

УДК: [658.5+658.589]; DOI: 10.31388/2519-884X-2020-42-151-157

Сурженко Н.В., к.е.н., доцент кафедри менеджменту
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного
surzhenkonv@gmail.com

РОЛЬ МЕНЕДЖМЕНТУ В ІННОВАЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. Автор розглянув роль менеджменту в інноваційній діяльності підприємства на різних етапах інноваційного процесу. Виявлені етапи інноваційного процесу, на які має вплив менеджмент. Визначені умови ефективної діяльності інноваційної команди, яка знаходиться під впливом зовнішнього оточення, у тому числі менеджменту підприємства. Визначено роль управління знаннями в сучасному ефективному управлінні інноваційною діяльністю підприємства.

Ключові слова: менеджмент підприємства, інновації, інноваційна діяльність, інноваційний процес, нові знання, організаційні інновації, інноваційна команда.

JEL code classification: A19, D60

Surzhenko N.V., Ph.D., assistant professor
Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University
surzhenkonv@gmail.com

THE ROLE OF MANAGEMENT IN THE INNOVATIVE ACTIVITY OF THE ENTERPRISE

Abstract. Formulation of the problem. Global changes in people's lives can be called one of the most pressing issues today. Every day new ideas, theories, scientific discoveries appear in the world. However, this problem is only a problem for conservatives who are not ready for change. The era of innovation, information and the Internet, which are implemented in every sphere of life, is beginning. Changes are becoming multifaceted and happening faster and faster. And changes in one area inevitably lead to changes in another.

Presentation of the main material of the study. According to leading Ukrainian and foreign scientists, innovation is the result of intellectual, creative work. "Innovation - the end result of creative work, implemented in the form of new or improved products or new or improved technological process used in economic turnover" [3].

There is a certain conflict between innovation and management, as the two functions are based on diametrically opposed worldviews. Business leaders are responsible for the expected results, but innovations are inherently unpredictable because they are the result of creative work. Most managers focus on current revenues from the current sale of products and services. Management prefers the expected results.

Today, in order to be effective in the field of innovation, management must switch from people management to knowledge management. This means that the role of the manager is to provide the necessary tools and form organizational structures to make new knowledge available to employees.

Conclusions. Thus, the role of the manager in innovation is twofold. For subordinates, the role of the manager should be to support and stimulate their intellectual activity. For senior management, the role of the manager is to be a defender of innovation. Therefore, the manager must create an optimal internal environment for innovation, and then protect it from external forces that will try to resist it. It will be much easier to protect innovations if innovations meet the goals and objectives of enterprise development.

Keywords: management, innovation, innovation activity, innovation process, new knowledge, organizational innovation, innovation team.

Постановка проблеми. Глобальні зміни, що відбуваються в житті людей, сьогодні можна назвати однією з найактуальніших проблем. Щоденно у світі з'являються нові ідеї, теорії, наукові відкриття. Однак ця проблема є проблемою лише для консерваторів, які не готові до змін. Починається ера інновацій, інформації та Інтернету, які впрова-

джуються у кожен сферу життя. Зміни стають багатограними і відбуваються все швидше. А зміни в одній сфері неодмінно призводять до змін в інших.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У всьому світі відбувається трансформація організацій та управління ними. Дослідження існуючих інноваційних процесів відображено у статтях О.Г. Баранова, Н.С. Бондаренко, І.Б. Дашковської, І. Волошин, Н.В. Кузьминчук, Т.М. Купенко, О.Д. Муляр, Р.М. Нуреева, О.А. Пестової, В.Є. Расихіної, П.В. Ткаченко, О.П. Чепурної та інших. Сутність категорій «інновації» та «інноваційний розвиток» є предметом дослідження у роботах Л.І. Федулової, С.М. Сіренко, П.Т. Саблука, Ю.С. Погорелова, Р.А. Фатхудинова та ін. Багато авторів приділяють увагу інноваційному менеджменту як функціональній системі управління. Так, П. Н. Герчикова розглядає інноваційний менеджмент як один з напрямів стратегічного управління; Г. Д. Ковальов визначає інноваційний менеджмент як систему управління економічним розвитком; І. Балабанов, вважає, що інноваційний менеджмент вивчає природу інновацій і механізм управління інноваційними процесами. Концепція інноваційного менеджменту виходить за рамки функціонального менеджменту і відповідає моделі інноваційного зростання економіки. Але багато організацій або не встигають за розвитком подій, або не мають бажання впроваджувати інновації у менеджменті. Вони дотримуються застарілих правил бізнесу і організації роботи співробітників і виробництва. Тим не менше, необхідні глобальні зміни буквально кожної частини організації: від зміни роботи над виробництвом продукції до глобальних змін в управлінні.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми У роботах зазначених вчених проведено огляд теорій інновацій, доведено визначальне значення інноваційної діяльності в системі світової та національних економік, їх роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств, наведені різні системи класифікаційних ознак інновацій та критерії оцінки їх ефективності на мікро-, мезо- та макрорівнях. Проте в роботах даних вчених прослідковуються різні підходи до

виділення інноваційних теорій та розуміння економічної сутності інновацій.

Формулювання цілей статті. Метою даної статті є виявлення нових інноваційних можливостей управління організаціями, визначення причин розвитку і процвітання одних і стагнацію або занепад інших, порівняння управлінських рішень організацій, аналіз впливу змін управління в майбутньому, порівняння менеджера майбутнього і сучасності.

Викладення основного матеріалу дослідження. Однією з головних задач менеджера сучасності є необхідність в управлінні змінами. Важливо правильно оцінювати ситуацію, ухвалюючи будь-яке рішення швидше своїх конкурентів. Вочевидь, що організація, яка орієнтована на збільшення прибутку тільки за рахунок спрямування всіх ресурсів на поліпшення кількісних результатів, неминуче зіткнеться зі зниженням якісних показників. Це може призвести до загибелі організації, оскільки інновації конкурентів переважатимуть у певній мірі.

Сучасні тенденції в області бізнесу і технологій свідчать про існуючу потребу в більш активному і ефективному управлінні інноваційною діяльністю. На питання, чи відіграє менеджмент тільки позитивну або тільки негативну роль в інноваційній діяльності підприємства, в даний час немає однозначної відповіді. Одні вчені вважають, що «майже всі сучасні моделі управління ефективністю поєднуються з інноваційною діяльністю». У той же час інші вважають, що «інновації та неефективність – це постійні аномалії в діяльності підприємства».

«Менеджмент – це практична діяльність з управління виробництвом або комерцією і має на меті підвищення ефективності роботи і збільшення прибутку» [1]. «Менеджмент – це сукупність сучасних принципів, методів, засобів і форм управління, спрямованих на підвищення ефективності роботи підприємства» [2]. Менеджмент — це особливий вид діяльності, специфікою якого є виконання управлінських дій — функцій управління. З наведених визначень випливає, що основними цілями менеджменту є прибутковість, ефективність та висока продуктивність праці. Інакше кажучи, як явище, менеджмент –

це цілеспрямована, планомірна дія на об'єкт управління з боку суб'єкта управління.

Але менеджмент у практиці супроводжується «пакетом» проблем, які гальмують процес розвитку вітчизняних підприємств. Так, наприклад, основними проблемами інноваційного підприємництва є:

- відсутність правової основи: оскільки відсутнє чітке розмежування (визначення) таких понять, як «інновації» та «інноваційна діяльність», нечітко окреслені критерії оцінки інноваційної діяльності, недостатньо статистичних даних, відсутній моніторинг діяльності інноваційних підприємств, не розроблений механізм об'єктивної оцінки інноваційного підприємництва, відсутня чітка методика визначення підприємств, які можна відносити до інноваційних;

- мінімальна потреба у малому інноваційному підприємстві. У зв'язку з цим підприємці надають перевагу сферам, які гарантовано приносять прибуток, зокрема, торгівлі;

- кадрова проблема. Саме зараз відбувається «зміна поколінь». Досвідчені кадри виходять з системи інноваційного підприємництва, а у молодих не вистачає досвіду і навичок ведення різного роду інноваційних проектів;

- низька мотивація дослідників.

Дослідження, за визначенням, не можуть давати прибуток, оскільки вони носять фундаментальний характер. Тільки застосування результатів в конкретних галузях може давати зовсім невеликий заробіток підприємцю. Інакше кажучи, малий бізнес ніколи не був зацікавлений в дослідженнях, через те, що вони не дають гарантованого прибутку. Якщо ж дослідження дійсно якісне, то підприємець більш за все не знаходить коштів для досягнення досліджуваних результатів;

- нестача коштів для здійснення інноваційної діяльності – це одна з основних проблем будь-якого інноваційного підприємства, оскільки для створення дослідних зразків необхідна дороговартісна матеріально-технічна база.

На думку провідних українських і зарубіжних вчених, інновації є результатом інтелектуальної, творчої праці. «Інновація – кінцевий результат творчої праці, реалізований у

вигляді нової чи удосконаленої продукції або нового або удосконаленого технологічного процесу, використовуваного в економічному обороті» [3].

Існує певний конфлікт між інноваціями і управлінням, оскільки дві функції ґрунтуються на діаметрально протилежних світоглядах. Керівники підприємств несуть відповідальність за передбачувані результати, але інновації за своєю суттю непередбачувані, оскільки є результатом творчої праці. Більшість менеджерів зосереджена на поточних доходах від поточної реалізації продуктів і послуг. Менеджмент надає перевагу передбачуваним результатам.

Основу інноваційної діяльності складає інноваційний процес, який складається з чотирьох основних етапів :

1. Розробка нових ідей. Результат: нова ідея.

2. Розробка нововведення. Результат: нововведення.

3. Виробництво. Результат: інновація.

4. Просування. Результат: інноваційний продукт.

На першому етапі інноваційного процесу відбувається генерація, оцінка і відбір нових ідей, які можуть бути запропоновані як усередині підприємства, так і надходити із зовнішніх джерел. На другому етапі відбувається розробка конструкторської і технологічної документації на основі нових ідей. На цьому етапі відбувається оформлення прав на результати інтелектуальної діяльності, нововведення стає об'єктом інтелектуальної власності, тобто може бути об'єктом «купівлі-продажу». На перших двох етапах продукується нове знання.

У рамках інноваційного процесу під «виробництвом» розуміють практичне застосування нових знань. Якщо йдеться про нові або вдосконалені товари, то під виробництвом розуміють безпосереднє виготовлення цих товарів. Стадія виробництва включає не лише безпосереднє виготовлення нових або вдосконалених товарів, але і підготовку виробництва, тобто виготовлення або придбання додаткового устаткування, оснащення.

Просування інновації може здійснюватися як в матеріальній формі (товар, послуга), так і в нематеріальній формі (права на об'єкти

інтелектуальної власності у вигляді патентів, ліцензій тощо).

Перший етап інноваційного процесу є найбільш творчим і креативним, тому ризик невдачі на цьому етапі є найбільшим. Враховуючи, що менеджмент, за визначенням, не готовий до сприйняття негативного результату, до витрат, які не приносять прибуток, роль менеджменту на цьому етапі носитиме найбільш негативний характер. Менеджери прагнуть контролювати усі аспекти діяльності підприємства і негативно ставляться до рис, притаманних цьому етапу інноваційного процесу.

Найважливішою умовою ефективності менеджменту на етапі генерації і відбору ідей є його компетентність. Менеджери мають бути висококваліфікованими, найбільш інформованими фахівцями в цій області знання. Дуже важливо вчасно підтримати нову ідею, але не менш значимо не допустити того, щоби новатори, винахідники і інноваційні команди йшли по шляху, вже кимось пройденому. Деякі підприємства створюють онлайн-портали, на яких розміщуються результати досліджень в цій області знань зі всього світу. Це дозволяє уникнути витрат на «винахід колеса».

Генерація ідей, як правило, здійснюється новаторами-одинаками. Таким чином, успіх управління полягатиме в тому, щоби дати шанс і підтримати участь кожного працівника в інтелектуальній діяльності, визначивши його вклад навіть при негативних результатах.

На першому етапі інноваційного процесу «Розробка нових ідей» ефективність інтелектуальної діяльності новатора не залежить безпосередньо від величини підприємства і кількості ресурсів, що були надані йому для роботи. Іноді творчий процес краще здійснюється наодинці, з обмеженими ресурсами, у вузькому колі однодумців. Можливо, новатори, обмежені в ресурсах, є більш творчими, через те, що їм доводиться шукати способи боротьби з існуючими обмеженнями.

На подальших етапах інноваційного процесу «Розробка нововведення», «Виробництво» і «Просування» основна діяльність здійснюється інноваційними командами і структурними підрозділами підприємства. При

цьому позитивний вплив менеджменту на інноваційну діяльність підприємства зростає від етапу до етапу і досягне максимуму на етапі «Просування».

Специфіка командної діяльності визначається її перевагами і недоліками. На відміну від традиційного менеджменту, коли взаємовідносини між працівниками будуються на жорсткому розподілі управлінських і виконавчих функцій, в команді вони носять переважно емоційний характер і побудовані на принципах довірливості і співпраці.

Основні умови, які забезпечують створення і роботу успішних команд, можна поділити на дві групи: зовнішні, залежні від менеджменту підприємства, і внутрішні, від нього не залежні.

Внутрішні чинники ефективності інноваційних команд:

1. Робота із споживачами. Працівники, що беруть активну участь в інноваційній діяльності підприємства, повинні регулярно спілкуватися з клієнтами, як джерелами нових знань. Необхідно визнати, що клієнти можуть бути кращими суддями інновацій.

2. Створення внутрішньокорпоративного кодексу. Основу внутрішньокорпоративного кодексу повинні складати способи комунікації, координації і вирішення конфліктів між членами команди, організація розподілу внутрішньокорпоративних ролей і т. д.

3. Можливість особистих досліджень в робочий час. Ефективність діяльності команди багато в чому визначається індивідуальною успішністю, тому в робочому часі кожного члена команди необхідно виділяти 10...15 % на проведення особистих досліджень.

4. Оптимізація чисельності членів команди. Найбільш працездатною вважається інноваційна команда, яка складається з 5-10 чоловік, що обумовлено функціонально-рольовою диференціацією.

5. Орієнтація всіх членів команди на досягнення кінцевих результатів. Вочевидь, що інноваційна команда створюється для досягнення певної мети і орієнтація всіх членів команди на кінцевий результат сприяє згуртованості колективу, меншому опору змінам і, як наслідок, швидкому досягненню поставлених цілей.

Зовнішні чинники ефективності інноваційних команд:

1. Встановлення конкретних командних цілей. Головною ознакою команди є наявність мети. Об'єднання колективу навколо конкретних командних цілей зробить роботу інноваційної команди ефективною без титанічних зусиль і надмірних матеріальних вкладень.

2. Забезпеченість інноваційними ресурсами. «Інноваційні ресурси – це засоби, що необхідні для виробництва інноваційних товарів і послуг, забезпечують інноваційний розвиток економіки підприємства і отримання у результаті економічного, соціального, екологічного і інших ефектів від їх реалізації» [4]. Від міри забезпеченості команди інноваційними ресурсами безпосередньо залежить її успішна діяльність.

3. Відбір членів команди. До початку формування команди має бути розроблена система критеріїв і інструментів відбору. Відбір повинен здійснюватися на основі поглибленої оцінки професійних і особистих якостей працівника.

4. Усунення бар'єрів. Бар'єри на шляху інновацій можна поділити на структурні бар'єри, технологічні бар'єри, бар'єри в області компетенції і культурні бар'єри. Після того, як керівництво систематично усуватиме ці бар'єри, інноваційна діяльність стане більш успішною.

5. «Святкування помилок». Нині в деяких інноваційно-активних компаніях практикується заохочення працівників, дослідження яких не принесли очікуваного позитивного результату (ця практика дістала назву «Святкування помилок»). Це дозволяє винахідникам, раціоналізаторам і інноваційним командам не лякатися негативних результатів своїх досліджень.

6. Можливість одержання нових знань членами команди. Нові знання – це основа інноваційної діяльності, необхідна умова процесу генерації нових ідей. Менеджмент підприємства повинен забезпечити потік актуальної інформації в інноваційні команди усіма доступними способами.

Нині, для того, щоби бути ефективним в інноваційній сфері, менеджмент повинен перемкнутися з управління людьми на уп-

равління знаннями. Це означає, що роль менеджера полягає в тому, щоби надати необхідні інструменти і сформувати організаційні структури, щоби зробити нове знання доступним для працівників підприємства.

Нові знання – це результати інтелектуальної діяльності, які мають новизну. Нові знання можуть мати державний захист як об'єкти інтелектуальної власності. Сучасне підприємство повинне мати як можливість генерувати і залучати нові знання, так і здатність втілювати нові знання в інноваційні продукти. У зв'язку з цим особливого значення набуває рівень практичного використання нових знань в інноваційній діяльності підприємств, а особливо організаційні інновації. До організаційних інновацій відносять:

-впровадження сучасних методів корпоративного управління; вдосконалення існуючих і створення нових методів організації виробництва і праці; модернізація стратегії підприємства; вихід на нові ринки; злиття і поглинання;

-установка нових пріоритетів; розробка дорожньої карти інноваційної діяльності; підбір «правильного» персоналу, здатного брати активну участь в інноваційній діяльності підприємства; створення нових систем виміру успішності інтелектуальної діяльності працівників підприємства; гнучкість відносно ресурсів, призначених для інноваційної діяльності; створення атмосфери творчості на підприємстві; різноманітність цінностей і заохочення викликів.

На нашу думку, в організаціях повинні статися певні зміни для створення середовища, сприятливого для розробки і використання інновацій.

Висновки. Таким чином, роль менеджера в інноваційній діяльності є подвійною. Для підлеглих роль менеджера повинна полягати в підтримці і стимулюванні інтелектуальної діяльності працівників. Стосовно вищого керівництва роль менеджера – бути захисником інновацій. Отже, менеджер повинен створити оптимальне внутрішнє середовище для інновацій, а потім захистити її від зовнішніх сил, які спробують їй протистояти. Захищати інновації буде значно легше, якщо інновації відповідають цілям і завданням розвитку підприємства.

Список літератури:

1. Адизес И. На пороге управленческой революции // HarvardBusinessReview – 2017. С.7-9.
2. Бусыгина А.В. Роль менеджмента по обеспечению устойчивого развития предприятий. МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2014; - С. 121-125.
3. Гохберг Л. Инновационные процессы: тенденции и проблемы // Экономист. – 2016. - No2 – С. 50-59.
4. Діденко Є.О. Інноваційна діяльність підприємства як основа його стабільного та безпечного розвитку /Є.О. Діденко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2014. – №. 11(162). – С. 77–82.
5. Завадський І.С. Менеджмент: Management. Вид. 2-е. – К.: Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 1998. – 542 с.
6. Здобувач В.В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємства / В.В. Здобувач // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.4 – С. 160–166.
7. Інноваційний менеджмент: Навчальний посібник. За редакцією В.О.Василенко. – Київ: ЦУЛ, Фенікс, 2003. – 440 с.
8. Князькина Е.В. Использование инновационной деятельности для повышения эффективности предприятий /Е.В. Князькина, Э.В. Егорова, А.И. Серков//Традиции и инновации в строительстве и архитектуре. Социально-гуманитарные и экономические науки: сборник статей /под ред. М.И. Бальзаникова, К.С. Галицкова, А.А.Шестакова; СГАСУ. – Электронные текстовые и графические данные. – Самара, 2016.
9. Кузьмін О.Є., Гладунський В.Н. Моделювання стилю керівництва на засадах компромісу інтересів // Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Проблеми управління інноваційною діяльністю (Збірник наукових праць). Випуск 4 (XXXV) / НАМ України. Інститут регіональних досліджень. Редкол.: відповідальний редактор академік НАН України М.І. Далішній. – Львів, 2002. – С. 306 – 314.
10. Палеха Ю., Мошек Г., Миколайчук І. Основи менеджменту. Теорія і практика. Навчальний посібник: Ліра-К.: 2018 р.- 528 с.
11. Рынейская Л.С. Роль государства в развитии инновационной экономики: международный опыт, Молодой ученый. – 2015. -№1. – С. 281-284.
12. Стахів О.Г., Явнюк О.І., Волощук В.В. Основи менеджменту: Навчальний посібник. / За наук. ред. док. екон. наук, проф. М. Г. Бойко. – Івано-Франківськ, «Лілея-НВ», – 2015. – 336 с.
13. Сурженко Н.В. Розвиток ринку консалтингових послуг: зарубіжний досвід і реалії України //Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). /За ред. Л.В.Синяєвої. – Мелітополь: Вид-во Мелітопольська типографія «Люкс», 2018 - №2 (37).– 284с. С.105-11
14. Сурженко Н.В. Аналіз діяльності підприємств як складова професійного менеджменту / Дорохов Д.О. //VIII міжнародна науково-практична конференція «Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринка», 1 листопада 2019 р., НФУ, м. Харків, Україна, с.214-217
15. Сурженко Н.В. Менеджмент кадрової політики консалтингової фірми/ //Матеріали за XV міжнародна научна практична конференція, Бъдещето въпроси от света на науката - 2019 , 15 - 22 декември 2019 г. Икономики.: София.«Бял ГРАД-БГ » - 108 с.- С. 69-71
16. Теоретико-методологічні і науково-практичні засади інноваційного забезпечення розвитку економіки// Монографія / за ред. Л.В. Синяєва, С.А. Нестеренко.- Мелітополь: Видавничий будинок Мелітопольської міської друкарні, 2016, - 427 с
17. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: Навчальний посібник. – Тернопіль: Крок, 2017 р. – 252 с.
18. Technological Innovation: Concept, Process, Typology and Implications in the Economy /Mihaela DIACONU // Theoretical and Applied Economics Volume XVIII. – 2011. – № 10(563). – Р. 127–144 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://store.ectap.ro/articole/655.pdf>
19. Nonna Surzhenko. Cognitive modeling in the regional strategic management// Olga Nazarova, Olena Shevchuk, Svitlana Plotnichenko and Nonna Surzhenko / Міжнародна науково-практична конференція "Modern development paths of agricultural production", м. Мелітополь, 24 липня, 2018 р. Managing of the Living Quality of Population in the Social Sphere July 2019, DOI: 10.1007/978-3-030-14918-5_56. In book: Modern Development Paths of Agricultural Production (pp.571-581), (Tavria State Agrotechnological University, Department Higher Mathematics and Physics, Department of Management, B. Khmelnistkiy ave 18, Melitopol,Ukraine,72312)Друк(1/4частина), https://www.researchgate.net/publication/334190488_Managing_of_the_Living_Quality_of_Population_in_the_Social_Sphere <https://www.springer.com/gp/economics>
20. Янковский К.П., Мухарь И.Ф. Организация инвестиционной и инновационной деятельности. -СПб. – ПИТЕР, 2016. – 460с.

References:

1. Adizes I. (2017) On the threshold of the management revolution. *Harvard Business Review*, pp. 7-9.
2. Busygina A.V. (2014) The role of management to ensure sustainable development of enterprises. *WORLD (Modernization. Innovation. Development)*, pp. 121-125.
3. Gokhberg L. (2016) Innovative processes: trends and problems. *Economist*. No2, pp. 50-59.
4. Didenko Ye.O. (2014) Innovative activity of the enterprise as a basis of its stable and safe development. *Formation of market relations in Ukraine*, №. 11 (162), pp. 77–82.

5. Zavadsky I.S. (1998) Management: Management. View. 2nd. Kyiv: Ukrainian-Finnish Institute of Management and Business, 542 p.
6. Applicant V.V. (2010) Estimation of efficiency of innovative activity of the enterprise. *Scientific herald of NLTU of Ukraine*. Vip. 20.4, pp. 160–166.
7. Vasylenko V.O. (2003) Innovation Management: A textbook. [Edited by]. Kyiv: CUL, Phoenix, 440 p.
8. Knyazkina E.V. (2016) The use of innovative activities to increase the efficiency of enterprises. Traditions and innovations in construction and architecture. Socio-humanities and economics: a collection of articles. SGASU. *Electronic text and graphic data*. Samara.
9. Kuzmin O.E., Gladunsky V.N. (2002) Modeling of leadership style on the basis of compromise of interests // Socio-economic research in transition. Problems of innovation management (Collection of scientific works). Issue 4 (XXXV) / *US Ukraine. Institute of Regional Studies*. Editor-in-Chief: Editor-in-Chief Academician of the NAS of Ukraine MI Further. - Lviv, pp. 306 - 314.
10. Palekha Y., Moshek G., Mykolaychuk I. (2018) Fundamentals of management. Theory and practice. *Textbook: Lira-K.*, 528 p.
11. Ryneiska L.S. (2015) The role of the state in the development of innovative economy: international experience. *Young Scientist*. №1, pp. 281-284.
12. Stakhiv O.G., Yavnyuk O.I., Voloshchuk V.V. (2015) Fundamentals of Management: Textbook. [For science. ed. dock. econ. Sciences, Prof. MG Boyko]. *Ivano-Frankivsk, "Lily-NV"*, 336 p.
13. Surzhenko NV (2018) Development of the consulting services market: foreign experience and realities of Ukraine. *Collection of scientific works of the Tavriya State Agrotechnological University (economic sciences)*. [Ed. LV Sinyayeva]. Melitopol: Publishing House Melitopol Printing House "Luxury", №2 (37), 284 p, pp. 105-11
14. Surzhenko N.V. (2019) Analysis of enterprises as a component of professional management. *VIII International Scientific and Practical Conference "Professional Management in Modern Market Development"*, November 1, 2019, NFU, Kharkiv, Ukraine, pp. 214-217
15. Surzhenko N.V. (2019) Management of personnel policy of a consulting firm. *Materials for the XV International Scientific and Practical Conference, The Future Issues from the World of Science - 2019, December 15 - 22, 2019. Economics* .: Sofia. "White CITY-BG", 108 p., p. 69-71
16. Theoretical and methodological and scientific and practical principles of innovative support for economic development. Monograph [ed. L.V. Sinyayeva, S.A. Nesterenko]. Melitopol: Publishing House of the Melitopol City Printing House (2016), 427 p.
17. Shkilnyak M.M., Ovsyanyuk-Berdadina O.F., Krysko J.L., Demkiv I.O. Management: Textbook. Ternopil: Krok, 2017 - 252 p.
18. Mihaela Diaconu (2011) Technological Innovation: Concept, Process, Typology and Implications in the Economy. *Theoretical and Applied Economics*. Volume XVIII. № 10 (563), pp. 127–144. URL: <http://store.ectap.ro/articole/655.pdf>
19. Olga Nazarova, Olena Shevchuk, Svitlana Plotnichenko and Nonna Surzhenko (2019). Cognitive modeling in the regional strategic management. Міжнародна науково-практична конференція "Modern development paths of agricultural production", м. Мелітополь, 24 липня, 2018 р. Managing of the Living Quality of Population in the Social Sphere July 2019, DOI: 10.1007/978-3-030-14918-5_56. In book: *Modern Development Paths of Agricultural Production* (pp.571-581). Tavria State Agrotechnological University, Department Higher Mathematics and Physics, Department of Management, B. Khmelnistkiy ave 18, Melitopol, Ukraine, 72312) Друк(1/4 частина), https://www.researchgate.net/publication/334190488_Managing_of_the_Living_Quality_of_Population_in_the_Social_Sphere <https://www.springer.com/gp/economics>
20. Yankovsky K.P., Mukhar I.F. (2016) Organization of investment and innovation activities. SPb. PETER, 460p.