

УДК 330

DOI: 10.31891/2307-5740-2018-262-5(1)-235-241

СТАДНИК В. В.,  
МИХАЛЬЧИК С. О.

Хмельницький національний університет

## МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

*Актуалізовано проблему підвищення ефективності інноваційної діяльності на вітчизняних промислових підприємствах. Аргументовано, що визначальну роль у її вирішенні відіграє мотиваційний фактор. Показано зв'язок між змістом стимулюючих заходів на підприємствах і їх здатністю формувати мотиви до інноваційної діяльності. Виокремлено першочергові завдання менеджменту машинобудівних підприємств щодо удосконалення і розвитку системи стимулювання для підвищення ефективності інноваційної діяльності. Обґрунтовано доцільність використання для цього технології Balanced Score Card.*

*Ключові слова: інноваційна діяльність, промислові підприємства, мотиваційний механізм інноваційного розвитку.*

STADNYK V.,  
MIHALCHYK S.

Khmelnitsky National University

## METHODOLOGICAL FEATURES OF FORMATION OF EFFECTIVE MOTIVATIONAL MECHANISM OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF AN ENTERPRISE

*The problem of increasing of effectiveness of innovative activity within domestic industrial enterprises was actualized. The dynamics of their innovative activity performance during 2008-2017 years was analyzed. The conclusion was made that domestic industrial enterprises tend to worsen their ability to create and implement innovations. It was argued that the defining role in solving this problem plays the motivational factor, which is being formed within all management levels. The presence of logical connection between incentives of business owners and top managers was shown. This defines their approaches of choosing the development strategy and employees motivation strategy. It was highlighted that the motivational system should be based on long-term managerial instruments and be a part of motivational mechanism of innovative activity. It was logically proven that the effectiveness of such mechanism is provided by interdependence of motives of business owners and employees, and also by availability of tools of precise innovative activity goals setting, estimation of the results of their achievement and appropriate rewarding of those results. During the research process it was proven that the 'tool set' for achievement of such combination can be the Balanced Score Card system. The features of Balance Score Card system construction for the creation of motivational mechanism of management of innovative development of machine building enterprise was shown.*

*Key words: innovative activity, industrial corporations, motivational mechanism of innovative development.*

Вступ. Реалізація стратегічних планів вітчизняних промислових підприємств (і особливо машинобудівних) щодо виходу на ринки розвинених країн потребує здійснення суттєвих змін їх виробничих систем – починаючи від техніко-технологічного оновлення матеріально-технічної бази і завершуючи організаційно-структурними змінами у системі управління виробничими і збутовими процесами – для приведення їх у відповідність до вимог часу і, першочергово – для збільшення їх гнучкості, швидкості реагування на ринкові зміни. Масштабність і багатоаспектність інноваційних змін, які стоять нині перед вітчизняними підприємствами дає підстави стверджувати, що їх здійснення неможливе без активної і результативної інноваційної діяльності.

Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми. Дослідженням проблеми підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю промислових підприємств займається багато науковців, і особливо злободенною вона є для України. Значна частина вітчизняних науковців розглядає цю проблему через призму функції мотивації, справедливо вважаючи мотиваційні чинники визначальними у процесах управління інноваціями і виокремлюючи ті чи інші недоліки у розвитку форм і систем стимулювання інноваційної діяльності на підприємствах та пропонуючи науково-методичні рекомендації для їх усунення. Це бачимо, наприклад, у роботах А. Бутенка, А. Колота, В. Карпенка, А. Климчук і А. Михайлова, І. Петрової, М. Семікіної, В. Сидорова, О. Тужилкіної, Ю. Головчук та багатьох інших. І хоча на сьогодні у цій сфері досліджень сформований багатий теоретико-методологічний і методичний доробок, водночас залишається доволі широке коло питань практичного характеру, які потребують свого вирішення для посилення ролі інноваційного чинника у формуванні конкурентних переваг промислових підприємств – з урахуванням специфіки їх економічної діяльності.

Метою статті є визначення методологічних засад формування ефективного мотиваційного механізму їх інноваційного розвитку для підвищення загальної конкурентоспроможності національної економічної системи в умовах реалізації євро інтеграційних процесів.

Викладення основних результатів дослідження. Сучасні тенденції розвитку світового економічного простору все більше залежать від інтенсивності процесів, що відбуваються у сфері науково-технічних досліджень та розробок. Змінюються і пріоритети управлінської діяльності – у бік формування виробничих систем, які б були здатними адекватно реагувати на мінливість ринків. Для вітчизняного бізнесу, який, з одного боку, з кожним роком все більше втрачає можливість працювати, опираючись на переваги дешевих ресурсів, а з іншого – впритул зіткнувся з проблемою втрати традиційних ринків збуту і необхідністю виходу на нові, розвиток здатності створювати нові споживчі цінності в процесі інноваційної діяльності є чи не найважливішим стратегічним пріоритетом.

Така здатність практично відображається у кількості виведених на ринок інновацій – і не стільки в натуральному вимірі (одиницях видів нових продуктів, упроваджених нових технологій чи організаційно-управлінських процесів тощо), як в грошовому, і передусім – в обсягах реалізації інноваційної продукції (або ж частки такої продукції у загальному обсязі її реалізації). На рис. 1 показана динаміка цих показників у порівнянні з динамікою кількості підприємств, що здійснювали інновації (побудовано на основі [1])

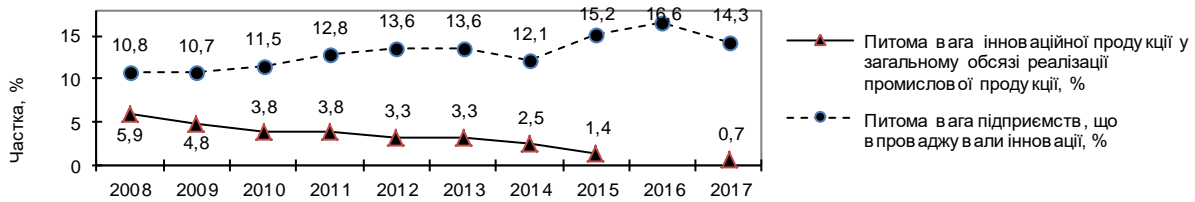


Рис. 1. Динаміка результатів інноваційної діяльності промислових підприємств України

Як видно із графіка, в Україні інноваційна діяльність підприємств промислового сектору уже протягом тривалого часу не забезпечує належного зростання економічної віддачі від інноваційних продуктів – питома вага обсягів реалізації інноваційної продукції впродовж останніх 10 років весь час зменшується і у 2017 р. склала всього 0,7% від загальних обсягів її реалізації (статистичні дані за 2016 р. по цій позиції відсутні). У 2017 р. зменшилась і кількість підприємств, які впроваджували інновації (з 16,6% у 2016 р. до 14,3% у 2017 р.).

Все це є непрямым свідченням низької мотивації вітчизняних фахівців до практичної діяльності, пов'язаної із створенням та впровадженням інновацій. Причин тому декілька і передусім ті, що відносяться до інституційних, пов'язаних із формуванням вітчизняного бізнес-середовища. Адже крупний бізнес в Україні виріс не на результатах інноваційної діяльності, а внаслідок неконтрольованого громадськістю процесу роздержавлення у перехідний до ринку період – через відсутність обґрунтованого механізму переходу до ринку він спричинив перерозподіл державної власності на користь осіб, що були близькими до владних (в тому числі силових) структур. Внаслідок цього утворились бізнес-групи, які швидко сформували потужні фінансові потоки на основі експлуатації природних ресурсів – вони й донині підкріплюють ці переваги лобіюванням відповідних законів через законодавчу та виконавчу гілки влади. Підприємницька ініціативність змогла реалізувати себе лише значно пізніше і, насамперед – через відсутність необхідних коштів, дороговизна залучення яких свідомо підтримувалась на інституційному рівні – через облікову ставку НБУ. Висока ціна ресурсів вимагала швидкої віддачі, тому бізнес розвивався переважно у сфері посередництва (торгівлі, фінансових та інших послуг), а не налагоджування нових високотехнологічних виробництв. Останнє потребувало значних інвестицій та ще й супроводжувалось ризиками – і не тільки ризиками ринкового неприйняття нової продукції, а й ризиками конфлікту інтересів із представниками інших учасників ринку, що проявлялось у поширенні рейдерства, масштаби якого зростали після кожної радикальної зміни політичної ситуації в країні і тим більше не сприяли вкладанню капіталу у нові виробництва. Усе це слугувало вагомими перешкодами здійсненню інновацій, причому фінансові чинники досі відіграють основну роль у загальній сукупності демотиваторів, що видно із табл. 1 (узагальнена нами за результатами двох обстежень українських промислових підприємств, що не здійснювали інноваційної діяльності згідно міжнародної методології [2; 3]).

Та все ж, як показують порівняльні дані обох опитувань, гострота фінансових обмежень підприємств дещо зменшилась у 2014–2016 роках. Чинники інформаційних обмежень (відсутність інформації про ринки і технології (в сукупності 4,0% у 2008–2010 рр.) також стали не такими значущими і вказуються як «невизначений попит на інноваційні ідеї – 2,8% у 2014–2016 рр. Зменшилось також, на думку респондентів, домінування окремих ринкових гравців – на це вказали лише 5,3% опитаних проти 7,1% у попередньому обстеженні. Проте менеджментом підприємств стали чіткіше усвідомлюватися причини інституційного характеру, що формуються у законодавчому полі – на ці причини вказало більше 12% (6,5 + 5,8 = 12,3%) із числа респондентів (виділено курсивом – див. табл. 1). При цьому представники 6,5% опитаних підприємств сподіваються на допомогу держави у здійсненні інновацій, вказуючи при цьому, що труднощі в її отриманні є вагомою причиною їх відмови від реалізації інноваційних проектів.

Зважаючи на те, що в період, коли відбувалось друге обстеження, здійснювали інновації лише 12,1–16,6% вітчизняних промислових підприємств (див. рис. 1), можна стверджувати, що зазначені чинники є

доволі вагомими перешкодами для здійснення ними інноваційної діяльності. Водночас доволі значна частка менеджерів підприємств взагалі не бачила підстав для її здійснення (майже п'ята частина із числа опитаних) – або через переважаючі позиції свого підприємства на ринку, або ж через свою впевненість в тому, що інновації ринком не будуть сприйняті позитивно, тому не варто й ризикувати, вкладаючи у процес їх створення час і ресурси. Тобто, судячи з результатів цих опитувань, вітчизняне ринкове середовище насичене дестимуляторами інноваційної діяльності. А це, згідно з класичним підходом Й. Шумпетера, який вказував передусім на економічний інтерес інноваторів, не зацікавлюватиме вкладатись у інновації тих, хто навіть має для цього відповідний ресурсний потенціал (інвестиційний, інноваційний).

Таблиця 1

**Розподіл не інноваційних підприємств за причинами, що перешкождали здійсненню інновацій**

(% від кількості обстежених підприємств)

<b>Чинники, що перешкоджають впровадженню інновацій</b>	<b>2008-2010</b>	<b>2014-2016</b>
Відсутність коштів у межах підприємства	16,3	9,7
Відсутність кредитів або приватного капіталу	8,7	5,0
Зависокі витрати на інновації	12,0	9,0
Відсутність кваліфікованих працівників	3,4	2,0
Відсутність партнерів по співпраці	5,3	1,4
Відсутність інформації про технології	2,1	-
Відсутність інформації про ринки	1,9	-
Невизначений попит на інноваційні ідеї	-	2,8
Занадто велика конкуренція на ринку	-	5,3
На ринку домінують певні підприємства	7,1	-
Труднощі в отриманні державної допомоги або субсидій для інновацій	-	6,5
Законодавчі/нормативні акти, що створили додаткове навантаження	-	5,8

За Й.Шумпетером, результативність інноваційної діяльності (яка втілюється у зростанні економічної віддачі від реалізації інноваційного продукту), безпосередньо залежить від рівня зацікавленості потенційних учасників інноваційного процесу (від інноваторів-підприємців і до інноваторів-винахідників) у його ініціації і практичній реалізації. А така зацікавленість матиме місце за наявності тісного зв'язку між стимулюванням (з боку суб'єкта управління) і мотивацією (яка виникає в об'єкта управління і має носити пролонгований характер, що важливо саме для сфери інноваційної діяльності), на чому акцентувалось раніше [4], і що підкреслюється й нині багатьма іншими науковцями [5–10]. Тому важливо через систему стимулів забезпечувати ефективність мотиваційного процесу – для формування у об'єкта управління такої поведінки, яка забезпечує досягнення поставлених суб'єктом управління цілей.

Мотивація до інноваційної діяльності, як і до будь-якої іншої, включає і мотиви, і стимули; вони є різноплановими за структурою (мотиви), формами і методами (стимули) і можуть мати різну вагомість (різне значення) для різних індивідів. За відсутності дієвих стимулів з боку суб'єкта управління (а дієвість визначається їх цінністю для задоволення потреб тих, на кого ці стимули спрямовані), мотивація може згасати. Причому стимули мають формуватися цілеспрямовано ще на рівні національної економіки, мають бути різноплановими, охоплювати не лише податкові й кредитні важелі для безпосередніх учасників інноваційної діяльності, а й законодавче забезпечення охорони приватної і, особливо, інтелектуальної власності, містити преференції організаційно-економічного характеру для розвитку інноваційної інфраструктури на регіональному рівні, а також багато чого іншого, в тому числі й регулятори у сфері корпоративного менеджменту, управління освітніми процесами і фінансовим забезпеченням фундаментальних наукових досліджень. В сукупності це формуватиме ту множину стимулів до інноваційної діяльності, яка є іманентною будь-якому ринковому середовищу і яка насамперед впливає на стратегічний вибір власників бізнесу і його топ-менеджменту та формує у них відповідні мотиваційні преференції, які потім переносяться у внутрішній простір підприємства у вигляді системи стимулювання, основні акценти якої мають відповідати його стратегічним цілям та враховувати специфіку діяльності найманих працівників у розрізі їх функціональних повноважень та відповідальності. Тобто через систему стимулювання персоналу на підприємствах створюється внутрішнє мотиваційне середовище (що містить, передусім, дієві стимули матеріального характеру).

Загалом, мотиваційний процес буде ефективним (дієвим), якщо віддача від отриманих результатів (щодо інновацій – це зменшення термінів створення і впровадження новацій, збільшення закладеної в них споживчої цінності) перевищуватиме витрати на його підтримання (передусім, витрати на виплату валентних винагород). Для забезпечення цього необхідний контроль і оцінювання досягнутих результатів і їх врахування у наступних рішеннях щодо зміни стимулів. Тобто можна говорити про формування певного механізму мотивації або мотиваційного механізму. Стосовно інноваційної діяльності такий механізм повинен містити відповідні стимули, націлюючи працівників усіх структурних ланок організації на систематичний і цілеспрямований пошук способів вдосконалення як власної роботи, так і організації

загалом, впровадження яких приносило б відчутну вигоду для всіх учасників інноваційного процесу (рис. 2 [4], доповнений співвіднесенням зі стратегією і наданий у формі алгоритму).

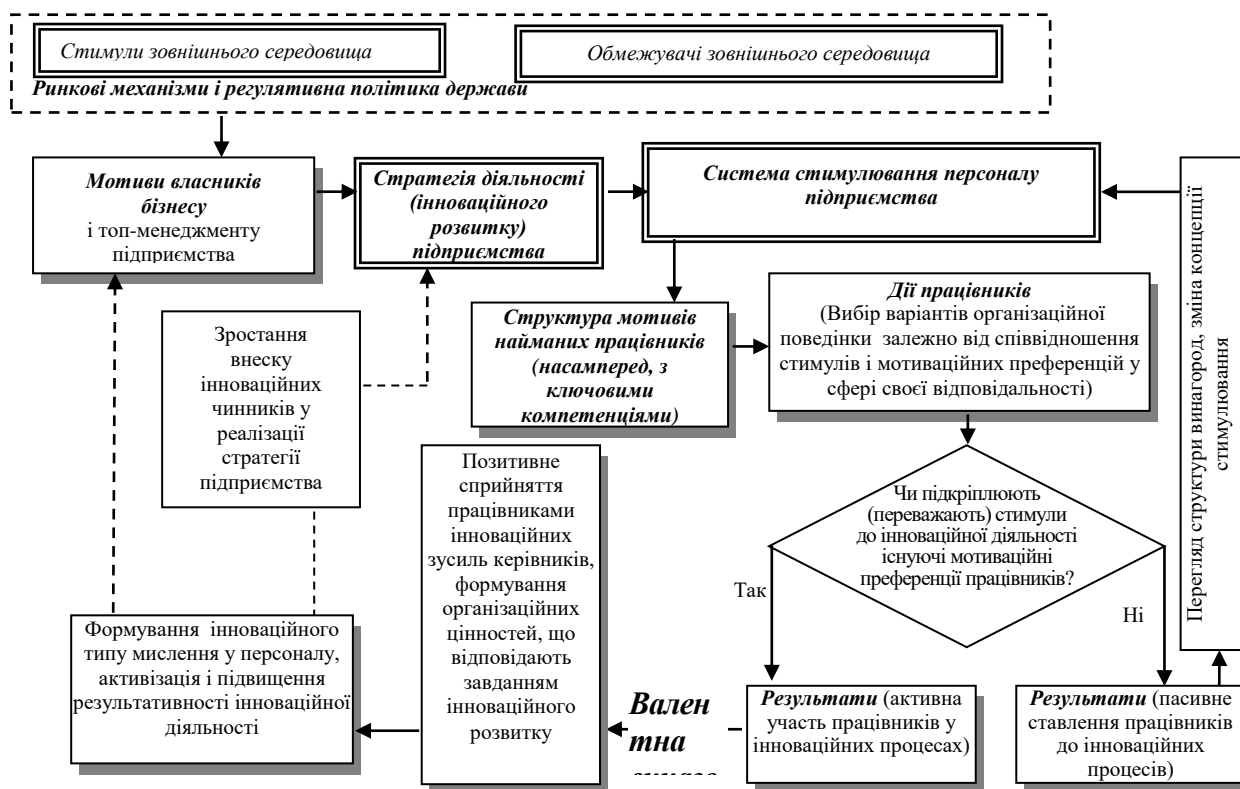


Рис. 2. Мотиваційний механізм інноваційної діяльності в контексті реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства

У сфері інноваційної діяльності важливо підтримувати інтерес до розвитку професійних здібностей, опанування нових, важливих для створення інновацій компетенцій, до прояву ініціативності і гнучкого лідерства. Використання протягом тривалого часу сукупності стимулів, їх періодична зміна, оновлення здебільшого формують у підлеглих ті стереотипи поведінки, які потрібні організації для нормального функціонування і досягнення поставлених цілей. За умов, що такі норми поведінки позитивно сприймаються соціумом, до якого належать дані працівники, актуалізують їх потреби вищого порядку (потреби у визнанні, успіху, самоствердженні), вони можуть формувати у працівників відповідні мотиви, які розширюють можливості цілеспрямованого впливу системи стимулювання інноваційної діяльності. Тим самим мотиваційний процес ставатиме ефективнішим.

Отже, мотиваційний механізм інноваційної діяльності має обов'язково співвідноситись із обраною стратегією діяльності, опиратись на сукупність валентних для ключового персоналу стимулів, що формують у них (або підкріплюють) мотиваційні преференції до активної і результативної інноваційної діяльності, містити засоби оцінювання досягнутих результатів і процедури коригування стимулів у разі їх низької ефективності. Формування такого механізму особливо важливо, якщо підприємство обирає стратегію інноваційного розвитку.

Управління інноваційним розвитком – це управління, спрямоване на вирішення протиріч у його бізнес-системі, які виникають внаслідок інноваційних змін, на їх компенсацію через побудову зворотних зв'язків між керуючою і керованою системою. Воно є своєрідним мистецтвом узгодження інтересів інноваційної і поточної діяльності, знаходження компромісу між доходністю і ліквідністю, доходністю – і ризиком втрати фінансової стійкості. Тоді траєкторія розвитку підприємства стає стійкою за допомогою цілеспрямованого управління «за збуреннями», а не тільки шляхом реалізації стабілізаційних заходів, спрямованих на усунення наслідків настання несприятливих подій. І тоді підприємство не просто функціонує, мінімізуючи відхилення параметрів діяльності за певний період або зберігаючи здатність до систематичних планованих змін для підтримання ефективного функціонування у більш тривалому часовому відрізку (що є основним завданням управління економічною безпекою підприємства), а здатне досягати запланованих цілей діяльності (розвитку) у стратегічній перспективі навіть за мало прогнозованого перебігу подій у бізнес-середовищі.

Тому економічна складова мотиваційного механізму інноваційної діяльності має формуватися з урахуванням інтересів усіх її учасників і можливості впливу на них (тобто управління реалізацією встановлених завдань має здійснюватися через вплив на інтереси учасників, коли суб'єкт управління надає

працівникам або позбавляє їх частини винагороди). І метою побудови ефективного мотиваційного механізму інноваційної діяльності є створення умов для досягнення визначених працівникам цілей економічними методами (через вибір дієвих важелів впливу). І такі умови мають поширюватися на доволі тривалу перспективу, оскільки лише в цьому разі запрацюють закони самоорганізації і стане можливою синергія спільної діяльності учасників інноваційного процесу. Вважаємо, що це завдання може бути реалізовано за допомогою такого інструменту стратегічного управління, як збалансована система показників (Balanced Score Card або скорочено BSC). Вона запропонована і детально розроблена Р. Капланом і Д. Нортонем [11], а також конкретизована для різних завдань стратегічного управління з урахуванням особливостей бізнес-середовища України багатьма вітчизняними науковцями.

В контексті одного із можливих інструментів стратегічного управління інноваціями вона розглядалась і нами в [12; 13]. Вважаємо, що Balanced Score Card може бути мотиваційною основою і механізмом управління інноваційним розвитком промислового підприємства. Аргументом на користь цього є те, що її методологія дає змогу сформулювати всеохоплюючу й ефективну систему інфорсменту – як систему, що містить засоби й інструменти примушування об'єкта управління виконувати закладені в контракті дії [14]. Зазвичай термін «інфорсмент» використовується відносно контрактів, які стосуються права власності – захист контрактів і примушування до їх виконання [14, 15]. Однак контракти укладаються і в сфері трудових відносин – стосовно прав і обов'язків роботодавців й найманих працівників. І якщо для виконання рутинної роботи можна чітко виписати умови співпраці, то в сфері інноваційної діяльності це зробити набагато складніше, адже створення новинки не відбувається за чітким планом. І тим більше не можна зробити точний прогноз її сприйняття ринком. Тому працівники функціональних служб підприємства, які задіяні в процесах (проектах) інноваційного розвитку підприємства і координують, згідно планів, свою діяльність у його внутрішньому просторі, не захищені від змін у зовнішньому середовищі, які можуть зробити недоцільною подальшу роботу у планових параметрах. Ці фактори необхідно враховувати. Водночас, якщо окремі працівники з ключовими компетенціями будуть не задоволені умовами співпраці (якщо по мірі реалізації інноваційного проекту їх внесок стане зростати, проте це не відобразиться на розмірі винагороди), вони можуть вдатися до опортуністичної поведінки. Тому у сфері трудових відносин система інфорсменту має містити елементи застереження – як від дійсно опортуністичної поведінки, так і від необґрунтованого у ній звинувачення, коли невиконання завдання не пов'язане зі свідомим опором працівника тиску з боку роботодавця, а викликане обставинами, на які він не може вплинути (наприклад, поява новин обставин у зовнішньому середовищі). Принципова схема такого інфорсменту, побудована нами з урахуванням можливостей Balanced Score Card, наведена на рис. 3. Вона логічно вписується у мотиваційний механізм інноваційного розвитку в частині, що стосується внутрішнього стимулювання найманого персоналу.

І хоча про пряме примушування у такій системі інфорсменту не йдеться, але наявність засобів оцінювання результатів відповідно до встановлених критеріїв і тісний зв'язок ступеня досягнення поставлених цілей із винагородою уже слугує цілям примусу (або стимулювання). І з урахуванням специфіки інноваційного розвитку критеріальна база має формуватися з позицій підтримання фінансово-економічної безпеки. Тобто доцільно вказувати не максимально бажане значення показника, а подавати його у формі «не нижче такого-то рівня». Відштовхуючись від цього рівня і слід здійснювати стимулювання досягнення поставлених цілей. У разі отримання кращих, ніж планові результати, доцільно збільшувати винагороду, що стимулюватиме ініціативу.

Розподіл преміального фонду має здійснюватися між керівниками функціональних служб з урахуванням їх ролі у реалізації завдань інноваційного розвитку і мінімізації відповідних ризиків. Цим підвищується відповідальність менеджера за збалансовану роботу відділу у розрізі функціональних стратегій розвитку підприємства. Вносячи корективи у числові значення показників відповідно до бажаної динаміки економічного зростання, закладеної у стратегії, можна забезпечувати контроль за їх досягненням, змінювати силу стимулюючих заходів відповідно до нових завдань. Тим самим, через економічну складову, в якій поєднано функції контролювання, оцінювання і стимулювання виконавців за досягнуті результати залежно від ступеня досягнення поставлених цілей, забезпечуватиметься дієвість мотиваційного механізму інноваційного розвитку у довгостроковому періоді та в режимі самоорганізації.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Для успішного виходу промислових підприємств на ринки країн ЄС необхідно активніше використовувати управлінські інструменти довгострокового характеру, які мають підвищувати дієвість систем і механізмів управління їх інноваційним розвитком. Зважаючи на недостатньо високу результативність інноваційної діяльності вітчизняних промислових підприємств, а також враховуючи специфіку економічних відносин у сфері інновацій, особливої уваги потребує формування ефективного мотиваційного механізму інноваційної діяльності. Ефективність такого механізму забезпечується взаємообумовленістю мотивів і стимулів власників бізнесу і найманого персоналу. Це досягається наявністю у мотиваційному механізмі інструментів і засобів для чіткого встановлення цілей інноваційної діяльності, оцінювання результатів їх досягнення і винагороджування за отриманими результатами. У процесі дослідження логічно доведено, що інструментальним забезпеченням цього поєднання може бути система збалансованих показників. Розглянуто особливості побудови такої системи

для мотиваційного механізму управління інноваційним розвитком промислового підприємства. Конкретизація сукупності цільових показників в контексті стратегії інноваційного розвитку машинобудівних підприємств і буде предметом наступних досліджень.

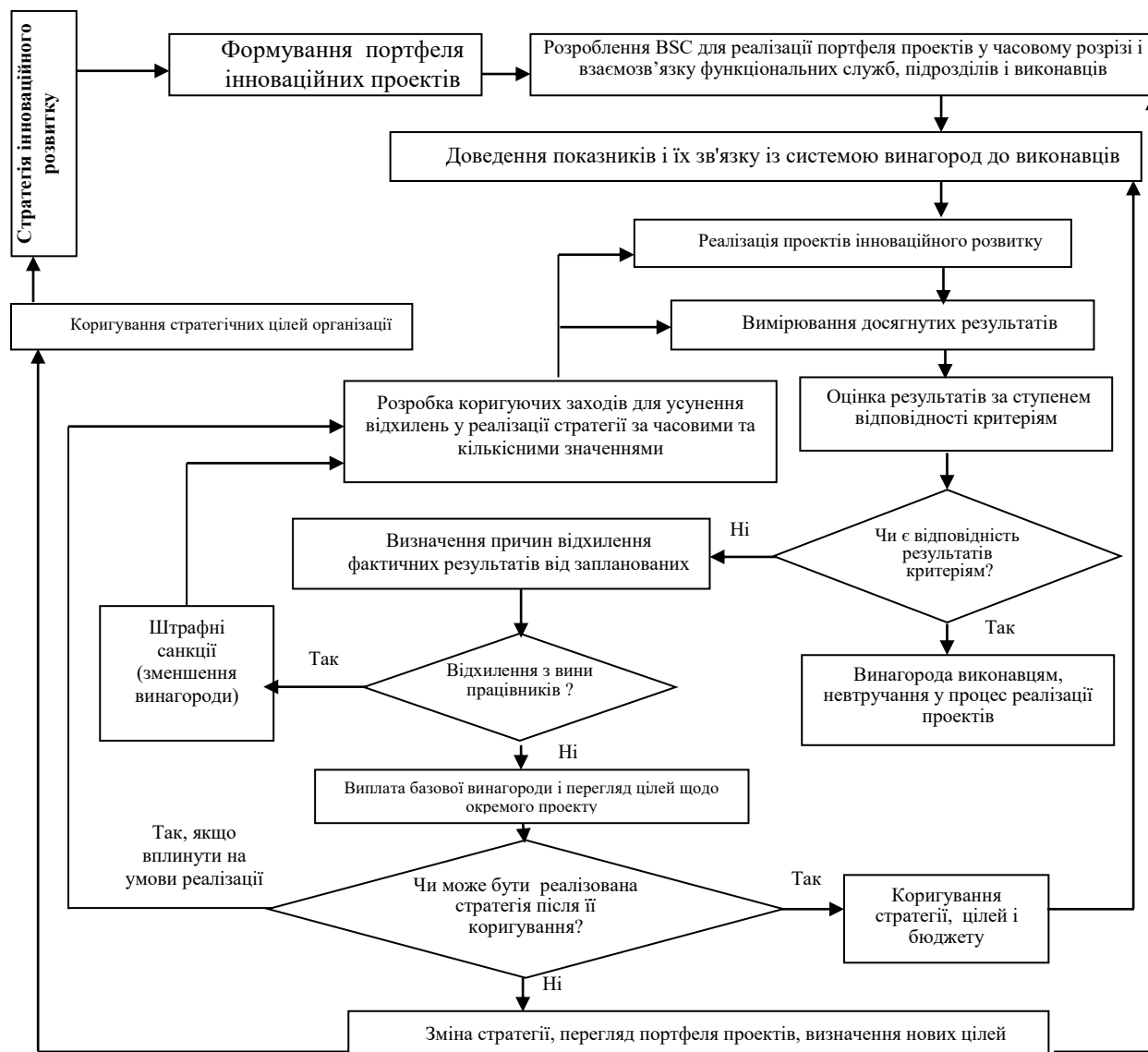


Рис. 3. Складові і процедури системи інформенту у мотиваційному механізмі інноваційного розвитку підприємства

### Література

1. Наукова та інноваційна діяльність (1990–2017 рр.) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua> (Дата звернення 19.10.2018 р.).
2. Обстеження інноваційної діяльності в економіці України за період 2008–2010 років [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/katalog/nauka\\_in/Inn\\_2010.zip](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/katalog/nauka_in/Inn_2010.zip) (Дата звернення 12.05.2012).
3. Обстеження інноваційної діяльності в економіці України за період 2014–2016 років [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/katalog/nauka\\_in/Inn\\_2010.zip](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/katalog/nauka_in/Inn_2010.zip) (Дата звернення 19.10.2018).
4. Стадник В.В. Стимули як складова інноваційної політики підприємства / В.В. Стадник // Вісник Технологічного університету Поділля. Економічні науки. – 2002. – № 2, ч. 1. – С. 9–11.
5. Баранецька О.Г. Потреби та ціннісні орієнтири працівників у формуванні дієвого мотиваційного середовища / О.Г. Баранецька, В.В. Стадник // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – № 3, т. 3. – С. 191–194.
6. Гризовська Л.О. Чинники мотивації у підвищенні ефективності інноваційної діяльності підприємства / Л.О. Гризовська // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2014. – № 3, т. 2. – С. 90–94.

7. Бутенко А.І. Концептуальні підходи до мотивації в інноваційній діяльності підприємства / А.І. Бутенко // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2015. – № 1 (17). – С. 283–289.
8. Тужилкіна О. В. Мотиваційні основи стимулювання інноваційної діяльності у сучасних умовах / О.В. Тужилкіна // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2015. – № 2 (71). – С. 111–115.
9. Головчук Ю.О. Мотиваційні аспекти розвитку інноваційного потенціалу промислового підприємства / Ю.О. Головчук // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2015. – № 2, т. 2. – С. 133–137.
10. Климчук А.О. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності [Електронний ресурс] / А. О. Климчук, А.М. Михайлов // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2018. – № 1. – Режим доступу : <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/>.
11. Kaplan R.S. The Balanced ScoreCard / R.S. Kaplan, D.P. Norton – Boston : Harvard Business School Press, 1996. – 286 p.
12. Михальчик С.О. Стратегічне планування в реалізації інновацій на промисловому підприємстві : дис. ... канд. екон. н. / С.О. Михальчик. – Хмельницький, 2005. – 187 с.
13. Стадник В.В. Технологія BSC у підтриманні фінансово-економічної безпеки підприємницьких структур в процесі інноваційного розвитку / В.В. Стадник, С.О.Михальчик // Матер. Всеукраїнської наук-практ. конф. 21-22 квітня 2017 р. – Житомир, 2017. – С. 30–33.
14. Вольчик В.В. Совершенствование информента в сфере государственных закупок как фактор развития предпринимательства / В.В. Вольчик // Terra Economicus. – 2007. – Т. 5. – № 1-2. – С. 60–61.
15. Белокрылов К.А. Обеспечение контракта как механизм снижения рисков его неисполнения / К.А. Белокрылов, С.С. Цыганков, С.В. Наливайко // Вопросы регулирования экономики. – 2015. – Т. 6. – № 3. – С. 82–93.

#### References

1. Naukova ta innovatsiina diialnist (1990–2017 rr.) [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : <http://www.ukrstat.gov.ua> (Data zvernennia 19.10.2018 r.).
2. Obstezhennia innovatsiinoi diialnosti v ekonomitsi Ukrainy za period 2008–2010 rokov [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/katalog/nauka\\_in/Inn\\_2010.zip](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/katalog/nauka_in/Inn_2010.zip) (Data zvernennia 12.05.2012).
3. Obstezhennia innovatsiinoi diialnosti v ekonomitsi Ukrainy za period 2014–2016 rokov [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/katalog/nauka\\_in/Inn\\_2010.zip](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/katalog/nauka_in/Inn_2010.zip) (Data zvernennia 19.10.2018).
4. Stadnyk V.V. Stymuly yak skladova innovatsiinoi polityky pidpryemstva / V.V. Stadnyk // Visnyk Tekhnolohichnoho universytetu Podillia. Ekonomichni nauky. – 2002. – № 2, ch. 1. – S. 9–11.
5. Baranetska O.H. Potreby ta tsinnisni oriientyry pratsivnykiv u formuvanni diievoho motyvatsiinoho seredovyscha / O.H. Baranetska, V.V. Stadnyk // Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky. – 2010. – № 3, t. 3. – S. 191–194.
6. Hryzovska L.O. Chynnyky motyvatsii u pidvyshchenni efektyvnosti innovatsiinoi diialnosti pidpryemstva / L.O. Hryzovska // Herald of Khmelnytskyi National University. – 2014. – № 3, t. 2. – S. 90–94.
7. Butenko A.I. Kontseptualni pidkhody do motyvatsii v innovatsiinoi diialnosti pidpryemstva / A. I. Butenko // Ekonomika: realii chasu. Naukovyi zhurnal. – 2015. – № 1 (17). – S. 283–289.
8. Tuzhykina O. V. Motyvatsiini osnovy stymuliuvannia innovatsiinoi diialnosti u suchasnykh umovakh / O.V. Tuzhykina // Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. – 2015. – № 2 (71). – S. 111–115.
9. Holovchuk Yu.O. Motyvatsiini aspekty rozvytku innovatsiinoho potentsialu promyslovoho pidpryemstva / Yu.O. Holovchuk // Herald of Khmelnytskyi National University. – 2015. – № 2, t. 2. – S. 133–137.
10. Klymchuk A.O. Motyvatsiia ta stymuliuvannia personalu v efektyvnomu upravlinni pidpryemstvom ta pidvyshchenni innovatsiinoi diialnosti [Elektronnyi resurs] / A. O. Klymchuk, A.M. Mykhailov // Marketynh i menedzhment innovatsii. – 2018. – № 1. – Rezhym dostupu : <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/>.
11. Kaplan R.S. The Balanced ScoreCard / R.S. Kaplan, D.P. Norton – Boston : Harvard Business School Press, 1996. – 286 r.
12. Mykhalchuk S.O. Stratehichne planuvannia v realizatsii innovatsii na promyslovomu pidpryemstvi : dys. ... kand. ekon. n. / S.O. Mykhalchuk. – Khmelnytskyi, 2005. – 187 s.
13. Stadnyk V.V. Tekhnolohiia BSC u pidtrymanni finansovo-ekonomichnoi bezpeky pidpryemnytskykh struktur v protsesi innovatsiinoho rozvytku / V.V. Stadnyk, S.O. Mykhalchuk // Mater. Vseukrainskoi nauk-prakt. konf. 21-22 kvitnia 2017 r. – Zhytomyr, 2017. – S. 30–33.
14. Volchik V.V. Sovershenstvoanye ynformenta v sfere hosudarstvennykh zakupok kak faktor razvytyia predprynmatelstva / V.V. Volchik // Terra Economicus. – 2007. – Т. 5. – № 1-2. – S. 60–61.
15. Belokrylov K.A. Obespechenye kontrakta kak mekhanyzm snyzheniya ryskov eho neyspolneniya / K.A. Belokrylov, S.S. Tsyhankov, S.V. Nalyvaiko // Voprosy rehulyrovannia ekonomiky. – 2015. – Т. 6. – № 3. – S. 82–93.

Рецензія/Peerreview : 28.09.2018      Надрукована/Printed : 07.11.2018  
Рецензент: д. е. н., проф. Рудніченко С.М.