

## Розділ 3

### Інноваційний менеджмент

УДК 005.591.6:005.7

**П'ятницька Галина Тезіївна,**  
*д-р екон. наук, професор, професор кафедри менеджменту  
Київського національного торговельно-економічного університету*

#### **ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЙ: НЕВІД'ЄМНІ СКЛАДОВІ ТА ЧИННИКИ ВПЛИВУ**

*У статті уточнено перелік складових процесу інноваційного розвитку організації та визначено основні чинники впливу на них. Систематизовано наукові підходи до трактування сутності поняття «інновація». Проведено порівняння різних поколінь моделей інноваційного процесу та визначено їх недоліки. Виявлено деякі особливості управління інноваційним розвитком у діючих організаціях.*

Ключові слова: інновація, інноваційний процес, інноваційний розвиток, організація, інноваційний проект, інноваційна діяльність, модель, чинники впливу.

**Постановка проблеми в загальному вигляді.** У прогресивній економіці, побудова якої є метою будь-якого суспільства, основу економічного прибутку, як цілком обгрунтовано зауважили К. Макконнелл та С. Брю [1], нині складають успішні інновації. У такій економіці тільки ті організації, які здатні створювати нові знання та /або застосовувати їх до виробництва нових товарів чи послуг, необхідних споживачу, ефективно реалізують інноваційний процес у межах своєї діяльності, здобувають стійкі конкурентні переваги, що дозволяють їм успішно розвиватися на ринку.

Україна – одна з країн, які у стратегічній перспективі орієнтовані на інноваційний розвиток, про що свідчать прийнятий 4 липня 2002 р. Закон України «Про інноваційну діяльність», проведені у 2009 р. парламентські слухання «Стратегія інноваційного розвитку України на 2010-2020 роки в умовах глобалізаційних викликів», постанови Кабінету Міністрів України від 14 травня 2008 р. № 447 «Про затвердження Державної цільової економічної програми «Створення в Україні інноваційної інфраструктури» на 2009–2013 роки» та від 27 лютого 2013 р. № 187 «Про затвердження Державної програми активізації розвитку економіки на 2013-2014 роки», розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 червня 2009 р. № 680-р «Про схвалення Концепції розвитку національної інноваційної системи» та від 1 квітня 2013 р. № 234-р. «Про затвердження плану заходів щодо реалізації Концепції реформування державної політики в інноваційній сфері на період до 2014 року» тощо. Зауважимо, що в цілому сучасна нормативно-правова база України стосовно науково-технічної та інноваційної діяльності налічує близько 200 документів [2].

Зорієнтованість на інноваційний розвиток національної економіки вимагає акцентування уваги на забезпеченні ефективного інноваційного розвитку й окремо взятих організацій. А це, у перше чергу, пов'язане з якостями інновацій, що впроваджуються у процесі розвитку організацій та обумовлює актуальність досліджень, присвячених проблематиці інноваційного розвитку організацій та складових цього типу розвитку, від яких залежить його ефективність.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика інноваційного розвитку вже тривалий час є предметом досліджень як іноземних, так і вітчизняних науковців, зокрема: Й. Шумпетера, Б. Санто, Д. Белла, М. Долішнього, Л. Федулової, С. Ілляшенка, В. Гейця, Ю. Бажала та ін. Деякі аспекти інноваційного розвитку організацій та пов'язаний із цим інноваційний процес останнім часом досліджувалися і були висвітлені у працях: К. Галанакіса [3], С. Бекмен та М. Беррі [4], Д. Воронкова та Ю. Погорелова [5], Ю. Шипуліної та С. Ілляшенка [6], М. Рогози та К. Вергал [7], К. Ковтуненко [8] та ін. Проте питанню щодо визначення всіх невід'ємних складових процесу інноваційного розвитку організації та чинників впливу на нього приділялося недостатньо уваги.

Ураховуючи викладене, **цілями дослідження** є: 1) уточнення переліку складових процесу інноваційного розвитку організації (підприємства) та основних чинників, що впливають на них; 2) систематизація наукових підходів до трактування сутності поняття «інновація»; 3) порівняння різних поколінь моделей інноваційного процесу з визначенням їх характеристик.

**Основні результати дослідження.** На сьогодні сформувалося декілька точок зору щодо складових інноваційного розвитку організації (підприємства). Так, наприклад, М. Рогоза та К. Вергал [7], спираючись на два мікроекономічні підходи до визначення поняття «інноваційний розвиток» (відповідно до яких цей тип розвитку являє собою, з одного боку, механізм реалізації внутрішнього потенціалу організації, а з іншого – сукупність дій щодо впровадження нововведень), вважають складовими цього розвитку інноваційний потенціал організації та інноваційний процес, що в ній відбувається. Аналогічний підхід пропонує і О. Мороз [12], уточнюючи при цьому, що інноваційний потенціал доцільно розглядати як сукупність інноваційної сприйнятливості (тобто здатності виробничо-господарської системи до впровадження і використання у своїй діяльності новаций різного роду) та ступеня інноваційності підприємства (показника, який характеризує можливість перетворення науково-технічної розробки в новачку, а потім і в нововведення). Водночас Ю. Шипуліна та С. Ілляшенко наполягають на важливості забезпечення певного рівня не просто інноваційного потенціалу, а потенціалу інноваційного розвитку, що «... складається з трьох потенціалів-підсистем: інноваційного, виробничо-збутового, ринкового» [6, с. 107] і який запропоновано розглядати з двох позицій: як певну сукупність ресурсів, необхідну та достатню для інноваційного розвитку організації; як здатність і спроможність реалізувати ці ресурси. Вони наголошують, «... що успіх інноваційного розвитку значною мірою залежить від людського фактора» [6, с. 108] та, як наслідок, від інноваційної культури в організації та її інтелектуального капіталу в цілому. Іншими словами, не складовими, а фактично обов'язковими передумовами для інноваційного розвитку організації є наявність у неї відповідного потенціалу й інтелектуального капіталу, на які впливає інноваційна культура, тобто накопичені знання, досвід, переконання, особливості поведінки і взаємовідносин персоналу, система його мотивації, порядки в організації тощо, що характеризують ступінь сприятливості окремих працівників, груп працівників і організації у цілому до розроблення та впровадження нововведень, готовність втілити їх у нові продукти, технології, управлінські рішення тощо.

Д. Крамської [10], розглядаючи інноваційний розвиток організації як сукупність певних показників, що можуть бути об'єднані в окремі групи, виділив п'ять основних складових інноваційного розвитку промислових підприємств: загальну, виробничо-технологічну, трудову, маркетингову і товарну. У свою чергу, Л. Малюта [11] з метою оцінювання рівня інноваційного розвитку промислових підприємств пропонує виділяти не п'ять, а три складових інноваційного розвитку організації: 1) ресурсну складову інноваційної діяльності, що характеризується наявністю умов, які забезпечують інноваційний розвиток організації і які Л. Малюта, на нашу думку, помилково ототожнює виключно з рівнем інноваційних ресурсів; 2) технологічну, яка показує рівень технологічного оновлення виробництва через упровадження нових технологічних процесів і освоєння виробництва нових видів продукції; 3) ринкову, що відображає вплив організації (підприємства) на економіку через реалізацію і насичення ринку інноваційною продукцією.

Процес інноваційного розвитку, згідно з О. Прокопенко, «... базується на кожному новому витку досягнутого рівня науково-технічного прогресу та створеного рівня мотивації інноваційної діяльності» [13, с. 167]. У такому випадку невід'ємними складовими цього розвитку повинні бути процес науково-технічного прогресу та механізм мотивації інноваційної діяльності в організації. А. Касс, визначаючи інноваційний розвиток «... як економічний процес, що приводить до створення кращих за своїми властивостями товарів (продукції, послуг) і технологій шляхом практичного використання нововведень» [14, с. 20], побудувала алгоритм інноваційного розвитку організації. Відповідно до зазначеного алгоритму складовими інноваційного розвитку організації є процеси: концентрації ресурсів, генерування інноваційних ідей, створення нового товару, виведення товару на ринок, отримання доходу від інноваційної діяльності, розподілу доходу від інноваційної діяльності.

В. Зянько [15] розглядає модель інноваційного розвитку як концепцію, у якій визначені пріоритети та обґрунтовані якісні й кількісні критерії інноваційного розвитку підприємства, що покладені в основу його стратегічної інноваційної політики. Відповідно до цього підходу ключовою складовою інноваційного розвитку організації є її стратегічна інноваційна політика. У свою чергу, С. Поляков та І. Степнов [16] до складових концептуальної моделі інноваційного розвитку організації (підприємства) віднесли: інновації; параметр часу, що є природним вимірником хвильових процесів, оскільки інноваційний розвиток підприємства може мати як імпульсний (дискретний) характер, так і хвильовий; два види впливів, а саме вплив на амплітуду (що пов'язаний безпосередньо з діяльністю організації) та на вигляд хвильового процесу (що залежить від реалізації стратегії). І. Федулова [17], розвиваючи модель інноваційного розвитку промислового підприємства, виділила чотири фази цього процесу, відповідно до яких основними складовими інноваційного розвитку можуть бути: ідея створення нового підприємства (перша фаза); ідеї, що забезпечують процес диверсифікації (друга фаза); властивість підприємства здійснювати випуск продукції за будь-якою з існуючих технологій, тобто так звана «байдужість до технології» (третья фаза); система, яка має властивість підтримувати розвиток інновацій, використовуючи закони ринку й захищаючи інноваційне підприємництво від нього (четверта фаза).

О. Адаменко [9], розбиваючи процес інноваційного розвитку на два етапи: визначення пріоритетних напрямів інноваційного розвитку та розроблення стратегії інноваційної діяльності за окремими інноваційними проектами, пов'язує інноваційний тип розвитку з такими складовими, як: інноваційний процес (від генерування ідей до дифузії інновацій) та інноваційна діяльність організації, у межах якої здійснюється: постановка цілей впровадження інновацій, налагодження інноваційного процесу,

### Розділ 3 Інноваційний менеджмент

координація та контроль ходу інноваційного процесу. Підтримуючи думку О. Адаменко та деяких інших із вищезазначених науковців про те, що інноваційний процес та діяльність, яка з ним пов'язана, покладені в основу інноваційного розвитку будь-якої організації, вважаємо за доцільне до переліку складових цього типу розвитку також відносити інновації та інноваційні проекти (рис. 1). При цьому якщо рішення щодо інновацій у процесі розвитку організації може прийматися на всіх рівнях управління (від корпоративного до операційного), то безпосереднє управління інноваційним процесом, як правило, відбувається на функціональному рівні (наприклад, у межах того підрозділу організації, що займається науково-дослідними розробками). Управління інноваційними проектами зазвичай пов'язане з реалізацією кількох інноваційних процесів та має міжфункціональний характер (коли до нього долучаються різні підрозділи організації) або здійснюється на бізнес-рівні (у випадку, коли йдеться про залучення до виконання інноваційного проекту певного квазіавтономного підрозділу диверсифікованої компанії). У свою чергу, управління інноваційною діяльністю організації відбувається або на бізнес-рівні, або на корпоративному рівні.

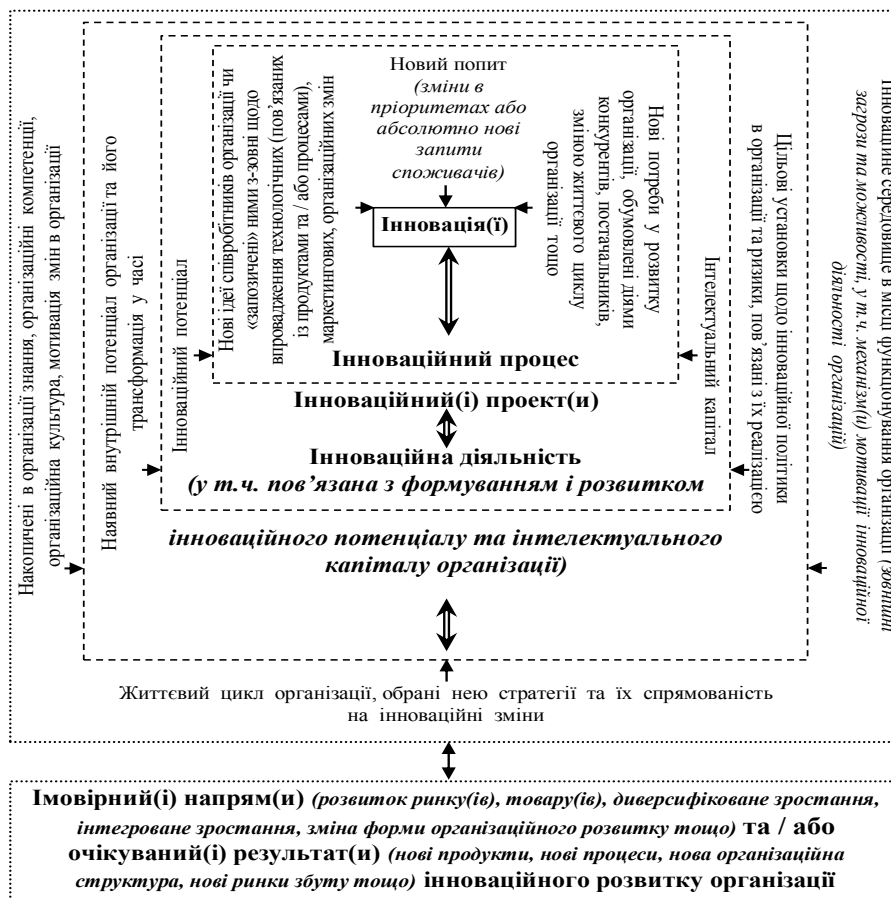


Рисунок 1 – Складові інноваційного розвитку організації та основні чинники впливу на них, (авторська розробка)

Спираючись на результати наших досліджень, які проводилися на 96 підприємствах України різних видів економічної діяльності впродовж 2010-2013 рр., наголосимо, що більшість сучасних організацій (3/4 із дослідженої вибірки), самостійно обираючи орієнтир своїх змін у процесі інноваційного розвитку (тобто визначаючи перелік бажаних (або необхідних) інновацій), до налагодження та / або реалізації інноваційного процесу, інноваційного(их) проекту(ів), інноваційної діяльності часто залучають сторонніх фахівців чи організації. Така ситуація передусім обумовлена, з одного боку, низьким професіоналізмом персоналу організацій або недостатнім рівнем їх внутрішнього потенціалу в цілому і, як наслідок, неспроможністю проводити ефективну інноваційну політику самостійно, з іншого боку, – низькою привабливістю національного інноваційного середовища, що спонукає підприємців до пошуку шляхів мінімізації витрат, пов'язаних з інноваційною активністю їх організацій (наприклад, через аутсорсинг науково-дослідних робіт, які є для організацій непрофільними), та / або розподілу відповідальності за втрати внаслідок невдалих інноваційних змін.

За результатами опитування керівників досліджених підприємств визначено, що на кожен складову інноваційного розвитку будь-якої організації впливає ряд чинників, які для неї можуть мати як зовнішню (наприклад, новий попит на ринку, національне інноваційне середовище тощо), так і внутрішню (наприклад, потенціал організації, цільові установки її інноваційної політики тощо) природу походження. Водночас простежується тісний зв'язок між самими складовими та ймовірним(и) напрямом(ами) та очікуваним(и) результатом(ами) інноваційного розвитку організації (рис. 1).

Зважаючи, що інноваційний розвиток організації неможливий без інновацій та інноваційного процесу, пропонуємо зупинитися на їх розгляді більш детально. Спочатку спробуємо систематизувати наукові підходи до трактування сутності поняття «інновація» та визначити його специфічний зміст, а потім – виділити ймовірні форми інноваційного процесу, провести порівняння різних поколінь його моделей.

Отримані нами результати аналізу численних джерел із проблематики інноваційного розвитку організацій та управління цим розвитком [4; 7; 18-25 та ін.] дозволяють зробити висновок, що сутність інновацій змінювалася відповідно до етапів розвитку теорії інновацій (від класичної концепції, теорії великих циклів (довгих хвиль), неокласичної теорії до теорій прискорення, технологічних укладів і соціальної концепції). За даними проведеної систематизації наявних дефініцій поняття «інновація», пропонуємо умовно об'єднувати їх у три групи, а саме такі, де інновація виступає як: 1) певний об'єкт або результат управління чи діяльності; 2) процес або сукупність заходів; 3) поєднання декількох змістових компонентів (комплексний або багатовимірний підхід). До прибічників першого з перелічених підходів можна віднести: Й. Шумпетера [18], який під інновацією запропонував розуміти нову науково-організаційну комбінацію виробничих факторів, що мотивована підприємницьким духом; П. Дойля [19], у якого інновація – це нова вигода, яку отримують споживачі; Р. Фатхутдінова [20], який ототожнює інновацію з результатом інтелектуальної, науково-технічної або іншої діяльності в тій чи іншій сфері щодо ефективної зміни об'єкта управління шляхом упровадження новинок. Згідно з міжнародними стандартами [21] інновація також визначається як кінцевий результат інноваційної діяльності, що отримав втілення в новий або вдосконалений продукт, упроваджений на ринку, новий або вдосконалений технологічний процес, що використовується у практичній діяльності чи в новому підході до соціальних послуг.

Науковці, які дотримуються другого підходу, розглядають інновацію як процес, що розвивається в часі і має чітко виражені стадії чи передбачає сукупність різноманітних заходів. Зокрема, Б. Твісс [22] наполягає, що інновація – це процес, у якому винахід або ідея набуває економічного змісту; Б. Санто [23] вважає, що це суспільно-техніко-економічний процес, який через практичне використання ідей та винаходів приводить до створення кращих за своїми властивостями виробів, технологій, а у випадку, якщо інновація орієнтована на економічну вигоду, тобто прибуток, її поява на ринку може принести додатковий дохід; Ф. Ніксон [24] під інновацією розуміє сукупність технічних, виробничих і комерційних заходів, що зумовлюють появу на ринку нових та вдосконалених промислових процесів та обладнання. Вважаємо, що в цьому підході дещо розмиваються межі між поняттями «інновація» та «інноваційний процес», а тому він є не зовсім прийнятним із точки зору проведеної нами вище деталізації складових інноваційного розвитку організації.

У комплексному підході при визначенні сутності інновації враховують різнобічність сучасних інноваційних спрямувань в організаціях. Так, згідно з моделлю, що була описана Б. Вебстером [25], інновацію необхідно розглядати як сукупність двох компонентів: винаходу та його реалізації – і ототожнювати з покращанням товару або способу його виробництва, що сприяє досягненню цілей організації. При цьому інновацією можуть бути: метод, структура, процес або продукт. Беручи до уваги результати вищенаведеної систематизації дефініцій, робимо висновок, що незалежно від підходу до визначення поняття «інновація» його специфічний зміст завжди пов'язаний із тими чи іншими змінами в організації, схильність до яких можна описати за допомогою апарату динамічного програмування таким чином:

$$S(\bar{X}^t) \xrightarrow{U^t} S(\bar{X}^{t+1}), \quad (1)$$

де  $S$  – певна організація (система);  $t$  – індекс часу;  $\bar{X} = (x_1, \dots, x_n)$  – набір параметрів (вектор), що характеризує стан організації  $S$ ;  $\bar{X}^t$  – числове значення набору параметрів у часовий момент  $t$ ;  $U^t$  – інновація (або інноваційні зміни) як фактор, що впливає на організацію  $S$  на момент  $t$ . Зауважимо, що величина інноваційного впливу буде тим більша, чим більше відхилення  $S(\bar{X}^{t+1})$  від  $S(\bar{X}^t)$ .

Створення, впровадження та поширення інновацій є основою інноваційного процесу в організації, що, за слушним визначенням Б. Твісса [22], являє собою перетворення наукового знання, наукових ідей, винаходів у фізичну реальність (нововведення). Джерела, що спричиняють інноваційні процеси в організаціях, як показали результати наших досліджень, можуть бути як внутрішніми (потреби організації, що обумовлені недоліками в її роботі та / або слабкими місцями; схильність керівництва організації до змін; внутрішньоорганізаційні дослідження та розробки; неочікувані події всередині організації; підприємницькі здібності власника та / або менеджерів і їх незадоволеність поточним станом організації тощо), так і зовнішніми (досягнення науки і техніки; економічні та / або демографічні зміни; зміна суспільних та індивідуальних цінностей; міжнародні інтеграційні процеси; купівля патентів тощо).

Розрізняють три логічні форми інноваційного процесу: просту внутрішню організаційну, просту міжорганізаційну (товарну), розширену. Перша передбачає створення і використання новітніх усередині організації, коли новація не набирає форми товару. Внутрішньоорганізаційний інноваційний процес може перетворитися і набрати міжорганізаційної форми, тобто фактично стати предметом купівлі-продажу за дві фази:

1) створення новації та її розповсюдження; 2) дифузія інновації. Розширений інноваційний процес проявляється шляхом створення нових виробників інновацій, що порушує монополію виробника-піонера.

Лише незначна кількість досліджених підприємств (12,5% вибірки) є генераторами науково-технічних знань, а отже, може бути охарактеризована як організації-новатори, на яких певною мірою простежується реалізація всіх трьох вищеназваних форм інноваційного процесу. 54,7% підприємств із вибірки фактично є імітаторами та можуть бути віднесені до однієї з трьох груп організацій: ранні реципієнти, рання більшість, відстаючі. Решта досліджених підприємств є неорієнтованими на інноваційний розвиток організаціями, що передусім обумовлюється не тільки відсутністю в них необхідного для ефективної реалізації інноваційного процесу інноваційного потенціалу та інтелектуального капіталу, але й реальних можливостей щодо їх розвитку в майбутньому та / або забезпечення їх належного рівня за рахунок аутсорсингу.

За результатами аналізу наукових джерел [3; 8; 26-35 та ін.] встановлено, що моделі інноваційного процесу, починаючи із середини 50-х років ХХ ст. до цього часу, еволюціонували від простих лінійних моделей до більш складних інтерактивних моделей (табл. 1). Перші спроби розробити шосте покоління моделей інноваційного процесу датуються першими роками ХХІ ст. Крім Г. Чесбруга [27], який запропонував модель відкритих інновацій, до них, зокрема, вдавалися: К. Чемінада та Г. Робертс [28], модель інноваційного процесу яких включає нематеріальні чинники (такі, як соціальний капітал), що мають полегшити обмін неявними знаннями, інтерактивне навчання та соціальний розвиток мережі в інноваційній системі; Д. Марінова та Дж. Філімор [29], які у своїй моделі передбачають так звані інноваційні ділові кола, що сприяють генеруванню та поширенню знань у певних населених пунктах.

**Таблиця 1 – Розвиток моделей інноваційного процесу та порівняння їх характеристик**, (розроблено автором за даними аналізу джерел [3; 7; 8; 26-43] і власних висновків щодо розвитку та недоліків різних поколінь моделей інноваційного процесу)

Моделі інноваційного процесу		Основні характеристики	Концепції, теорії, гіпотези, підходи і т. п., на основі яких будувалися моделі	Недоліки, що ймовірно спричинили(ять) еволюцію моделей
покоління	найменування			
1	2	3	4	5
Перше	Технологічного поштовху (англ. <i>technology push</i> ) або наукового поштовху (англ. <i>science push</i> ) чи так звана проактивна модель (англ. <i>pro-active model</i> )	Простий лінійний процес з акцентом на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР), що являє собою причинно-наслідковий ланцюг, на початку якого знаходяться фундаментальні дослідження, а в кінці – виробництво та розповсюдження інновацій. Кожен етап процесу виробляє результат, який є вхідним ресурсом наступного етапу	Раціоналістична концепція управління; концепція пропозиції або проштовхування; класична теорія інновацій	Наука розглядається як первинний фактор виробництва; припущення, що будь-яка новація знайде свого споживача, а нове знання завжди без проблем перетворюється в інновацію (тобто не беруться до уваги потреби ринку); необхідність централізованого управління всіма стадіями процесу; недостатньо чітко простежуються стратегічні цілі інноваційного процесу; недооцінка ролі кінцевого результату; між етапами процесу немає зворотного зв'язку

1	2	3	4	5		
Друге	Ринкового притягнення (англ. <i>market pull</i> ) або втягування попиту (англ. <i>demand pull</i> ) чи так звана реактивна модель (англ. <i>reactive model</i> )	Простий лінійний процес з акцентом на маркетинг, у якому ринок є джерелом нових ідей для НДДКР. Інноваційний процес фактично розглядається як передача науково-технічного знання у сферу задоволення потреб споживачів	Еволюційна теорія організації; гіпотеза К. Фрімена «протиск попиту»; концепція попиту інновацій Дж. Шмуклера; теорія програмно-цільового управління	Обмежене використання ринкового аналізу на ранніх стадіях інноваційного процесу; складність проєкціювання на реальну структуру організації, якій властиві зворотні зв'язки; пріоритетність інновацій, орієнтованих на зниження витрат при їх створенні й упровадженні, і, як наслідок, прикладних досліджень, що дозволяють організаціям очікувати на швидкий комерційно вигідний результа		
Третє	Зв'язку або поєднання (англ. <i>coupling</i> )	Визначає взаємодію між різними елементами процесу та зворотний взаємозв'язок між ними, акцентуючи увагу на інтеграції НДДКР і маркетингу	Концепція домінуючого дизайну (або промислового стандарту) Дж. Уттербека та В. Абернаті; теорія технологічного розриву, розроблена М. Познером; теорія стратегічного аналізу; теорія життєвого циклу товару; теорія управління знаннями; концепція перманентної трансформації ідеї та впроваджуваної новачі у балансі виробничих можливостей і ринкових потреб С. Кляйна та Н. Розенберга; портфельна теорія; концепція «Фазового планування проекту»	Недостатньо уваги приділено чинникам навколишнього середовища, недооцінка часового фактора	Не простежується можливість інтеграції НДДКР із виробництвом	Відсутність тісного зв'язку між НДДКР й іншими стадіями інноваційного процесу
	Інтерактивна ланцюгова (англ. <i>interactive chain-linked</i> )	Виділення п'яти взаємозв'язаних ланцюгів інноваційного процесу, що описують різні джерела інновацій (наукові дослідження; потреби ринку; існуючі знання; знання, що отримані в процесі набуття досвіду) і пов'язані з ними «входи» знань упродовж усього процесу				Акцент на поступовому покращанні властивостей об'єкта або процесу, а не на пошуку шляхів здійснення революційних змін
	«Воріт» або «етапів-воріт» (англ. <i>stage-gate</i> )	Лінійний чітко структурований процес з акцентом на прийняття рішення, але без можливості повернення на попередні етапи, кожен із яких являє собою набір паралельних дій, що переважно виконують міждисциплінарні команди та між якими поставлені жорсткі критерії оцінки		Немає (або неповноцінний) зворотний зв'язок між етапами процесу; імовірність надмірної жорсткості «воріт» (особливо на ранніх стадіях процесу); відсутня адресність повідомлень щодо запуску, оптимізації та експлуатації інновацій		



1	2	3	4	5
Четверте	Інтегрована (англ. <i>integrated</i> ) чи інтерактивна функціонально інтегрована або інтегрованих бізнес-процесів (англ. <i>integrated business process</i> )	Комбінація моделей виштовхування (англ. <i>push model</i> ) і втягування (англ. <i>pull model</i> ) з інтеграцією у межах організації й акцентом на зовнішніх зв'язках. Інноваційний процес – паралельна діяльність з виконання організаційних функцій, у якій передбачається створення багатофункціональних робочих груп, підвищення ролі горизонтального співробітництва і більш тісний зв'язок виробництва та досліджень, що обумовлює підвищення гнучкості й адаптивності інноваційної системи	Системний підхід у теорії управління організаціями; теорія управління знаннями; принцип «паралелізму» інноваційного процесу Ф. Кодами	Складність інноваційного процесу; необхідність значного підвищення витрат ресурсів на його ініціалізацію та підтримку. Процес припиняється до реалізації інновацій, і такі його важливі складові, як введення на ринок, адаптація та подальше вдосконалення, не розглядаються. Інформаційні технології – предмет дослідження, а не глобальний інструмент інтеграції процесів. Недооцінювання значущості компетенцій суб'єктів господарської діяльності
П'яте	Сітвона (англ. <i>network</i> ) та системно інтегрована (англ. <i>systems integration</i> ) або стратегічних мереж чи закритих мереж інновацій (англ. <i>closed networks of innovation</i> )	Акцент робиться на накопиченні знань і зовнішніх зв'язків (розвитку ефективних комунікацій із зовнішнім середовищем), системній інтеграції й обширній мережі (сітвовому утворенні). Висока значущість прихованих знань (англ. <i>implicit knowledge</i> ). Інноваційний процес – не тільки багатофункціональний, а й мультиінституційний. Ключова компетенція організації – вміння діяти швидко і вчасно (тобто здатність контролювати швидкість інноваційних змін)	Концепція креативного заводу (англ. <i>the creative factory</i> ) К. Галанакіса, в основу якої покладено науковий підхід системного мислення; концепція організації, що самостійно навчається, П. Сенге; концепція «потрійної спіралі» Г. Іцковіца та Л. Лейдерсдорфа; еволюційна економічна теорія; теорія інформаційних процесів і систем; поєднання основ рівноважної термодинаміки, теорії організації та неортодоксальних підходів в економіці	Припущення, що, для того щоб заробляти на інноваціях, їх обов'язково потрібно генерувати самому; обмеження інформаційного обміну (внаслідок приховування знань та / або перешкод технічного характеру), що може заважати та / або уповільнити процес отримання ефективних інновацій; достатньо ускладнений інноваційний процес, що обумовлює важкість його сприйняття і, як наслідок, зростання відмов від його застосування на практиці

1	2	3	4	5
	Циклічна модель інновацій (англ. <i>the cyclic innovation model</i> )	Нелінійний замкнений цикл змін наукових знань, технологічних і технічних можливостей, промислового дизайну, виробництва, а також змін на ринках з акцентом на тому, що інновації будуються на основі інших інновацій		Складність перманентного забезпечення ефективної циклічної міждисциплінарної взаємодії між учасниками інноваційного процесу; недооцінювання впливу навколишнього середовища; важко здійснювати управління; процес не передбачає реалізації інновацій, а тому має деякі недоліки моделей 4-го покоління
Шосте (продовжує розвиватися)	Відкритих інновацій (англ. <i>open innovation</i> )	Спрямування процесу на об'єднання внутрішніх і зовнішніх ідей так само, як і внутрішніх та зовнішніх способів просування організації на ринку з метою сприяння розвитку її нових технологій. Інновації розглядаються як розподілений сітловий процес. Обмін інформацією – найважливіший елемент інноваційного процесу	Теорія зростання регіональних кластерів інновацій і високих технологій; концепція відкритих інновацій Г. Чесбруга	Проблема інтелектуальних прав (ризик втрати); висока ймовірність труднощів, пов'язаних із привабленням і мотивацією споживачів до участі у розробленнях; ускладнення у процесі управління якістю; обмеження інформаційних потоків; негативні наслідки надмірної відкритості (наприклад, втрата стратегічних переваг); високий рівень витрат на координацію дій; неможливість застосування у деяких галузях (наприклад, у військовій промисловості)
Сьоме (нове, ще остаточно не сформуване)	Агент-орієнтована (англ. <i>agent based</i> )	Інноваційна воронка з акцентом на комп'ютерних симуляціях та численністю взаємодіючих між собою агентів	Теорії імітаційного моделювання і динамічних систем в умовах невизначеності; мікрокомп'ютерні технології	Недостатньо експериментальних даних для остаточного визначення
	Інші (наприклад, відкритого інноватора (англ. <i>open innovator</i> ))	Фокусування на індивідуальні компетенції і загальні умови роботи, що забезпечують розроблення і впровадження інновацій тощо	Знаходяться в процесі розроблення	Немає необхідних даних для визначення

Проведений аналіз моделей інноваційного процесу свідчить, що в ході свого розвитку вони істотно ускладнилися та, на жаль, не позбулися певних недоліків. Зазначене пов'язане, з одного боку, зі змінами умов господарювання та формуванням

більш складних організаційних структур, з іншого – з багатогранністю інноваційного процесу, який важко максимально повно й при цьому просто описати, та, як наслідок, із необхідністю подальшого розвитку теорії інноваційного управління організаціями.

Водночас, розробляючи нові моделі інноваційного процесу, науковцям варто зважати на те, що в практиків, як правило, популярністю користуються моделі, що допомагають їм не лише досягти поставлених цілей (у т.ч. щодо забезпечення ефективного інноваційного розвитку організації), а й є неважкими з точки зору їх сприйняття. Саме тому, на нашу думку, останнім часом у діючих організаціях отримали широку популярність розроблена С. Уілрайтом і К. Кларком [43] та вперше опублікована ще у 1992 р. модель «воронка» або «воронки розвитку» (англ. *the development funnel*) та її модифікації. Вважаємо, що ідеї та принципи побудови цих моделей цілком імовірно можуть стати основою для формування сьомого покоління моделей інноваційного процесу.

**Висновки.** Підбиваючи підсумки, констатуємо, що, спираючись на результати аналізу різних підходів до визначення складових інноваційного розвитку, а також дані власних досліджень, які проводилися на діючих в Україні підприємствах, уточнено перелік складових інноваційного розвитку організації, до якого поряд з інноваційною діяльністю та інноваційним процесом включено інновації та інноваційні проекти. Установлено, що на вищезазначені складові впливають чинники, які можуть мати як зовнішню, так і внутрішню природу походження. Проведена систематизація наукових підходів до трактування сутності поняття «інновація» дозволила виявити наявність трьох груп дефініцій, а саме де інновація являє собою: певний об'єкт або результат управління чи діяльності, процес або сукупність заходів, поєднання декількох змістових компонентів. Запропоновано на сьогоднішній день розрізняти шість сформованих і одне остаточно несформоване покоління моделей інноваційного процесу. За результатами аналізу та порівняння характеристик цих моделей окреслено основні їх недоліки та ймовірні перспективи подальшого розвитку.

**Перспективи подальших досліджень.** Майбутні наукові розробки можуть бути пов'язані як з удосконаленням / розробленням нових моделей інноваційного процесу, враховуючи зміни зовнішнього середовища, у якому розвиваються організації, та необхідність усунення недоліків, які проявилися в моделях попередніх поколінь, так і з пошуком шляхів оптимізації управління всіма складовими інноваційного розвитку в організаціях різних розмірів та / або видів економічної діяльності.

1. Макконнелл К.Р. Экономика: принципы, проблемы и политика / Кэмпбел Р. Макконнелл, Стенли Л. Брю. – 14-е изд. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 972 с.
2. Кучерява З. Правове забезпечення інноваційного розвитку в Україні / З. Кучерява // Юридичний вісник України. – 2008. – № 22. – С. 8.
3. Galanakis K. Innovation process: Make sense using systems thinking / Kostas Galanakis // Technovation. – Nov., 2006. – Vol. 26, Issue 11. – P. 1222–1232.
4. Beckman S.L. Innovation as a Learning Process / Sara L. Beckman, Michael Barry // California Management Review. – Fall 2007. – Vol. 50, № 1. – P. 25–56.
5. Воронков Д.К. Развитие предприятия: управление изменениями та инновации : монография / Д.К. Воронков, Ю.С. Погорелов. – Харьков : АДА, 2009. – 436 с.
6. Шипуліна Ю.С. Развитие теоретико-методологических засад перехода предприятий на инновационный путь развития / Ю.С. Шипуліна, С.М. Ілляшенко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – Т. 1, № 4. – С. 103-112.
7. Рогоза М.Є. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: моделі та механізми : монографія / М.Є. Рогоза, К.Ю. Вергал; ВНЗ Укоопспілки «Полтав. ун-т економіки і торгівлі». – Полтава : РВВ ПУЕТ, 2011. – 136 с.

8. Ковтуненко К.В. Інноваційний процес та інноваційна діяльність як рушійна сила формування інтелектуального капіталу промислового підприємства [Електронний ресурс]/ К.В. Ковтуненко // Економіка. Управління. Інновації: Електронне наукове фахове видання. – 2013. – № 1 (9). – Режим доступу : [http://archive.nbu.gov.ua/e-journals/eui/2013\\_1/pdf/13kkvkpp.pdf](http://archive.nbu.gov.ua/e-journals/eui/2013_1/pdf/13kkvkpp.pdf).
9. Адаменко О.А. Концептуальні засади інноваційного розвитку підприємств / О.А. Адаменко // Наукові праці Національного ун-ту харчових технологій. – 2010. – № 35. – С. 5-10.
10. Крамської Д.Ю. Формування стратегій інноваційного розвитку підприємства / Д.Ю. Крамської // Вестник Национального технического университета «ХПИ» : сб. науч. тр. Вып. 8 : Технический прогресс и эффективность производства. – Х. : НТУ «ХПИ», 2011. – С. 161-172.
11. Малюта Л. Оцінювання рівня інноваційного розвитку промислового підприємства [Електронний ресурс] / Л. Малюта // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2011. – Вип. 1 (4). – Режим доступу: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11mlytrp.pdf>.
12. Мороз О.С. Формування системи показників для оцінювання інноваційного розвитку підприємства / О.С. Мороз // Економіка Крима. – 2012. – № 3 (40). – С. 263–266.
13. Прокопенко О.В. Мотиваційний механізм інноваційного розвитку: складові та стан його ринкової структури / О.В. Прокопенко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 1. – С. 167-175.
14. Касс М.Е. Формирование стратегии инновационного развития предприятия на основе управления нематериальными активами : монография / М.Е. Касс ; Нижегород. гос. архитектур.-строит. ун-т. – Н. Новгород : ННГАСУ, 2011. – 159 с.
15. Зянько В.В. Інноваційне підприємництво в Україні: проблеми становлення і розвитку: монографія / В.В. Зянько. – Вінниця : УНІВЕРСУМ, 2005. – 263 с.
16. Поляков С.Г. Модель инновационного развития предприятия / С.Г. Поляков, И.М. Степнов // Инновации. – 2003. – № 2-3 (59-60). – С. 36-38.
17. Федулова І.В. Синергетична еволюційна модель інноваційного розвитку підприємства / І.В. Федулова // Наук. пр. Нац. ун-ту харч. технологій. – 2010. – № 36. – С. 114-118.
18. Шумпетер Й. Теория экономического развития. Капитализм, социализм и демократия / Йозеф Шумпетер ; предисл. В.С. Автономова. – М. : ЭКСМО, 2007. – 864 с.
19. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика / Питер Дойль ; пер. с англ. / под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 1999. – 560 с.
20. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент : учеб. для вузов. – 2-е изд., доп. / Р.А. Фатхутдинов. – М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1998. – 416 с.
21. Статистика науки и инноваций. Краткий терминологический словарь / под ред. Л.М. Гохберга. – М. : Центр исследований и статистики науки, 1996. – 275 с.
22. Твисс Б. Управление научно-техническими нововведениями / Б. Твисс ; сокр. пер. с англ. ; науч. ред. К.Ф. Пузыря. – М. : Экономика, 1989. – 271 с.
23. Санто Б. Инновация как средство экономического развития / Б. Санто ; пер. с венг. ; под общ. ред. и вступ. ст. Б.В. Сазонова. – М. : Прогресс, 1990. – 295 с.
24. Ильенкова С.Д. Инновационный менеджмент : учеб. для вузов / С.Д. Ильенкова, Л.М. Гохберг, С.Ю. Ягудин и др. ; под ред. С.Д. Ильенковой. – М. : Банки и биржи; ЮНИТИ, 1997. – 327 с.
25. Webster B. Innovation: We know we need it, but do we know how to do it? / B. Webster // Key issues in management training, Hussey D., Lowe Ph. (eds.). – London : Kogan Page, 1990. – 233 p.
26. Rothwell R. Towards the Fifth-Generation Innovation Process / Roy Rothwell // International Marketing Review. – 1994. – Vol. 11, № 1. – P. 7–31.
27. Chesbrough H.W. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology / Henry William Chesbrough. – USA : Harvard Business Press, 2006. – № XI. – 227 p.
28. Chaminade C. What it means and what it does: a comparative analysis of implementing intellectual capital in Norway and Spain / C. Chaminade, H. Roberts // European Accounting Review. – 2003. – Vol. 12, № 4. – P. 733-751.
29. Marinova D. Models of Innovation / D. Marinova, J. Phillimore // The International Handbook on Innovation, Shavinina L.V. (ed.). – United Kingdom : Elsevier, 2003. – P. 44-53.

30. Freeman C. Networks of Innovators: A Synthesis of Research Issues / Christopher Freeman // *Research Policy*. – 1991. – Vol. 20, Issue 5. – P. 499-514.
31. Schmookler J. Invention and Economic Growth / Jacob Schmookler ; 1<sup>st</sup> ed. – Cambridge, MA : Harvard University Press, 1966. – 348 p.
32. Utterback J.M. A dynamic model of process and product innovation / J.M. Utterback, W.J. Abernathy // *Omega, The International Journal of Management Science*. – 1975. – Vol. 3, №. 6. – P. 639-656.
33. Berkhout G. New ways of innovation: an application of the cyclic innovation model to the mobile telecom industry / G. Berkhout, P. Van Der Duin // *International journal of technology management*. – 2007. – Vol. 40, № 4. – P. 294-309.
34. Kline S.J. An overview of innovation / S.J. Kline, N. Rosenberg // *The Positive Sum Strategy*, Landau R., Rosenberg N. (eds.). – Washington, D.C. : National Academy Press, 1986. – P. 275-305.
35. Kodama F. Emerging patterns of innovation sources of Japan's technological edge / Fumio Kodama. – Harvard Business School, 1995. – 336 p.
36. Etzkowitz H. The Dynamics of Innovation: From National Systems and «Mode 2» to a Triple Helix of University-Industry-Government Relations / H. Etzkowitz, L. Leydesdorff // *Research Policy*. – 2000. – Vol. 29, Issue 2. – P. 109-123.
37. Herbert D. Agent-Based Models of In-novation and Technological Change / Dawid Herbert // *Handbook of Computational Economics, Vol. 2 : Agent-Based Computational Economics*; Tesfatsion L., Judd K.L. (eds.). – North-Holland: Elsevier, 2006. – P. 1235-1272.
38. Cooper R.G. Third-Generation New Product Processes / Robert G. Cooper // *Journal of Product Innovation Management*. – January, 1994. – Vol. 11, Issue 1. – P. 3-14.
39. Senge P.M. *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization* / Peter M. Senge. – N.Y. : Currency Doubleday, 2004. – 412 p.
40. Posner M. International trade and technical change / M. Posner // *Oxford Economic Papers*. – 1961. – Vol. 13. – P. 323–341.
41. Dosi G. An Introduction to Evolutionary Theories in Economics / G. Dosi, R.R. Nelson // *Journal of Evolutionary Economics*. – 1994. – Vol. 4, Issue 3. – P. 153-172.
42. Ставенко Ю.А. Эволюция моделей управления инновационными процессами в организации / Ю.А. Ставенко, А.И. Громов // *Бизнес-информатика*. – 2012. – № 4 (22). – С. 3-9.
43. Wheelwright S.C. *Revolutionizing product development: quantum leaps in speed, efficiency, and quality* / Steven C. Wheelwright, Kim B. Clark. – Free Press, 2011. – 392 p.

**Г.Т. Пятницька**, д-р екон. наук, професор, професор кафедри менеджмента Київського національного торгово-економічного університету

**Інноваційне розвиток організацій: неотъемлемые составляющие и факторы влияния**

*В статье уточнен перечень составляющих процесса инновационного развития организации и определены основные факторы влияния на них. Систематизированы научные подходы к трактованию сущности понятия «инновация». Проведено сравнение разных поколений моделей инновационного процесса и определены их недостатки. Выявлены некоторые особенности управления инновационным развитием в действующих организациях.*

Ключевые слова: инновация, инновационный процесс, инновационное развитие, организация, инновационный проект, инновационная деятельность, модель, факторы влияния.

**Г.Т. Piatnytska**, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Management of Kyiv National University of Trade and Economics

**Innovative development of organizations: integral parts and influencing factors**

*The aim of the article.* The goals that were following in our study: specify the components of the process of innovation development and factors that influencing on them; to systematize scientific approaches to the interpretation the essence of concept «innovation»; compare the different generations of innovation process models and defining their characteristics.

**The results of the analysis.** Determined that in our time were formed different opinions about the components of innovative development of organizations. Supporting the view that the innovation process and activity that is associated with it, are the basis for innovative development of any organization, justified inclusion in the list of the components of organization' innovative development innovative projects and innovations.

The results of researches, conducted at 96 Ukrainian enterprises with different types of economic activity during 2010-2013, show that the majority of modern organizations (3/4 of the investigated sampling) independently choosing their landmark of innovative development changes (defining the list of preferred (or necessary) innovation), to establish and / or implement the innovation process, innovative projects, innovative activity often attract foreign specialists or organization. Determined that this is due, on the one hand, the low professional staff in organizations or their insufficient domestic capacity in general and, consequently, the failure to conduct an effective innovation policy itself, but on the other hand – low attractiveness of the national innovation environment that encourages entrepreneurs look for the ways directed to minimize costs of innovative activity of their organizations and / or allocation of responsibility for any loss as a result of failed innovative changes.

Found that only 12,5% of investigated enterprises are generators of scientific and technical knowledge and they have the implementation of all forms of innovation process. 54,7% of the sampling is actually simulators, and others – not focused on innovative development.

On the results of enterprise' executives poll identified that in each component of innovative development in any organization is influencing a number of factors, which can have both external (for example, a new demand in the market, the national innovation environment, etc.) and internal (for example, organization's potential, objectives of innovation policy, etc.) nature of origin.

On the basis of systematization of the existing definitions «innovation» is proposed to combine them into three groups, where innovation is: 1) object or result of a management or activity, 2) a process or set of activities, and 3) combination of several semantic components (complex or multidimensional approach).

**Conclusions and directions of further researches.** Found that the model of the innovation process from the mid 50<sup>th</sup> XX century to our days evolved from simple linear models to more complex interactive models, but in the course of this evolution not lost some disadvantages. Proposed currently to distinguish six existing and one new (not formed ) generation models of the innovation process. On the results of a comparative analysis of these models characteristics outlined their main disadvantages and probability prospects for their further development.

The results of this research could be basis for improving or development of new innovation process' models, taking into account changes of external environment of organizations and the need to get rid of the disadvantages in models of previous generations.

**Keywords:** innovation, innovation process, innovative development, organization, innovative project, innovative activity, model, influencing factors.

1. McConnell, C.R., & Brue, S.L. (2003). *Ekonomiks: pritsipy, problemy i politika [Economics: principles, problems and policies]* (14<sup>th</sup> ed.). Moscow: INFRA-M [in Russian].
2. Kucheriava, Z. (2008). Pravove zabezpechennia innovatsiinoho rozvytku v Ukraini [Legal support of innovative development in Ukraine]. *Yurydychnyi Visnyk Ukrainy – Legal Bulletin of Ukraine*, 22, 8 [in Ukrainian].
3. Galanakis, K. (2006). Innovation process: Make sense using systems thinking. *Technovation*, 11, Vol. 26, 1222-1232 [in English].
4. Beckman, S.L., & Barry, M. (2007). Innovation as a Learning Process. *California Management Review*, 1, Vol. 50, 25-56 [in English].
5. Voronkov, D.K., & Pohorelov, Yu.S. (2009). *Rozvytok pidpriemstva: upravlinnia zminamy ta innovatsii [Enterprise development: managing change and innovation]*. Kharkiv: AdvAVD<sup>TM</sup> [in Ukrainian].
6. Shypulina, Yu. S., & Illiashenko, S.M. (2011). Rozvytok teoretyko-metodolohichnykh zasad perekhodu pidpriemstv na innovatsiinyi shliakh rozvytku [The development of theoretical and methodological foundations of enterprises' transition to innovative development]. *Marketing i menezhment innovatsii – Marketing and Management of Innovations*, 4, Vol. 1, 103-112 [in Ukrainian].

7. Rohoza, M.Ye., & Verhal, K.Yu. (2011). *Stratehichni innovatsiyni rozvytok pidpriemstv: modeli ta mekhanizmy* [Strategic innovative development of enterprises': model and mechanisms]. Poltava: RVV PUET [in Ukrainian].
8. Kovtunenکو, K.V. (2013). Innovatsiyni protses ta innovatsiina diialnist yak rushiina syla formuvannia intelektualnogo kapitalu promyslovoho pidpriemstva [Innovation process and innovative activity as the driving force of formation intellectual capital of industrial enterprises]. *Ekonomika. Upravlinnia. Innovatsii – Economy. Management. Innovation, 1 (9)*. Retrieved from [http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/eui/2013\\_1/pdf/13kkvkpp.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/eui/2013_1/pdf/13kkvkpp.pdf) [in Ukrainian].
9. Adamenko, O.A. (2010). Kontseptualni zasady innovatsiinoho rozvytku pidpriemstv [Conceptual foundations of enterprises' innovative development]. *Naukovi pratsi Natsionalnoho universytetu kharchovykh tekhnolohii – Proceedings of the National University of Food Technologies, 35, 5-10* [in Ukrainian].
10. Kramskoi, D.Yu. (2011). Formuvannia stratehii innovatsiinoho rozvytku pidpriemstva [Formation of enterprise innovative development' strategies]. *Vestnik Natsionalnoho tekhnicheskoho universytetu «KhPI» – Bulletin of the National Technical University «KhPI», 8, 161-172* [in Ukrainian].
11. Maliuta, L. (2011). Otsiniuvannia rivnia innovatsiinoho rozvytku promyslovoho pidpriemstva [Evaluation of the innovative development level of industrial enterprise]. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava – Socio-economic problems and the State, 1 (4)*. Retrieved from <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11mlyrpp.pdf> [in Ukrainian].
12. Moroz, O.S. (2012). Formuvannia systemy pokaznykiv dlia otsiniuvannia innovatsiinoho rozvytku pidpriemstva [Formation of indicators to assess the enterprises' innovative development]. *Ekonomika Kryma – Economy of Crimea, 3(40), 263-266* [in Ukrainian].
13. Prokopenko, O.V. (2011). Motyvatsiyni mekhanizm innovatsiinoho rozvytku: skladovi ta stan yoho rynkovoi struktury [The motivational mechanism of innovative development: components and the condition of its market structure]. *Marketynh i menedzhment innovatsii – Marketing and Management of Innovations, 1, 167-175* [in Ukrainian].
14. Kass, M.E. (2011). *Formirovanie stratehii innovatsionnoho razvitiia predpriatiia na osnove upravleniia nematerialnymi aktivami* [Forming a strategy of innovative development of the enterprise on the basis of management of intangible assets]. Nizhniy Novgorod: NNSABU [in Russian].
15. Zianko, V.V. (2005). *Innovatsiine pidpriemnytsvo v Ukraini: problemy stanovlennia i rozvytku* [Innovative entrepreneurship in Ukraine: problems of formation and development]. Vinnitsa: UNIVERSUM [in Ukrainian].
16. Poliakov, S.H., & Stepnov, I.M. (2003). Model innovatsionnoho razvitiia predpriatiia [A model of innovative development of the enterprise]. *Innovatsii – Innovation, 2-3 (59-60), 36-38* [in Russian].
17. Fedulova, I.V. (2010). Sinerhetychna evolutsiina model innovatsiinoho rozvytku pidpriemstva [Synergetic evolutionary model of enterprise' innovation development]. *Naukovi pratsi Natsionalnoho universytetu kharchovykh tekhnolohii – Proceedings of the National University of Food Technologies, 36, 114-118* [in Ukrainian].
18. Schumpeter, J.A. (2007). *Teoriia ekonomicheskoho razvitiia. Kapitalizm, sotsializm i demokratiia* [The theory of economic development. Capitalism, socialism and democracy] (Trans.). V.S. Avtonomova (Foreword). Moscow: EKSMO [in Russian].
19. Doyle, P. (1999). *Menedzhment: stratehiia i taktika* [Management: strategy and tactics] (Trans.). Yu.N. Kapturevskii (Ed.). Saint Petersburg: Piter [in Russian].
20. Fatkhutdinov, R.A. (1998). *Stratehicheskii menedzhment* [Strategic Management] (2<sup>nd</sup> ed.). Moscow: Closed Joint Stock Company «Business School «Intel-Synthesis» [in Russian].
21. *Statistika nauki i innovatsii. Kratkii terminolohicheskii slovar* [Statistics of science and innovation. A short glossary of terms] (1996). L.M. Hokhberha (Ed.). Moscow: Center of Research and Science' Statistics [in Russian].
22. Twiss, B. (1989). *Upravlenie nauchno-tekhnicheskimi novovvedeniami* [Managing technological innovation]. (Trans.). K.F. Puzyr (Ed.). Moscow: Ekonomika [in Russian].
23. Santo, B. (1990). *Innovatsiia kak sredstvo ekonomicheskoho razvitiia* [Innovation as a tool for economic development]. (Trans.). B.V. Sazonov (Ed. & Foreword). Moscow: Progress [in Russian].

24. Ilienkov, S.D., Hokhberh, L.M., Yahudin, S.Yu., et al. (1997). *Innovatsionnyi menedzhment [Innovation management]*. S.D. Ilienkov (Ed.). Moscow: Banks and stock exchanges, YUNITY [in Russian].
25. Webster, B. (1990). Innovation: We know we need it, but do we know how to do it? *Key issues in management training*. D. Hussey, & Ph. Lowe (Eds.) London: Kogan Page [in English].
26. Rothwell, R. (1994). Towards the Fifth-Generation Innovation Process. *International Marketing Review*, 1, Vol. 11, 7-31 [in English].
27. Chesbrough, H.W. (2006). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. USA: Harvard Business Press [in English].
28. Chaminade, C., & Roberts, H. (2003). What it means and what it does: a comparative analysis of implementing intellectual capital in Norway and Spain. *European Accounting Review*, 4, Vol. 12, 733-751 [in English].
29. Marinova, D., & Phillimore, J. (2003). Models of Innovation. *The International Handbook on Innovation*, L.V. Shavinina (Ed.), (pp. 44-53). United Kingdom: Elsevier [in English].
30. Freeman, C. (1991). Networks of Innovators: A Synthesis of Research Issues. *Research Policy*, Vol. 20, Issue 5, 499-514 [in English].
31. Schmookler, J. (1966). *Invention and Economic Growth*. Cambridge, MA: Harvard University Press [in English].
32. Utterback, J.M., & Abernathy, W.J. (1975). A dynamic model of process and product innovation. *Omega, The International Journal of Management Science*, 6, Vol. 3, 639-656 [in English].
33. Berkhout, G., & van der Duin, P. (2007). New ways of innovation: an application of the cyclic innovation model to the mobile telecom industry. *International journal of technology management*, 4, Vol. 40, 294-309 [in English].
34. Kline, S.J., & Rosenberg, N. (1986). An overview of innovation. *The Positive Sum Strategy*, R. Landau, & N. Rosenberg (Eds.). (pp. 275-305). Washington, D.C.: National Academy Press [in English].
35. Kodama, F. (1995). *Emerging patterns of innovation sources of Japan's technological edge*. Harvard Business School [in English].
36. Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The Dynamics of Innovation: From National Systems and «Mode 2» to a Triple Helix of University-Industry-Government Relations. *Research Policy*, 2, Vol. 29, 109-123 [in English].
37. Herbert, D. (2006). Agent-Based Models of In-novation and Technological Change. *Handbook of Computational Economics, Vol. 2: Agent-Based Computational Economics*, L. Tesfatsion, & K.L. Judd (Eds.). (pp. 1235-1272). North-Holland: Elsevier [in English].
38. Cooper, R.G. (1994). Third-Generation New Product Processes. *Journal of Product Innovation Management*, 1, Vol. 11, 3-14 [in English].
39. Senge, P.M. (2004). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. N.Y.: Currency Doubleday [in English].
40. Posner, M. (1961). International trade and technical change. *Oxford Economic Papers*, Vol. 13, 323-341 [in English].
41. Dosi, G., & Nelson, R.R. (1994). An Introduction to Evolutionary Theories in Economics. *Journal of Evolutionary Economics*, 3, Vol. 4, 153-172 [in English].
42. Stavenko, Yu.A., & Hromov, A.I. (2012). Evoliutsiia modelei upravleniia innovatsionnymi protsesami v orhanizatsii [Evolution of innovation process models]. *Biznes-informatika – Business Informatics*, 4 (22), 3-9 [in Russian].
43. Wheelwright, S.C., & Clark, K.B. (2011). *Revolutionizing product development: quantum leaps in speed, efficiency, and quality*. Free Press [in English].

Отримано 24.08.2013 р.