

Економіка та управління підприємствами

УДК 3.33.330.3

**Угрімова Ірина Володимирівна**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту та оподаткування  
Національний технічний університет  
«Харківський політехнічний інститут»*

**Угримова Ирина Владимировна**

*кандидат экономических наук,  
доцент кафедры менеджмента и налогообложения  
Национального технического университета  
«Харьковский политехнический институт»*

**Uhrimova Iryna**

*PhD, Associate Professor of the Department of Management and Taxation  
National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»*

**Антонова Анастасія Михайлівна**

*студентка  
Національного технічного університету  
«Харківський політехнічний інститут»*

**Антонова Анастасия Михайловна**

*студентка  
Национального технического университета  
«Харьковский политехнический институт»*

**Antonova Anastasiia**

*Student of the  
National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»*

**УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ ТА ІННОВАЦІЙНИМИ  
ПРОЦЕСАМИ**  
**УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИЯМИ И ИННОВАЦИОННЫМИ  
ПРОЦЕССАМИ**  
**MANAGEMENT OF INNOVATIONS AND INNOVATION PROCESSES**

*Анотація.* В сучасних умовах успішні інновації стають ключовою детермінантою виживання, успішного функціонування і форсованого розвитку для багатьох організацій різних видів економічної діяльності. Це призвело до збільшення кількості підходів та розробки моделей інноваційних процесів. В статті розглянуто основні моделі інноваційних процесів та управління ними; пропонується авторське бачення функцій інноваційного менеджменту; розглядаються поняття «інноваційний менеджмент», «управління» та «управління інноваційними процесами»; вивчається природа і суть поняття інноваційного процесу та його роль в розвитку економіки мікро, мезо- та макро- рівнів. Розглянуто вплив інноваційного процесу на валовий внутрішній продукт країни, а також на стан ринків збуту вітчизняних товарів та послуг. Розглядається важливість інноваційної діяльності підприємств та її вплив на конкурентоспроможність компаній і розвиток економіки та ринку в цілому. Дано ключові теоретичні основи управління, актуалізована необхідність управління інноваціями та інноваційними процесами. Розглянуто особливості державного регулювання інноваційних процесів та завдання держави в області залучення інновацій, визначено зв'язок інноваційної діяльності з розвитком держави та її господарської діяльності. Описано фази існування та виконання інноваційного проекту: ініціювання, планування, виконання, завершення. Представлено різні аспекти управління інноваційними проектами, в тому числі управління маркетингом, бізнес-планування, інформаційне забезпечення, фінансування

інновацій, управління командою проекту, спеціалізоване навчання менеджерів, створення інноваційного підприємництва, правове регулювання інноваційної діяльності. Наведено приклади і досвід світових компаній, що використовували інноваційні проекти в своєму розвитку та показано результати, які вони отримали завдяки цьому. Розглянуто управління інноваціями на макро- і мікро- рівнях та особливості управління інноваційними процесами, які порівняно з традиційними.

**Ключові слова:** інновація, інноваційний менеджмент, інноваційні процеси, управління інноваційним проектом.

**Аннотація.** В современных условиях успешные инновации становятся ключевой детерминантой выживания, успешного функционирования и форсированного развития для многих организаций различных видов экономической деятельности. Это привело к увеличению количества подходов и разработки моделей инновационных процессов. В статье рассмотрены основные модели инновационных процессов и управления ими; предлагается авторское видение функций инновационного менеджмента; рассматриваются понятия «инновационный менеджмент», «управление» и «управление инновационными процессами»; изучается природа и суть понятия инновационного процесса и его роль в развитии экономики микро-, мезо- и макро- уровней. Рассмотрено влияние инновационного процесса на валовой внутренний продукт страны, а также на состояние рынков сбыта отечественных товаров и услуг. Рассматривается важность инноваций и деятельности предприятий и их влияние на конкурентоспособность компании и развитие экономики и рынка в целом. Даны ключевые теоретические основы управления, актуализирована необходимость управления инновациями и инновационными процессами. Рассмотрены особенности государственного регулирования инновационных процессов и задачи

государств в области привлечения инноваций, определена связь инновационной деятельности с развитием государства и её хозяйственной деятельности. Описаны фазы существования и выполнения инновационного проекта: инициирование, планирование, выполнение, завершение. Представлены различные аспекты управления инновационными проектами, в том числе управление маркетингом, бизнес-планирование, информационное обеспечение, финансирование инноваций, управление командой проекта, специализированное обучение менеджеров, создание инновационного предпринимательства, правовое регулирование инновационной деятельности. Приводятся примеры и опыт мировых компаний, которые использовали инновационные проекты в своем развитии и показаны результаты, которые они получают благодаря этому. Рассмотрены управление инновациями на макро- и микро- уровне и особенности управления инновационными процессами, по сравнению с традиционными.

**Ключевые слова:** инновация, инновационный менеджмент, инновационные процессы, управление инновационным проектом.

**Summary.** In modern conditions, successful innovations become a key determinant of survival, successful functioning and accelerated development for many organizations of various types of economic activity. This has led to an increase in the number of approaches and the development of models of innovation processes. The article discusses the main models of innovative processes and their management; the author's interpretation of the functions of innovation management is proposed; the concepts of "innovation management", "management" and "management of innovation processes" are considered; the nature and essence of the concept of the innovation process and its role in the development of the economy of the micro-, meso- and macro-levels are studied. The influence of the innovation process on the country's gross domestic product,

as well as on the state of the markets for domestic goods and services, is considered. The importance of innovations and activities of enterprises and their impact on the competitiveness of the company and the development of the economy and the market as a whole are considered. The key theoretical foundations of management are given, the need for management of innovations and innovation processes is updated. The features of state regulation of innovative processes and the tasks of states in the field of attracting innovations are considered, the relationship between innovative activity and the development of the state and its economic activity is determined. The phases of existence and implementation of an innovative project are described: initiation, planning, implementation, completion. Various aspects of innovation project management are presented, including marketing management, business planning, information support, innovation financing, project team management, specialized training of managers, the creation of innovative entrepreneurship, legal regulation of innovation. Examples and experience of global companies that have used innovative projects in their development are given and the results that they will receive thanks to this are shown. The management of innovations at the macro and micro levels and the features of the management of innovation processes in comparison with traditional ones are considered.

**Key words:** innovation, innovation management, innovation processes, innovation project management

**Постановка проблеми.** Важливість управління інноваціями зростала із збільшенням усвідомлення її впливу на конкурентоспроможність, яка відбувається на ринку. Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСД) визначає конкурентоспроможність як: "здатність компаній, галузей, регіонів або наднаціональних регіонів генерувати ... відносно високий факторний дохід та рівень зайнятості на стійкій основі", залишаючись підданими

міжнародній конкуренції. Конкурентоспроможність фірми, як правило, розуміється як придбання та розвиток можливостей (а саме, конкурентних можливостей), необхідних для стійкого економічного зростання в середовищі, в якому також змагаються інші фірми, що мають різні набори спеціальних можливостей фірми для економічного зростання. Насправді вважається, що ця конкуренція між підприємствами стимулює інновації в кожній фірмі та підвищує її конкурентоспроможність, і ця інновація сприяє досягненню досконалості бізнесу та призводить до загального зниження витрат та поліпшення якості продукції в галузі. Отже, ефективність інновацій - це результат управління інновацією, є вирішальним фактором, що визначає її конкурентоспроможність. Тому, дослідження питань інноваційного менеджменту є актуальним та потребує вивчення і удосконалення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Інноваціям, управлінню проектами та процесами, використанню зарубіжного досвіду у даній сфері присвячені праці таких вітчизняних вчених як: Ф.О. Ярошенка, В.О. Василенка, В.Г. Шматько, Л.І. Федулової . Під редакцією Ф.О. Ярошенка було випущено «Керівництво з управління інноваційними проектами і програмами організацій», яке підготовлено до видання відповідно плану кооперації Міністерства фінансів України з Японською та Українською асоціаціями управління інноваційними проектами. У роботі наголошено, що реалізація стратегії інноваційного розвитку вимагає перенесення кращого досвіду країн-лідерів в даному напрямку.

**Завданням** даної статті є дослідження природи та суті інновацій та методів управління інноваціями, а також надання власного бачення функцій інноваційного менеджменту.

Слово "інновація" походить від латинського слова "innovare", що означає переглядати, вносити нове або змінювати. По-іншому, можна сказати, що слово інновація походить від «novus» або «new», що веде до

того самого значення. Під ним розуміють механізм, за допомогою якого фірми виробляють нові та вдосконалені продукти, процеси та системи, необхідні для адаптації до мінливих ринків, технологій та способів конкуренції [3, с. 379]. Це не одна дія, а загальний процес взаємопов'язаних підпроцесів. Прагнучи пришвидшити свій ріст, перед фірмою незмінно стоїть сумнівна задача управління лабіринтом цих процесів, які по-різному впливають на інновації. Ресурси та можливості організації включають усі фінансові, фізичні, людські та організаційні активи, що використовуються організацією для розробки, виробництва та доставки продуктів та послуг споживачу. Управління пронизує всі рівні господарської системи - починаючи з домашніх господарств і завершуючи державою. Завдяки управлінню досягається узгодженість дій численних учасників діяльності, об'єднання зусиль кожного з них в ім'я досягнення мети.

Управління - це свідомий вплив людини на різні об'єкти які протікають в навколишньому світі, процеси, що здійснюються з метою надати діяльності певного напрямку і отримати бажані результати [3]. Під інноваційним менеджментом розуміється сукупність принципів, методів і форм управління інноваційними процесами, інноваційною діяльністю, зайнятими цією діяльністю організаційними структурами та їх персоналом [10]. Інноваційний процес - це створення такої системи, яка дозволить в найкоротші терміни і з високою ефективністю використовувати у виробництві інтелектуальний і науково-технічний потенціал країни. Це потужний важіль, за допомогою якого належить подолати спад в економіці, забезпечити її структурну перебудову і наситити ринок різноманітної конкурентоспроможною продукцією. Інноваційний процес покликаний забезпечити збільшення валового внутрішнього продукту країни за рахунок освоєння виробництва принципово нових видів



продукції і технологій, а також розширення на цій основі ринків збуту вітчизняних товарів [8].

Основне завдання України, як і інших держав з багатим природним потенціалом - не стати сировинним придатком, країною, яка залежить від рівня світових цін на нафту, газ та ін., але раціонально використовувати наявний потенціал, максимально розкрити свої можливості, зберегти і примножити природні багатства, вийти на світові ринки з науковим, технологічним, інноваційним потенціалом. Тому, необхідно акцентувати увагу на інноваційну економіку.

Під інноваційною економікою можна розуміти тип модернізованої економіки, заснованої на виробництві наукомісткої продукції з високою доданою вартістю. Базовими елементами інноваційної економіки є інновація, інноваційна діяльність, інноваційна інфраструктура, нові виробничі відносини. Все це працює в інноваційному процесі. Великий енциклопедичний словник дає таке визначення поняття процесу: «Процес - послідовна зміна явищ, станів у розвитку чого-небудь; сукупність послідовних дій для досягнення якого-небудь результату» [8].

Чому інновації в сфері управління так багато важать? Тому, що мають надзвичайно важливий вплив на конкурентоспроможну діяльність будь-якого підприємства. Це дуже добре демонструють приклади, що наведені нижче.

На початку 1900-х «General Electric» вдосконалила найвідоміший винахід Томаса Едісона - промислову дослідницьку лабораторію. «General Electric» привнесла менеджмент як дисципліну в безладний процес наукових відкриттів, тим самим вигравши протягом наступних 50 років більше патентів, ніж будь-яка інша компанія Америки.

Компанія «DuPont», поклавши в 1903 році початок використанню методу ROI, стала першопроходцем у розвитку технік бюджетування капіталовкладень. Потім компанія розробила стандартизований метод



порівняння результатів роботи її численних виробничих відділів. Ці нововведення допомогли «DuPont» стати одним з промислових гігантів Америки.

Успіх компанії «Procter & Gamble» в індустрії фасованих товарів почався з 1930-х років, коли компанія формалізувала свій підхід до бренд-менеджменту. Тоді ж «Procter & Gamble» стала рівномірно накопичувати нематеріальні активи. Зараз портфель «P & G» включає 16 брендів з прибутком від продажів 1 млрд. доларів на рік.

«Visa» - перша в світі фактично віртуальна компанія - домоглася успіху завдяки організаційним інноваціям. Сформувавши в США консорціум, банки-засновники «Visa» поклали початок широко відомому в світі бренду. Зараз «Visa» - глобальна мережа, що зв'язує більше 21000 фінансових інститутів і 1,3 млрд. власників кредитних карт [2, с. 75].

Існує три умови, при яких інновації в сфері управління створюють довгострокові переваги:

- 1) інновації базуються на нових принципах, що кидають виклик традиційному управлінню;
- 2) інновації повинні бути системними, що включають великий спектр методів і процесів;
- 3) інновації є частиною безперервного процесу нововведень, з часом приводить до вдосконалень.

До числа найбільш значущих причин (факторів) пропонується відносити наступні:

- бажання займати лідируючі позиції (на ринку, в галузі, регіоні, країні, світі);
- можливість використання досягнень науково-технічного прогресу;
- поява нових і розширення існуючих потреб (громадських, виробничих, соціальних);
- диференціація та індивідуалізація потреб;

- необхідність зміцнення ринкових позицій;
- можливість виходу на міжнародні продуктові ринки;
- загострення цінової конкуренції; - посилення та підвищення значимості міжнародної конкуренції.

Для безперервного створення нововведень, їх впровадження, виведення на ринок і широкого поширення необхідна системно організована інноваційна діяльність. У свою чергу динамічність, результативність і ефективність здійснення цієї діяльності припускають наявність професійно вибудованого інноваційного менеджменту [11, с. 99].

Відповідно до міжнародного підходу інноваційна діяльність включає всі наукові, технологічні, організаційні, фінансові та комерційні дії, які фактично або за задумом ведуть до реалізації інновацій. Інноваційний процес необхідно розрізняти на макро- і мікро- рівнях. Це не означає роздільності і не дає приводу думати, що мова йде про різні речі, але дозволяє виділити об'єкти управління єдиного цілого інноваційного процесу.

На макрорівні під інноваційним процесом розуміється, по-перше, етап від вибору інноваційного шляху розвитку до певного періоду, по-друге, перетворення і розвиток кожної окремо взятої складової інноваційної економіки. Керуючи інноваційним процесом, держава повинна скоординувати і виявити інноваційний потенціал підприємництва, науково-технічний потенціал країни, можливості інноваційної інфраструктури, виявити конкурентні інноваційні позиції, вибудувати інноваційну стратегію і політику в галузі управління, тим самим взявши на себе функції регулювання і координування. Ключовими складовими в даному випадку будуть національна інноваційна система, державна і інноваційна стратегія розвитку економіки, державні методи і механізми управління інноваційними процесами. Інновації, як правило, зароджуються на рівні окремих підприємств: з'являється ідея, яка пізніше, пройшовши всі

етапи, пере-народжується в новий товар або нову технологію, нову послугу. Цей шлях від зародження ідеї до отримання конкретного результату і є інноваційний процес на мікрорівні.

Управління інноваційним процесом на рівні окремо взятого підприємства - це сукупність заходів і дій з організації переходу від одного етапу до іншого, в кінцевому рахунку, отримання нового продукту, затребуваного на ринку, що дозволяє досягти результату на мікро- і макро-рівні за допомогою планування, формування інноваційної політики, наявності інноваційної стратегії, організації інноваційного менеджменту, наявності інноваційного потенціалу, моніторингу можливостей для здійснення всіх елементів і етапів інноваційного процесу, організації взаємодії з інноваційною інфраструктурою, прогнозування рівня інноваційного розвитку, контролю і т. д. і тому, наскільки грамотно буде здійснюватися управління, залежить кінцевий результат [7, с. 442].

Управління інноваційними процесами має свої особливості в порівнянні з традиційною діяльністю. Перш за все, це обумовлено наявністю науково-дослідних і проектних робіт. Іншою особливістю є її ризикованість. На будь-якому етапі створення нових споживчих продуктів і зразків техніки можлива поява несподіваних, невідомих раніше проблем, які можуть призвести до порушення термінів, перевитрати ресурсів, недосягнення запланованих цілей, неотримання кінцевих результатів і настання ймовірності того, що інноваційний процес на якомусь із етапів може припинитися [15, 480].

Успішність здійснення повного циклу інноваційного процесу та отримання конкретного результату на підприємстві залежить від наявності інноваційного потенціалу та ефективного управління ним. Необхідна наявність таких елементів:

- інноваційної стратегії, інноваційної політики;
- науково-технічної бази;

- інноваційних менеджерів, інтелектуального потенціалу;
- фінансових ресурсів;
- добре налагодженої зв'язку з зовнішнім і внутрішнім середовищем;
- маркетингової структури на підприємстві і т.д.

За своєю суттю інноваційний менеджмент орієнтований на своєчасне і ефективно досягнення цілей, які передбачають отримання результату, що володіє новизною і практичною застосовністю.

Управління в соціально-економічних системах реалізується через виконання певних функцій. У класичній науковій праці з менеджменту «Управління: аналіз систем та непередбачених ситуацій управлінських функцій» [4] автори розглядають такі первинні (загальні, основні) функції управління, як планування, організацію, роботу з кадрами, керівництво і лідерство, контроль. Серед інших підходів частіше за все виділяються наступні функції: планування, організація, мотивація і контроль. Даний підхід є найбільш поширеним і визнаним серед менеджерів.

У таблиці 1 наведено основні функції інноваційного менеджменту, які виділяються різними науковцями.

Таблиця 1

### Основні функції інноваційного менеджменту

Автор	Функції іноваційного менеджменту
П.П. Микитюк	1) Прогнозування (передбачення); 2) Формування інноваційних цілей, планування; 3) Координація; 4) Організація; 5) Стимулювання (активізація) [13, с.400]
Й. Шумпетер	1) Використання нової техніки, нових технологічних процесів чи нового ринкового забезпечення виробництва; 2) Впровадження продукції з новими властивостями; 3) Використання нової сировини; 4) Зміни в організації виробництва і його матеріально-технічного забезпечення;

	5) Поява нових ринків збуту [9]
Ф. Ніксон	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Постійне корегування інноваційних цілей і програм залежно від стану ринку і змін зовнішнього середовища;</li> <li>2) Орієнтація на досягнення запланованого кінцевого результату інноваційної діяльності організації;</li> <li>3) Використання сучасної інформаційної бази для різноманітних розрахунків при прийнятті управлінських рішень; [14, с. 216]</li> </ol>
Eveleens	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Залучення до управління всього науково-технічного і виробничого потенціалу організації;</li> <li>2) Здійснення управління на основі передбачення змін і прийняття гнучких рішень;</li> <li>3) Забезпечення інноваційного процесу в кожному сегменті роботи організації;</li> <li>4) Проведення глибокого економічного аналізу кожного управлінського рішення [1]</li> </ol>
Мармаза О.І.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Аналіз - обробка інформації, визначення проблем, встановлення закономірностей та тенденцій розвитку окремих явищ, об'єктивна оцінку ситуації.</li> <li>2) Планування – це функція управління, сутність якої полягає у визначенні перспектив, цілей та шляхів їхнього досягнення.</li> <li>3) Управління - визначення місця і ролі кожного члену колективу в процесі досягнення поставлених цілей та реалізації планів.</li> <li>4) Контрольно-оцінювальна функція управління забезпечує моніторинг досягнення цілей, відстеження стандартів та встановлення якості виконання завдань діяльності. [12]</li> </ol>
Агіон, П ., Тіроль, Дж.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Планування: складання плану реалізації стратегії.</li> <li>2) Визначення умов і організація</li> <li>3) Постановка задач</li> <li>4) Виконання: здійснення досліджень і розробок, реалізація плану.</li> <li>5) Керівництво: контроль і аналіз, коректування дій, накопичення досвіду.</li> <li>6) Оцінка ефективності інноваційних</li> <li>7) проектів; застосування нововведень. [5, с. 1193]</li> </ol>
Баркер Алан	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Стратегічний маркетинг;</li> <li>2) Організація процесів;</li> <li>3) Облік і контроль;</li> <li>4) Планування;</li> <li>5) Мотивація і регулювання. [6]</li> </ol>

На наш погляд, функції інноваційного менеджменту також можна доповнити наступними :

1. Пошук і виявлення нових ідей та технологій як в організації, так і за її межами. Ця функція включає розгляд технологій, які можуть вплинути на клієнтів організації, так і технологій, які можуть вплинути на ринки та галузі. Порівняння, вибір та моделювання того, як різні технології можуть вплинути на організацію, її ринки та власну інноваційну програму.

2. Використання переваг нової технології чи ідеї а також здатність передбачати використання деяких додаткових переваг чи особливостей технології, можливо, шляхом створення нової бізнес-одиниці, орієнтованої на сусідній ринок або конкретну пропозицію.

**Висновки.** Всі розглянуті функціональні області органічно переплетені і певною мірою перекривають один одного за змістом, проте саме їх спільний розгляд дозволяє сформуванню більш цілісного розуміння інноваційного менеджменту. Інновації є однією з важливих форм розширення можливостей економічної системи в сучасному світі. На ґрунті інновацій відбувається об'єднання науки, виробництва і ринку. За останні роки інновації перетворилися з елемента економічного розвитку в загально соціальний фактор розвитку регіонів. Інноваційний менеджмент можна визнати багатофункціональною діяльністю. Об'єкт цієї діяльності - ряд факторів, в числі яких: економічний, організаційно-управлінський, правовий і психологічний вплив на процеси інновацій, а також способи найбільш ефективно організації впровадження інновацій та інноваційних розробок. Інноваційні процеси та управління ними набирає обертів та з'являється все більше аспектів дослідження даної теми. Тому в даній сфері буде розроблено ще багато класифікацій і рекомендацій щодо управління інноваціями та їх залучення до діяльності підприємств.

## Література

1. Eveleens, C. (2010). Управління інноваціями; огляд літератури моделей інноваційних процесів та їх наслідки // Робочий документ НАН Університет прикладних наук.
2. Hamel G. The why, what and how of management innovation // Harvard Business Review, 2006. PP. 72– 84.
3. Lawson B., Samson, D. Developing innovation capability in organisations: A dynamic capabilities approach. Int. J. Innov. Manag. 2001. 5. PP. 377–400.
4. Koontz H., O'Donnell C. Management: A Systems and Contingency Analysis of the Managerial Functions (Management) Hardcover – International Edition, April 1, 1980.
5. Агіон, П .; Тіроль, Дж. Управління інноваціями // Щоквартальний економічний журнал. 1994. 109 (4). С. 1185–1209.
6. Баркер Алан. Алхімія інновацій. [Пер.с англ .. А. Р. Ханукаева]. М .: ТОВ «Вершина». 2004.
7. Василенко В.О., Шматько В.Г. Інноваційний менеджмент: Навч. посібник. / ред. В.О. Василенко. К.: Центр навч. літератури, 2005. С. 440.
8. Великий енциклопедичний словник / за ред. Ю.В. Ковбасюк, В.П. Трощинського, Ю.П. Сурміна, Київ, 2010. URL: [http://academy.gov.ua/NMKD/library\\_nadu/Encycloped\\_vydanniy/14ff57eb-06bd-4b2b-8bfb-ead7f286d5dd.pdf](http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Encycloped_vydanniy/14ff57eb-06bd-4b2b-8bfb-ead7f286d5dd.pdf)
9. Водачек Л., Водачкова О. Стратегія управління інноваціями на підприємстві. М.: Економіка, 1989.
10. Керівництво з управління інноваційними проектами і програмами організацій: монографія // Переклад на українську мову під редакцією проф. Ярошенка Ф.О. К.: Новий друк, 2010. С. 160.
11. Маннапов А. Система управления инновационной деятельностью в организации / А. Маннапов // Проблемы теории и практики управления. 2013. № 6. С. 98-104.



12. Мармаза О. І. Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника / О. І. Мармаза. Вид. група «Основа», 2007. С. 448.
13. Микитюк, П. П. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. / П. П. Микитюк. К. : ЦУЛ, 2007. С. 400.
14. Ніксон Ф. Інноваційний менеджмент / Ф. Ніксон. Москва: Економіка, 1997. С. 216.
15. Федулова Л. І. Інноваційна економіка: Підруч. для студ. вищ. навч. закл. К. : Либідь, 2006. С. 480.

### **References**

1. Eveleens, C. (2010). Innovation management; a literature review of innovation process models and their implications // Working Paper HAN University of Applied Sciences.
2. Hamel G. The why, what and how of management innovation // Harvard Business Review, 2006. PP. 72– 84.
3. Lawson B.; Samson, D. Developing innovation capability in organisations: A dynamic capabilities approach. Int. J. Innov. Manag. 2001. 5. PP. 377– 400.
4. Koontz H., O'Donnell C. Management: A Systems and Contingency Analysis of the Managerial Functions (Management) Hardcover – International Edition, April 1, 1980.
5. Aghion, P.; Tirole, J. (1994). The Management of Innovation // The Quarterly Journal of Economics. 109 (4). PP. 1185–1209.
6. Barker Alan. Alximiya innovacij. [Per.s angl.A. R. Xanukaeva]. M. : TOV «Vershyn`na», 2004.
7. Vasylenko V.O., Shmatko V.H. Innovatsiinyi menedzhment: Navch. posibnyk. / red. V.O. Vasylenko. K.: Tsentri navch. literatury, 2005. P. 440.
8. Velykyi entsyklopedychnyi slovnyk / Yu.V. Kovbasiuk, V.P. Troshchynskoho, Yu.P. Surmina, Kyiv, 2010. URL:

[http://academy.gov.ua/NMKD/library\\_nadu/Encycloped\\_vydanniy/14ff57eb-06bd-4b2b-8bfb-ead7f286d5dd.pdf](http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Encycloped_vydanniy/14ff57eb-06bd-4b2b-8bfb-ead7f286d5dd.pdf)

9. Vodachek L., Vodachkoea O. Stratehiia upravlinnia innovatsiiamy na pidpriemstvi. M.: Ekonomika, 1989.
10. Kerivny`chtvo z upravlinnya innovacijny`my` proektamy` i programamy` organizacij: monografiya // Pereklad na ukrayins`ku movu pid redakciyeyu prof. Yaroshenka F.O. K.: Novy`j druk, 2010. P. 160.
11. Mannapov A. Systema upravleniya ynnovatsyonnoi deiatelnostiu v orhanyzatsyy / A. Mannapov // Problemy teorii y praktyky upravleniya. 2013. № 6. PP. 98-104.
12. Marmaza O. I. Menedzhment v osviti: dorozhnya karta kerivny`ka / O. I. Marmaza. X.: Vy`d. grupa «Osnova», 2007. P. 448.
13. Mykytiuk, P. P. Innovatsiinyi menedzhment : navch. posib. / P. P. Mykytiuk. K. : TsUL, 2007. P. 400.
14. Nixon F. Innovation Management / F. Nixon. Moscow : Economy, 1997. P. 216.
15. Fedulova L. I. Innovatsiina ekonomika: Pidruch. dlia stud. vyshch. navch. zakl. K. : Lybid, 2006. P. 480.