та Лукашов, С.В., 2015. *Інноваційний менеджмент : [Навчальний посібник].* Х.: ВД «ІНЖЕК».
126. Лоутон, А. и Роуз, Э., 1993. *Организация и управление в государственных учреждениях* [Пер. с англ.]. М.
127. Ляшенко, С.М. та Рот-Серов, Є.В., 2017. Теоретико-методичні засади вибору напрямів комерціалізації знань на промислових підприємствах. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка»*, Мукачєво, №2 (8), с. 86-93.
128. Марра, Р. и Шмидта, Г., 1997. *Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики.* М.: МГУ.
129. Мельник, П.В., Філоненко, М.М., Гацька, Л.П. та Кошарська, Н.Е., 2001. *Менеджмент : Навч. посібник.* Ірпінь: Академія ДПС України.
130. Микитюк, П.П. та Сенін, Б.Г., 2009. *Інноваційна діяльність : Навч. посібник.* [для студ. вищ. навч. закл.]. К.: Центр учбової літератури.
131. Микитюк, П.П., 2007. *Інноваційний менеджмент. Навчальний посібник.* К.: Центр навчальної літератури.

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

133. Міністерство економіки України. *Офіційний веб-сайт*. [online]. Доступно: [http:// www.me.gov.ua](http://www.me.gov.ua). [Дата звернення 24 вересня 2020].

134. Мокшанцев, Р.И. и Мокшанцева А.В., 2011. *Социальная психология*. М.: ИНФРА-М.

135. Морозов, С.М. та Шкарапут П.Р., 2000. *Словник іношомовних слів*. К.: Думка.

136. Мурашко, М.І., 2008. *Менеджмент персоналу: Навч. посіб.* 3-тє вид., випр. і доп. К.: Т-во «Знання», КОО.

137. Невалов, А.Г., 2001. До питання комплексної оцінки трудової діяльності персоналу промислових підприємств при будівництві нової управлінської інфраструктури. *Вісник «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку» Національного університету «Львівська політехніка»*, № 417, с. 278-282.

138. Ольшанский, В.Б., 1975. Межличностные отношения. В кн.: *Социальная психология*. Политиздат.

139. Оплачко, І.О., 2018. Управління комерціалізацією інновацій промислових підприємств як складова антикризового менеджменту. *Науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка»*, 9-10[77], с. 91-97.

140. Осовська, Г.В., 2003. *Основи менеджменту : Навч. посібник, для студентів вищих навчальних закладів*. К.: «Кондор».

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

142. Панас, Я.В., 2017. Модель упровадження контролінгу інноваційної діяльності в практику господарювання промислових підприємств. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, №1, с. 193-204. [online]. Доступно: <https://>

essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download /123456789/65545/1/Panas_kontrolinh _MMI _2017_1.pdf.

143. Парыгин, Б.Д., 1971. *Основы социально-психологической теории*. М.: изд. Мысль.

144. Пастушенко, С.Г., 2006. *Організація та управління нововведеннями*. Навч. посіб. К.: АПСВ.

145. Пересада, А.А., 2002. *Управління інвестиційним процесом*. К.: Лібра.

146. Перерва, П.Г., Меховича, С. А. та Погорелова, М. І., 2008. *Організація та управління інноваційною діяльністю : Підручник*. Харків: НТУ «ХПІ».

147. Петров, С.В., 2009. *Менеджер: современные подходы к профессионализации*. Запорожье: КПУ.

148. Петрович, Й.М. та Прокопишен-Рашкевич, Л.М., 2010. *Інноваційний потенціал управління організацією: монографія*. Львів: Видавництво Львівської політехніки.

149. Пилипенко, А.А. та Литвиненко, А.О., 2015. Формування механізму контролінгу в управлінні інноваційним розвитком потенціалу підприємства. *ScienceRise*, № 11(1), с. 21-27.

150. Пирог, О.В., 2011. Технологічний розвиток промисловості України. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону: науковий збірник*, 2 (7), с. 248-252

151. Пісковець, О.В., 2017. Теоретичні аспекти формування економічного механізму ефективної діяльності підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*, №3 (21), с. 95-101.

152. Подольчак, Н.Ю., Яремко, І.І. та Сухай О.Є., 2013. *Потенціал соціально-економічних систем національного господарства*. Львів: 443 Видавництво Львівської політехніки.

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

154. Пономаренко, Л.А. та Паламарчук, В.А., 2009. *Інноваційний менеджмент курс лекцій*. К.: Видавництво Національного авіаційного університету «НАУ-друк».

155. Портер, М., 1993. *Международная конкуренция*. [перевод с англ. под. ред. В. Д. Щетинина]. М.: Междунар. отношения.
156. Портна, О.В., 2015. Методологічні засади оцінювання сукупного фінансового потенціалу країни. *Актуальні проблеми економіки*, 3, с. 106-112.
157. Пугачев, В.П., 2006. *Руководство персоналом : Учебник*. М.: Аспект Пресс.
158. Пухальська, Н.О. та Гончаренко, Л. М., 2018. Сучасний стан інноваційної діяльності вітчизняних промислових підприємств. *Економіка та управління підприємствами*, Вип. 20, с. 113-118.
159. Рыженкова, И.К., 2008. *Профессиональные навыки менеджера*. М.: Эксмо.
160. Рысев, Н., 2018. *11 правил руководителя №1*. СПб: Питер.
161. Родіонова, І.В., 2013. Методи оцінки інноваційного потенціалу промислових підприємств. *Економіка розвитку*, 4 (68), с. 96-99.
162. Романко, О.П., 2009. Чинники формування конкурентоспроможності машинобудівного підприємства. *Актуальні проблеми економіки*, №3, с. 113-125.
163. Романчик, Т.В., 2014. Теорія інновації: дослідження понятійного апарату. *Бізнес Інформ*, № 10, с. 138-142.
164. Рудь, Н.Т., 2007. *Економіка і організація інноваційної діяльності : Навчальний посібник*. Луцьк: РВВЛДТУ.
165. Русавська, В.А., Батченко, Л.В. та Гончар, Л.О., 2018. Проблемні аспекти менеджменту та менеджмент-освіти в умовах ринкових змін. *Вісник Київського національного університету культури і мистецтв. Серія: Менеджмент соціокультурної діяльності*, Вип. 1, с. 78-97.
166. Саврук, О.Ю., 2010. Систематизація та класифікація стилів керівництва. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка» Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*, № 657, с. 74-82.
167. Сердюк, О.Д., 2004. *Теорія та практика менеджменту : Навчальний посібник*. К.: Професіонал.
168. Сидоренко, Е.В., 1999. Личностное влияние и противостояние чужому влиянию. *Журнал практического психолога*, № 9, с. 35-52.

169. Ситник, С.Й., 2017. *Інтелектуалізація систем менеджменту підприємств: концепція, системний моніторинг та моделювання*. Львів: Видавництво Львівської політехніки.

170. Сіцінський, А.С., 2016. Управлінський вплив керівника на підлеглих як прояв його влади та авторитету. *Науковий вісник Національного університету державної податкової служби України (економіка, право) [Збірник наукових праць]*, № 3 (46), Ірпінь, с. 179-184.

171. Скібіцька, Л.І., 2009. *Лідерство та стиль роботи менеджера [Текст] : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. К. : Центр учбової літератури.*

172. Словарь терминов. [online]. Доступно: <http://termin.bposd.ru/publ/10-1-0-8144> [Дата звернення 14 жовтня 2016].

173. Стадник В.В. та Йохна, М.А., 2006. *Інноваційний менеджмент: Навчальний посібник*. К.: Академвидав.

174. Стадник, В.В. та Головчук, ОВ., 2017. Науково-методичні підходи до управління інноваційною діяльністю підприємства та його інформаційним забезпеченням. *Вісник Хмельницького національного університету*, №5, с. 177-181. [online]. Доступно: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/6203/1/14.pdf>.

175. Станасюк, Н.С., 2018. *Розвиток промислового потенціалу: економічне оцінювання, просторові аспекти, державне управління*. Львів: Видавництво Львівської політехніки.

176. Тарасюк, Г.М., 2009. *Управління проектами: Навч. посібник*. [3-е вид.]. К.: Каравела.

177. Терещенко, Э.Ю., Лактионова, А.А. и Егорова, Е.В., 2006. *Инновационный менеджмент: Учебно-методическое пособие*. Донецк: ООО «Юго-восток, Лтд».

178. Тимошу, М.Р., Кузьмін, О.Є., Фещур, Р.В., Шуляр, Р.В., Подольчак, Н.Ю. та Олексів, І.Б., 2007. *Планування соціально-економічного розвитку підприємств : [монографія]*. К.: УБС НБУ.

179. Тришин, П.Ю., 2005. *Формирование предпринимательского стиля управления (на примере Новгородской области) : автореф. дис. канд. экон. наук : спец. 08.00.05*. Великий Новгород.

180. Туган-Барановский, М.И., 1997. Периодические промышленные кризисы. М.: Наука.

181. Тюха, І.В. та Кузнєцова, В.А., 2015. Проблеми інноваційної діяльності в Україні та на вітчизняних підприємствах. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*, № 11. [online]. Доступно: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4545>. [Дата звернення 24 вересня 2020].

182. Уилсон, А. и Уилсон, М., 1976. *Управление и творчество при проектировании систем: [Пер. с англ. под ред. О. А. Суханова]*. М.: Сов. Радио.

183. Урбанович, А.А., 2005. *Психология управления*. Мн.: Харвест.

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

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

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

187. Хекхаузен, Х., 1986. *Мотивация і діяльність: Т 1*. М., 1986.

188. Хміль, Ф.І., 1995. *Менеджмент: Підручник*. К.: Вища шк.

189. Хучек, М., 1993. *Стратегия управления трудовым потенциалом предприятия*. М.

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

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

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

193. Швальбе, Б. та Швальбе, Х., 1993. *Личность. Карьера. Успех: Психология бизнеса. 4-е изд., пересм.и доп.* Москва: Прогресс.

194. Шегда, А.В., 2002. *Менеджмент : навч. посіб.* Київ: Товариство «Знання».

195. Шеремет, А.Д., 1974. *Комплексный экономический анализ деятельности предприятий: учебн. пособие*. Москва: Экономика.

196. Шипуліна, Ю.С., 2012. *Механізм управління потенціалом інноваційного розвитку промислових підприємств: монографія*. Суми: ТОВ ДД Папірус.

197. Шовкун, І.А., 2019. Економіка в умовах сучасних трансформацій. *Економіка і прогнозування*. № 4, с.70-103.

198. Юринець, З.В. та Макара, О. В., 2014. *Самоменеджмент: навч. посібник*. Львів: ЛНУ імені Івана Франка.

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

200. Яремик, М.М., 2017. Особливості фінансового забезпечення інноваційної діяльності в Україні. *Ефективна економіка*, №12. [online]. Доступно: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5980>. [Дата звернення 24 вересня 2020].

201. Ястремська, О.М. та Доуртмес, П.О., 2016. Інноваційна діяльність промислових підприємств: результати оцінювання. *Бізнес Інформ*, №4, с. 161-168.

202. Bachrach, P. and Baratz, M.S., 1970. *Power and Poverty: Theory and Practice*. New York, London, Toronto: Oxford University Press.

203. Bell, D., 1973. *Achievers: Six styles of personality and leadership*. Preston-Hill.

204. Blake, R. and Mouton, J., 1964. *The managerial grid*. Houston: Gulf Publishing.

205. Boyatzis, R. E., 1982. *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York: Wiley.

206. Boulding, K., 1990. *Three Faces of Power*. Newbury Park, London, New Delphi: Sage Publications.

207. Connolly, W. E., 1993. *The Terms of Political Discourse. 3 rd ed.* Oxford.

208. De Crespigny, A., 1968. *Power and Its Forms*. Political Studies, Vol.16, № 2., pp. 192-205.

209. Fayol, Henri, 1916. *Administration industrielle et générale; prévoyance, organisation, commandement, coordination, controle*. Paris, H. Dunod et E. Pinat.

210. Fiedler, F., 1967. *A theory of leadership effectiveness*. New York: Mc Graw-Hill.
211. Fleishman, E. A., 1972. *Manual for the supervisory behavior description questionnaire*. Washington, D. C.: American Institute for Research.
212. French, J. R. and Raven, B., 1959. *The Bases of Social Power*. Studies in Social Power. Ann University of Michigan, Institute for Social Research.
213. Hersey, P., and Blanchard, K., 1974. So You Want to Know Your Leadership Style? *Training and Development Journal*, February, p. 1-15.
214. Hobbes, T., 1939. *The English Works of Thomas Hobbes. Vols 1 and 2*. [ed. by Sir William Molesworth]. London: Bohn.
215. House, R. J., 1971. *A path-goal theory of leadership effectiveness*. *Administrative Science Quarterly*
216. Kolinko, N. O and Krasulyak, M. M., 2014c. Management of innovation activities at engineering enterprises under condition of mass individualization of demand. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*, 790 : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку, с. 91-96.
217. Kolinko, N. and Krasulyak, M., 2015c. Practical implementation arrangements of territory branding. *The development of higher education as a tool of city marketing: series of monographs, Faculty of Architecture, Civil Engineering and Applied Arts Katowice School of Technology*, 4, с. 43-48.
218. Kolinko, N., M. Pyrch and O. Sanina, 2016d. Creating the city development strategy for Drohobych involving the public. *The development of higher education as a tool of city marketing: series of monographs, Faculty of Architecture, Civil Engineering and Applied Arts Katowice School of Technology*, 8, с. 25-35.
219. Kolinko N., 2016e. Analysis of the machine-building sector in Ukraine and generation of the factor characteristics for the evaluation of the enterprise management effectiveness. *Международный научный журнал «Технологический аудит и резервы производства»*, 72, 5/4(31), с. 16-20.
220. Lasswell, Harold D and Kaplan, Abraham, 1950. *Power and Society*. New Haven: Yale University Press.

221. Levitin A., 2003. *Introduction to The Design & Analysis of Algorithms*. Addison-Wesley.
222. Likert ,R., 1967. *The human organization*. N.Y.
223. McGregor, D., 1960. *The Human Side of the Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
224. Michael, H. Mescon, Michael, Albert and Franklin, Khedouri, 1988. *Management [3rd ed.]*. Cambridge, MA.
225. Martin, R., 1977. *The Sociology of Power*. London: Routledge and Kegan Paul.
226. Morriss, P., 1987. *Power: A Philosophical Analysis*. Manchester: Manchester University Press.
227. Peter F., Drucker., 1999. *The Practice of Management*. Butterworth-Heinemann.
228. Porter, M. E., 1980. *Competitive strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press, p. 383-387.
229. Reddin, W. J., 1970. *Managerial Effectiveness*. New York: McGraw Hill.
230. Stogdill, R., 1974. *Handbook of ledership: A survey of the literature*. New York: Free Pes.
231. Tannenbaum, R. and Schmidt, W., 1958. How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, p. 95-101.
232. Vroom, V. and Yetton, P., 1973. *Ledership and decisionmaking*. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press.
233. Weber, M., 1978. (Original work published 1921) *Economy and society: An outline of interpretive sociology [G. Roth & C. Wittich, Eds.]*. Berkeley: University of California Press.
234. Woodruff, C., 1993. *What is meant by a competency?* Leadership and Organizational Development Journal, 14 (1), p. 29-36.
235. Wrong, D. H., 1988. *Power: Its Fjrms, Bsses, And Uses. With a New Prefece*. Oxford.

ДОДАТКИ

Визначення термінів

«інноватика», «управління», «менеджмент»

Джерело	Визначення терміну
1	2
<i>«Вільний економічний словник термінів, понять і визначень з економіки, фінансів і бізнесу» (2010)</i>	Інноватика – це галузь знань, що охоплює питання методології і організації інноваційної діяльності; галузь науки, що вивчає формування новацій та їх поширення, а також способи продукування інноваційних рішень; галузь знань, що охоплює проблеми управління інноваційною діяльністю
<i>Н. Краснокутська, 2003 «Інноваційний менеджмент» (Краснокутська, 2003)</i>	Інноватика - галузь знань, яка вивчає закономірності процесів розвитку, формування новацій, нововведень, механізмів управління змінами, подолання опору нововведенням, адаптації до них людини, використання та поширення інноваційних потоків, інноваційної діяльності, їх вплив на сферу конкуренції, на розвиток суспільства в цілому
<i>О. Нойбергер (1984)</i>	Управління – це груповий феномен, який впливає на взаємозв'язок між двома або більше людьми; Управління – це цілеспрямований соціальний спосіб впливу; Управління – це відповідний напрямок для досягнення поставлених цілей за допомогою процесів комунікації; Управління – це використання влади в процесі мотивування персоналу; Управління – це регулювання та організація діяльності інших людей; Управління – це процес опису діяльності окремих людей
<i>П. Друкер, 1999 «The Practice of Management» (Drucker, 1999)</i>	Управління – це специфічний вид діяльності, який перетворює неорганізований натовп на ефективну цілеспрямовану продуктивну групу
<i>«Великий тлумачний словник української мови (Бусел, 2002)</i>	Управління – дія за значенням управляти. Управляти – спрямовувати діяльність, роботу кого-небудь, чого-небудь; бути на чолі когось, чогось; керувати; користуватися кермом та іншими регульованими пристроями, спрямовувати рух, хід, роботу чого-небудь; спрямовувати хід, перебіг якогось процесу, впливати на розвиток, стан чого-небудь
<i>М. Мескон «Management» (Mescon, 1988)</i>	Менеджмент – це процес планування, організації, мотивації та контролю працівників організації, які забезпечують досягнення їх цілей
<i>«Фундаментальний Оксфордський словник англійської мови»</i>	Менеджмент – це спосіб та манера спілкування з людьми; влада та мистецтво управління; вміння особливого роду й адміністративні навички організувати ефективну роботу апарату; орган управління, адміністративна одиниця, служба, підрозділ; інтеграційний процес, за допомогою якого професійно підготовлені спеціалісти формують організації і управляють ними шляхом постановки цілей і розробки способів їх досягнення
<i>«Словник української мови» (Бусел, 2002)</i>	Менеджмент – сукупність принципів, методів, засобів і форм управління виробництвом з метою підвищення його ефективності, збільшення прибутків

¹Примітка: систематизовано автором

ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1

Підходи науковців щодо визначення термінів «інновація», «інноваційна діяльність», «інноваційний менеджмент», які використовуються поруч із понятійним апаратом «керівництво інноваційною діяльністю»¹

Літературні джерела	Підходи авторів щодо трактування визначень		
	«інновація»	«інноваційна діяльність»	«інноваційний менеджмент»
1	2	3	4
<i>«Інноваційний менеджмент» (Пономаренко та Паламарчук, 2009)</i>	Інновація – реалізація матеріалізованого результату отриманого від вкладення капіталу в нову техніку і технологію, у нові форми організації виробництва, обслуговування й управління	Інноваційна діяльність – перетворення наукового знання у нові види продуктів та технологій, у маркетингове середовище, а це також комплекс технологічних, управлінських і організаційно-економічних заходів, які у своїй сукупності приводять до інновацій, до нових інформаційних, консалтингових, соціальних та інших видів послуг	Інноваційний менеджмент – таке управління інноваціями, що порушує організацію, планування, стимулювання, їх контроль на всіх рівнях (національному, регіональному, корпоративному) підприємства або науково-дослідної організації, їх підрозділів та учасників інноваційного процесу
<i>Інноваційна діяльність. Навч. посібник (Микитюк та Сенін, 2009)</i>	Інновація – науково-технічна новизна та можливість практичного застосування у виробництві	Інноваційна діяльність – спрямована на пошук можливостей, які забезпечують практичне використання наукового, науково-технічного результату та інтелектуального потенціалу з метою одержання нового чи поліпшеного продукту, способу його виробництва та задоволення суспільних потреб у конкурентоспроможних товарах і послугах	Інноваційний менеджмент - сукупність організаційно-економічних, психологічно-соціальних методів, форм та способів управління всіма стадіями інноваційного процесу
<i>Інноваційний менеджмент (Замула та Пітя, 2008)</i>	Інновація – кінцевий продукт інноваційної діяльності у вигляді товару, послуги або технології, що використовується у практичній діяльності	Інноваційна діяльність – діяльність, що спрямована на практичне використання комерціалізацію результатів наукових досліджень, випуск на ринок конкурентоспроможних товарів і послуг	Інноваційний менеджмент – підсистема менеджменту, мета якого – управління інноваційною діяльністю
<i>Інноваційний менеджмент: Навч. посібник (Михайлова та Турчина, 2007)</i>	Інновація (нововведення) – кінцевий результат інноваційної діяльності, одержавши реалізацію в вигляді нового або удосконаленого продукту, реалізуючого на ринку, нового або вдосконаленого технологічного процесу, що використовується в практичній діяльності	Інноваційна діяльність – процес, спрямований на розробку та на реалізацію результатів закінчених наукових досліджень і розробок або інших науково-технічних досягнень в новий або удосконалений технологічний процес, який використовується в практичній діяльності, а також пов'язані з цим додаткові наукові дослідження і розробки	Інноваційний менеджмент – один з напрямів стратегічного керування, що здійснюється на вищому рівні організації
<i>Інноваційний менеджмент. Навчальний посібник (Козловський, 2007)</i>	Інновація – реалізована новація, яка привела до отримання комерційного ефекту	Інноваційна діяльність – конкретні дії людей і організацій (комплекс робіт), які спрямовані на створення чи впровадження інновацій на певних стадіях інноваційного процесу	Інноваційний менеджмент – сукупність організаційних, економічних форм та методів управління всіма стадіями і видами

Закінчення таблиці Б.1

1	2	3	4
			інноваційних процесів та інноваційною діяльністю на підприємстві
<i>Інноваційний менеджмент: Навч. посібн (Лебедева та Касянова, 2004)</i>	Інновація – суспільно-технічно-економічний процес, який через практичне використання ідей і винаходів приводить до створення кращих за своїми властивостями виборів, технологій і у випадку, якщо вона орієнтується на економічну вигоду, прибуток	Інноваційна діяльність – широке поняття, яке включає науково-технічну діяльність, організаційну, фінансову й комерційну, де найважливішою складовою просування нововведень є споживачі	Інноваційний менеджмент – сукупність принципів, методів і форм управління інноваційними процесами, інноваційною діяльністю, зайнятими цією діяльністю організаційних структур і їхнім персоналом
<i>Инновационный менеджмент: Учеб. справ. пособие (Жернова та Голофастова, 2001)</i>	Інновація (нововведення) - впровадження нового або процес використання нововведення	Інноваційна діяльність - діяльність, спрямована на практичне використання науково-технічних результатів з метою одержання нового продукту для задоволення потреб суспільства	Інноваційний менеджмент - особа, здатна вирішити незвичайну технічну проблему з організаційно-економічної сторони
<i>Основы инновационного менеджмента: Теория и практика: Учеб. пособие (Завлина та ін., 2000)</i>	Інновація (нововведення) - використання результатів наукових досліджень і розробок, направлених на вдосконалювання процесу діяльності виробництва, економічних, правових і соціальних відносин у галузі науки, культури, освіти й в інших сферах діяльності суспільства	Інноваційна діяльність – діяльність, направлена на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень і розробок для розширення обсягів номенклатури і покращення якості продукції (товарів, послуг) що випускається, удосконалювання технології їх виготовлення з подальшим впровадженням та ефективною реалізацією на внутрішніх та зовнішніх ринках	Інноваційний менеджмент – являє собою самостійну галузь економічної науки й професійної діяльності, направлену на формування й забезпечення досягнення кожною організаційною структурою інноваційних цілей шляхом раціонального використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів
<i>Инновационный менеджмент: Учебник для вузов (Ильенко, Гохберг, Ягудин та ін., 2000)</i>	Інновація (нововведення) - кінцевий результат інноваційної діяльності, втілений у вигляді нового або вдосконаленого продукту, впровадженого на ринок; нового або вдосконаленого технологічного процесу; нового підходу до соціальних послуг	Інноваційна діяльність - діяльність по доведенню науково-технічних ідей, винаходів, розробок до результату, придатного в практичному використанню. У повному об'ємі інноваційна діяльність включає всі види наукової діяльності, проектно-конструкторські, технологічні, дослідні розробки, діяльність по освоєнню нововведень у виробництві й у їхніх споживачів - реалізацію інновацій	Інноваційний менеджмент - це сукупність принципів, методів і форм керування інноваційними процесами, інноваційною діяльністю, зайнятими цією діяльністю організаційними структурами і їх персоналом
<i>Маркетинг и менеджмент инноваций (Бондаренко, 1997)</i>	Інновація - нововведення, як у виробничій, так і в організаційній, фінансовій, науково-дослідній, навчальній і інших сферах, до будь-яких удосконалень, що забезпечують економію витрат або, що навіть створюють умови для такої економії	Інноваційна діяльність - визначення основних аспектів науково-технічної й виробничої діяльності фірми в наступних галузях: розробка й впровадження нової продукції	Інноваційний менеджмент - одне з напрямків стратегічного управління, здійснюваного на вищому рівні керівництва компанії

¹Примітка: систематизовано автором

ДОДАТОК В

Таблиця В.1

Еволюція економічної думки на теорію керівництва¹

Період розвитку	Теорії керівництва	Основні положення
1	2	3
Початок ХХ ст.	Теорія великої людини	Досліджуючи керівництво даного періоду пропонується, що керівник обов'язково чоловік, має деякі вродженні характеристики «героя», які дозволяють йому набувати владу і впливати на підлеглих. Найдавніші погляди на теорію керівництва, визначали особистість, здатну поєднати людей та вплинути на них засобами своїх власних, вроджених здібностей
Початок 1920 - років	Теорія особистісних якостей	В цей період багато вчених приділяють увагу особистісним якостям, які наділяють успішного керівника. Р. Стогдилл виділив особистісні якості, характерні для успішного керівника: інтелект, ініціативність, навички взаємодії, впевненість у собі, прагнення взяти на себе відповідальність, чесність, агресивність, незалежність, стійкість до стресу. Вадер і Аллигер проробивши висновок виділили шість особистісних якостей, які відрізняють успішних лідерів від всіх інших: розум, екстраверсія, домінантність, мужність, консерватизм, прагнення бути лідером. С. Кіркпатрик і Е. Лок виділили ряд особистісних якостей, які відрізняють керівників від простих людей: сила, напористість, завзятість (досягнення, амбіції, енергія, наполегливість, ініціатива), лідерська мотивація (персоналізована або соціалізована), чесність і цілісність, впевненість у собі (включаючи емоційну стійкість), пізнавальні здібності (здатність відсортовувати інтерпретацію широкого діапазону різноманітної інформації), знання справи, професіоналізм. Т. Нефф і Д. Ситрин також вважають, що провідні керівники володіють рядом специфічних особистісних якостей: небайдуже відношення до своєї справи, інтелект, комунікабельність, енергійність, самоконтроль, внутрішня врівноваженість, адекватна оцінка оточення, нормальні відносини у сім'ї, позитивні установки, бажання робити саме те, що необхідно в даний момент
Початок 1950 - років	Поведінкова теорія	Теорія ґрунтується на твердженні, що успішному керівнику притаманні ефективні форми поведінки. К. Левін і Р. Ліппет досліджували поведінку автократичного керівника – який прагне централізованої влади та демократичного керівника – який передає власні повноваження іншим. Р. Тенненбаум і У. Шмида у процесі наукових досліджень виявили, що керівник може бути як автократом (орієнтованим на жорстке керівництво), демократичним (орієтованим на підлеглих) або представляти проміжний тип (коли використовується два стилі поєднання яких залежить від обставин і для успішного керівництва необхідно адаптуватися цим обставинам). Д. Хартнетт представив свій приклад автократичного керівника, який притаманний індустрії швидкого харчування, а Д. Робертс характеризує демократичний стиль, який притаманний модній індустрії. Д. Боверс та інші вчені виділили два типа поведінки керівників – керівник, орієтований на співробітників, який концентрує свою увагу на потребах підлеглих та керівник, орієтований на роботу, який направляє діяльність підлеглих. Р. Блей і Д. Моутон після проведення недільного семінару оцінили керівників за дев'ятибальною шкалою, виходячи з двох критеріїв: рівень врахування інтересів людей та рівень врахування інтересів виробництва. Згруповані осі координат відображають п'ять основних стилів керівництва: менеджмент команди (9;9), менеджмент замиського клубу (1;9), менеджмент влади-підпорядкування (9;1), центристський менеджмент

1	2	3
		(5;5), ослаблений менеджмент (1;1). Ф. Юммаріно і Ф. Дансерес у процесі досліджень запропонували керівнику у рамках теорії особистісних якостей та поведінки індивідуалізоване керівництво, яке базується специфічній взаємодії між керівником і кожним підлеглим
Початок 1960 - років	Ситуаційна теорія	Основна ідея теорії полягає в тому, що керівники можуть оцінювати ситуацію і адаптовувати до неї свою поведінку. Ф. Фідлер запропонував ситуаційну модель керівництва, яка визначала ступінь орієнтації керівника на завдання і взаємовідносини що вказували на стиль керівництва, відповідно ситуації. Згідно цієї моделі перший тип це керівник, орієнтований на взаємовідносини, проявляючи увагу до людей, створюючи атмосферу взаємної, довіри та поваги, прислуховуючись до підлеглих, щоб дізнатися про їхні потреби, другий тип це керівник, орієнтований на завдання, визначає
Початок 1970 – років	Теорія впливу	Теорія впливу вивчає, як впливають один на одного керівник і його підлеглі. Д. Дігман, П. Спектор та інші дослідники вивчали як фактор впливу модель особистості та керівництва у яку увійшли модель особистості керівника (Д. Дігман, М. Баррік, М. Моунт та інші), основою якої є п'ять основних особистісних факторів: екстраверсії, чуйності, сумлінності, емоційної стабільності, відкритості досвіду; модель якостей особистості та поведінки керівника (П. Спектор, Х. Лефкоурт, Т. Адорно та інші), основою якої є два особистісні атрибути: локус керівника і авторитарності. М. Рокіч, Д. Мак-Грегор, Д. Уодруп, Т. Баталер та інші досліджуючи теорію керівництва визначили, що на поведінку керівника і підлеглого крім особистісних якостей керівника, також впливають установки і цінності керівника. М. Рокіч склав список термінальних (предметних) цінностей – це переконання відносно бажаних життєвих цілей та інструментальних – це переконання відносно форм поведінки, прийнятних для досягнення цілей. Цінності допомагають вияснити установки керівника по відношенню до себе і підлеглих. П. Палмер та інші науковці особливу увагу приділяють установки керівника по відношенню до самого себе – Я-концепція. Д. Мак-Грегор стверджує, що існує два ряди загальних установок по відношенню до особистості керівника, які описуються у теорії Х – установки керівника, які орієнтовані у великій мірі на завдання і виробництво та теорії Y – установки керівника, які орієнтовані у великій мірі на працівників, але не виключають також орієнтації на завдання і виробництво. Д. Леонард і С. Страус під час досліджень запропонували когнітивний стиль керівництва, який визначає спосіб пошуку, обробки, інтерпретації і використання інформації. Отже, автори когнітивного стилю керівництва мають на увазі різноманітні методи отримання і обробки даних, визначення проблем і прийняття рішень. До даного стилю керівництва можна віднести модель форми мислення і домінанта півкулі (Х. Мінтзберг, Р. Рестак та інші), основою якої є дослідження правої і лівої півкулі мозку за допомогою концепції цілісного мозку: Квадрат А пов'язаний з логічним і аналітичним мисленням, квадрат В пов'язаний з організаційним і деталізаційним мисленням, Квадрат С пов'язаний з емоційним і чуттєвим мисленням, Квадрат D пов'язаний з інтеграційним і творчим мисленням; стиль вирішення проблем Індикатором типів Майерс-Бріггс (К. Юнг, О. Кроджер та інші), основою якого є використання чотирьох пар атрибутів: інтроверсії-екстроверсії, сенсорики-інтуїції, мислення-почуття, рішення-сприйняття. К. Клаін, Д. Конгер та інші досліджували і аналізували особистість і стиль керівника використовуючи харизму. Харизматичний керівник володіє здатністю надихати і мотивувати підлеглих так, щоб ті діяли, перевершуючи свої звичайні можливості, незважаючи на всі перешкоди і особистісні жертви, тому що впливає не тільки на їх почуття, а і на їх розум
Початок 1980 – років	Теорія взаємовідносин	Ідеї керівництва пов'язують з взаємовідносинами, з взаємодіями керівника і його підлеглих, їх впливом один на одного.

1	2	3
		<p>Д. Бюрнс, Б. Басс, Н. Тічу та інші досліджуючи керівництво, засноване в першу чергу на особистісних якостях керівника, запропонували трансакційне (процес взаємовідносин між керівником і його підлеглими) і трансформаційне (здатність здійснювати значні зміни у процесі взаємовідносин – надихати підлеглих на досягнення вищих результатів) керівництво.</p> <p>Р. Гренлеф, М. Поллейс запропонували теорію узгодженого керівництва, тобто керівник ставить інтереси підлеглих вище за свої, допомагає підлеглим визначити, що необхідно зробити і яку мотивацію застосувати для досягнення бажаних результатів</p>
Початок 2000 - років	Сучасна теорія керівництва	<p>В основі сучасних теорій керівництва лежить розуміння світу як динамічного, мінливого, ризикованого та складного.</p> <p>Л. Довгань і В. Неємцов пропонують для сучасного керівника високо розвинутих в технічному відношенні підприємств стиль керівництва «завдання ритму». Особистим прикладом сучасні керівники зайняті управлінням інноваційної діяльності показують, як розробляти ідеї, впроваджувати і працювати в співдружності з іншими членами колективу, надання свободи вибору в діях своїх кваліфікованих помічників та фахівців, але в той же час і пред'явлення до них підвищених вимог.</p> <p>А. Казанцев у колективному довідковому виданні представив морфологічну матрицю формування стилю керівництва у якій визначив два полярних стилі керівництва: монополярний (авторитарний) і мультиполярний (колективний). Оскільки на практиці у чистому вигляді полярні стилі керівництва зустрічаються у край рідко, тому керівнику пропонується використовувати певну комбінацію: авторитарний стиль керівництва: монополярна → екстремальна система (Е), мультиполярна → проміжна система (П), монополярна → проміжна система (П), мультиполярна → найбільш слабка система (С) та колективний стиль керівництва: монополярна → найбільш слабка система (С), мультиполярна → проміжна система (П), монополярна → проміжна система (П), мультиполярна → екстремальна система (Е).</p> <p>О. Кузьмін і В. Гладунський розвиваючи «управлінську ґратку» Р. Блека і Д. Моутона, які запропонував стиль керівництва на засадах компромісу інтересів. Автори пропонують тривимірне трактування стилю керівництва де доцільно враховувати такі параметри: турботу керівника про ефективність виконуваних робіт працівниками фірми, турботу про працівників фірми, турботу керівника про задоволення особистих потреб.</p> <p>І. Адизес пропонує стиль керівництва РАЕІ-функцій, де описує чотири функції які необхідні для ідеального керівника: Р – (Producing) виробник, А – (Administating) адміністратор, Е – (Entrepreneur) підприємець, І – (Integrating) інтегратор. Кожна функція РАЕІ націлена на конкретне завдання: Р: Що? А: Як? Е: Коли? І: Хто?</p> <p>Р. Дафт досліджуючи лідерство запропонував «стратегію повсякденних змін», де пропонує навчитися керівнику використовувати повсякденні стратегії, які здатні зробити помітний вплив на все підприємство. Стратегії варіюються від індивідуальних дій (керівник працює один): яскраве самовираження, протидія опонентам до спільних дій (керівник працює з іншими людьми): вербальне джуу – джитсу, створення стратегічних альянсів</p>

¹Примітка: систематизовано автором за (Лапін, 1974; Портер, 1993; Довгань та Неємцов, 2003; Дафт, 2006; Кузьмін та Мельник, 2007; Завлина, Казанцева та Миндели, 2007; Адизес, 2008)

Різновиди типології керівника¹

Науковець	Класифікація типології керівників
1	2
<i>Г. Лассуела</i>	<p>Одним із засновників вивчення проблем керівництва вважають американського вченого Лассуела, який досліджував типологію керівників через психологію. Зокрема, розроблено соціально-психологічну типологію лідерства, в якій запропоновано такі ознаки для її класифікації:</p> <ul style="list-style-type: none"> - історизм – типи керівників залежать від характеру епохи; - масштабність – типи керівників загальнонаціональні, регіональні, місцеві; - класовість – тип керівника залежить від класу, соціальної групи, яку він захищає; - визначеність – тип керівника залежить від ставлення до існуючого устрою організації: функціональний, стабілізуючий, дисфункціональний; - лідерство - тип керівника залежить від здатності до лідерства, тобто перетворення на лідера завдяки власним якостям або певним обставинам; - ініціативність - тип керівника залежить від здатності продовжувати розпочату справу та ініціювати нову
<i>М. Хучек</i>	<p>М. Хучек (1993) виділяє два типи керівників:</p> <ul style="list-style-type: none"> - керівник-технократ - це керівник, який в процесі керівництва використовує наявні у нього технічні знання, приймає форму директив, які повідомляють, що і як повинно бути виконано; - керівник-диригент – це керівник, який використовує у процесі керівництва свої психологічні навички, прагне забезпечити слухняність і лояльність підлеглих
<i>Д. Бел</i>	<p>Науковець Д. Бел (1973) виділив шість особистісних типів керівника:</p> <ul style="list-style-type: none"> - командир – це керівник, який характеризується сильною волею, чудовою самоорганізацією, швидким прийняттям рішень, реалізацією високих та важких цілей, вимогою беззастережного підпорядкування, підтримкою лише власної точки зору; - агресор – це керівник, який характеризується необтяжливостю цілей, відхиленням від прийняття відповідальних рішень, провокацією конфліктів, зневажливими почуттями до підлеглих, односторонністю, часто негативним зворотнім зв'язком із співробітниками; - ухилювач – це керівник, не спроможний бути лідером, позаяк ухиляється від відповідальності, уникає постановки цілей перед собою та перед своїми підлеглими, зволікає із прийняттям рішення, зворотній зв'язок відсутній, боїться конфліктів, не вмішується в них, тримається на відстані від співробітників; - догоджувач – це керівник, який ставить перед собою легкодосяжні цілі, щоб у нього не було необхідності приймати щодо підлеглих покарання, прагне до колективного прийняття рішення, щоб нікого не образити, згладжує конфлікти, щирий і відвертий із співробітниками; - актор – це керівник, який характеризується прагненням до успіху і престижу, у своїй діяльності орієнтується на старі рекорди та нові вершини, самостійне прийняття рішення, маневрує у відносинах із співробітниками, прагне використати у своїх інтересах, в конфліктах зазвичай іде на компроміс, з першого погляду справляє дуже гарне враження про себе, яке у подальшому швидко зникає; - реалізатор – це керівник, який відрізняється від інших високими, але реалістичними цілями, яких завжди добивається, в разі необхідності до прийняття рішень мотивує співробітників, налагоджує зворотний зв'язок, щирий із співробітниками, відкритий до чужої думки
	<p>Д. Крейсі виділив чотири типи керівників:</p> <ul style="list-style-type: none"> - інтуїтивно-емотивний тип – основними рисами даного типу керівника є орієнтація на міжособові відносини та стимуляції індивідуального і професійного розвитку кожного працівника, з яким він співпрацює. Сила інтуїтивно-емотивного типу керівника – здібність переконувати та співпрацювати. Слабкість інтуїтивно-емотивного типу керівника - надмірний особистісний підхід до

1	2
<i>Д. Крейсі</i>	<p>вирішення проблем;</p> <ul style="list-style-type: none"> - інтуїтивно-логічний тип – керівникам даного типу властиві прагнення розробляти різноманітні концепції розвитку організації, яку він очолює, проявляючи винахідливість та аналітичність, в області інтелектуальної творчості та ефективності використання ресурсів. Сила інтуїтивно-логічного типу керівника – вміння мислити логічно та аналітично. Слабкість інтуїтивно-логічного типу керівника – сприйняття ситуації більш проблемною, ніж вона насправді може бути; - сенсорно-вирішальний тип – керівник характеризується жорсткістю та надійністю, усі завдання будуть виконані точно в терміни. Сила сенсорно-вирішального типу керівника – почуття відповідальності. Слабкість сенсорно-вирішального типу керівника – жорсткість та вузький погляд на виконання правил та інструкцій; - сенсорно-сприйнятливий тип – керівник даного типу незамінний в ситуації, де необхідно миттєво реагувати на різноманітні зміни у моменти ризику та небезпеки. Сила сенсорно-сприйнятливого типу керівника – здатність легко приймати рішення та виконувати різноманітні завдання. Слабкість сенсорно-сприйнятливого типу керівника – нецікавість до щоденної буденної роботи та невміння мислити широко (Мокшанцев та Мокшанцева, 2001)
<i>Р. Уотерман</i>	<p>Американський вчений Р. Уотерман виділяє три типи керівників-лідерів:</p> <ul style="list-style-type: none"> - сторожі – керівники бездіяльності, які хочуть бути впевненими в тому, що за час їхньої роботи нічого не трапиться; - маніпулятори коштами – керівники, зайняті фінансовими питаннями підприємства; - будівельники – керівники, які працюють та вірять, що вони зможуть щось покращити; - парадоксальні керівники – керівники нового типу з новим баченням розвитку підприємства, тому особистість такого керівника може бути охарактеризована досить суперечливими рисами: твердий, але гнучкий; дуже серйозний, але має почуття гумору; товариський, але вміє зберігати дистанцію; фанатично відданий своїй справі і врівноважений; мрійливий і в той же час реалістичний (Беседін та Нагаєв, 2005)
<i>В. Стадник та М. Йохна</i>	<p>Приклад класифікації типів керівників, зайнятих в управлінні інноваційною діяльністю, з огляду на особливості мислення навели В. Стадник та М. Йохна (2006):</p> <ul style="list-style-type: none"> - реактивні керівники - їхнє мислення налаштоване на те, щоб відреагувати на зміну, яка вже відбулась у середовищі господарювання; - екстраполятивні керівники - їм притаманне мислення на основі екстраполяції (поширення) тенденцій; - креативні керівники - їхнє мислення налаштоване на перспективу, використовують нові підходи до вироблення гнучких управлінських рішень
<i>Л. Гордієнко</i>	<p>Автор (Гордієнко, 2007) виділяє чотири головних архетипи керівників інноваційною діяльністю:</p> <ul style="list-style-type: none"> - лідер – відіграє специфічну роль у процесі розробки та реалізації проектних інноваційних рішень через прагнення до нового, передбачення ходу справ, уміння спілкуватися з людьми, вмінням розпізнати потенціал кожної людини та зацікавити її у повній мірі використовувати цей потенціал; - адміністратор – відповідає умовам, коли для успішного функціонування інноваційної діяльності на стадії реалізації потрібен жорстокий контроль і екстраполяційне планування на перспективу через здібності оцінювати ефективність роботи організації, а не особисті якості; - плановик – прямує до оптимізації майбутньої інноваційної діяльності, концентруючи основні ресурси в традиційних сферах діяльності, скеровуючи таким чином організацію на досягнення поставлених цілей; - підприємець – прямує до оптимізації майбутньої інноваційної діяльності, прагнучи змінити динаміку розвитку організації через пошук нових напрямів діяльності й можливості поширення номенклатури продукції

¹Примітка: систематизовано автором

Особливості трудової діяльності керівника¹

Науковець	Класифікація особливостей трудової діяльності сучасного керівника
1	2
<i>Ф. Тейлор</i>	Ф. Тейлор, досліджуючи управлінські навички керівника, ще в 1965 році, визначив основні якості ідеального керівника (можна вважати керівника зайнятого в інноваційній діяльності): розум, освіта, спеціальні й технічні знання, фізична спритність або сила, такт, енергія, рішучість, чесність, розміркованість і здоровий глузд, міцне здоров'я
<i>А. Лоутон та Е. Роуз</i>	А. Лоутон та Е. Роуз (1987), підбиваючи результати семінару керівників, запропонували такі десять якостей, що підвищують ефективність керівника: - далекоглядність – вміння бачити перспективні цілі, формування образу та завдань організації; - вміння визначати пріоритети – розрізняти, що конче необхідно, а що просто необхідно; - вміння мотивувати послідовників; - володіння мистецтвом міжособистісних відносин; - політичне чуття - здатність розуміти запити свого оточення і осіб, які мають владу; - стійкість і непохитність перед обличчям опонента; - харизма, або чарівність - що важко піддається визначенню, але полонить людей; - здатність йти на ризик, а також делегувати повноваження послідовникам; - гнучкість - здатність відкликати на нові ідеї і досвід; - рішучість і твердість, коли цього вимагають обставини
<i>Г. Мінтцберг</i>	Науковець (Mintzberg, 1998) назвав вісім основних рис, які мають бути притаманні сучасному керівнику: - мистецтво бути рівним – здатність встановлювати та підтримувати систему відносин рівними собі людьми; - мистецтво бути лідером – здатність керувати підлеглими, справлятися з усіма труднощами та проблемами, що приходять до людини разом із владою та відповідальністю; - мистецтво розв'язувати конфлікти – здатність виступати посередником між двома сторонами в конфлікті, врегульовувати прикрощі, породжені психологічним стресом; - мистецтво опрацювати інформацію – здатність створювати систему комунікацій в організації, одержувати надійну інформацію й ефективно її оцінювати; - мистецтво приймати нестандартні управлінські рішення – здатність знаходити проблеми і рішення за умов, коли альтернативні варіанти дій, інформація і мета неясні й сумнівні; - мистецтво раціонально розподіляти ресурси в організації – здатність вибрати потрібну альтернативу, знайти оптимальний варіант за умов обмеженого часу й ресурсів; - мистецтво керівника-підприємця – здатність іти на ризик і на впровадження нововведень у своїй організації; - мистецтво самоаналізу – здатність розуміти позицію лідера і його роль в організації, вміння бачити те, який вплив справляє лідер на організацію
<i>А. Урбановича</i>	В наукових працях А. Урбановича (2003) наводиться характеристика керівника-лідера: - здатність сприймати загальні потреби і проблеми керованого колективу: приймати на себе ту частину роботи із задоволення потреб тавирішення проблем, яку інші члени колективу взяти на себе не можуть; - здатність організувати спільну діяльність: формує завдання, приймаючи на себе відповідальність; уміє планувати спільну роботу з урахуванням інтересів та можливостей кожного члена колективу; уміє залучати до виконання завдань, які необхідні колективу, але не дуже вигідних для окремих виконавців; використовує для прийняття колективних рішень думку та пропозиції усіх членів колективу; здатен робити організовані ним справи інтересними і цікавими для членів колективу; уміє планувати спільну роботу із врахуванням інтересів і можливостей кожного члена колективу;

1	2
	<ul style="list-style-type: none"> - чуйність та проникливість, довіра до колективу: уміє слухати та вислуховувати; уміє легко знаходити спільну мову з усіма членами колективу; знає у чому полягають інтереси колективу і готовий їх відстоювати; здатний зрозуміти труднощі окремого члена колективу, відчуває хто його потребує; готовий заступитися за підлеглого, якщо з ним поводяться несправедливо; здатність до співпереживання; - представницькі схильності: є виразником загальних для колективу позицій його членів; здатен вловлювати та виражати загальну думку членів колективу із значущих для них питань; - емоційно-психологічний вплив: здатен залучати до діяльності, не віддаючи прямих розпоряджень і команд; вміє переконувати, схильний заохочувати; володіє неформальним авторитетом; - оптимізм: впевнений, що переважна частина проблем, які виникають, вирішуються; своїм оптимізмом всилає у членів колективу віру у власні сили
<p><i>І. Адізес, Р. Блейк, Дж. Моутон, А. Большаков, Л. Михайлова та інші</i></p>	<p>Більшість фахівців у сфері менеджменту (Adizes, 2008; Blake and Mouton, 1978; Большаков, 2000; Михайлова, 2007) згідно із розповсюдженою точкою зору, об'єднують у три групи вимоги, які ставляться до сучасного керівника:</p> <ul style="list-style-type: none"> - професійні – високий рівень освіти, практичного досвіду, компетентності у відповідній професії; широта поглядів, ерудиція; глибоке знання своєї і суміжних сфер діяльності; прагнення до постійного самовдосконалення, критичного сприйняття і переосмислення навколишньої дійсності; пошук нових форм та методів роботи; допомога навколишнім, їхнє навчання; вміння планувати свою роботу; високий рівень організації праці; - особисті – фізичне та психологічне здоров'я; високий рівень внутрішньої культури; енергійність; завзятість у досягненні мети; принциповість та рішучість; чесність та справедливість; висока вимогливість до себе та інших; чуйність, дбайливість; почуття гумору; вміння поважати підлеглих; почуття боргу та відповідальності; доброзичливе відношення до людей; оптимізм; впевненість у собі; - ділові – вміння створити підприємство, забезпечити його діяльність усіма необхідними ресурсами; вміння стратегічно мислити; вміння підбирати і ефективно використовувати працівників; знання техніки і технології виробництва в галузі, до якої належить підприємство; вміння ставити та розподіляти серед виконавців задачі; вміння самостійно та вчасно приймати обґрунтовані рішення і наполегливо домагатися їхнього виконання шляхом впливу на підлеглих; вміння координувати та контролювати виконання завдань підлеглими; вміння мотивувати підлеглих до ефективної роботи; домінуючість, честолюбство; прагнення до влади, лідерства; сміливість; рішучість, наполегливість, воля; безкомпромісність у відстоюванні своїх прав; комунікабельність; вміння делегувати повноваження; вміння переконувати людей у вірності своєї точки зору, повести за собою; цілеспрямованість, ініціативність; оперативність у вирішенні проблеми, вміння швидко вибрати головне і сконцентруватися; здатність керувати собою, своєю поведінкою, підлеглими, часом, взаєминами з навколишніми; почуття нового, здатність передбачити тенденції розвитку підприємства; прагнення до інновацій, здатність формувати у колективі «інноваційну атмосферу»; готовність йти на ризик
<p><i>Б. Мільнер, Є. Чижів, В. Чурмантнева</i></p>	<p>Науковці Мільнер, Чижів, Чурмантнева (1999) зазначили, що розвиток науково-технічного прогресу та жорсткі умови конкурентної боротьби вимагають нових вимог до трудової діяльності керівника:</p> <ul style="list-style-type: none"> - здатність передбачати та здійснювати нововведення, оновлювати асортимент продукції, шукати нові ринки; - володіти системним підходом; - легко йти на зміни організаційних форм управління і не бути прив'язаним до якоїсь однієї форми; - володіти якістю інтелектуального лідера, здатного керувати освіченими людьми, які будуть працювати в організації; здатного залучати до керівництва ініціативних, винахідливих, талановитих працівників; - комунікабельність, здатність швидко налагоджувати контакти з великою кількістю людей у компанії та поза нею; з державними органами, науковими колами, навчальними центрами, громадськими організаціями, з міжнародними організаціями.
<p><i>Ч. Філінгхаст</i></p>	<p>Ч. Філінгхаст (1985) досліджуючи діяльність керівників трактував, що керівник майбутнього - це керівник, який не повинен обмежуватись технологічними знаннями, а повинен бути керівником з широким кругозором:</p> <ul style="list-style-type: none"> - організатором; - новатором; - психологом; - соціологом
<p><i>П. Завлина, А. Казанцева,</i></p>	<p>Автори (Завлина, Казанцева и Миндели, 1997) для здійснення трудової діяльності інноваційного менеджера виділяють основні вимоги:</p> <ul style="list-style-type: none"> - творчий характер; - різноманітні знання;

1	2
<i>Л. Миндели</i>	<ul style="list-style-type: none"> - схильність особистості до аналітичної діяльності; - уміння концентруватися у визначені моменти часу на обмежених проблемах
<i>Р. Марра та Г. Шмидта</i>	<p>Р. Марра та Г. Шмидта (1997) у своїй колективній науковій праці для керівників вищого рівня управління, ставить нові вимоги, відповідність яким дозволяє вирішувати завдання інноваційної діяльності:</p> <ul style="list-style-type: none"> - стратегічне мислення: володіння стратегічним баченням, здатність передбачати майбутні тенденції, напрацьовувати і вдосконалювати альтернативи, спрямовані у майбутнє; - підприємницька поведінка: орієнтація на клієнтуру та ринок, готовність до ризику, всеохоплююча орієнтація на якість; - ініціювання і супроводження процесів розвитку: сприйнятливність до сигналів про зміни та готовність до різних інновацій, здатність переконувати і спрямовувати дискусії, комунікативний стиль управління; - створення культури фірми та її підрозділів: визначення цінностей і легітимність дій, розв'язування конфліктів і суперечностей, управління з орієнтацією на систему цінностей; - мислення, орієнтоване на політику фірми і суспільства: розуміння взаємозв'язків між організацією та зовнішнім середовищем і вміння її використовувати, врахування суспільно-політичних аспектів та інших відомостей про зовнішнє середовище у процесі ухвалення управлінських рішень, розуміння діалогу із суспільними силами як одного з важливих завдань
<i>М. Виноградський, А. Виноградська, О. Шкапова</i>	<p>Дослідники (Виноградський, Виноградська та Шкапова, 2002) сформулювали дві категорії для здійснення ефективної трудової діяльності керівника майбутнього десятиріччя:</p> <ul style="list-style-type: none"> - навички (уміння управляти собою, наявність чітких особистих цінностей, навички вирішувати проблеми, знання сучасних управлінських підходів, здатність формувати і розвивати ефективні робочі групи); - здібності (здатність встановлювати чіткі особисті цілі, здатність до постійного особистого саморозвитку, творчість та здатність до інновацій, здатність впливати на оточуючих, здатність керувати, уміння навчати і розвивати підлеглих)
<i>Т. Лепейко, В. Коюда, С. Лукашов</i>	<p>Автори (Лепейко, Коюда та Лукашов, 2005) виділяють чотири складові трудової діяльності керівника проекту:</p> <ul style="list-style-type: none"> - інженерна підготовка; - ділові якості; - економічне мислення і досвід роботи; - вміння взаємодії з фахівцями різного рівня, профілю і кваліфікації
<i>С. Пастушенко</i>	<p>Науковець (Пастушенко, 2006) виділяє три категорії вимог щодо трудової діяльності керівника інноваційного підприємства:</p> <ul style="list-style-type: none"> - теоретичні знання і навички у сфері практики управління; - комунікабельність і вміння працювати з людьми; - компетентність у галузі спеціалізації інноваційної організації
<i>В. Стадник та М. Йохна</i>	<p>Автори (Стадник та Йохна, 2006) виділяють вісім якостей, якими має володіти проектний керівник:</p> <ul style="list-style-type: none"> - широкою обізнаністю і вмінням оцінити перспективність проекту; - вмінням робити прогнози, планувати, складати розпорядок роботи та оцінювати її виконання; - вмінням створити команду і керувати нею, забезпечивши делегування повноважень, групову динаміку та організаційний розвиток; - здатністю організовувати виконання завдань; - гнучкістю та адаптивністю; - здатністю до творчого та концептуального мислення; - вмінням розробити бюджет і здійснювати фінансовий контроль; - здатністю розв'язувати конфлікти і організовувати та здійснювати переговори
<i>З. Димитриєва</i>	<p>Автор З. Димитриєва (2008) наводить п'ять компонентів для здійснення трудової діяльності сучасним керівником:</p> <ul style="list-style-type: none"> - формальні вимоги (освіта, стан здоров'я, юридична підготовка та ін.); - знання (володіння загальними і конкретними знаннями в спеціальній області, сфері бізнесу та економіки, менеджменту, знання специфічного ринку, знання регламенту компанії і т.д.);

1	2
	<ul style="list-style-type: none"> - навик та вміння (можливість виконувати дії, приймати рішення, необхідні для ефективного виконання обов'язків); - установки (світогляд, погляд і відносини, які сприяють правильному виконанню обов'язків); - ділові та особистісні якості (психологічні характеристики особистості та характеру, сприяють виконанню функцій керівника)
<i>Л. Балабанова</i>	<p>Для ефективного управління підприємством в умовах ринку Л. Балабанова (2008) стверджує, що керівник повинен відповідати певним сучасним вимогам і характеристикам:</p> <ul style="list-style-type: none"> - стратегічне мислення - дозволяє планувати діяльність підприємства з урахуванням майбутнього розвитку; - здатність спостерігати за бізнес-середовищем, гнучкість, адаптованість – характеризується вмінням визначати і реагувати на неочікувані зміни, вчасно змінювати плани і дії, виходячи з нових умов; - інноваційне мислення – вміння створювати “інноваційну атмосферу” в колективі, підтримуючи ініціативу співпрацівників, сприяючи розвитку їхнього потенціалу; - вміння використовувати сучасні методи і технології в процесі управління підприємством; - здатність вирішувати нестандартні проблеми; - вміння працювати в команді – вміння працювати ефективно і як членом команди, і як лідером команди; - лідерські здібності – вплив на тільки з причини займаного ним офіційного посадового становища на підприємстві, а й завдяки своїм здібностям і умінням, компетентності, особистісним якостям, доброму ставленню до підлеглих
<i>П. Микитюк</i>	<p>П. Микитюк (2006) запропонував в інноваційному менеджменті розрізняти три категорії вимог до професійної компетенції менеджера-інноватора:</p> <ul style="list-style-type: none"> - знання теорії та практики у сфері управління – передбачає наявність у менеджерів спеціальної підготовки в галузі теорії управління; знань основ сучасної макроекономіки і мікроекономіки; загальної теорії прийняття управлінських рішень; уміння застосовувати економіко-математичні методи та моделі оптимізації інноваційних рішень; - комунікативність і вміння працювати з людьми – потребують від менеджера адекватних рішень відповідно до змінних ситуацій; оптимально взаємодіяти з колегами, підлеглими, вищими керівниками з метою досягнення цілей інноваційної діяльності; об'єктивно оцінювати ефективність роботи кожного суб'єкта та колективу в цілому; - компетентність у галузі спеціалізації інноваційного процесу чи інноваційного підприємства – передбачають наявність знань з питань технології інноваційних процесів; теоретичних і практичних аспектів здійснюваних інновацій, їхнього впливу на стан розвитку як фірми, так і суспільства в цілому, екологію регіону. <p>З цього погляду науковець П. Микитюк виділив такі загальні риси інноваційних менеджерів:</p> <ul style="list-style-type: none"> - проблемне бачення світу, здатність розпізнавати проблеми там, де для інших все зрозуміло; - уміння превентивно, тобто заздалегідь, ставити проблеми (коли вони ще тільки зароджуються); - уміння сприймати, розуміти і використовувати погляди, які відрізняються від особистих або протилежні їм, тобто антиномічність; - експрезентність - здібність робити правильні висновки в умовах дефіциту інформації; - розвинена психологічна саморегуляція, що визначає ставлення до проблем і їх оцінки; - здібність до імітації функцій різних членів колективу; - інноваційність і безінерційність мислення, здібність вийти за межі формального, традиційного, звичного; - атрактивність - здатність притягувати людей до спільної діяльності, вдаючись до засобів адміністративного чи матеріального примусу; - здатність делегувати не тільки владу і відповідальність, а й свій авторитет лідера; - здатність швидко психологічно адаптуватись до змін умов діяльності чи до вирішення принципово нових завдань; - здатність до латентного (прихованого) керівництва, яке передбачає залучення людей до діяльності не на формальній субординаційній основі, а шляхом комунікаційної взаємодії

¹Примітка: систематизовано автором

Типологія та характеристика методів впливу¹

Автор	Класифікація та характеристика методів впливу запропонована науковцями
1	2
<i>Б. Паригін</i> (1971)	Б. Паригін виділив наступні способи соціально-психологічного впливу: - зараження; - завіювання; - переконання
<i>В. Ольшанський</i> (1975)	В. Ольшанський виділив у своїх наукових дослідженнях три види впливу: - інформування; - інструкціонування; - стимулювання
<i>В. Куліков</i> (1979)	Аналізуючи способи психологічного впливу науковець запропонував наступну класифікацію впливу та взаємовпливу: - переконання; - навіювання; - конформізм
<i>Г. Андрєєва</i> (1988)	Г. Андрєєва виділила чотири способи впливу індивідів один на одного: - зараження; - навіювання; - переконання; - наслідування
<i>А. Панасюк</i> (1992)	А. Панасюк виділяє наступні види впливу: - примушування; - маніпуляція; - навіювання; - переконання
<i>Г. Ковальов</i> (1995)	Г. Ковальов окрім традиційних способів впливу – навіювання, зараження, наслідування та переконання виділив й інші способи впливу: чутки; рекет; захоплення людей; публічні терористичні акти; аварії; епідемії; мітинги; демонстрації; релігія; голодування; акти самоспалювання; засоби масової інформації; модифікація поведінки; моду, психотропну зброю
<i>О. Кириченко</i> (1996)	Аналізуючи поняття «вплив» та його різновиди, науковець стверджує, що така різноманітно-велика кількість визначень та класифікацій понятійного апарату, лише створює великі перешкоди в дослідженні цієї проблеми. О. Кириченко розробив єдину фундаментальну концепцію впливу - акмеологічного впливу, на основі якого проблема може бути вирішена, як на теоретичному, так і на практичному рівні
<i>Е. Сидоренко</i> (1999)	Е. Сидоренко досліджуючи природу впливу спробувала визначити ступінь конструктивності і не конструктивності різних видів впливу і видів контрвпливів: - переконання – це конструктивний вплив, якщо конкретно і відкрито сформульовано ціль впливу. Конструктивні види контрвпливу: контраргументація. Неконструктивні види контрвпливу: ігнорування, примушування, деструктивна критика, маніпуляція; - самопросування – це конструктивний вплив, при умові, якщо розкривається істинні цілі та запити. Конструктивні види контрвпливу: конструктивна критика, відмова. Неконструктивні види контрвпливу: деструктивна критика, ігнорування;

1	2
	<ul style="list-style-type: none"> - навіювання – це спірний вид впливу, через проникнення у свідомість. Конструктивні види контрвпливу: конструктивна критика, ухилення, енергетична мобілізація. Неконструктивні види контрвпливу: деструктивна критика, примушення, маніпулювання, ігнорування; - зараження – це спірний вид впливу, через зараження відповідним почуттям чи станом і саме зараз. Конструктивні види контрвпливу: конструктивна критика, ухилення, енергетична мобілізація. Неконструктивні види контрвпливу: деструктивна критика, примушення, маніпулювання, ігнорування; - пробудження імпульсу наслідування – це суперечливий вид впливу, який базується на передачі майстерності від професіонала високого класу молодому спеціалісту. Конструктивні види контрвпливу: конструктивна критика, творчість, ухилення. Неконструктивні види контрвпливу: деструктивна критика, ігнорування; - формування прихильності – це спірний вид впливу, який реалізується через лестощі, наслідування як вища форма впливу. Конструктивні види контрвпливу: конструктивна критика, ухилення, енергетична мобілізація. Неконструктивні види контрвпливу: деструктивна критика, ігнорування; - прохання - це суперечливий вид впливу, який у вітчизняній культурі вважається руйнівним, для тих хто просить, в американській культурі вважається виправданим. Конструктивні види контрвпливу: відмова, ухилення. Неконструктивні види контрвпливу: деструктивна критика, ігнорування; - примушування – це спірний вид впливу, який вважається конструктивним у деяких педагогічній та політичній сфері. Конструктивні види контрвпливу: конфронтація. Неконструктивні види контрвпливу: деструктивна критика, ігнорування, маніпуляція, зворотне примушування; - деструктивна критика - це неконструктивний вид впливу. Конструктивні види контрвпливу: психологічний самозахист, ухилення. Неконструктивні види контрвпливу: зворотна деструктивна критика, ігнорування, маніпуляція, примушування; - маніпуляція – це неконструктивний вид впливу. Конструктивні види контрвпливу: конструктивна критика, конфронтація. Неконструктивні види контрвпливу: деструктивна критика, зустрічна маніпуляція
<p><i>Ф. Зімбардо та М. Ляйпте (2000)</i></p>	<p>Ф. Зімбардо та М. Ляйпте досліджуючи психологію соціального впливу не використовували строгі теоретичні критерії класифікації методів впливу, розглядаючи його через призму ситуаційних форм, які не ведуть до глибоко-особистісних результатів для адресата: переконання; поступливість; конформність; підпорядкування авторитету; дисонанс; само атрибуція; соціальне навчання; обумовлювання; забобони; невербальна комунікація; підпорогове навіювання.</p> <p>Перераховані різноманітні феномени впливу, науковці в дослідженні віднесли до способів, технік та ефектів впливу</p>
<p><i>П. Мельник (2001)</i></p>	<p>Науковці запропонували виділяти такі форми впливу:</p> <ul style="list-style-type: none"> - навіювання – це вплив на особу не критикою, а особистим прикладом поведінки, авторитетом, словом; - переконання – це вплив на особу через логічне слово, емоції, дискусію, наведення прикладів з досвіду та історії; - прохання – це вплив на особу через слово при добрих стосунках; - погроза – це вплив на особу через залякування, обіцянки спричинити підлеглому зло; - підкуп – це вплив на особу через схиляння її на свій бік будь-якими засобами; - наказ – це офіційне розпорядження органів, що мають владу
<p><i>А. Пилипенко (2005)</i></p>	<p>Науковці вивчаючи та аналізуючи різновиди впливу запропонували розглядати його через призму методів керівництва, які цілеспрямовано впливають на створення сприятливих умов для функціонування та розвитку підприємства:</p> <ul style="list-style-type: none"> - господарсько-економічний вплив; - організаційно-розпорядничий вплив; - соціально-психологічний вплив

¹Примітка: систематизовано автором

Типологія та характеристика форм влади¹

Автор 1	Класифікація та характеристика форм влади запропонована науковцями 2
<i>М. Вебер (1921)</i>	Багато років тому М. Вебер - один із засновників соціології досліджував владу, зокрема законну владу як особливий вид влади. М. Вебер характеризував законну владу – це сила, використання якої вважається справедливою та відповідною тим, над здійснюється влада. Гостре розуміння М. Вебера лежали в розрізненні різних форм законної влади, які характеризують різні типи суспільств, особливо в міру їх еволюції від простих до більш складних. Дослідник запропонував три форми влади: - традиційна влада – сила, яка сягає своїм корінням у традиційні, або давні, вірування і звичаї суспільства. Існує дві причини отримання та використання традиційної влади: перша - спадщина; друга – релігія. Традиційна влада надається незалежно від кваліфікації, особистих якостей, розуму; - раціонально-правова влада – сила, впливає із закону і заснована на вірі в легітимність законів суспільства і правил. Раціонально-правова влада допомагає забезпечити розвиток в період кризи; - харизматична влада - сила, що впливає з екстраординарних особистісних якостей людини і здійснюється вплив на суспільство через ці якості. Такі харизматичні люди можуть панувати над усім суспільством або тільки певної групи всередині суспільства в цілому
<i>Х. Лассуелл та Е. Кеплен (1950)</i>	Сучасні дискусії про владу відкриваються роботами Х. Лассуелла та Е. Кеплен. У них аналіз поняття влади вже стає всебічним, систематизованим, перетворюючись на найважливіший елемент дослідження владних відносин у суспільстві і його окремих сферах. Дослідники пропонують детальну класифікацію форм влади (і впливу), яка включає 64 форми, у тому числі політичну владу, повагу, навіювання, примус, диктатуру і багато інших форм
<i>Д. Френч та Б. Рейвен (1959)</i>	Досліджуючи феномен «влада» науковці Д. Френч та Б. Рейвен розділили її на п'ять окремих і різних форм: - влада примусу - це примус кого-небудь зробити щось, що вони не хочуть робити; - влада винагороди – це наявність у здатності управляти і здійснювати те що необхідно, але якщо є супротив здійснювати те що необхідно використовується заходи, які стимулюють її виконання; - законна влада – це здатність керувати використовуючи почуття зобов'язання або відповідальності; - влада експерта – це здатність управляти через використання знань чи досвіду; - референтна влада – це можливість здійснення керівництва через особисті якості, керівник зазвичай виступає взірцем для наслідування
<i>Е. Креспіні (1968)</i>	Е. Креспіні класифікує види влади на: - влада примусу; - влада спонукання; - влада реакції; - перешкоджаюча влада; - легітимна влада; - влада залучення
<i>П. Бекрек та М. Беретц (1970)</i>	Слід підкреслити, що П. Бекрек та М. Беретц розглядають владу як один із видів успішного контролю. Підпорядкування може бути досягнуто шляхом здійснення або застосування будь-якої з можливих форм влади: - влада авторитету - виникає коли, Б підпорядковується бажанням А; - влада впливу (маніпуляції) – виникає коли, між А і Б є конфлікт щодо цінностей або напрямку дій; - влада сили – виникає коли, Б робить це, оскільки побоюється, що А позбавить його цінності чи цінностей, більш значущих для нього, ніж ті, які він буде мати в результаті непокори.

Продовження таблиці 3.1

1	2
	П. Бекрек і М. Беретц вказують, що влада не є приналежністю суб'єкта, а являє собою відношення між суб'єктом і об'єктом. Тому успішне здійснення влади залежить від порівняльної значимості конфліктних цінностей у свідомості об'єкта
<i>Р. Мартін (1977)</i>	Класифікація форм влади запропонована Р. Мартіном і ґрунтується на Марксовій теорії суспільно-економічних формацій. Науковець розрізняє такі форми влади: - рабовласницька влада; - феодальна влада; - капіталістична влада
<i>Х. Хекхаузен (1986)</i>	Залежно від ресурсів, на яких ґрунтується підпорядкування, Х. Хекхаузен виділяє шість форм влади: - влада винагороди - сила визначається очікуванням того, якою мірою А буде в змозі задовольнити мотиви В і наскільки А поставить це задоволення в залежність від бажаної для нього поведінки В; - влада примусу - сила визначається очікуванням В, по-перше, тієї міри, в якій А здатний покарати його за небажані для А дії, по-друге, наскільки А зробить незадоволення мотиву В залежать від його небажаної поведінки; - нормативна влада – сила згідно з якою А має право контролювати дотримання певних правил поведінки В і в разі необхідності наполягати на них; - референтна влада - сила ідентифікації В з А і бажанні В бути схожим на А; - експертна влада – сила величини приписуваних А з боку В особливих знань, інтуїції або навичок, що відносяться до сфери тої поведінки, про яку йде мова; - інформаційна влада - сила володіння інформацією А, здатною змусити Б побачити наслідки своєї поведінки в новому світлі
<i>П. Морріс (1987)</i>	П. Морріс досліджував різні поняття влади, а не форми влади, фактично він виділяє два види влади: - влада як загальна здатність (ability); - влада як конкретна здатність (ableness)
<i>Д. Ронг (1988)</i>	Д. Ронг при оцінці природи існуючих відносин влади брав до уваги не кожен дію окремо, а розглядав її у сукупності. Д. Ронг владу характеризує, як вихідний пункт і кінцеву мету політичної дії, виділивши чотири форми влади: - влада маніпуляції – це відсутність команди, об'єкт не усвідомлює влади над собою і вважає, що діє самостійно. Серед усіх форм влади маніпуляція видається найбільш нелюдською; - влада переконання – це представлення суб'єктом аргументів, поведження чи вмовляння, які після самостійної оцінки їх змісту з точки зору своїх цілей та цінностей приймаються об'єктом, влада успішно здійснюється у формі переконання; - влада авторитету – це підпорядкування об'єкта суб'єктом за допомогою певних рис та здібностей. Автор розглядає два види авторитету: персональний авторитет основою, якого є любов, захоплення, дружба чи психологічна схильність об'єкта до панування і покори суб'єкта; компетентний авторитет основою, якого є віра об'єкта в те, що суб'єкт має перевагу в знаннях, компетентності та експертизи і краще розуміє, як реалізувати цілі та інтереси об'єкта; - влада сили – це психічне насильство, в процесі якого суб'єкт влади робить негативний вплив на психіку, менталітет або емоційний стан об'єкта, який часто здійснюється спільно з фізичним насильством
<i>К. Боулдінг (1990)</i>	К. Боулдінг наводить дві основні класифікації влади: - за наслідками здійснення: влада деструктивна, влада продуктивна, та влада інтегративна; - за об'єктом здійснення: влада над матеріальними предметами, влада над тваринами та іншими живими істотами, та влада над людьми
<i>У. Конноллі (1993)</i>	У. Конноллі в політичному дискусії виділив п'ять форм влади: - маніпуляції; - примусу; - стимулювання; - поступлення з передбачення; - сили;

1	2
	<p>- формування. Таку форму влади, як переконання У. Конноллі взагалі не розглядає, оскільки у відносинах між суб'єктом і об'єктом відсутній конфлікт і воно здійснюється без придушення інтересів об'єкта</p>
<p><i>В. Ільїн (1993)</i></p>	<p>Один із найповніших списків форм влади представили науковці К. Гаджиев, В. Ільїн, О. Панарін, А. Рябов. Таке розмаїття форм влади, як зазначають автори, складається з мережі політичних, економічних, військових, правових інститутів, які визначають простір влади. Спираючись на конкретні ознаки влади, дослідження і співвідношення дозволило авторам виділити п'ять шкал влади, що визначають основні форми:</p> <ul style="list-style-type: none"> - доступна – недоступна форма влади - шкала, яка визначає обмеження для доступу до владних структур. Ознаки: парціальності, корпоративності; - законна – незаконна форма влади - шкала, яка визначає дотримання законів. Ознаки: лімітування, моральності, правозаконності, насильництва, довільної єдинодержавності та самодержавності; - ротіруема – ригідна форма влади – шкала, яка показує змінюваності владних структур. Ознаки: успадкування, змінюваності; - колективна – єдиноначальна форма влади – шкала, принципу ухвалення рішень владними структурами. Ознаки: конструктивного порозуміння, колективності; - тоталітарна – демократична форма влади – шкала, контролю над суспільством. Ознаки: концентрації, планомірної регуляції життя, активної участі держави в суспільному житті, поширення владного контролю. <p>Автори привели основні форми влади, що взяті з різних джерел упорядкувавши їх методом системного підходу:</p> <ul style="list-style-type: none"> - інтегральна форма влади; - інтеркурсивна форма влади. <p>Системний підхід сприяв подання форм влади в упорядкованому і зручному для сприйняття вигляді</p>
<p><i>А. Кредісов (1999)</i></p>	<p>Згідно з теорією менеджменту А. Кредісов виділяє п'ять форм влади:</p> <ul style="list-style-type: none"> - влада подарника – керівник викликає позитивні почуття у своїх працівників; - влада знавця – керівник розуміє складні завдання; - влада законодавця – керівник обіймає певну посаду; - влада винагороджуючого – керівник може підвищити заробітну плату, просунути по службі, навчити, підтримати визнання; - влада примушуючого – керівник може посилити свою владу погрозами звільнити з роботи або понизити в посаді. <p>Хороший керівник використовує повною мірою всі п'ять форм влади з деяким переважанням влади подарника та влади знавця</p>
<p><i>В. Ледаєв (2000)</i></p>	<p>Аналізуючи типологічний аналіз влади В. Ледаєв запропонував шість форм влади залежно від джерела підпорядкування об'єкта суб'єкту:</p> <ul style="list-style-type: none"> - влада сили - це здатність суб'єкта досягти бажаного результату у відносинах з об'єктом або шляхом безпосереднього впливу на його тіло чи психіку, або за допомогою обмеження його дій; - влада примусу - це підпорядкування об'єкта суб'єкту через загрозу застосування негативних санкцій по відношенню до нього в разі відмови від покорі, тобто загроза сили; - влада спонукання – це здатності суб'єкта забезпечити об'єкт цінностями та послугами, в яких той зацікавлений; - влада переконання – це використання аргументів, які суб'єкт може використовувати для підпорядкування об'єкта; - влада маніпуляції – це здатність суб'єкта здійснювати прихований вплив на об'єкт або через комунікацію, в процесі якої він робить замасковані пропозиції, або шляхом впливу на оточення об'єкта; - влада авторитету – це підпорядкування об'єкта певною сукупністю характеристик суб'єкта, яка робить об'єкт зобов'язаним прийняти команду суб'єкта незалежно від її змісту
<p><i>А. Занковський (2002)</i></p>	<p>А. Занковський виділяє дві форми влади:</p> <ul style="list-style-type: none"> - органікратична влада - це влада, наявність якої забезпечується тим, яку роль виконує індивід в організаційній структурі. Органікратична влада має такі різновиди: примусу, заохочення, посадова, інформаційна; - персонікратична влада – це влада, основою якої є особистісні характеристики і знання індивіда. Персонікратична влада має такі

1	2
	різновиди: референтна, експертна. Запропонована А. Занковським класифікація форм влади надає можливість уточнити між владою керівника та владою лідера
<i>О. Кузьмін (2003)</i>	О. Кузьмін аналізуючи та досліджуючи основи керівництва стверджує, що кожен керівник може застосовувати різні форми влади, які він класифікував: - влада примусу – вплив на працівників базується на страху втратити роботу, повагу, захищеність; - влада винагороди – базується на переконанні, що виконавець може отримати винагороду за виконання завдань та належну поведінку; - законна (традиційна) влада – базується на вірі виконавця в те, що керівник має право віддавати накази, а його обов’язок – виконувати їх; - еталонна влада – базується на власному прикладі керівника, на особистих якостях, рисах, здібностях керівника; - експертна експертна – базується на впевненості виконавців, що влада керівника наділена спеціальними знаннями, які можуть задовольнити певні потреби. Науковець характеризуючи форми влади детально до кожної визначив основні недоліки, які до них відносяться
<i>О. Сердюк (2004)</i>	Керівник займає відповідну посаду і має певну владу стверджує О. Сердюк. Саме влада та керівна посада є найдієвішим інструментом ефективного управління організацією. Використовуючи їх, керівник впливає на підлеглих таким чином, щоб вони найбільш успішно виконували свою роботу. О. Сердюк виділяє п’ять форм влади: - влада, заснована на примусі – зазвичай здійснюється через вплив страху щодо втрати роботи, зниження в посаді, позбавлення повноважень підлеглих; - влада, заснована на винагороді – здійснюється через обіцянку винагороди: гроші, цінні подарунки, пільги надання престижної посади, премії, доплати, надбавки підлеглим; - влада, заснована на компетенції керівника – забезпечує віру виконавців у задоволенні їх потреб за результатами роботи; - влада, заснована на прикладі – ґрунтується на силі особистих якостей та здібностей керівника, що спонукають виконавця прямувати слід за керівником, приймати на віру цінність його знання; - влада, заснована на традиціях – виконавець вірить у право керівника віддавати накази, а їх виконання призведе до задоволення їхніх потреб. За О. Сердюком ефективність використання цієї чи іншої форми влади залежить від ситуації й від того, наскільки керівник може задовольнити активні потреби виконавців
<i>Р. Дафт (2006)</i>	Аналізуючи наукові роботи присвячені вивченню та аналізу феномену влади Р. Дафт виділив п’ять основних форм влади класифікувавши їх на дві категорії: 1. посадова влада, яка зазвичай визначається корпоративною політикою: - легітимна влада – влада, джерелом якої є формальна влада; - винагороджувача влада – влада, джерелом якої є повноваження винагороджувати інших людей; - примушувача влада – влада, джерелом якої є право наказувати. 2. особиста влада, яка зазвичай визначається знаннями та особистісними якостями керівника: - експертна влада – влада, заснована на професійних знаннях або навиках, необхідних для виконання завдань, доручених підлеглим; - референтна влада – влада, заснована на особистісних характеристиках керівника, які заставляють підлеглих поважати і виконувати його розпорядження
<i>І. Риженкова (2008)</i>	І. Риженкова визначає владу, як потужний засіб координації діяльності по досягненню поставлених цілей. Автор виділив дві форми влади: - формальна влада – це влада посади, вона обумовлена офіційним місцем посади в структурі управління організацією, з об’ємом належних їй прав (повноважень) і не пов’язана з особистісними якостями керівника; - реальна влада – це влада посади та авторитету, вона залежить як від займаної посади керівником, так і від особистісних якостей керівника (лідерських якостей керівника)

1	2
<p><i>В. Копилов (2008)</i></p>	<p>В. Копилов шукаючи критерії класифікації форм влади перебуваючи в проблемному полі соціальної філософії, виділив та обґрунтував шість основних форм влади:</p> <ul style="list-style-type: none"> - демократія – це така форма влади, яка характеризується, по-перше, тим, що в образі панівного суб'єкта виступає більшість, тобто влада певною мірою персоніфікована в більшості; по-друге, переконання є головним методом володарювання, тобто влада проявляється через переконання одних іншими; по-третє, основним ресурсом володарювання є право; по-четверте, вищою цінністю демократичного порядку є людина; - плутократія – це така форма влади, яка характеризується, по-перше, тим, що основним суб'єктом влади виступає персоніфікований соціально-груповий власник головних, відносно даної системи соціальних координат, матеріальних благ, по-друге, основним методом володарювання є стимулювання, по-третє, головним ресурсом влади є матеріальне благо, по-четверте, вищою цінністю плутократичного порядку є саме матеріальне багатство, прибуток; - тиранія - це така форма влади, яка характеризується, по-перше, тим, що основним образом влади виступає, як правило, особистість, тобто відбувається особистісне, персоніфіковане уособлення влади; по-друге, основним методом володарювання є, звичайно ж, примус, по-третє, головним ресурсом влади є сила в тій або іншій формі, по-четверте, стратегічною метою тиранічної форми влади є підпорядкування саме по собі, цей порядок сам по собі; - епістемократія - це така форма влади, яка характеризується, по-перше, тим, що основним образом влади виступає інтелігенція, стан освічених, професіоналів, по-друге, головним методом володарювання є переконання, по-третє, головним ресурсом влади є знання, по-четверте, вищою цінністю, виступає істина, раціонально обґрунтована справедливість; - харизматична - це така форма влади, яка характеризується, по-перше, тим, що головним суб'єктом, який символізує владу, виступає особистість, по-друге, головним методом володарювання є зачарування й маніпулювання, по-третє, головними ресурсами є емоції ,авторитет, віра, по-четверте, стратегічною метою влади є самозадоволення та самоутвердження суб'єкта; - бюрократична - це така форма влади, яка характеризується, по-перше, тим, що головним символом влади виступає чиновник або в персоніфікованому, або в клановому образі, по-друге, головним методом володарювання є маніпуляція, по-третє, головними ресурсами влади є інститути, статуси, преференції, по-четверте, стратегічною метою порядку є збереження конкретного бюро, благо корпорації. <p>Науковець запропонованих шість форм влади у тому вигляді, у якому він їх охарактеризував, називає – «чистими» формами влади. Але на практиці «чисті» форми влади зустрічаються вкрай рідко. Найчастіше керівник має справу з змішаними «брудними» формами влади</p>
<p><i>М. Дороніна (2009)</i></p>	<p>У схемі організації управлінської діяльності М. Дороніна виділяє сім форм влади, які можуть використовуватися керівником і окремо, і спільно:</p> <ul style="list-style-type: none"> - влада примусу – базується на повноваженнях керівника карати виконавців, перешкоджати досягненню їхніх цілей і потреб; - влада винагороди – базується пропорційній дійсній цінності для виконавців стимулів, якими розпоряджається керівник; - експертна влада – базується на вірі виконавців, що керівник має порівняно з ними набагато вищу професійну компетентність, яка дозволяє реалізовувати як цілі організації, так і їх власні цілі, та вірять у його здібності; - харизматична влада – базується на основі особистісних якостей й особливостях керівника; - еталонна влада – базується на особистісному впливі, а не посадовому, і є різновидом харизматичної влади; - законна (традиційна) влада – базується на правових, виробничих важелях впливу керівника на підлеглих, які нормативно визначені його статусом і посадовими обов'язками; - влада інформації – базується на потребі підлеглих у пізнанні навколишнього світу. Цю владу керівник використовує, якщо він володіє значно більшою, ніж підлеглі, інформацією й має можливість регулювати їх доступ до неї

¹Примітка: систематизовано автором

Класифікація та характеристика стилів керівництва¹

Автор	Класифікація стилів керівництва запропонована науковцями
1	2
<i>К. Левін (1939)</i>	Автор виділив три основних стилі керівництва: - авторитарний стиль – уся влада та відповідальність зосереджується в руках керівника; - демократичний стиль – повноваження делегуються на підлеглих, але ключові позиції залишаються у керівника; - ліберальний стиль - зняття керівником з себе будь-якої відповідальності із перекладанням влади на користь групи. В процесі досліджень К. Левін виявив, що авторитарний стиль керівництва, дозволяє виконати більший обсяг роботи, на відмінно від демократичного стилю керівництва
<i>Р. Танненбаум та В. Шмідт (1958)</i>	Р. Танненбаум та В. Шмідт розробили модель, в центрі якої знаходиться свобода прийняття рішень керівником. Згідно даної моделі автори класифікують стилі керівництва на: - авторитарний стиль – працівники не мають можливості приймати самостійні рішення; - кооперативний стиль – працівники під час обговорення приймають рішення, а керівник виступає лише координатором. При виборі стилю керівництва керівнику необхідно звертати увагу на власний потенціал, на потенціал підлеглих та ситуацію яка виникає
<i>Д. Макгрегор (1960)</i>	Д. Макгрегор розробив дві основні «теорії» назвавши їх «теорією Х» та «теорією У», які характеризують два стилі керівництва: - авторитарний стиль («теорія Х») згідно з якою – підлеглі не люблять працювати і при першій можливості уникають виконання роботи; у підлеглих відсутнє честолюбство, і вони намагаються уникати відповідальності; підлеглі згодні на те, щоб ними керували; підлеглі хочуть бути захищені; підлеглі починають працювати, після використання примусу, погроз. На основі цих припущень керівнику необхідно централізувати повноваження, структурувати роботу підлеглих, відмовляти їм у свободі прийняття рішень, здійснювати психологічний тиск, погрози; - демократичний стиль («теорія У») згідно з якою - якщо умови праці прийнятні, підлеглі беруть на себе відповідальність; якщо підлеглі залучені до реалізації цілей організації, то вони використовують самоуправління і самоконтроль; винагороди для підлеглого, спрямована на досягнення цілі; здібність до творчого розв'язання проблем трапляється часто, але інтелектуальний потенціал підлеглого використовується тільки частково. На основі цих припущень керівнику необхідно децентралізувати повноваження, наданням вільного прийняття рішень і виконання завдань, турбота про підлеглих, встановлювати відповідність між цілями організації і цілями груп працівників
<i>Р. Блей та Д. Моутон (1964)</i>	Автори запропонували та обґрунтували практичну значимість стилів керівництва, запропонували модель «управлінської решітки». Модель ґрунтується на тому, що діяльність керівника передбачає комбінування двох фундаментальних складових: орієнтація на працівників та орієнтація на підприємство. З однієї сторони керівник повинен прискорювати виконання цілей та завдань, а з другої сторони керівник повинен враховувати бажання і пропозиції працівників. Комбінація цих двох параметрів дев'ятиступеневої шкали формує матрицю 9×9 виділяючи на ній чотири стилі управління: - стиль 1.1. «мінімальне управління» – керівник приділяє мінімальну увагу виробництву, і працівникам; - стиль 1.9. «управління замським клубом» – керівник орієнтується виключно на людські відносини з працівниками; - стиль 9.1. «управління засноване на завданнях» – керівник повністю орієнтується на виробництво і виконання поставлених завдань; - стиль 9.9. «командне управління» – керівник орієнтується на досягнення найбільш високого виробництва та максимальне задоволення потреб працівників; - стиль 5.5. «управління організацією» – керівник прагне добитися прийняттого виробництва, надаючи достатньої можливості для підтримки психологічного клімату працівників
<i>Р. Лайкерт (1961)</i>	Американський науковець Р. Лайкерт досліджуючи взаємозв'язок ефективності виробничих підприємств і особливостей стилю керівництва їх керівників, виділив чотири системи стилів керівництва:

1	2
	<p>- експлуататорсько-авторитарний стиль – заснований на почутті страху та покорі підлеглих; - доброзичливо-авторитарний – заснований на наказах та заохоченнях; - консультативно-демократичний – заснований на заохоченнях і лише в особливих випадках – на покараннях; - заснована на участі – заснована на залученні до управління членів колективу</p> <p>Результати роботи Р. Лайкерта показали, що більшість організацій з низькою ефективністю знаходяться під керівництвом, яке орієнтоване на процес виконання роботи, в цей же час найбільш ефективна організація знаходиться під керівництвом, яке орієнтоване на співробітників</p>
<p><i>Ф. Фідлер (1967)</i></p>	<p>Для визначення стилю керівництва Ф. Фідлер розробив ситуаційну модель стилів керівництва орієнтовану на керівників. За допомогою восьмирівневої біполярної шкали науковець пропонує керівнику описати того працівника, з яким він хотів би працювати найменше, за шкалою LPC – least preferred coworker (найменш бажаний працівник). Якщо працівник, з яким керівник найменше хоче працювати, описується позитивно (високий показник LPC), у такому випадку керівник орієнтований на хороші взаємовідносини з працівниками. Якщо працівник, з яким керівник найменше хоче працювати, описується негативно (низький показник LPC), у такому випадку керівник у першу чергу орієнтований на виконання завдань.</p> <p>Модель яку запропонував науковець показує, що для визначення стилю керівництва необхідно враховувати три аспекти: стосунки між керівником і підлеглим, які можуть бути добрі та погані, виконання завдання, які можуть бути високими та низькими, посадові повноваження, які можуть бути сильними та слабкими. На основі співставлення цих трьох аспектів Ф. Фідлер виділяє вісім стилів керівництва:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 1, 2, 3 і 8 – керівник, орієнтований на виконання завдання, найменш бажаний працівник, з низьким рейтингом, є найбільш ефективним; - 4, 5, 6 і 7 – керівник, орієнтований на підтримку взаємовідносин із працівниками, найменш бажаний працівник, з високим рейтингом, є найбільш ефективним. <p>Виходячи із своїх досліджень Ф. Фідлер стверджує, що стиль керівництва або отриманий від природи, або отриманий в процесі навчання і його практично неможливо змінити</p>
<p><i>К. Бланшар та П. Херсі (1968)</i></p>	<p>К. Бланшар та П. Херсі запропонували для визначення стилю керівництва модель «Ситуаційне лідерство® II», яка заснована на твердженні, що люди можуть та хочуть розвиватися, і що не існує єдиного самого кращого, стилю керівництва для заохочення розвитку. Кожен керівник зобов'язаний підганяти стиль керівництва до конкретної ситуації. Вибраний стиль керівництва повинен орієнтуватися на завдання і на працівників, а успіх керівника залежить від професійної зрілості працівників: «професійна зрілість» – професійні навички та специфічні знання пов'язаних з виконанням завдань, «психологічна зрілість» – наявність мотивації до виробництва та впевненість у собі. Узгодження між орієнтація керівника на завдання чи на працівників та професійна зрілість відповідають чотирьом стилям керівництва:</p> <ul style="list-style-type: none"> - «вказівний стиль» – сильно виражається орієнтація на завдання і слабо виражається орієнтація на працівників. Керівник визначає діяльність своїх підлеглих вказуючи, що, і як, робити. Даний стиль ефективний в ситуації М1 – «Працівники не можуть і не хочуть нести відповідальність за свою роботу»; - «стиль підказки» – сильно виражається орієнтація на завдання і сильно виражається орієнтація на працівників. Керівник використовує, як директивний стиль, так і підтримуючий стиль. Даний стиль ефективний в ситуації М2 – «Працівники не здібні, але хочуть виконувати доручені завдання»; - «стиль участі» – слабо виражається орієнтація на завдання і сильно виражаються орієнтація на працівників. Керівник стимулює і підтримує підлеглих, залучаючи їх до процесів планування і прийняття рішень. Даний стиль ефективний в ситуації М3 – «Працівники здібні, але не хочуть виконувати доручені завдання»; - «делегуючий стиль» – слабо виражається орієнтація на завдання і слабо виражається орієнтація на працівників. Керівник заохочує ініціативу у підлеглих, здійснюючи мінімальне керівництво і підтримку підлеглим. Даний стиль ефективний в ситуації М4 – «Працівники здібні, і хочуть виконувати доручені завдання». <p>У своїй теорії П. Херсі та К. Бланшар стверджують, що ефективний керівник повинен вміти добре оцінювати ступінь професійної зрілості своїх підлеглих і на засадах цієї оцінки вибрати необхідний стиль керівництва</p>
<p><i>У. Реддін (1970)</i></p>	<p>Аналізуючи тривимірну модель стилю керівництва У. Реддін її, як стиль керівництва → ситуація → результат. У залежності від виробничої чи кадрової орієнтованості автор моделі пропонує розрізняти чотири стилі керівництва:</p> <ul style="list-style-type: none"> - співвідносний стиль – ефективність нижча (місіонер), ефективність вища (благодійний керівник);

1	2
	<p>- інтеграційний стиль - ефективність нижча (прихильник компромісу), ефективність вища (менеджер); - відокремлений стиль - ефективність нижча (дезертир), ефективність вища (благодійний керівник); - конкретно орієнтований стиль - ефективність нижча (автократ), ефективність вища (доброзичливий автократ). У моделі зображено нижча та вища ефективність типу керівника. Якщо правильно обрано стиль керівництва то керівник відповідає типу вищої ефективності. Якщо неправильно обрано стиль керівництва, то керівник відповідає типу нижчої ефективності</p>
<p><i>Р. Хаус (1971)</i></p>	<p>Вибір ефективного стилю керівництва за Р. Хаусом визначається наступними факторами: фактори впливу, які знаходяться поза контролем працівників в робочому середовищі; фактори впливу, які знаходяться безпосередньо в працівників. Р. Хаус виділяє чотири стилі керівництва: - підтримувальний стиль – керівник створює приємну робочу атмосферу враховуючи потреби працівників; - директивний стиль – керівник диктує чіткі інструкції щодо виконання роботи, координує розподіл завдань слідкуючи за їх виконанням; - колективний стиль – керівник розробляє необхідні рішення разом із працівниками; - результативний стиль – керівник ставить високі організаційні цілі намагаючись підвищувати продуктивність працівників. Досліджуючи стилі керівництва Р. Хаус дійшов висновку, що керівники в управлінні є гнучкими і в залежності від ситуацій можуть використовувати різні стилі керівництва</p>
<p><i>Е. Фляйшман (1972)</i></p>	<p>Група дослідників університету штату Огайо під керівництвом Е. Фляйшмана вивчаючи стилі управління визначили дві незалежні одна від одної категорії поведінки керівника: - уважність – визначає ступінь орієнтації керівника на працівників, цінність керівника полягає в розвитку добрих взаємовідносин з працівниками, взаємній довірі, прояві турботи, сприйнятті їх пропозицій; - ініціювання – визначає ступінь орієнтації на завдання, керівник визначає різноманітні завдання і структурує їх так, щоб досягнути поставлених цілей</p>
<p><i>В. Врума та Ф. Йеттона (1973)</i></p>	<p>У моделі В. Врума та Ф. Йеттона передбачається, що керівники можуть використовувати різноманітні стилі керівництва в залежності від комбінації завдань, проблем та ситуацій, які стоять перед керівником при прийнятті рішення. Науковці запропонували для діагностики завдання, проблеми чи ситуації використовувати дерево прийняття ефективного стилю керівництва, яке на основі семи питань, дає визначені пропозиції щодо вибору стилю керівництва: - авторитетний 1 (АІ) – керівник приймає самостійно рішення, спираючись на наявну інформацію; - авторитетний 2 (АІІ) – керівник приймає рішення, отримуючи інформацію від працівників, які не повинні бути проінформовані деталями рішення яке приймається; - консультативний 1 (ВІ) – керівник приймає рішення, обговоривши його з окремими працівниками; - консультативний 2 (ВІІ) – керівник приймає рішення, обговоривши його з групою та прийнявши до уваги усі їхні ідеї та пропозиції; - груповий (GІІ) – керівник із групою приймають рішення після обговорення проблеми</p>
<p><i>А. Журавльов (1976)</i></p>	<p>Досліджуючи стилі керівництва А. Журавльов розширив класифікацію різновидів стилю керівництва, виділивши їх сім: - директивний стиль - керівник прагне повного контролю над підлеглими і одноосібного вирішення усіх завдань. Його основний метод керівництва – наказ, а не прохання; - колегіальний стиль – керівник розподіляє повноваження між собою та співробітниками, розглядаючи лише індивідуально найважливіші та найважчі завдання. Його основний метод керівництва – прохання та доручення, накази віддаються рідко; - пасивний стиль – керівник при виконанні управлінських функцій пасивний. Його основний метод керівництва – постійні переконання співробітників направлені на виконання завдань; - директивно-колегіальний стиль – керівник прагне приймати власні рішення та розподіляти повноваження лише заступникам. Його основний метод керівництва – наказ ті доручення; - директивно-пасивний стиль – керівник постійно змінює делегування своїй повноважень на різних виконавців, активність виконавців керівником допускається, але не вважається вагомою. Його основний метод керівництва – прохання та вмовляння, але коли це не допомагає, використовує наказ; - колегіально-пасивний стиль – керівник в реалізації управлінських функцій займає пасивну позицію, а також прагне уникнути</p>

Продовження таблиці К.1

1	2
	<p>відповідальності, допускаючи ініціативу у своїх співпрацівників дозволяючи виконавцям працювати самостійно. Його основний метод керівництва – прохання, поради, настанови, вмовляння;</p> <ul style="list-style-type: none"> - змішаний стиль – керівник при виконанні управлінських функцій розподіляє повноваження між собою та співпрацівниками, ініціатива виходить, які від самого керівника так і від його співпрацівників, керівник підтримує самостійне виконання завдань співробітниками. Його основний метод керівництва – наказ, доручення, прохання, але інколи вдається до вмовлянь чи навіть до доган. <p>У результаті запропонованих стилів керівництва А. Журавльов виявив, що стильові особливості ефективного керівника можуть зазнавати зміни в залежності від умов професійної діяльності, специфіки поставлених завдань та соціально-психологічних характеристик колективу</p>
<p><i>Л. Кудряшов (1983)</i></p>	<p>Російський вчений Л. Кудряшов, на основі особливостей праці керівників, виділив вісім стилів керівництва:</p> <ul style="list-style-type: none"> - регламентаторський стиль – керівник прагне до повної регламентації роботи підлеглих у всій діяльності; - колегіальний стиль – керівник вважає, що ефективне управління забезпечується використанням в основному колективних форм роботи; - спринтерський стиль – керівник дуже швидко реагує на ситуаційні зміни, бажаючи досягти кар'єрного росту; - об'єктивний стиль – керівник постійно посилається на об'єктивні фактори, які заважають працювати; - волокитний стиль – керівник, який схильний до бюрократичних прийомів в роботі з підлеглими і прийнятті рішень; - максималістський стиль – керівник не визнає дрібних проблем, а працює в основному з великими; - клопотунський стиль – діяльність керівника характеризується великою різноманітністю проблем, у яких він старається брати участь у всіх справах, не відрізняючи головного від другорядного; - організаторський стиль – керівник основну увагу приділяє організаційним питанням, випускаючи з поля зору важливість інших питань. <p>Л. Кудряшов вивчаючи різні стилі керівництва є прихильником того, що стиль повинен відповідати вимогам ситуації, що склалася в організації та колективі</p>
<p><i>О. Донченко та А. Овчаров (1998)</i></p>	<p>Модель запропонована науковцями О. Донченком та А. Овчаровим класифікується на: тип організацій (ієрархічна, конкуруюча, консолідує, індивідуалістська); стиль керівництва (директивний, координуючий, колегіальний, консультативний); тип влади (ієрархічна, авторитарна, демократична, ліберальна).</p> <p>Науковцями диференційовано чотири стилі керівництва:</p> <ul style="list-style-type: none"> - директивний стиль керівництва – керівник зосереджує усе управління організацією у своїх руках, одноосібно приймає рішення, спираючись на власний досвід та беззастережне дотримання існуючих норм; - координуючий стиль керівництва – керівник вміло координує дії підлеглих у більшості напрямків діяльності організації, демонструє особисту зацікавленість результатами діяльності підлеглих, забезпечує достойні умови праці підлеглих для забезпечення результативності їхньої діяльності; - колегіальний стиль керівництва – керівник майже не формалізує та не регламентує діяльність підлеглих, контролює переважно остаточні, а не проміжні результати підлеглих, заохочує підлеглих до розвитку самостійності та ініціативності; - консультативний стиль керівництва – керівник координує дії підлеглих використовуючи такі якості як демократичність, відкритість та толерантність
<p><i>М. Виноградський (2002)</i></p>	<p>М. Виноградський аналізуючи різноманітність стилів керівництва, стверджував, що в основі індивідуального стилю керівництва закладено характер відносин між керівником і підлеглими працівниками, виділяючи три види стилів керівництва: авторитарний (одноосібний), демократичний (колегіальний), ліберальний (невтручання). Але крім трьох зазначених стилів керівництва М. Виноградський виділив ще чотири додаткових стилі керівництва, які залежать від особливостей особистості керівника й організаційних форм його роботи з підлеглими працівниками:</p> <ul style="list-style-type: none"> - дистанційний стиль – при якому керівник надає перевагу не зближенню з підлеглими, вважаючи, що цим від підвищить посадовий авторитет; - контактний стиль – при якому керівник надає перевагу тісному зближенню з підлеглими, вважаючи, що це важлива умова успішного керівництва; - цілеспрямований стиль – при якому керівник вважає кращим засобом мобілізації енергії працівників, постановку перед ними великих, складних та відповідальних завдань, вважаючи, що саме такі дії відкривають перед кожним із підлеглих перспективу досягнення особистих і колективних цілей;

1	2
	<p>- делегуєчий стиль – при якому керівник надає підлеглим широку ініціативу і спрямованість у роботі делегуючи багато своїх повноважень підлеглим, вважаючи, що одноосібне право і обов'язок прийняття остаточного рішення основних питань за ним.</p> <p>М. Виноградський аналізуючи стилі керівництва дійшов висновку, що на практиці у чистому вигляді рідко буває той чи інший стиль керівництва. Більше всього використовується яка-небудь комбінація стилів керівництва, створена даним керівником, який прагне використати позитивні риси того чи іншого стилю і, головне, послабити, нейтралізувати його негативні сторони. Але у кожному випадку у керівника залишається якийсь домінуючий стиль керівництва</p>
<p><i>О. Кузьмін та В. Гладунський (2003)</i></p>	<p>Розвиваючи «управлінську ґратку» Р Блейка та Д. Моутона науковці О. Кузьмін та В. Гладунський запропонували тривимірне трактування стилів керівництва: «турбота керівника про роботу», «турбота керівника про працівників» та «турбота керівника про власні потреби». Науковці визначали у тривимірній моделі вісім стилів керівництва:</p> <ul style="list-style-type: none"> - позитивний авторитарно-нейтральний стиль (точка С) – надзвичайна турбота про ефективність виконання завдань і цілковите нехтування взаємовідносинами з підлеглими; - позитивно демократичний або творчий (президентський) стиль (точка В) – посилена увага на ефективність виконання завдань і взаємовідносини з підлеглими. При цьому керівник домагається того, що підлеглі свідомо і самостійно залучаються до дій, спрямованих на високу ефективність; - ліберально-байдужий стиль (точка А) – посилена увага на взаємовідносини із підлеглими і байдуже ставлення до ефективності виконання завдань; - негативно-демократичний стиль (точка D) – посилена увага на взаємовідносини з підлеглими і негативне, руйнівне ставлення на ефективність виконання завдань. При цьому керівник домагається того, що підлеглі свідомо і самостійно залучаються до дій, спрямованих на руйнацію високої ефективності виробництва; - негативний авторитарно-нейтральний стиль (точка С') – жорстоке, негативне, руйнівне ставлення до виконання завдань і байдуже ставлення до взаємовідносин з підлеглими; - негативно-авторитарний або руйнівний (резидентський) стиль (точка В') – жорстоке, негативне, руйнівне ставлення і до виконання завдань, і до взаємовідносин з підлеглими; - авторитарно-байдужий стиль (точка А') – жорстоке, негативне, руйнівне ставлення до взаємовідносин з підлеглими і байдуже ставлення до виконання завдань; - позитивно-авторитарний стиль (точка D') – посилена увага до ефективного виконання завдань і негативне ставлення до взаємовідносин з підлеглими. <p>У результаті своїх досліджень науковці що кожен керівник, дбаючи (чи не дбаючи) про ефективність виконуваних робіт та колектив працівників, піклується і про своє здоров'я, власний добробут, задоволення власних потреб, примх. Відповідно до цього керівник обирає стиль керівництва</p>
<p><i>Г. Осовська (2003)</i></p>	<p>Г. Осовська виділяють різні типи стилів керівництва за ознакою переважання одноосібних чи групових способів впливу на організацію виробничого процесу:</p> <ul style="list-style-type: none"> - авторитарне керівництво (директивне, імперативне) - керівник сам визначає групові цілі, сам приймає рішення, на підлеглих здійснює вплив через накази, розпорядження, які не підлягають обговоренню. Авторитарне управління має різні форми: патріархальне – притаманне між членами сім'ї, всі повинні слухатися керівника, а він вважає що підлеглі ще не виростили до прийняття рішень самостійних рішень; автократичне - притаманне інституціям (державі, підприємству), керівництво здійснюється апаратом через підлеглі інстанції; бюрократичне - домінує деперсоналізація (людина - носій регламентованих функцій), керівники всіх рівнів займають своє місце в структурі інстанцій і мають право на виконання даних їм повноважень; - харизматичне керівництво – керівник здійснює управління через використання єдиних притаманних лише йому індивідуальних якостей; - демократичне керівництво (кооперативне, колективне) - керівник мобілізує групу на колективну розробку рішень і колективну їх реалізацію здійснюючи вплив на підлеглих через переконання, поради, аргументи; - ліберальне керівництво (пасивне) – керівник характеризується низьким рівнем вимог до підлеглих, а основними засобами впливу є прохання;

1	2
	- анархічне керівництво – керівник відмовляється від активного впливу на підлеглих, уникання участі в прийнятті рішень, основним засобом впливу керівника є невтручання і потурання підлеглим
<i>О. Сердюк (2004)</i>	<p>О. Сердюк розглядаючи проблеми теорії і практики менеджменту як наукової системи керівництва організацією, автор стверджує що стиль керівника виробляється й формується поступово, впродовж практичної управлінської діяльності, під впливом як об'єктивних та суб'єктивних умов управління, так і індивідуально-психологічних особливостей особистості керівника виділяючи чотири стилі керівництва:</p> <ul style="list-style-type: none"> - авторитарний (авторитарний, директивний) стиль – керівник централізує владу, самостійно вирішує більшість питань організації та колективу, обмежує комунікаційні контакти з підлеглими; - ліберальний (демократичний, колегіальний) стиль – керівник перед прийняттям рішення, значну частину виробничих проблем ставить на обговорення з підлеглими для спільного вирішення; - стиль, зосереджений на роботі – керівник піклується про розробку технології виконання роботи й використання системи винагороди підлеглих для підвищення продуктивності праці; - стиль, зосереджений на людині (співчуваючий) – керівник зосереджує увагу на забезпеченні зростання продуктивності праці шляхом удосконалення людських стосунків. <p>О. Сердюк описував, що формування стилю керівництва – це тривалий, безупинний та складний процес</p>
<i>К. Яковенко (2004)</i>	<p>К. Яковенко досліджуючи організацію управлінської діяльності жінки-керівника на промисловому підприємстві, розроблено стилі керівництва керівників-жінок на основі актуальних для їх вибору критерій. Такими критеріями є наступні:</p> <ul style="list-style-type: none"> - між особові стосунки в процесі роботи: 1 – раціональні, 2 – емоційні; - соціальний статус: 1 – відсутність сім'ї, 2 – наявність сім'ї; - характер та специфіка завдань колективу: 1 – важливі, 2 – менш важливі. <p>Згідно з означеними критеріями, в залежності від того, якого характеру набуває кожен з них, можна виділити три стилі керівництва, кожен з яких має по вісім різновидів, які можна зобразити у вигляді тривимірної моделі:</p> <p>1. Авторитарний стиль:</p> <ul style="list-style-type: none"> - раціонально-диктаторський стиль – передбачає дотримання принципів раціоналізму в стосунках з підлеглими, тобто цілковиту спрямованість на роботу, відсутність сімейних стосунків керівника, й значну важливість виконуваних завдань, тобто їх пріоритетність й обов'язкову виконуваність; - володарно-вказівний – передбачає одноосібного прийняття рішення та централізацію влади керівника, яка спонукає до виконання ролі диктатора в колективі, даному стилю керівництва притаманна присутність сім'ї; - раціонально-вказівний – передбачає поєднання в стосунках раціоналізму з незначною важливістю виконуваних завдань, а соціальний статус характеризується відсутністю сім'ї; - спонукально-вказівний – передбачає присутність сім'ї, керівник не тільки не тільки буде вказувати підлеглим, що й як робити, а й намагатиметься спонукати їх до дії; - емоційно-диктаторський – характеризує роботу керівника, що спрямований на врахування емоційних проявів в стосунках з підлеглими при одночасній відсутності орієнтованості на завдання, такий керівник не має сім'ї, а важливість виконуваної роботи й авторитарний характер діяльності в своїй основі має застосування диктаторських принципів; - емоційно – вказівний – характеризує роботу керівника, що спрямований на врахування емоційних проявів в стосунках з підлеглими, передбачає наявність сім'ї, а важливість виконуваної роботи й авторитарний характер в своїй основі має застосування вказівок; - спонукально-обмежувальний – передбачає застосування принципів емоційності при невисокій важливості завдань, відсутність установлених сімейних стосунків; - імпульсивно-вказівний – характерна спрямованість на відносини, незначна важливість виконуваних завдань й наявність подружніх відносин у керівника; <p>2. Демократичний стиль:</p> <ul style="list-style-type: none"> - прогресивно-згуртований – передбачає врахування ділових якостей працівників в роботі над створенням дружньої атмосфери при одночасному поєднанні з важливістю виконуваних завдань та відсутністю сім'ї;

1	2
	<ul style="list-style-type: none"> - раціонально-згуртований – передбачає врахування професіоналізму своїх підлеглих, здійснюючи управління процесом виконання вагомих завдань й маючи міцні сімейні стосунки, керуючись принципами згуртованості, керівник прагне спрямувати роботу в напрямку забезпечення її ефективності, результативності й раціональності; - сумлінно-кропіткий – передбачає у випадку виконання колективом завдань менш важливих, кропітких, рутинних використання раціональних методів управління, тобто координує та спрямовує дії своїх підлеглих, поступово й відповідально ставиться до виконання роботи, відсутність сім'ї; - сумлінно-турботливий – передбачає раціоналізм в стосунках, невисоку важливість завдань й наявність сім'ї в керівника, що спонукає його до проявів турботи про своїх колег; - емоційно-прогресивний – передбачає емоційність в стосунках, відсутність сім'ї й першочерговість та пріоритетність виконуваних завдань й прагне до підвищення кількості й якості внесених пропозицій співробітників, заохочує їх самостійність, відповідальність ініціативу; - взаємопідтримницький – передбачає у керівника сім'ю й акцент його роботи зміщується в бік підтримки; - емоційно-дружній – характеризується застосуванням емоційного підходу до встановлення між особових стосунків, не маючи сім'ю й спрямування процесу виконання на досягнення не досить важливих завдань; - урівноважено-тактичний – передбачає створення товариської атмосфери в колективі, поступове виконання роботи, яке супроводжується гарними міжособистісними стосунками між керівником й підлеглими, а також між самими підлеглими та наявність сім'ї у керівника; <p>3. Ліберальний стиль:</p> <ul style="list-style-type: none"> - відповідально-показний – передбачає раціональність у відносинах, відсутність сім'ї та важливість виконуваних завдань; - самоуправлінсько-відповідальний – характеризується увагою на ділові якості своїх співробітників, керівник імітує свою професійну діяльність, залишаючи право виконувати певні функції управління за неформальними лідерами, що, швидше всього присутні між співробітниками; - зосереджено-показний – передбачає відсутність сталих сімейних стосунків, домінування принципів раціоналізму взаємовідносин та незначна важливість виконуваних колективом завдань; - раціонально-імітований – передбачає поєднання раціональності з невисокою важливістю роботи та наявністю сім'ї; - імітаційно-імпульсивний – характеризується емоційністю стосунків у колективі, а соціальний статус керівника описується відсутністю подружніх стосунків; - чутливо-самоуправлінський – передбачає, що керівник керується емоціями у роботі надає право своїм підлеглим самим здійснювати управлінський процес, а специфіка колективу вимагає виконувати важливі завдання, має сім'ю; - імітаційно-кропіткий – передбачає меншу важливість роботи, проявлення почуттів симпатій або антипатій, поваги чи зневажання, тобто застосування керівником індивідуального підходу до кожного працівника при одночасному поєднанні з відсутністю сімейних відносин; - емоційно-імітований – характеризується емоційністю у відносинах, незначною важливістю завдань й наявністю подружніх зв'язків. <p>Враховуючи особливості в класифікації запропонованій К. Яковенко, відзначає, що серед значущих характеристик, які впливають на вибір стилю керівництва, немає кращого або гіршого, оскільки схильність до виконання кожної обумовлена конкретно виробничою ситуацією</p>
Н. Мала (2008)	<p>Досліджуючи взаємодію керівника з підлеглими автор виділив п'ять основних стилів керівництва:</p> <ul style="list-style-type: none"> - співробітницький - керівник координує дії підлеглих в прийнятті управлінського рішення, демонструючи особистісну зацікавленість у результатах діяльності; - примусовий – керівник змушує підлеглого визнавати лише його рішення; - компромісний – керівник досягає поставлені цілі через взаємне їх вирішення із підлеглими; - ухилювальний – керівник намагається уникати взаємодії з підлеглими при досягненні цілей, які можуть призвести до конфлікту; - поступливий – керівник поступається власним інтересам при досягненні поставлених цілей, заради задоволення інтересів підлеглого

¹Примітка: систематизовано автором

Різновиди та характеристика стилів керівництва в працях дослідників в структурі інноваційної діяльності¹

Джерело, автор, рік 1	Різновид та характеристика стилів керівництва 2
«Менеджер – підготовка та перепідготовка» (Довгань та Неємцов, 1993)	Запропоновано для сучасного керівника високо розвинутого підприємства стиль керівництва «завдання ритму», згідно якого сучасний керівник своїм прикладом демонструє співробітникам високий рівень професійної компетентності, володіючи такими якостями: активність, вміння ефективно використовувати час і сили, почуття обов'язку. Особистим прикладом сучасні керівники-інноватори показують, як розробляти ідеї, впроваджувати і працювати у співдружності з іншими членами колективу
«Инновационный менеджмент», «Основы инновационного менеджмента: Теория и практика» (Казанцев, 1998)	Представлено модель формування стилю керівництва інноваційною діяльністю із двома полярними стилями керівництва - авторитарним та колективним (кооперативним). Автор представляє ці два полярні стилі керівництва, як морфологічну матрицю комбінацій монополярних (авторитарних) і мультиполярних (колективних) способів формування проблем, прийняття управлінських рішень і їх реалізації. Керівнику пропонується використовувати певну комбінацію даних полярних стилів керівництва інноваційної діяльності. Автор визначає стиль керівництва інноваційної діяльності залежно від того, наскільки офіційно регламентовані відносини керівника з персоналом: формальний стиль керівництва - можливий при строгому регламентуванні для всіх учасників інноваційного процесу їх завдань, рівня компетенції й відповідальності щодо всіх здійснюваних проектів і робіт на інноваційному підприємстві; неформальний стиль керівництва - виникає при неможливості або недоцільності цілком регламентувати управлінські функції в менеджменті інноваційного підприємства
«Ваш психологічний тип и стиль роботи» (Каммероу, Баргер та Кірбі, 1997)	<p>Наведено детальну класифікацію стилів керівництва залежно від індикатора психологічного типу (спосіб вираження та спрямування енергії: екстраверсія (E) і інтроверсія (I); спосіб збирання та отримання інформації: відчуття (S) і інтуїція (N); спосіб прийняття рішення: мислення (T) і почуття (F); організація життя: оцінка (J) і сприйняття (P)) і заснованих на комбінації підходів керівництва до прийняття рішення та їх взаємодії з оточенням:</p> <ul style="list-style-type: none"> - стиль керівництва FJ (ISFJ, ESFJ, INFJ, ENFJ) – базується на чуттєвому та оцінюючому типі. Основні переваги: бачення ситуації складається із власних цінностей та тверджень, в процесі прийняття рішення співробітники задіяні в процес обговорення, доступні, лояльні, прагнуть до консенсусу та досягають його, приймають до уваги побажання та вимоги усіх співробітників. Основні недоліки: уникають прийняття жорстких рішень, не повідомляють погані новини, уникають вступати в контакт з конфліктними співробітниками, зосередженість на міжособових відносинах заважає виконувати завдання; - стиль керівництва TP (ISTP, ESTP, INTP, ENTP) – базується на розумовому і сприймаючому типі. Основні переваги: високий рівень компетентності, надає співробітникам широке поле для здійснення інноваційної діяльності, розглядає будь-яку інформацію, як позитивну та потенційно корисну, піддає аналізу великий об'єм інформації, створюючи для цього логічні конструкції. Такі керівники - надзвичайно гнучкі, завжди готові прийняти до уваги нову інформацію і вказівки. Основні недоліки: не дають конкретних наказів, непослідовні у своїй діяльності, часто не оприлюднюють свої рішення, байдужі до потреб співробітників, нетерпеливі та жорсткі до тих співробітників, які не відповідають їхнім критеріям, можуть дуже довго відкладати прийняття рішення; - стиль керівництва TJ (ISTJ, ESTJ, INTJ, ENTJ) – базується на розумовому і оцінюючому типі. Основні переваги: просікають будь-який поспіх, викладають свої думки гранично ясно, швидко приймають рішення, проявляють спокій та впевненість у собі, діють прямо та послідовно, організують роботу для досягнення цілей організації. Основні недоліки: не дозволяють співробітникам брати участь у прийнятті рішення, вказують напрям діяльності, часто забувають про співробітників, квапляться з прийняттям рішення, ні для кого не змінюють правила, настільки сфокусовані на виконанні завдання, що з трудностю приступають до його здійснення; - стиль керівництва FP (ISFP, INFP, ESFP, ENFP) – базується на чуттєвому та розумовому типі. Основні переваги: просять кожного

1	2
	детально висловити свою точку зору на те, що відбувається, надихають, проявляють гнучкість, залучають співробітників в процес та спонукають їх до здійснення інноваційної діяльності, проявляють винахідливість. Основні недоліки: співробітники не завжди правильно розуміють, що і як необхідно робити, відкладають прийняття рішення, уникають жорстких рішень щодо співробітників боячись їх розчарувати та образити, приймаються одночасно за роботу по декількох напрямках, виділяють з колективу тих, хто їм імпонує і навпаки
<p><i>Колектив авторів Міжнародного інституту менеджменту, «Управління проектами» (2003)</i></p>	<p>Виділено чотири стилі керівництва: Стиль 1: «Командний» – керівник віддає конкретні вказівки та пильно стежить за їх виконанням. Стиль 2: «Повчальний» – керівник віддає конкретні вказівки, пильно стежить за їх виконанням, але також пояснює свої рішення, пропонує підлеглим висловлювати свої рекомендації та всіляко підтримує інноваційну діяльність. Стиль 3: «Підтримуючий» – керівник сприяє та допомагає своїм підлеглим в їх зусиллях виконувати самостійно завдання, поділяючи з ними відповідальність при прийнятті рішення. Стиль 4: «Делегуючий» – керівник делегує підлеглим усю відповідальність за прийняття рішення</p>
<p><i>«Leading The Leaders: How To Enrich Your Style of Management and Handle People Whose Style Is Different From Yours», (Adizes, 2004)</i></p>	<p>Автор описує чотири функції необхідні ідеальному керівнику для успішного керівництва на інноваційному підприємстві: Р – (Producing) виробнича, А – (Administrating) адміністративна, Е – (Entrepreneur) підприємницька, І – (Integrating) інтеграційна. Функції РАЕІ між собою є несумісні, але, якщо одна із функцій перестає виконуватися, виникає неправильне керівництво. Якщо незадовільно виконується Р-функція – незадоволені клієнти, що веде до зменшення обсягів продажу. Якщо погано виконується А-функція – підприємство несе неоправдані втрати. Якщо відсутня Е-функція – нові продукти постачаються на ринок із запізненням, після чого не користуються попитом. Якщо не реалізована І-функція – відсутня атмосфера та цінності, які мотивуватимуть працівників</p>
<p><i>«Уроки лідерства» (Дафт, 2007)</i></p>	<p>Праця пропонує керівнику інноваційної діяльності навчитися використовувати повсякденні стратегії як стилі керівництва, які здатні зробити помітний вплив на все підприємство. Стратегії варіюються від індивідуальних дій (керівник працює один), до спільних дій (керівник працює з іншими людьми) і фактично є уособленням стилів керівництва. До таких індивідуальних дій керівника відносяться стратегії: - яскраве самовираження - передбачає, що нестандартна поведінка керівника буде відображати його цінності й переконання й стане прикладом для підлеглих; - протидія опонентам – передбачає, що керівник налагоджує співробітництво з метою мотивувати підлеглих. До спільних дій керівника відносяться стратегії: - вербальне джиу-джитсу – передбачає, що керівник виступає як опонент для підлеглих, які мають негативні установки й переконання; - створення стратегічних альянсів – передбачає, що керівник, формуючи стратегічні альянси, взаємодіє із підлеглими, здатними швидко вирішувати важливі для намічених змін питання</p>
<p><i>«Менеджмент персоналу», (Мурашко, 2008)</i></p>	<p>У своїй праці автор дає визначення стилю управління, як манери та способу поведінки керівника у стосунках з персоналом. Автор також класифікував стилі управління на: - автономний стиль управління – будується на основі ділового й особистого авторитету керівника, який відіграє стримуючу пасивну роль, а рішення виробляються більшістю співробітників; - комбінований стиль управління – у процесі вироблення рішення допускається використання елементів авторитарного та демократичного стилів; - авторитарний стиль управління – владне одноосібне виявлення волі керівника за наявності управлінських функцій; - співпричетний стиль управління – надання повної свободи дій своїм підлеглим у межах їхніх функціональних обов'язків, тобто керівник в процесі прийняття рішень допускає також участь у ньому і співробітників</p>

¹Примітка: систематизовано автором

ДОДАТОК М
Таблиця М.1

**Карта експертного оцінювання груп видів інструментів
керівництва інноваційною діяльністю¹**

Назва організації _____

Посада _____

Прізвище, ім'я, по батькові _____

Розставте в порядку зростання найбільш впливові та вагомі групи видів з переліку кожного інструменту	Оцінка	Ранжирування за вагомістю інструментів керівництва
Групи видів методів впливу в керівництві інноваційною діяльністю		
За характером		1 ↓ 11
За способом комунікації з підлеглими		
За охопленням		
За тривалістю		
За стилем поведінки керівника		
За формою психологічного стимулювання		
За способом впливу		
За безпосередністю впливу		
За формою взаємодії з підлеглим		
За формальністю		
За рівнем емоційності		
Групи видів влади в керівництві інноваційною діяльністю		
За функціональною спрямованістю влади		1 ↓ 12
За обсягом застосування влади		
За видами інструментів застосування влади		
За типом влади		
За рівнем влади		
За стилем поведінки керівника		
За рівнем застосування влади		
За напрямками впливу влади		
За авторитетністю влади		
За дотриманням формальних вимог		
За способом утворення влади		
За охопленням сфери впливу		
Групи видів стилів керівництва інноваційною діяльністю		
За ціле орієнтованістю на досягнення мети		1 ↓ 14
За акцентуацією характеру		
За типом темпераменту		
За мотиваційною базою		
За видами мислення		
За поведінкою при досягненні цілей інноваційної діяльності		
За характером подолання опору змін в інноваційній діяльності		
За методом превалюючого впливу в керівництві інноваційною діяльністю		
За врахуванням людського фактору		
За рівнем інноваційності в керівництві інноваційною діяльністю		
За здатністю до сприйняття змін в керівництві інноваційною діяльністю		
За підходами до вибору стилю		
За участю керівника в інноваційній діяльності		
За формою впливу в керівництві інноваційною діяльністю		

Дата заповнення карти _____

«___» _____ 20__ року

¹Примітка: сформовано автором

Таблиця М.2

Ранжирування вагомості груп інструментів керівництва інноваційною діяльністю

N з/п	Група	Досліджування підприємства														Сумарна оцінка місяця	Середня оцінка місяця	Місце/ ранг	
		П2*		П5*		П11*		П12*		П18*		П14*		П19*					
Групи видів методів впливу в керівництві інноваційною діяльністю																			
1	За характером	1	1	1	2	2	4	1	3	1	2	1	2	3	1	2	27	1,9	1
2	За способом комунікації з підлеглими	3	3	2	3	4	1	3	1	6	3	3	7	3	3	48	3,4	3	
3	За охопленням	8	9	7	4	6	8	7	9	4	6	10	7	9	9	10	113	8,1	
4	За тривалістю	4	4	6	6	7	9	8	10	7	7	11	8	10	6	9	112	8,0	
5	За стилем поведінки керівника	2	2	3	1	1	3	2	5	2	1	2	6	2	2	1	35	2,5	2
6	За формою психологічного стимулювання	7	6	5	7	3	5	6	6	3	5	6	4	4	5	7	79	5,6	5
7	За способом впливу	6	8	11	10	9	2	11	4	9	10	5	11	11	7	5	119	8,5	
8	За безпосередністю впливу	9	10	8	9	8	10	4	11	8	8	7	5	6	8	6	117	8,4	
9	За формою взаємодії з підлеглим	5	5	4	5	5	7	5	8	5	4	4	1	5	4	4	71	5,1	4
10	За формальністю	11	7	10	8	10	11	9	2	11	9	9	10	1	10	8	126	9,0	
11	За рівнем емоційності	10	11	9	11	11	6	10	7	10	11	8	9	8	11	11	143	10,2	
Сума:		66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66			
Групи видів влади в керівництві інноваційною діяльністю																			
1	За функціональною спрямованістю влади в керівництві інноваційною діяльністю	4	4	5	5	4	4	4	6	4	4	4	4	5	6	5	68	4,86	4
2	За обсягом застосування	5	5	6	6	6	5	7	5	5	6	6	7	4	8	7	88	6,29	
3	За інструментами застосування	6	6	4	7	5	6	5	4	6	5	5	5	6	7	6	83	5,93	5
4	За формою влади в керівництві інноваційною діяльністю	1	2	3	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	4	24	1,71	1
5	За рівнем влади в керівництві інноваційною діяльністю	9	12	8	4	8	8	10	8	10	7	7	6	7	2	3	109	7,79	
6	За стилем поведінки керівника	10	10	9	9	12	11	11	9	11	8	8	8	8	5	8	137	9,79	
7	За рівнем застосування	12	11	10	10	7	10	12	10	12	12	12	9	12	4	12	155	11,07	
8	За напрямками впливу	2	1	1	2	3	1	2	1	2	2	1	2	2	3	1	26	1,86	2
9	За авторитетністю влади	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	9	2	48	3,43	3
10	За дотримання формальних вимог	8	7	7	8	9	12	6	7	9	11	9	12	11	10	11	137	9,79	
11	За способом утворення	11	9	11	12	10	7	8	11	7	9	10	11	9	11	9	145	10,36	
12	За сферою впливу	7	8	12	11	11	9	9	12	8	10	11	10	10	12	10	150	10,71	
Сума:		78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78			
Групи видів стилів керівництва інноваційною діяльністю																			
1	За ціле орієнтованістю	3	4	1	4	1	4	4	3	3	3	3	5	3	3	3	47	3,36	3
2	За акцентуацією характеру	6	7	8	8	3	7	8	14	4	6	7	3	7	5	9	102	7,29	
3	За типом темпераменту	7	3	9	10	11	6	1	4	8	7	8	6	9	11	10	110	7,86	
4	За мотиваційною базою	5	5	4	5	2	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	65	4,64	4
5	За видами мислення	13	8	6	11	13	14	7	13	9	13	6	14	11	12	8	158	11,29	
6	За стилем поведінки в досягненні цілей інноваційної діяльності	12	9	7	6	7	8	14	11	7	11	13	9	8	10	11	143	10,21	
7	За характером подолання опору змін в інноваційній діяльності	11	13	10	7	8	9	12	10	10	8	14	10	14	13	12	161	11,50	
8	За методом превалюючого впливу в керівництві інноваційною діяльністю	8	14	11	14	9	13	13	12	13	9	12	11	10	14	14	177	12,64	
9	За врахуванням людського фактору	9	12	12	9	12	12	9	8	14	14	9	12	12	7	13	164	11,71	
10	За рівнем інноваційності в керівництві інноваційною діяльністю	4	6	5	3	6	3	6	6	6	5	5	7	5	6	5	78	5,57	5
11	За здатністю до сприйняття змін в керівництві інноваційною діяльністю	10	10	14	12	10	11	10	7	11	10	10	8	6	8	6	143	10,21	
12	За підходами до вибору стилю	14	11	13	13	14	10	11	9	12	12	11	13	13	9	7	172	12,29	
13	За участю керівника у інноваційній діяльності	2	1	2	2	5	2	3	2	2	2	1	2	2	2	2	32	2,29	2
14	За формою впливу в керівництві інноваційною діяльністю	1	2	3	1	4	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	23	1,64	1
Сума:		105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105			

*ТзОВ «Спільне українсько-німецьке підприємство «Електротранс» (П2); ТзДВ «Львівгазромашпроект» (П5); ТзОВ «Завод електроннобудтрилад» (П11); Українсько-німецьке спільне підприємство в формі ТзОВ «ІНТЕРНЕТШІЛ КАТТЕР МАНЮФЕКЧЕРЕР ГМБХ (ІСМ)» (П12); Приватне підприємство «Науково-виробниче підприємство «ТРОЯН» (П18); Державне підприємство «Дослідний завод «Хвиля» (П14); ТзОВ «ТАЙМ ЕНД СПЕЙС» (П19)

Методичні положення з оцінювання керівництва¹

Методологічні підходи з оцінювання трудової діяльності керівника	Методологічні підходи з оцінювання інноваційної діяльності керівника
1	2
<p>А. Большаков та В. Михайлов (2000) пропонують використовувати такі методи: метод оцінювання за допомогою ранжування, метод «за» та «проти», метод кваліфікації видів праці, бальний метод оцінювання, метод оцінки праці за допомогою факторного порівняння</p>	<p>І. Ансофф (1989) характеризує оцінювання управлінської інноваційної діяльності через оцінювання керівників, організаційного клімату і компетентності. Автор запропонував такий методологічний підхід: оцінювання керівника: загальна характеристика керівництва, повноваження, компетентність, можливості; оцінювання клімату: культура, повноваження; оцінювання компетентності: спосіб вирішення проблеми, які виникають в діяльності організації, процедура вирішення проблем, управлінський процес, інформація, що використовується для потреб управління, організаційна культура, стимули, визначення посадових обов'язків, технічні засоби ухвалення рішення, організаційний потенціал</p>
<p>Л. Карамушка (2005) пропонує комплекс різноманітних психологічних методів професійно-управлінського самовизначення керівників: метод індивідуального сфокусованого інтерв'ю; метод групового сфокусованого інтерв'ю; напівпроективне анкетування у формі незавершених речень; самооцінка управлінської придатності та рівень професійних домагань; об'єктивна оцінка придатності до управлінської діяльності: експертні оціночні шкали, діагностичні ділові ігри, стандартизовані опитувальники</p>	<p>С. Палій (2009) запропонував адаптувати розроблені розрахунки оцінки авторами В. Третьяковим та В. Голіковою до проектної діяльності, розробивши модель комплексного оцінювання праці керівників проекту, який містить у собі принцип розподілу керівників за трьома рівнями управління, для кожного з яких дійсна своя формула комплексного оцінювання праці:</p> $D = PK + EC,$ <p>де D - комплексна оцінка праці; P - ступінь розвитку професійних та особистих здібностей працівника; K - рівень кваліфікації; E - ефективність праці; C - рівень складності виконуваних функцій.</p> <p>Запропонована модель комплексної оцінки результатів праці й ділових якостей керівників проекту передбачає розрахунок оцінки на кожному рівні за формулами:</p> <ul style="list-style-type: none"> - керівники вищого рівня: $D = \left[\sum_{i=1}^5 a_{ij} \times x_i \right] \times [(OB + CT) / 3] + \left[\sqrt[6]{E_{yj} \times h_j \times Y_{onj} \times K_{kj} \times K_{on} \times K_{ppm}} \right] \times C$; - керівники середнього рівня: $D = \left[\sum_{i=1}^6 a_{ij} \times x_i \right] \times [(OB + CT) / 3] + \left[\sqrt[3]{K_{kt} \times K_{on} \times K_{ppm}} \right] \times C$; - керівники низового рівня: $D = \left[\sum_{i=1}^n a_{ij} \times x_i \right] \times [(OB + CT) / 3] + \left[\sqrt[n]{\Pi(K_i)} \right] \times C$. <p>За допомогою запропонованого методу ефективність праці керівника вищого рівня управління визначають як середньгеометричну величину приватних показників: ефективності роботи j-го рівня управління (E_{yj}); ступеня впливу цього рівня на величину сумарного ефекту діяльності щодо проекту (h_j); рівня організації праці (Y_{onj}); координації (K_{kj}); оперативності (K_{on}); раціональності прийомів і методів праці (K_{ppm});</p>

Продовження таблиці Н.1

1	2
	<p>якість праці (K_{KT}); добуток показників, виконання плану з обсягу, асортименту та якості продукції, зниження витрат, використання устаткування, стабільності кадрів, рівня організації праці, стану техніки безпеки на ділянці та інші, які характеризують роботу керівників з окремих ділянок (PK_{KT}) $i=1...n$. Автор кожен елемент комплексного оцінювання характеризує набором ознак, яка має відповідну шкалу для кількісного виміру</p>
<p>В. Герасимчук (2000) виділяє такі методи оцінки управлінської діяльності керівника: метод ранжирування; метод попарних порівнянь; метод заданої бальної оцінки; метод вільної бальної оцінки; метод графічного профілю; коефіцієнтний метод; метод критичного інциденту; метод індивідуального обговорення; метод самооцінок; метод самозвітів; метод за біографічними даними; метод за усними та письмовими характеристиками; метод групової дискусії; метод еталону; матричний метод; метод вільного та спеціального вибору характеристик оцінки за готовими формами; метод сумарних оцінок; метод заданого групування працівників; метод за тестуванням; метод за результатами</p>	<p>В. Данюк (2006) розробив методику комплексного оцінювання керівників, яка ґрунтується на таких принципових положеннях:</p> <ul style="list-style-type: none"> - кількість характеристик (показників), що описують діяльність та потенціал керівника у комплексі, не повинна бути надто великою; - посилена увага до показників, що характеризують результати праці керівника; - максимальне використання наявної інформації; - мінімум спеціальних спостережень та вимірювань; - залучення експертів для визначення рівнів прояву оцінюваних характеристик керівника; - застосування чотириступеневої шкали оцінювання (високий, достатній, задовільний, низький); - оцінювання характеристик (якостей) керівника та показників його роботи за 100-бальною шкалою. <p>Автор розробив формуляр картки експертного комплексного оцінювання, яке містить три групи оцінюваних характеристик керівника:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Результати праці (вага 50): виконання інноваційних завдань; якісні показники роботи; ефективність використання ресурсів; трудова дисципліна і соціально-психологічний клімат у колективі; стан охорони праці. Рівні прояву кожної характеристики: високий (10); достатній (7); незадовільний (5); високий (3). 2. Особистісні характеристики керівника (вага 30): моральні якості; вольові якості; комунікативні якості; стиль керівництва; авторитет в організації. Рівні прояву кожної характеристики: високий (6); достатній (4); незадовільний (3); високий (2). 3. Кваліфікація та знання (вага 20): професійна підготовка; стаж роботи на керівній посаді; фахові знання за профілем; прагнення до розвитку та самовдосконалення. Рівні прояву кожної характеристики: високий (4); достатній (3); незадовільний (2); високий (1). <p>Для комплексного оцінювання керівника автор пропонує залучити не менше 5 і не більше 7 експертів</p>
	<p>Е. Дорошенко (2007) пропонує оцінку інноваційної діяльності управлінського персоналу, проводити з використанням п'яти факторів оцінки з врахуванням коефіцієнтів:</p> <ul style="list-style-type: none"> - трудові якості (0,24); - організаторські здібності (0,22); - компетентність (0,18); - особисті якості (0,16); - психологічна сумісність з колективом (0,20). <p>Такий набір факторів описує повний портрет керівника та його інноваційну діяльність в цифровому вимірі. Оцінюючий лист видається кожному експерту. Експерти виставляють в графу «оцінка» за п'ятибальною системою:</p>

1	2
<p>Г. Дмитренко (1998) результативність роботи управлінських працівників оцінює за допомогою методів: нормативні методи; психологічні методи; методи комплексної оцінки трудового внеску; реєстраційні методи; соціологічні методи; методи оцінки за точками відповідальності; експертні методи</p>	<ul style="list-style-type: none"> - якість проявляється у вищій мірі і постійно - 5 балів, - якість проявляється досить постійно - 4 бали, - якість проявляється частково і періодично - 3 бали, - якість не проявляється, але не шкодить роботі - 2 бали, - якість не проявляється, і це шкодить роботі - 1 бал. <p>Середня оцінка визначається як середня арифметична із перерахованих показників за кожним критерієм. Потім всі оцінки приводяться до одного знаменника через співвідношення комплексної оцінки до максимально можливої. У зв'язку з цим вони виражені в питомій вазі до одиниці, де одиниця є нормою, ідеалом, стандартом (дорівнює 5 балів).</p> <p>Таким чином, можуть бути одержані результати, що виражаються в рейтинговій системі з встановленням формальних границь. Наприклад, значення рейтингового коефіцієнта якості атестата в діапазоні:</p> <ul style="list-style-type: none"> - від 0,20 до 0,49 - керівник не відповідає посаді, яку займає; - від 0,50 до 0,59 - керівнику доцільно провести перееатестацію через рік з відповідними рекомендаціями покращення роботи, підвищення кваліфікації; - від 0,60 до 0,80 - керівник відповідає посаді; - від 0,80 до 1,00 - керівника можна рекомендувати на матеріальну та моральну винагороду. <p>В методиці Е. Дорошенка дається якісна оцінка одержаних результатів. Оцінка таким способом є більш об'єктивною, оскільки враховує багатофакторні якості</p>
	<p>Інший методичний підхід щодо оцінювання інноваційної діяльності керівника через використання потенціалу пропонує В. Герасимчук (2010). Запропонований метод ґрунтується на оцінюванні характеристик управління:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ставлення до інноваційних ідей; - рівень інтелектуального розвитку; - спрямованість на досягнення цілей; - управлінська професійна дімка. <p>Потенціал знаходиться від 0-100%. При цьому інноваційний потенціал керівника науковець пропонує визначати за формулою:</p> $П = K \times K_i \times K_{oy} \times K_{ок},$ <p>де $П$ - потенціал інноваційного керівництва; K - кваліфікаційний потенціал; K_i - потенціал інтелектуального розвитку; K_{oy} - потенціал до організування; $K_{ок}$ - коефіцієнт, що характеризує стан сприятливого клімату в колективі</p>

¹Примітка: систематизовано автором

ДОДАТОК П

Таблиця П.1

Карта експертного оцінювання керівника інноваційної діяльності

Назва організації _____

Назва відділу _____

Посада _____

Прізвище, ім'я, по батькові _____

Оцінювані особистісної складової керівника інноваційної діяльності	1	2	3	4	5	Загальна оцінка
1. Оцінка навичок керівника						
1.1. Професійно-набуті навички						
1.2. Особистісно-набуті навички						
2. Оцінка знань керівника						
2.1. Професійні знання						
2.2. Загальні знання						
3. Оцінка цінностей керівника						
3.1. Життєві цінності						
3.2. Моральні цінності						
3.3. Духовні цінності						
3.4. Соціальні цінності						
4. Оцінка здібностей керівника						
4.1. Концептуальні здібності						
4.2. Організаційні здібності						
4.3. Міжособові здібності						
4.4. Технічні здібності						
5. Оцінка мислення керівника						
5.1. Професійне мислення						
5.2. Практичне мислення						
5.3. Раціональне мислення						
6. Оцінка якостей керівника						
6.1. Професійні якості						
6.2. Конкретні якості						
6.3. Притаманні якості						
7. Оцінка реалізації управлінських функцій керівника						
7.1. Прогнозування						
7.2. Планування						
7.3. Організування						
7.4. Мотивування						
7.5. Навчання						
7.6. Контролювання						
8. Оцінка відповідності принципам керівника інноваційної діяльності						
8.1. Цілеспрямованість						
8.2. Визначеність						
8.3. Комплексність						
8.4. Системність						
8.5. Взаємозалежність						
8.6. Послідовність						
8.7. Оперативність						
8.8. Регулярність						

Дата заповнення карти

« _____ » _____ 20__ року

¹Примітка: сформовано автором

ДОДАТОК Р

Таблиця Р.1

Зведена карта експертного оцінювання керівника інноваційної діяльності¹

Назва організації _____ Керівник _____

Оцінювані особистісної складової керівника інноваційної діяльності	Оцінка у балах			Сума оцінок, Σ	Середня оцінка, Ke_i	Самооцінка, K_i	Відхилення, Δ_j
	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 31				
1. Оцінка навичок керівника							
1.1. Професійно-набуті навички							
1.2. Особистісно-набуті навички							
2. Оцінка знань керівника							
2.1. Професійні знання							
2.2. Загальні знання							
3. Оцінка цінностей керівника							
3.1. Життєві цінності							
3.2. Моральні цінності							
3.3. Духовні цінності							
3.4. Соціальні цінності							
4. Оцінка здібностей керівника							
4.1. Концептуальні здібності							
4.2. Організаційні здібності							
4.3. Міжособові здібності							
4.4. Технічні здібності							
5. Оцінка мислення керівника							
5.1. Професійне мислення							
5.2. Практичне мислення							
5.3. Раціональне мислення							
6. Оцінка якостей керівника							
6.1. Професійні якості							
6.2. Конкретні якості							
6.3. Притаманні якості							
7. Оцінка реалізації управлінських функцій керівника							
7.1. Прогнозування							
7.2. Планування							
7.3. Організування							
7.4. Мотивування							
7.5. Навчання							
7.6. Контролювання							
8. Оцінка відповідності принципам керівника інноваційної діяльності							
8.1. Цілеспрямованість							
8.2. Визначеність							
8.3. Комплексність							
8.4. Системність							
8.5. Взаємозалежність							
8.6. Послідовність							
8.7. Оперативність							
8.8. Регулярність							
Сумарна оцінка:							

Дата зведення карти

«___» _____ 20__ року

¹Примітка: сформовано автором

Зведені розрахунки за експертного оцінювання та самооцінки керівника інноваційної діяльності

Умовне позн. характеристик інтелектуального потенціалу керівника ІД	Средня експер. оцінка, знач. [1-5]							Інтерп. середньої оцінка, знач. [0-1]							Самооцінка, знач. [1-5]							Інтерп. самооцінки, знач. [0-1]						
	П2*	П5*	П11*	П12*	П14*	П18*	П19*	П2*	П5*	П11*	П12*	П14*	П18*	П19*	П2*	П5*	П11*	П12*	П14*	П18*	П19*	П2*	П5*	П11*	П12*	П14*	П18*	П19*
K₁	4,33	4,33	4,17	3,17	3,33	2,67	3,17	0,83	0,83	0,79	0,54	0,58	0,42	0,54	4,50	4,50	5,00	4,00	5,00	4,50	4,50	0,88	0,88	1,00	0,75	1,00	0,88	0,88
O _{1.1}	4,33	4,33	4,00	3,00	3,33	3,00	3,00	0,83	0,83	0,75	0,50	0,58	0,50	0,50	5	4	5	4	5	5	4	1	0,75	1	0,75	1	1	0,75
O _{1.2}	4,33	4,33	4,33	3,33	3,33	2,33	3,33	0,83	0,83	0,83	0,58	0,58	0,33	0,58	4	5	5	4	5	4	5	0,75	1	1	0,75	1	0,75	1
K₂	4,50	4,00	4,33	3,50	3,33	3,50	3,17	0,88	0,75	0,83	0,63	0,58	0,63	0,54	4,50	3,50	5,00	3,50	4,50	3,50	4,50	0,88	0,63	1,00	0,63	0,88	0,63	0,88
O _{2.1}	4,33	3,67	4,00	4,00	3,33	4,00	3,33	0,83	0,67	0,73	0,75	0,58	0,75	0,58	5	3	5	3	4	3	4	1	0,5	1	0,5	0,75	0,5	0,75
O _{2.2}	4,67	4,33	4,66	3,00	3,33	3,00	3,00	0,92	0,83	0,92	0,50	0,58	0,50	0,50	4	4	5	4	5	4	5	0,75	0,75	1	0,75	1	0,75	1
K₃	4,25	4,33	4,83	3,67	4,00	3,67	3,67	0,88	0,83	0,96	0,67	0,75	0,67	0,67	4,75	4,50	4,50	3,50	4,50	4,00	4,00	0,94	0,88	0,88	0,63	0,88	0,75	0,75
O _{3.1}	4,33	4,33	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	0,83	0,83	1,00	0,73	0,75	0,75	0,75	5	5	4	4	4	5	3	1	1	0,75	0,75	0,75	1	0,5
O _{3.2}	3,67	4,33	5,00	4,00	4,00	3,23	3,33	0,75	0,83	1,00	0,73	0,75	0,58	0,58	4	4	5	3	5	3	5	0,75	0,75	1	0,5	1	0,5	1
O _{3.3}	4,33	4,33	5,00	3,43	4,00	4,00	4,00	0,83	0,83	1,00	0,63	0,75	0,75	0,75	5	5	5	3	4	4	4	1	1	1	0,5	0,75	0,75	0,75
O _{3.4}	4,67	4,33	4,33	3,23	4,00	3,23	3,33	0,92	0,83	0,83	0,58	0,75	0,58	0,58	5	4	4	4	5	4	4	1	1	0,75	0,75	1	0,75	0,75
K₄	4,17	4,44	4,22	4,22	4,00	4,22	3,67	0,81	0,86	0,81	0,81	0,75	0,81	0,67	5,00	4,75	4,67	4,33	4,00	3,67	4,33	1,00	0,94	0,92	0,83	0,75	0,67	0,83
O _{4.1}	4,67	4,67	4,67	4,66	4,66	4,66	4,00	0,92	0,92	0,92	0,92	0,92	0,92	0,92	5	5	5	5	5	4	4	1	1	1	1	1	0,75	0,75
O _{4.2}	4,00	4,41	4,67	4,66	4,00	4,41	3,33	0,83	0,83	0,92	0,92	0,75	0,83	0,67	5	5	5	4	4	4	5	1	1	1	0,75	0,75	0,75	1
O _{4.3}	4,00	4,67	3,55	4,00	3,33	4,41	4,00	0,75	0,92	0,63	0,75	0,58	0,83	0,42	5	5	4	4	3	3	4	1	1	0,75	0,75	0,5	0,5	0,75
O _{4.4}	4,00	4,00	4,00	3,55	4,00	3,38	3,33	0,75	0,75	0,75	0,63	0,75	0,67	0,67	5	4	5	4	4	4	4	1	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75
K₅	4,67	4,17	4,33	4,17	4,00	3,33	4,17	0,92	0,80	0,83	0,79	0,75	0,58	0,79	4,67	4,00	4,00	4,00	4,50	3,50	5,00	0,83	0,75	0,75	0,75	0,88	0,63	1,00
O _{5.1}	4,67	4,00	4,00	4,33	4,00	3,33	4,33	0,92	0,75	0,75	0,83	0,75	0,58	0,83	4	4	4	3	5	4	5	0,75	0,75	0,75	0,5	1	0,75	1
O _{5.2}	4,67	4,19	4,33	4,00	4,00	3,33	4,00	0,92	0,83	0,83	0,75	0,75	0,58	0,75	5	4	4	5	4	3	5	0,75	0,75	0,75	1	0,75	0,5	1
O _{5.3}	4,67	4,33	4,66	4,00	4,00	3,33	4,00	0,92	0,83	0,92	0,75	0,75	0,58	0,75	5	4	4	4	5	3	5	1	0,75	0,75	0,75	1	0,5	1
K₆	3,67	3,83	3,83	3,50	3,67	3,00	3,50	0,67	0,72	0,71	0,63	0,67	0,50	0,63	4,00	4,00	5,00	4,00	4,50	3,50	3,50	0,75	0,75	1,00	0,75	0,88	0,63	0,63
O _{6.1}	3,33	3,67	3,50	3,00	3,67	2,50	3,17	0,58	0,67	0,63	0,52	0,67	0,34	0,58	4	4	5	4	5	3	4	0,75	0,75	1	0,75	1	0,5	0,75
O _{6.2}	3,67	3,81	4,00	4,00	3,67	3,00	3,67	0,67	0,75	0,75	0,75	0,67	0,52	0,67	4	4	5	4	4	4	3	0,75	0,75	1	0,75	0,75	0,75	0,5
O _{6.3}	4,00	4,00	4,00	3,50	3,67	3,50	3,67	0,75	0,75	0,75	0,63	0,67	0,63	0,67	4	4	5	4	4	4	4	0,75	0,75	1	0,75	0,75	0,75	0,75
K₇	4,61	4,05	4,43	3,57	3,62	3,24	3,48	0,89	0,76	0,86	0,64	0,65	0,56	0,62	4,67	4,00	4,57	3,86	4,71	4,14	4,29	0,92	0,75	0,89	0,71	0,93	0,79	0,82
O _{7.1}	4,67	4,67	4,60	4,60	4,60	4,50	4,50	0,92	0,92	0,92	0,92	0,92	0,92	0,92	4	4	4	3	5	5	5	0,75	0,75	0,75	0,5	1	1	1
O _{7.2}	4,33	4,33	4,33	3,00	3,00	2,33	3,00	0,83	0,75	0,83	0,50	0,50	0,33	0,50	4	5	4	5	5	4	5	0,75	1	0,75	1	1	0,75	1
O _{7.3}	5,00	3,33	4,33	3,33	3,33	2,87	3,33	1,00	0,58	0,83	0,58	0,58	0,42	0,58	5	4	5	4	4	4	3	1	0,75	1	0,75	0,75	0,75	0,5
O _{7.4}	4,33	3,81	4,00	3,83	4,10	3,00	3,00	0,83	0,75	0,75	0,67	0,75	0,50	0,50	5	3	4	4	4	3	4	1	0,5	0,75	0,75	0,75	0,5	0,75
O _{7.5}	5,00	3,81	5,00	3,33	3,33	3,33	3,33	1,00	0,75	1,00	0,58	0,58	0,58	0,58	5	4	5	3	5	5	4	1	0,75	1	0,5	1	1	0,75
O _{7.6}	4,33	4,33	4,33	3,33	3,33	3,33	3,33	0,83	0,83	0,83	0,58	0,58	0,58	0,58	5	4	5	4	5	4	5	1	0,75	1	0,75	1	0,75	1
K₈	4,50	4,08	4,25	3,54	3,92	3,00	3,70	0,88	0,77	0,81	0,64	0,73	0,50	0,68	4,25	4,38	4,63	3,75	4,63	4,00	3,88	0,81	0,84	0,91	0,69	0,91	0,75	0,72
O _{8.1}	4,33	4,33	4,33	2,67	4,00	2,67	4,00	0,83	0,83	0,83	0,42	0,75	0,42	0,75	4	4	5	4	4	4	5	0,75	0,75	1	0,75	0,75	0,75	1
O _{8.2}	4,67	3,67	4,33	3,33	3,33	3,30	3,30	0,92	0,67	0,83	0,58	0,58	0,58	0,58	4	4	5	3	4	4	4	0,75	0,75	1	0,5	0,75	0,75	0,75
O _{8.3}	4,67	4,00	4,00	3,67	4,00	2,00	3,67	0,92	0,75	0,75	0,67	0,75	0,25	0,67	3	5	5	3	5	3	5	0,5	1	1	0,5	1	0,5	1
O _{8.4}	5,00	4,33	4,67	3,67	3,67	2,67	3,67	1,00	0,83	0,92	0,67	0,67	0,42	0,67	5	5	5	4	5	5	4	1	1	1	0,75	1	1	0,75
O _{8.5}	4,33	3,67	4,00	3,33	3,67	3,33	3,33	0,83	0,67	0,75	0,58	0,67	0,58	0,58	5	5	4	5	5	3	3	1	1	0,75	1	1	0,5	0,5
O _{8.6}	4,67	4,33	4,33	3,33	4,33	2,67	3,33	0,92	0,83	0,83	0,58	0,83	0,42	0,58	5	4	4	3	5	4	3	1	0,75	0,75	0,5	1	0,75	0,5
O _{8.7}	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	4	4	4	4	4	5	3	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	1	0,5
O _{8.8}	4,33	4,33	4,33	4,33	4,33	4,33	4,33	0,83	0,83	0,83	0,83	0,83	0,58	0,83	4	4	5	4	5	4	4	0,75	0,75	1	0,75	1	0,75	0,75
	4,37	4,16	4,30	3,67	3,73	3,33	3,56	0,84	0,79	0,83	0,67	0,68	0,58	0,64	4,54	4,20	4,67	3,87	4,54	3,85	4,25	0,89	0,80	0,92	0,72	0,89	0,71	0,81

*ТЗОВ «Спільне українсько-німецьке підприємство «Електротранс» (П2); ТЗДВ «Львіввагромашипроект» (П5); ТЗОВ «Завод електроннобуттрилад» (П11); Українсько-німецьке спільне підприємство в формі ТЗОВ «ІНТЕРНЕСНЛ КАТТЕР МАНЮФЕКЧЕРЕР ГМБХ (ІСМ)» (П12); Приватне підприємство «Науково-виробниче підприємство «ТРОЯН» (П18); Державне підприємство «Дослідний завод «Хвиля» (П14); ТЗОВ «ТАЙМ ЕНД СПЕЙС» (П19)

ДОДАТОК С

Таблиця С.1

Індекси цін виробників промислової продукції у 2010 - 2019рр.¹
(до попереднього року)

(відсотків)

	2010	2011	2012	2013	2014 ¹	2015 ²	2016 ²	2017 ²	2018 ²	2019 ²
Промисловість	120,9	119,0	103,7	101,7	131,8	125,4	135,7	116,5	114,2	92,6
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	141,1	133,4	99,3	105,8	124,3	117,6	185,1	130,4	114,3	77,2
з неї:										
Добування кам'яного вугілля	137,0	121,6	112,8	97,8	136,1	99,2	140,4	147,8	105,4	76,4
Добування сирої нафти та природного газу	144,4	146,0	88,0	107,0	115,8	220,3	176,5	116,1	124,9	67,7
Добування металевих руд	118,8	116,3	101,2	113,6	119,9	91,1	207,2	129,3	108,2	78,6
Переробна промисловість	118,0	115,6	104,7	99,8	134,3	123,8	122,6	118,5	107,4	94,3
з неї:										
Виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів	111,2	113,2	103,6	103,8	127,3	136,4	116,2	112,5	107,0	101,8
Виробництво м'яса та м'ясних продуктів	110,2	113,9	103,5	98,8	131,4	122,4	109,8	129,0	103,5	100,2
Виробництво молочних продуктів	113,6	111,6	104,0	115,3	109,3	130,0	124,5	118,3	109,8	108,8
Виробництво хліба, хлібобулочних і борошняних виробів	105,3	113,6	105,3	103,3	126,4	144,3	107,8	117,5	114,7	106,8
Виробництво цукру	111,0	109,7	103,2	117,0	112,1	169,7	102,8	91,9	92,8	96,2
Виробництво напоїв	142,1	124,5	96,0	107,1	115,8	129,6	116,8	115,8	116,9	108,0
Текстильне виробництво; виробництво одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів	111,9	121,3	106,0	101,2	123,9	126,7	105,1	110,9	108,7	102,1
Виготовлення виробів з деревини, виробництво паперу та поліграфічна діяльність	113,5	124,7	107,3	101,0	136,4	134,0	107,1	111,4	109,7	94,0
Виробництво коксу та продуктів нафтоперероблення	108,0	113,1	102,2	99,2	150,1	104,7	161,7	143,0	96,9	85,8
Виробництво хімічних речовин і хімічної продукції	103,7	113,0	111,1	94,7	153,9	124,2	98,6	121,9	107,7	91,1
Виробництво основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів	125,8	119,1	96,4	107,7	126,1	131,5	108,5	111,0	116,7	109,6
Виробництво гумових і пластмасових виробів, іншої неметалевої мінеральної продукції	110,7	110,7	102,4	101,0	124,4	129,6	109,5	112,5	112,6	102,6
Металургійне виробництво, виробництво готових металевих виробів, крім виробництва машин і устаткування	106,9	106,7	104,6	97,3	152,7	112,4	141,8	126,9	105,6	81,2
Машинобудування	109,7	106,6	101,4	...	114,4	121,6	110,9	116,2	113,1	97,3
Виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції	113,3	115,8	101,9	101,9	121,5	133,3	106,0	111,6	108,7	102,6
Виробництво електричного устаткування	118,7	118,0	114,2	100,1	125,7	121,6	106,7	121,2	113,5	84,6
Виробництво машин і устаткування, не віднесених до інших угруповань	120,9	119,0	103,7	101,7	114,0	128,2	113,9	112,2	110,5	100,0
Виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортних засобів	141,1	133,4	99,3	94,9	109,9	115,5	111,4	117,9	117,3	101,1
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	137,0	121,6	112,8	105,2	128,5	133,2	151,5	104,0	129,8	94,4

... - відомості відсутні.

¹Без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим і м. Севастополя.²Без урахування тимчасово окупованої території АР Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.¹Примітка: сформовано за даними відкритої статистичної бази Державної служби статистики України

Таблиця С.2

Оцінювання параметрів моделі (2.2)¹ $U_t = \alpha_0 + \alpha_1 x_t^1 + \alpha_2 x_t^2 + \alpha_3 x_t^3 + \alpha_4 x_t^4$

Regression Statistics/Висновок підсумків	
Множинний	
<i>Multiple R</i> /Множинний	0,979586
<i>R Square</i> /R-квадрат	0,959588
Нормований	
<i>Adjusted R Square</i> /Нормований R-квадрат	0,932647
<i>Standard Error</i> /Стандартна помилка	0,110016
<i>Observations</i> /Спостереження	11

Таблиця С.3

ANOVA/Дисперсійний аналіз					
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Significance F</i>
<i>Regression</i> /Регресія	4	1,724422	0,431106	35,61788	0,000256
<i>Residual</i> /Залишок	6	0,072622	0,012104		
<i>Total</i> /Разом	10	1,797044			

Таблиця С.4

	<i>Coefficients</i>	<i>Standard Error</i>	<i>t Stat</i>	<i>P-value</i>	<i>Lower 95%</i>	<i>Upper 95%</i>	<i>Lower 95,0%</i>
<i>Intercept</i> /Y-перетин	16,55401	15,77261	1,049541	0,334353	-22,0402	55,1482	-22,0402
<i>X Variable 1</i> /Перетин α_1	-0,03924	0,017032	-2,3039	0,060775	-0,08092	0,002436	-0,08092
<i>X Variable 2</i> /Перетин α_2	0,026428	0,015637	1,690086	0,141969	-0,01183	0,064689	-0,01183
<i>X Variable 3</i> /Перетин α_3	-1,10483	1,56526	-0,70584	0,506752	-4,93488	2,725223	-4,93488
<i>X Variable 4</i> /Перетин α_4	0,143992	0,401816	0,358353	0,73235	-0,83922	1,127199	-0,83922

¹Примітка: розраховано за допомогою інтегрованої програми IBM SPSS Statistics

ДОДАТОК Т
Таблиця Т.1

Показники діяльності ТЗОВ «СП «Електротранс»

X1	Показники діяльності підприємства						Обсяг випуску інноваційної продукції	Чистий дохід від реалізації продукції
	Умови діяльності	Інтегральний показник результативності керівництва ІД	Інноваційна активність	Чисельність працівників	Вартість основних засобів	Обсяг випуску інноваційної продукції		
	X2	X3	X4	X5	X6	X7	Y1	Y2
1	48,8	0,79	0,26	4,89	8,223	1,367	7,221	8,571
2	46,4	0,79	0,348	4,875	8,291	2,223	7,707	8,762
3	45,8	0,79	0,576	4,691	8,291	3,079	8,032	8,584
4	46,1	0,79	1,362	4,745	8,3	8,754	9,077	8,768
5	46,3	0,82	1,28	4,736	8,3	9,926	9,203	8,956
6	49,3	0,82	1,087	4,787	8,3	10,599	9,269	9,185
7	46,9	0,82	1,091	4,762	8,374	10,523	9,261	9,174
8	46,8	0,82	1,178	4,883	8,492	10,239	9,234	9,07
9	48,1	0,84	1,221	4,883	8,535	10,68	9,276	9,077
10	51,9	0,84	1,158	4,905	8,563	10,7	9,278	9,131
11	52,3	0,84	1,196	5,004	8,619	10,78	9,285	9,106

Таблиця Т.2

Оцінювання параметрів моделі (3.29)¹ $Y_t^S = e^{\alpha_0 + \alpha_1 t}$

Regression Statistics/Висновок підсумків		ANOVA/Дисперсійний аналіз						
Multiple R/Множинний	0,817879338	df	SS	MS	F	Significance F		
R Square/R-квадрат	0,668926611							
Adjusted R Square/Нормований R-квадрат	0,632140679	Regression/Регресія	2	4,028601421	2,01430071	8,956401	0,00908453	
Standard Error/Стандартна помилка	0,463013293	Residual/Залишок	8	1,799205488	0,224900686			
Observations/Спостереження	11	Total/Разом	10	5,827806909				
	Coefficients	Standard Error	t Stat	P-value	Lower 95%	Upper 95%	Lower 95,0%	
Intercept/Y-перетин	7,674381818	0,299416709	25,63110738	1,00876E-09	6,997054165	8,351709471	6,997054165	
X Variable 1/Перетин α_1	0,188254545	0,044146585	4,264305931	0,002097811	0,088388031	0,28812106	0,088388031	

Таблиця Т.3

Оцінювання параметрів моделі (3.31)¹ $Y_t^S = e^{\beta_0 + \beta_1 R_t^Y + \beta_2 Pef}$

Regression Statistics/Висновок підсумків		ANOVA/Дисперсійний аналіз						
Multiple R/Множинний	0,831427861	df	SS	MS	F	Significance F		
R Square/R-квадрат	0,691272289							
Adjusted R Square/Нормований R-квадрат	0,614090361	Regression/Регресія	1	3,898375127	3,898375	18,18431	0,002097811	
Standard Error/Стандартна помилка	0,474236951	Residual/Залишок	9	1,929431782	0,214381			
Observations/Спостереження	11	Total/Разом	10	5,827806909				
	Coefficients	Standard Error	t Stat	P-value	Lower 95%	Upper 95%	Lower 95,0%	
Intercept/Y-перетин	-15,1164718	5,837422702	-2,589579781	0,032134095	-28,5775927	-1,655350914	-28,5775927	
X Variable 1/Перетин β_1	-0,140724983	0,086433497	-1,62813015	0,142147326	-0,340040985	0,058591019	-0,340040985	
X Variable 2/Перетин β_2	37,67025538	9,368357454	4,021009613	0,00383576	16,06678435	59,27372641	16,06678435	

Таблиця Т.4

Оцінювання параметрів моделі (3.33)¹ $Y_t = e^{\beta_0 + \beta_1 R_t^Y + \beta_2 Pef + \beta_3 Z_t} L_t^{\alpha_1} K_t^{\alpha_2}$

Regression Statistics/Висновок підсумків		ANOVA/Дисперсійний аналіз						
Multiple R/Множинний	0,899505481	df	SS	MS	F	Significance F		
R Square/R-квадрат	0,80911011							
Adjusted R Square/Нормований R-квадрат	0,61822022	Regression/Регресія	5	0,435893508	0,087178702	4,238622114	0,06947389	
Standard Error/Стандартна помилка	0,143414429	Residual/Залишок	5	0,102838492	0,020567698			
Observations/Спостереження	11	Total/Разом	10	0,538732				
	Coefficients	Standard Error	t Stat	P-value	Lower 95%	Upper 95%	Lower 95,0%	
Intercept/Y-перетин	4,108192615	3,646910426	1,126485747	0,311102172	-5,266489082	13,48287431	-5,266489082	
X Variable 1/Перетин β_1	-0,009624063	0,034813382	-0,276447217	0,793267758	-0,09911471	0,079866585	-0,09911471	
X Variable 2/Перетин β_2	10,88460891	5,150970877	2,113117929	0,088272229	-2,35638326	24,12560109	-2,35638326	
X Variable 3/Перетин β_3	0,169602073	0,197465502	0,858894701	0,429642088	-0,337999159	0,677203305	-0,337999159	
X Variable 4/Перетин α_1	0,331268198	0,982443769	0,337187948	0,749668911	-2,194183909	2,856720305	-2,194183909	
X Variable 5/Перетин α_2	-0,635824061	0,831921345	-0,764283865	0,479193738	-2,774345959	1,502697838	-2,774345959	

Таблиця Т.5

Оцінювання параметрів моделі (3.34)¹ $W_t = \beta_0 + \beta_1 R_t^Y + \beta_2 Pef + \beta_3 Z_t + \alpha_1 X_t^1 + \alpha_2 X_t^2$

Regression Statistics/Висновок підсумків		ANOVA/Дисперсійний аналіз						
Multiple R/Множинний	0,939098055	df	SS	MS	F	Significance F		
R Square/R-квадрат	0,881905157							
Adjusted R Square/Нормований R-квадрат	0,763810313	Regression/Регресія	5	0,475110529	0,095022106	7,467770237	0,022818674	
Standard Error/Стандартна помилка	0,112802013	Residual/Залишок	5	0,063621471	0,012724294			
Observations/Спостереження	11	Total/Разом	10	0,538732				
	Coefficients	Standard Error	t Stat	P-value	Lower 95%	Upper 95%	Lower 95,0%	
Intercept/W-перетин	6,504427699	3,168265903	2,052992993	0,095279111	-1,639859082	14,64871448	-1,639859082	
X Variable 1/Перетин β_1	-0,007740668	0,027358225	-0,2829375	0,788564486	-0,078067225	0,062585889	-0,078067225	
X Variable 2/Перетин β_2	5,826637516	4,969737909	1,1724235	0,293841412	-6,948480481	18,60175551	-6,948480481	
X Variable 3/Перетин β_3	0,597252305	0,750018454	0,796316813	0,46196544	-1,33073151	2,525236121	-1,33073151	
X Variable 4/Перетин α_1	-0,615198793	0,624294502	-0,98543042	0,369665459	-2,2199989	0,989601314	-2,2199989	
X Variable 5/Перетин α_2	0,042152028	0,02038809	2,067482953	0,093538563	-0,010257225	0,09456128	-0,010257225	

Таблиця Т.6

Показники діяльності ТЗДВ «Львівагромашпроект»

X1	Показники діяльності підприємства						Обсяг випуску інноваційної продукції	Чистий дохід від реалізації продукції
	Умови діяльності	Інтегральний показник результативності керівництва ІД	Інноваційна активність	Чисельність працівників	Вартість основних засобів	Обсяг випуску інноваційної продукції		
	X2	X3	X4	X5	X6	X7		
1	48,8	0,72	1,268	5,273	8,51	4,688	8,453	8,215
2	46,4	0,72	1,286	5,242	8,51	4,988	8,515	8,263
3	45,8	0,72	1,338	5,22	8,51	5,698	8,648	8,357
4	46,1	0,72	1,276	5,22	8,51	4,589	8,432	8,188
5	46,3	0,76	1,134	5,231	8,559	5,194	8,555	8,43
6	49,3	0,76	1,189	5,215	8,559	6,879	8,836	8,663
7	46,9	0,76	1,254	5,204	8,559	6,255	8,741	8,515
8	46,8	0,76	1,262	5,198	8,559	7,413	8,911	8,678
9	48,1	0,79	1,196	5,283	8,521	9,376	9,146	8,967
10	51,9	0,79	1,374	5,278	8,837	8,998	9,105	8,787
11	52,3	0,79	1,147	5,124	8,894	9,124	9,119	8,981

Таблиця Т.7

Оцінювання параметрів моделі (3.29)¹ $Y_t^S = e^{\alpha_0 + \alpha_1 t}$

Regression Statistics/Висновок підсумків		ANOVA/Дисперсійний аналіз						
Multiple R/Множинний	0,922222606	df	SS	MS	F	Significance F		
R Square/R-квадрат	0,850494535	1	0,630505309	0,630505309	51,19846821	5,33549E-05		
Adjusted R Square/Нормований R-квадрат	0,833882816	Regression/Регресія	9	0,110834327	0,012314925			
Standard Error/Стандартна помилка	0,110972633	Residual/Залишок	10	0,741339636				
Observations/Спостереження	11	Total/Разом	10	0,741339636				
Coefficients		Standard Error	t Stat	P-value	Lower 95%	Upper 95%	Lower 95,0%	
Intercept/Y-перетин	8,314927273	0,071762649	115,8670611	1,34909E-15	8,152588882	8,477265664	8,152588882	
X Variable 1/Перетин α_1	0,188254545	0,044146585	4,264305931	0,002097811	0,088388031	0,28812106	0,088388031	

Таблиця Т.8

Оцінювання параметрів моделі (3.31)¹ $Y_t^S = e^{\beta_0 + \beta_1 R_t^Y + \beta_2 Pef}$

Regression Statistics/Висновок підсумків		ANOVA/Дисперсійний аналіз						
Multiple R/Множинний	0,916365944	df	SS	MS	F	Significance F		
R Square/R-квадрат	0,839726543	2	0,62252257	0,311261285	20,95734531	0,000659852		
Adjusted R Square/Нормований R-квадрат	0,799658179	Regression/Регресія	8	0,118817066	0,014852133			
Standard Error/Стандартна помилка	0,121869329	Residual/Залишок	10	0,741339636				
Observations/Спостереження	11	Total/Разом	10	0,741339636				
Coefficients		Standard Error	t Stat	P-value	Lower 95%	Upper 95%	Lower 95,0%	
Intercept/Y-перетин	2,278318472	1,008244046	2,259689487	0,053748404	-0,046696468	4,603333413	-0,046696468	
X Variable 1/Перетин β_1	0,014795901	0,022551374	0,656097568	0,530175236	-0,037207659	0,066799462	-0,037207659	
X Variable 2/Перетин β_2	7,669107813	1,75718887	4,364418615	0,002398378	3,617023013	11,72119261	3,617023013	

Таблиця Т.9

Оцінювання параметрів моделі (3.33)¹ $Y_t = e^{\beta_0 + \beta_1 R_t^Y + \beta_2 Pef + \beta_3 Z_t} L_t^{\alpha_1} K_t^{\alpha_2}$

Regression Statistics/Висновок підсумків		ANOVA/Дисперсійний аналіз						
Multiple R/Множинний	0,967983941	df	SS	MS	F	Significance F		
R Square/R-квадрат	0,93699291	5	0,771595603	0,154319121	14,87122966	0,005052497		
Adjusted R Square/Нормований R-квадрат	0,873985819	Regression/Регресія	5	0,051885125	0,010377025			
Standard Error/Стандартна помилка	0,101867683	Residual/Залишок	5	0,823480727				
Observations/Спостереження	11	Total/Разом	10	0,823480727				
Coefficients		Standard Error	t Stat	P-value	Lower 95%	Upper 95%	Lower 95,0%	
Intercept/Y-перетин	18,54447457	8,962233569	2,069180012	0,093336908	-4,493680254	41,58262938	-4,493680254	
X Variable 1/Перетин β_1	0,050595139	0,033868022	1,493891179	0,195430769	-0,036465383	0,137655661	-0,036465383	
X Variable 2/Перетин β_2	10,68750535	1,919841099	5,566869756	0,002574628	5,752396693	15,622614	5,752396693	
X Variable 3/Перетин β_3	0,774944613	0,633030951	1,224181239	0,275414568	-0,85231325	2,402202477	-0,85231325	
X Variable 4/Перетин α_1	-2,108648711	1,146568964	-1,839094531	0,125293417	-5,055998063	0,838700641	-5,055998063	
X Variable 5/Перетин α_2	-1,213477831	0,725918421	-1,671644907	0,155456939	-3,079510538	0,652554875	-3,079510538	

Таблиця Т.10

Оцінювання параметрів моделі (3.34)¹ $W_t = \beta_0 + \beta_1 R_t^Y + \beta_2 Pef + \beta_3 Z_t + \alpha_1 X_t^1 + \alpha_2 X_t^2$

Regression Statistics/Висновок підсумків		ANOVA/Дисперсійний аналіз						
Multiple R/Множинний	0,996863247	df	SS	MS	F	Significance F		
R Square/R-квадрат	0,993736334	5	0,818322719	0,163664544	158,650905	1,67552E-05		
Adjusted R Square/Нормований R-квадрат	0,987472667	Regression/Регресія	5	0,005158009	0,001031602			
Standard Error/Стандартна помилка	0,032118557	Residual/Залишок	5	0,823480727				
Observations/Спостереження	11	Total/Разом	10	0,823480727				
Coefficients		Standard Error	t Stat	P-value	Lower 95%	Upper 95%	Lower 95,0%	
Intercept/W-перетин	15,62630564	2,335078278	6,691983644	0,001126833	9,623795836	21,62881545	9,623795836	
X Variable 1/Перетин β_1	0,017983076	0,010385425	1,731568549	0,143900226	-0,00871351	0,044679662	-0,00871351	
X Variable 2/Перетин β_2	3,730833788	0,864755423	4,314322512	0,007611401	1,507909206	5,95375837	1,507909206	
X Variable 3/Перетин β_3	-1,188910796	0,273721231	-4,343509601	0,007404353	-1,892533621	-0,485287971	-1,892533621	
X Variable 4/Перетин α_1	-0,613066631	0,189507685	-3,235048926	0,023075887	-1,100211643	-0,12592162	-1,100211643	
X Variable 5/Перетин α_2	0,109538537	0,014097902	7,769846771	0,000565063	0,073298726	0,145778347	0,073298726	

Таблиця Т.11
Показники діяльності ПП «Науково-виробниче підприємство «ТРОЯН»

X1	Показники діяльності підприємства						Обсяг випуску інноваційної продукції	Чистий дохід від реалізації продукції
	Умови діяльності	Інтегральний показник результативності керівництва ІД	Інноваційна активність	Чисельність працівників	Вартість основних засобів	Обсяг випуску інноваційної продукції		
	X2	X3	X4	X5	X6	X7	Y1	Y2
1	48,8	0,62	0,742	3,296	7,391	0,369	5,913	6,212
2	46,4	0,62	1,242	3,332	7,391	0,568	6,343	6,126
3	45,8	0,62	1,424	3,296	7,391	0,987	6,895	6,541
4	46,1	0,62	1,367	3,434	8,086	1,896	7,548	7,235
5	46,3	0,65	1,265	3,97	8,086	2,488	7,819	7,584
6	49,3	0,65	1,029	3,97	8,086	2,278	7,731	7,703
7	46,9	0,65	1,025	3,97	8,086	2,036	7,619	7,594
8	46,8	0,65	0,826	3,97	8,079	1,303	7,183	7,364
9	48,1	0,68	1,003	3,871	8,079	1,633	7,399	7,396
10	51,9	0,68	1,145	3,951	8,079	2,047	7,624	7,489
11	52,3	0,68	1,021	3,664	8,067	1,918	7,559	7,539

Таблиця Т.12

Оцінювання параметрів моделі (3.29)¹ $Y_t^S = e^{\alpha_0 + \alpha_1 t}$

Regression Statistics/Висновок підсумків		ANOVA/Дисперсійний аналіз							
Multiple R/Множинний		0,68369229	df		SS	MS	F	Significance F	
R Square/R-квадрат		0,467435148							
Adjusted R Square/Нормований R-квадрат		0,408261275	Regression/Регресія		1	1,765564509	1,765564509	7,899350305	0,020357818
Standard Error/Стандартна помилка		0,472765861	Residual/Залишок		9	2,011568036	0,22350756		
Observations/Спостереження		11	Total/Разом		10	3,777132545			
		Coefficients		Standard Error	t Stat	P-value	Lower 95%	Upper 95%	Lower 95,0%
Intercept/Y-перетин		6,479218182	0,305723401	21,19307246	5,44342E-09	5,787623801	7,170812562	5,787623801	
X Variable 1/Перетин α_1		0,126690909	0,045076456	2,810578287	0,020357818	0,024720881	0,228660937	0,024720881	

Таблиця Т.13

Оцінювання параметрів моделі (3.31)¹ $Y_t^S = e^{\beta_0 + \beta_1 R_t^Y + \beta_2 Pef}$

Regression Statistics/Висновок підсумків		ANOVA/Дисперсійний аналіз							
Multiple R/Множинний		0,690789101	df		SS	MS	F	Significance F	
R Square/R-квадрат		0,477189582							
Adjusted R Square/Нормований R-квадрат		0,346486977	Regression/Регресія		2	1,802408299	0,901204149	3,650956941	0,07470969
Standard Error/Стандартна помилка		0,496830485	Residual/Залишок		8	1,974724247	0,246840531		
Observations/Спостереження		11	Total/Разом		10	3,777132545			
		Coefficients		Standard Error	t Stat	P-value	Lower 95%	Upper 95%	Lower 95,0%
Intercept/Y-перетин		-1,712528822	4,129904336	-0,414665494	0,689283128	-11,2361053	7,811047654	-11,2361053	
X Variable 1/Перетин β_1		-0,120208231	0,095468863	-1,259135465	0,243477172	-0,340359824	0,099943362	-0,340359824	
X Variable 2/Перетин β_2		22,75630742	8,776020283	2,593009894	0,031963203	2,518768357	42,99384648	2,518768357	

Таблиця Т.14

Оцінювання параметрів моделі (3.33)¹ $Y_t = e^{\beta_0 + \beta_1 R_t^Y + \beta_2 Pef + \beta_3 Z_t} L_t^{\alpha_1} K_t^{\alpha_2}$

Regression Statistics/Висновок підсумків		ANOVA/Дисперсійний аналіз							
Multiple R/Множинний		0,977913014	df		SS	MS	F	Significance F	
R Square/R-квадрат		0,956313862							
Adjusted R Square/Нормований R-квадрат		0,912627725	Regression/Регресія		5	3,221604232	0,644320846	21,89055649	0,002066432
Standard Error/Стандартна помилка		0,171562628	Residual/Залишок		5	0,147168677	0,029433735		
Observations/Спостереження		11	Total/Разом		10	3,368772909			
		Coefficients		Standard Error	t Stat	P-value	Lower 95%	Upper 95%	Lower 95,0%
Intercept/Y-перетин		-6,209094831	1,925069074	-3,225388073	0,023325249	-11,15764243	-1,260547237	-11,15764243	
X Variable 1/Перетин β_1		0,035157214	0,041394628	0,849318275	0,434474096	-0,071251064	0,141565492	-0,071251064	
X Variable 2/Перетин β_2		-1,704252678	5,124989347	-0,332537799	0,752972104	-14,8784572	11,46995185	-14,8784572	
X Variable 3/Перетин β_3		0,369705507	0,300134349	1,231800053	0,272791393	-0,401814398	1,141225412	-0,401814398	
X Variable 4/Перетин α_1		0,658779569	0,413946658	1,59146005	0,172381135	-0,405304191	1,722863328	-0,405304191	
X Variable 5/Перетин α_2		1,259282826	0,329969819	3,816357593	0,012419193	0,411068402	2,10749725	0,411068402	

Таблиця Т.15

Оцінювання параметрів моделі (3.34)¹ $W_t = \beta_0 + \beta_1 R_t^Y + \beta_2 Pef + \beta_3 Z_t + \alpha_1 X_t^1 + \alpha_2 X_t^2$

Regression Statistics/Висновок підсумків		ANOVA/Дисперсійний аналіз							
Multiple R/Множинний		0,987079135	df		SS	MS	F	Significance F	
R Square/R-квадрат		0,97432522							
Adjusted R Square/Нормований R-квадрат		0,948650439	Regression/Регресія		5	3,282280405	0,656456081	37,94872662	0,000558101
Standard Error/Стандартна помилка		0,131523765	Residual/Залишок		5	0,086492504	0,017298501		
Observations/Спостереження		11	Total/Разом		10	3,368772909			
		Coefficients		Standard Error	t Stat	P-value	Lower 95%	Upper 95%	Lower 95,0%
Intercept/W-перетин		-1,949927033	2,108339636	-0,924863812	0,397478737	-7,369586604	3,469732538	-7,369586604	
X Variable 1/Перетин β_1		0,00819199	0,029580386	0,27693993	0,792910354	-0,067846813	0,084230793	-0,067846813	
X Variable 2/Перетин β_2		0,987643959	3,924465406	0,251663311	0,811317819	-9,100515528	11,07580345	-9,100515528	
X Variable 3/Перетин β_3		0,329119861	0,295761407	1,112788394	0,316417436	-0,43115904	1,089398762	-0,43115904	
X Variable 4/Перетин α_1		0,805841128	0,334411562	2,409728669	0,060884471	-0,053791159	1,665473414	-0,053791159	
X Variable 5/Перетин α_2		0,313990611	0,12724204	2,467664069	0,056692528	-0,013095467	0,641076689	-0,013095467	

¹Примітка: розраховано за допомогою інтегрованої програми IBM SPSS Statistics



001681

УКРАЇНА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

вул. С. Бандери, 12, Львів, 79013, тел. (380-32) 237-49-93, 258-27-58, факс: (380-32) 258-26-80
 ел. пошта: office@lpnu.ua, інтернет: www.lp.edu.ua

13.01.2021 № 67-01-26

на № _____

До спеціалізованої вченої ради
 Національного університету «Львівська політехніка»

Довідка

**про впровадження у навчальному процесі результатів
 дисертаційної роботи Колінко Наталії Орестівни на тему:
 «Керівництво інноваційною діяльністю підприємств»**

Основні положення та результати дисертаційної роботи здобувача кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва Колінко Наталії Орестівни на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук були впроваджені у навчальні процеси Національного університету «Львівська політехніка» та застосовуються під час викладання дисциплін «Менеджмент», «Економіка та оподаткування інноваційної діяльності інноваційних підприємств» для студентів спеціальності 073 «Менеджмент».

Зокрема, у навчальному процесі використовується запропоновані Колінко Н.О. положення щодо вибору моделей інструментів результативного керівництва підприємств (дисципліна «Менеджмент», тема 11 «Керівництво та лідерство») та система оцінювання рівня результативності керівництва інноваційною діяльністю підприємств (дисципліна «Економіка та оподаткування інноваційної діяльності інноваційних підприємств», тема 3 «Керівництво інноваційною діяльністю та інноваційним розвитком. Особливості керівництва інноваційною діяльністю. Інструменти керівництва інноваційною діяльністю. Оцінювання результативності керівництва інноваційною діяльністю»).

Проректор з науково-педагогічної роботи
Національного університету «Львівська політехніка»
 к.т.н., доцент

Давидчак О.Р.

Виконавець
 Пирог О.В., (032) 258-22-10



ЗАТВЕРДЖУЮ
 Професор з наукової роботи
 Національного університету
 «Львівська політехніка»
 д.т.н., доц. Демидов І. В.
 «14» 01.2021 р.

АКТ

про використання результатів дисертаційної роботи Колінко Наталії Орестівни на тему «Керівництво інноваційною діяльністю підприємств», представленої на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук, при виконанні науково-дослідної роботи кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва Національного університету «Львівська політехніка» за темою: «Інвестиційно-інноваційне забезпечення розвитку національного господарства та його суб'єктів в умовах дослідження моделі глобалізації»

Комісія у складі – начальника НДЧ д.т.н., ст.досл. Небесного Р. В., зав. відділу науково-організаційного супроводу наукових досліджень к.т.н. Лазько Г. В., завідувача кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва проф., д.е.н. Пирог О. В. та заст. начальника планово-фінансового відділу Чулой Т. М. цим актом підтверджує, що результати дисертаційної роботи здобувача наукового ступеня кандидата економічних наук Колінко Наталії Орестівни щодо формування та розвитку результативного керівництва інноваційною діяльністю підприємств використані при виконанні науково-дослідної роботи кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва Національного університету «Львівська політехніка» за темою: «Інвестиційно-інноваційне забезпечення розвитку національного господарства та його суб'єктів в умовах дослідження моделі глобалізації» (номер державної реєстрації 0115U006723).

Зокрема, у рамках виконання означеної науково-дослідної роботи Колінко Н. О. удосконалено систему оцінювання рівня результативності керівництва інноваційною діяльністю підприємств, яка, на відміну від існуючих, дозволяє поєднати показники, що у своїй суті відображають і особистісні характеристики керівника, і комбінації формуючих та результатуючих факторів впливу керівництва на стан та результати інноваційної діяльності.

Голова комісії:
 начальник НДЧ,
 д.т.н., ст.досл.

Р. В. Небесний

Члени комісії:

зав. відділу НОСНД, к.т.н.

Г. В. Лазько

заст. нач. відділу ПФВ

Т. М. Чулой

Завідувач кафедри ММП, д.е.н., проф.

О. В. Пирог



УКРАЇНА

ТРУСКАВЕЦЬКА МІСЬКА РАДА
Львівської області
ВИКОНАВЧИЙ КОМІТЕТ

82200, м. Трускавець, вул. Бориславська, 2, тел.: 5-12-53 www.tmr.gov.ua e-mail: tmr@ukr.net

14.01.2021 № 18-10/1

До спеціалізованої вченої ради Д 35.052.03
Національного університету «Львівська політехніка»

ДОВІДКА

про впровадження основних результатів дисертаційної роботи
здобувача кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва
Національного університету «Львівська політехніка»

Колінко Наталії Орестівни на здобуття наукового ступеня кандидата економічних
наук у господарську діяльність Трускавецької міської ради

Розроблені Колінко Наталією Орестівною методичні та практичні засади формування результативного керівництва, як основи розвитку та модернізації системи місцевого самоврядування в умовах встановлення інноваційного розвитку територіальних громад. Практична значущість для Трускавецької міської ради полягає у формуванні моделей вибору інструментарію керівництва, в основу яких покладено факторний підхід, що базується на поєднанні формуючих та результуючих факторів впливу керівництва ради на ефективність господарської діяльності.

У результаті застосування авторських розробок запропоновано методологічні та практичні рекомендації щодо формування інноваційної моделі розвитку Трускавецької об'єднаної територіальної громади з метою підвищення ефективності інноваційної діяльності, і як результат забезпечення конкурентоспроможності громади у довгостроковій перспективі.

Міський голова



Андрій КУЛЬЧИНСЬКИЙ



№ 340 від «31» грудня 2020 р.

До спеціалізованої вченої ради Д 35.05 2.03
Національного університету «Львівська політехніка»

ДОВІДКА

**про використання науково-практичних розробок та рекомендацій здобувача
кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва
Національного університету «Львівська політехніка»
Колінко Наталії Орестівни
в діяльності Дрогобицької районної державної адміністрації**

Основні результати дисертаційної роботи здобувача кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва Національного університету «Львівська політехніка» Колінко Н.О. на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук, використовуються при управлінні економічним розвитком Дрогобицького району в умовах децентралізації влади, зокрема:

- впровадження першочергових заходів щодо активізації інноваційної діяльності, з метою створення сприятливого інноваційного середовища для пошуку та впровадження інновацій на промислових підприємствах регіону;
- застосування адаптованого методу аналізу для формування вибірки найбільш успішних інноваційно активних промислових підприємств регіону;
- формування пропозицій результативного керівництва на засадах адхократично-креативної моделі.

У результаті застосування авторських розробок сформовано конкретні пропозиції щодо розвитку управлінської діяльності як основи сталого розвитку соціально-економічного потенціалу регіону.

Перший заступник голови
Дрогобицької районної державної адміністрації



Скоропад В.О.


ЕЛЕКТРОНТРАНС

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ СПІЛЬНЕ УКРАЇНСЬКО-НІМЕЦЬКЕ ПІДПРИЄМСТВО

 Код ЄДРПОУ: 37965405
 р/р 26000520436 в АТ «Райффайзен Банк Аваль»,
 МФО 380805, ІПН 379654013070

 вул. Шевченка, 311, м. Львів, 79069, Україна
 тел.: +38 032 239 5817, факс: +38 032 239 5718
 office@eltrans.electron.ua, www.eltrans.electron.ua

«11» грудня 2020 р. № 095\041\01

 До спеціалізованої вченої ради Д 35.052.03
 Національного університету
 «Львівська політехніка»

Довідка

**про використання результатів дисертаційного дослідження
 здобувача кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва
 Національного університету «Львівська політехніка»
 Колінко Наталії Орестівни**

Пропозиції та рекомендації, які отримані у процесі дослідження здобувачем, Колінко Наталією Орестівною, в частині оцінювання результативності керівництва інноваційною діяльністю, що базується на оцінюванні часткових показників, що належать до трьох ключових складових керівництва (особистісна, фахова управлінська та фахова виробничо-технологічна), що дозволяє поєднати показники, які у своїй суті відображають особистісні характеристики керівника ТзОВ «Спільне українсько-німецьке підприємство «Електронтранс» і комбінації формуючих та результуючих факторів впливу керівництва на стан та результати інноваційної діяльності ТзОВ «Спільне українсько-німецьке підприємство «Електронтранс».

У результаті застосування розробленої автором системи оцінювання результативності керівництва інноваційною діяльністю підприємств дозволило сформулювати більш чітке уявлення про керівника, його сильні та слабкі сторони керівництва інноваційною діяльністю, а також було розроблено рекомендації щодо подальшого формування та розвитку керівництва інноваційної діяльності ТзОВ «Спільне українсько-німецьке підприємство «Електронтранс».

 З повагою,
 Генеральний директор


В. Б. Пецух

р/р 2600201118861 в ПАТ «Кредобанк» МФО 325365

Товариство з додатковою відповідальністю

Львівагромашпроект



HOSPODA

Г від 24.09.2020 року До спеціалізованої вченої ради
№ 623-08-01] Національного університету
«Львівська політехніка»

Довідка

про впровадження результатів дисертаційного дослідження здобувача Колінко Наталії Орестівни

Основні положення, висновки і рекомендації дисертаційного дослідження здобувача кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва Національного університету «Львівська політехніка» Колінко Наталії Орестівни на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук в частині методологічного забезпечення удосконалення та розвитку керівництва інноваційною діяльністю були використані у діяльності Товариства. Зокрема отримали прикладне застосування:

- модель вибору інструментарію керівництва;
- модель вибору підходу в керівництві.

В результаті застосування вище вказаних методичних розробок дозволило індивідуально керівнику Товариства визначити відповідний управлінський підхід, векторну орієнтованість, стадію життєвого розвитку та притаманний конкретний тип керівника, що дало змогу найбільш повно оцінити стан керівництва інноваційною діяльністю та окреслити конкретні заходи щодо його подальшого розвитку. Застосовані методичні рекомендації мали позитивний вплив на економічні результати інноваційної діяльності Товариства.

Директор



О.Ю. Цепак



Науково-виробниче підприємство
"Електроприлад"

✉ Україна, 79044, м.Львів, вул. Жуковського 2/9, ☎ тел./факс: (032) 297-06-40, 294-88-33
факс: 294-86-91, E-mail: info@vellez.ua

Зовн. вих. № 54/НВП
від 11 липня 2020 р.

До спеціалізованої вченої ради Д 35.052.03
Національного університету

«Львівська політехніка»

ДОВІДКА

про впровадження основних результатів дисертаційної роботи

Колінко Наталії Орестівни

у практичну діяльність ТзОВ НВП «Електроприлад»

Цією довідкою підтверджується, що здобувачем кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва Національного університету «Львівська політехніка» Колінко Наталією Орестівною було запропоновано та підтверджено процедуру вибору моделей інструментів результативного керівництва інноваційною діяльністю. А саме, в управлінській діяльності товариства, проаналізовано практику використання рекомендованих до застосування інструментів керівництва інноваційною діяльністю.

Застосування даної моделі надає керівнику ТзОВ НВП «Електроприлад» дієвий та впливовий механізм підвищення результативності керівництва інноваційною діяльністю шляхом оптимального поєднання конкретних видів інструментів (методів впливу, влади, стилю керівництва).

Директор

ТзОВ НВП «Електроприлад»



В.Г. Савченко

СПИСОК ПРАЦЬ ОПУБЛІКОВАНИХ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

1. Наукові праці, у яких опубліковані основні результати дисертації

1.1. Монографії

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

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

1.2. Публікації у наукових фахових виданнях України

3. Колінко, Н.О., 2011. Управління інноваційною діяльністю як основа якісних зрушень. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*, 704 : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку, с. 10-17. (Особистий внесок автора: досліджено термінологічні визначення термінів «інновація», «інноваційна діяльність», «інноваційний менеджмент», що використовуються поруч із поняттям «управління інноваційною діяльністю»).

4. Колінко, Н.О., та Кузьмін, О.Є., 2011. Особливості трудової діяльності керівника-інноватора. *Економіка та держава*, 6, с. 45-48. (Особистий внесок автора: уточнено сутність керівництва інноваційною діяльністю та обґрунтовано особистісні характеристики керівника інноваційної діяльності).

5. Колінко, Н. та Кузьмін, О., 2011. Особливості керівництва інноваційною діяльністю: хронологія теорії, сучасність та перспективи. *Схід*, 4, с. 43-49. (Особистий внесок автора: розглянуто еволюції економічної думки на теорію керівництва).

6. Колінко, Н.О., 2011. Концептуальний та типологічний аналіз форм влади. *Науковий вісник НЛТУ України*, 21.15, с.376-385. (Особистий внесок автора: досліджено та класифіковано форми влади).

7. Колінко, Н.О., 2012. Структурно-логістична схема управління інноваційною діяльністю. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*, 727 : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку, с. 329-340. (Особистий внесок автора: визначено місце керівництва в структурі управління інноваційною діяльністю).

8. Колінко, Н.О., 2012. Феноменологія та систематизація традиційних і сучасних стилів керівництва. *Науковий вісник НЛТУ України*, 22.7, с. 380-391. (Особистий внесок автора: досліджено та класифіковано традиційні та сучасні стилі керівництва).

9. Колінко, Н.О., 2012. Моделювання стилю керівництва інноваційною діяльністю промислового підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*, 739 : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку, с. 156-165. (Особистий внесок автора: наведено характеристику та графічну інтерпретацію тривимірної адхократично-креативної моделі вибору управлінського підходу).

10. Колінко, Н.О., 2012. Оцінка трудової інноваційної діяльності керівника. *Міжнародна економічна політика*, спецвипуск(ч.1), с. 505-513. (Особистий внесок автора: розглянуто елементи процесу оцінювання результативності керівництва інноваційною діяльністю).

11. Колінко, Н.О., 2013. Алгоритм формування ефективного керівництва інноваційною діяльністю промислових підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*, 767 : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку, с. 211-219. (Особистий внесок автора: розглянуто алгоритм формування результативного керівництва інноваційною діяльністю підприємств).

12. Колінко, Н.О. та Кузьмін, О.Є., 2013. Методи впливу як ефективний інструмент керівної інноваційної. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*, 2, с. 71-80. (Особистий внесок автора: розглянуто класифікаційні ознаки методів впливу керівництв інноваційною діяльністю).

13. Колінко, Н.О. та Саніна, О.Р., 2014. Систематизація та класифікація форм влади в керівництві інноваційною діяльністю машинобудівних підприємств.

Формування ринкової економіки в Україні, 31(2), с. 250-258. (Особистий внесок автора: наведено класифікацію форм влади керівництва інноваційною діяльністю).

14. Kolinko, N.O and Krasulyak, M.M., 2014. Management of innovation activities at engineering enterprises under condition of mass individualization of demand. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*, 790 : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку, с. 91-96. (Особистий внесок автора: розглянуто систему керівництва інноваційною діяльністю за умови масової індивідуалізації).

1.3. Публікації у науковому виданні України, яке внесене до наукометричних баз та періодичному виданні іншої держави

15. ³Kolinko N., 2016. Analysis of the machine-building sector in Ukraine and generation of the factor characteristics for the evaluation of the enterprise management effectiveness. *Международный научный журнал «Технологический аудит и резервы производства»*, 72, 5/4(31), с. 16-20. (Міжнародна представленість та індексація журналу: РИНЦ, EBSCO, Ulrich's Periodicals Directory, OpenAIRE, Bielefeld Academic Search Engine (BASE), Directory of Open Access Journals (DOAJ), WorldCat, CrossRef, WorldWideScience.org, Scholar Article Journal Index (SAJI), CNKI Scholar, Microsoft Academic Search, Socionet, Zeitschriftendatenbank (ZDB), EconBiz, MIAR, Scilit, EconPapers, IDEAS, ERIH PLUS (The European Reference Index for the Humanities and the Social Sciences), Dimensions, Julkaisuforum, FSTA). (Особистий внесок автора: сформовано ряд зовнішніх та внутрішніх факторів з врахуванням комплексної інтегральної оцінки результативності керівництва, для побудови багатофакторної регресійної моделі).

16. ⁴Колінко, Н.О., Кузьмін, О.Є. та Жежуха, В.Й., 2020. Оцінювання результативності інноваційної діяльності працівників керівної підсистеми. *Evropský časopis ekonomiky a managementu*, 6 (5), с. 68-75. (Міжнародна представленість журналу: Czechia ISSN(print): 2533-4794 ISSN(online) 2533-4808). (Особистий внесок автора: визначено та сформовано систему показників оцінювання результативності керівництва інноваційною діяльністю).

1.4. Опубліковані праці апробаційного характеру

17. Колінко, Н.О., 2011. Модель управління інноваційною діяльністю підприємства. *Проблеми та перспективи розвитку економіки і підприємництва та*

³ Публікація, що також входить у наукове фахове видання України

⁴ Публікація, що опублікована в науковому періодичному виданні іншої держави

комп'ютерних технологій в Україні : VII-та науково-технічна конференція науково-педагогічних працівників. 21-25 Березня 2011. Львів: Видавничий відділ ІППТ.

18. Колінко, Н.О., 2012. Типологічний аналіз керівників в управлінні інноваційною діяльністю. *Проблеми та перспективи розвитку економіки і підприємництва та комп'ютерних технологій в Україні : VIII-та науково-технічна конференція науково-педагогічних працівників. 26-31 Березня 2012. Львів: Видавничий відділ ІППТ.*

19. Колінко, Н.О., 2012. Формування основних вимог трудової діяльності інноваційного керівника. *Модернізація стратегій економічного розвитку в умовах глобальної нестабільності : Міжнародна науково-практична конференція. 22-23 Листопада 2012. Київ: Видавничий відділ КНЕУ.*

20. Колінко, Н.О., 2012. Аналіз напрямів та тенденцій розвитку інноваційної діяльності в Україні. *Проблеми та перспективи розвитку економіки і підприємництва та комп'ютерних технологій в Україні : VIII-та науково-технічна конференція науково-педагогічних працівників. 26-31 Березня 2012. Львів: Видавничий відділ ІППТ.*

21. Колінко, Н.О., 2013 Структура управління інноваційної діяльності на макрорівні та макрорівні. *Проблеми та шляхи вдосконалення економічного механізму підприємницької діяльності : V міжнародна науково-практична конференція. 4-5 Квітня 2013. Дніпропетровськ: Біла К.О.*

22. Колінко, Н.О., 2014. Інструментарій ефективного керівництва інноваційною діяльністю. *Проблеми та перспективи розвитку економіки і підприємництва та комп'ютерних технологій в Україні : X-та науково-технічна конференція науково-педагогічних працівників. 31 Березня-5 Квітня 2014. Львів: Видавничий відділ ІППТ.*

23. Колінко, Н.О., 2015. Ефективне керівництво логістичною діяльністю – фактор економічного розвитку підприємства. *Проблеми та перспективи розвитку економіки і підприємництва та комп'ютерних технологій в Україні : XI науково-практична конференція. 30 Березня–4 Квітня 2015. Львів : Видавничий відділ ІППТ.*

24. Колінко, Н.О. та Красуляк, М.М., 2015. Формування та реалізація кадрової стратегії як основа ефективного управління розвитком міста. *Działania wyższych*

uczelni a rozwój gospodarki i kultury w mieście : zbiór raportów naukowych Międzynarodowej Konferencji Naukowej. 17-18 Wrzesnia 2015. Katowice: Wydawnictwo WST.

25. Колінко, Н.О та Угрин, Л.Є., 2016. Аналітичні методи керівництва промисловим підприємством в умовах створення інформаційного суспільства. *Інформаційне суспільство: тенденції регіонального розвитку : Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. 20-21 Вересня 2016. Львів: видавництво «Редакція»УП».*

26. Колінко, Н.О., 2016. Використання інформаційних систем в дослідженні та управлінні станами екосистем. *Innowacyjna edukacja jako składowa inteligentnego miasta : międzynarodowa konferencja naukowa. 15–16 Wrzesnia 2016. Katowicach, Poland.*

27. Колінко, Н.О. 2016. Методика самооцінки інноваційного стилю керівництва. *Проблеми та перспективи розвитку економіки і підприємництва та комп'ютерних технологій в Україні : XII науково-практична конференція. 4-8 Квітня 2016. Львів: Н-Н ІППТ НУ «Львівська політехніка».*

28. Колінко, Н.О., 2017. Результативність керівництва інноваційною діяльністю машинобудівних підприємств. *Проблеми та перспективи розвитку економіки і підприємництва та комп'ютерних технологій в Україні : XIII науково-практична конференція. 27–31 Березня 2017. Львів: Н-Н ІППТ НУ «Львівська політехніка».*

29. Колінко, Н.О., 2018. Розвиток керівництва інноваційною діяльністю машинобудівних підприємств. *Проблеми та перспективи розвитку економіки і підприємництва та комп'ютерних технологій в Україні : XIV науково-практична конференція. 17-20 Квітня 2018. Львів: Н-Н ІППТ НУ «Львівська політехніка».*

30. Колінко, Н.О., 2019. Використання ABC-XYZ аналізу для формування управлінської компетентності керівника інноваційної діяльності машинобудівного підприємства. *Інноваційні технології у розвитку сучасного суспільства : Міжнародна науково-практична конференція. Львів, Україна, 18–19 Квітня 2019. Львів: Видавництво Львівської політехніки.*

АПРОБАЦІЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ

№ з/п	Типи конференцій	Назви конференцій	Місце і дата проведення	Тип участі
1	2	3	4	5
1	<i>VII-та науково-технічна конференція науково-педагогічних працівників</i>	<i>Проблеми та перспективи розвитку економіки і підприємництва та комп'ютерних технологій в Україні</i>	Львів, 21-25 березня 2011 р.	очна
2	<i>VIII-та науково-технічна конференція науково-педагогічних працівників</i>	<i>Проблеми та перспективи розвитку економіки і підприємництва та комп'ютерних технологій в Україні</i>	Львів, 31 березня 2012 р.	очна
3	<i>Міжнародна науково-практична конференція</i>	<i>Модернізація стратегій економічного розвитку в умовах глобальної нестабільності</i>	Київ, 22-23 листопада 2012 р.	очна
4	<i>V міжнародна науково-практична конференція</i>	<i>Проблеми та шляхи вдосконалення економічного механізму підприємницької діяльності</i>	Дніпропетровськ, 4-5 квітня, 2013 р.	заочна
5	<i>X-та науково-технічна конференція науково-педагогічних працівників</i>	<i>Проблеми та перспективи розвитку економіки і підприємництва та комп'ютерних технологій в Україні</i>	Львів, 31 березня- 5 квітня 2014 р.	очна
6	<i>XI науково-практична конференція</i>	<i>Проблеми та перспективи розвитку економіки і підприємництва та комп'ютерних технологій в Україні</i>	Львів, 30 березня- 4 квітня 2015 р.	очна
7	<i>Międzynarodowa Konferencja Naukowa</i>	<i>Działania wyższych uczelni a rozwój gospodarki i kultury w mieście</i>	Katowice, 17-18 wrzesnia 2015	очна
8	<i>Міжнародна науково-практична конференція</i>	<i>Інформаційне суспільство: тенденції регіонального розвитку</i>	Львів, 20-21 вересня 2016 р.	заочна
9	<i>Międzynarodowa Konferencja Naukowa</i>	<i>Innowacyjna edukacja jako składowa inteligentnego miasta</i>	Katowice, 15-16 wrzesnia 2016	очна
10	<i>XII науково-практична конференція</i>	<i>Проблеми та перспективи розвитку економіки і підприємництва та комп'ютерних технологій в Україні</i>	Львів, 4-8 квітня 2016 р.	очна
11	<i>XIII науково-практична конференція</i>	<i>Проблеми та перспективи розвитку економіки і підприємництва та комп'ютерних технологій в Україні</i>	Львів, 27-31 березня 2017 р.	очна
12	<i>XIV науково-практична конференція</i>	<i>Проблеми та перспективи розвитку економіки і підприємництва та комп'ютерних технологій в Україні</i>	Львів, 17-20 квітня 2018 р.	очна
13	<i>Міжнародна науково-практична конференція</i>	<i>Інноваційні технології у розвитку сучасного суспільства</i>	Львів, 18-19 квітня 2019р.	заочна