

**Iryna Smirnova**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Audit, Accounting and Taxation  
Central Ukrainian National Technical University*

## **THE CONCEPT OF MANAGEMENT ACCOUNTING IN THE SYSTEM OF INFORMATION SUPPORT OF INNOVATIVE INTEGRATED STRUCTURES**

### **Summary**

*The paper considers the concept of management accounting in the system of information support for the activity of innovative integrated structures. The place of management sphere in the innovation paradigm is clarified. It was determined that the management process is one of the most important objects of innovation implementation. The peculiarities of the functioning of management systems in the conditions of adaptation to the realities of the fourth industrial revolution are studied. The need for changes in the management system in the direction of increasing its innovativeness has been proven. The problems of improving the efficiency of the innovation system and innovation activity are systematized. It is proven that in modern economic conditions, the management system in innovative integrated structures requires proper informative providing, which is formed within the framework of strategic management accounting, as a part of accounting and analytical system of such structures.*

### **Вступ**

Глобалізація та інтеграція зумовлюють зміни, які відбуваються в обліку та практичній реалізації його концепції, що зумовлює напрямки подальших досліджень науковців. Сучасна концептуальна основа бухгалтерського обліку не відповідає потребам і вимогам сучасного суспільства та потребує змін.

Інноваційність безпосередньо пов'язана із інноваціями – одним із загальних та основоположних понять, які відображають суттєві якості та потсійні відносини в межах управлінського процесу.

Дедалі більшого значення у вітчизняній економіці набувають інтеграційні процеси. Важливими причинами їх формування у реальному секторі економіки України є створення сприятливих умов для здійснення господарської діяльності, можливість посилення конкурентних позицій та контролю за ринковою ситуацією.

Важливе значення для подальшого розвитку економічної системи та соціально-економічних відносин нині має формування стійких економічних структур, що забезпечують ефективне функціонування економіки.

Відповідно, в сучасних умовах європейської інтеграції національної економіки система управління потребує зміни підходів до інформаційного забезпечення, яке формується в межах стратегічного управлінського обліку, який є складовою обліково-аналітичної системи суб'єктів господарювання. Це виявляється можливим при розширенні інформаційного простору цієї системи і спрямування її мети на підвищення якості процесу стратегічного управління, його вдосконалення.

### **Розділ 1. Управлінський облік як складова інформаційного забезпечення розвитку інноваційної парадигми**

Дослідженням сутності та змісту категорії «інновація» займалися і вітчизняні, і зарубіжні науковці, якими було сформовано певні підходи, у відповідності до яких інновація може виступати інструментом, процесом, результатом чи зміною.

На початку досліджень означеної категорії науковці вважали, що інновації є чинником, джерелом, засобом або інструментом досягнення певних цілей. І саме означеними цілями та сферою застосування її обумовлювалася сутність інновацій:

- Й. Шумпетер, М. Доджсон та Ф. Діксон були розробниками виробничого спрямування інновацій;
- П. Друкера є автором підприємницького підходу до розгляду інновацій;
- М. Портер вважав, що інновації є основою для здобуття конкурентних переваг;
- Ф. Котлер сформував маркетинговий підхід до визначення інновацій, побудований на суб'єктивному аспекті їх сприйняття;
- О. Амоша стверджував, що інновації мають суспільне значення, оскільки є головним фактором безперервного й динамічного розвитку суспільства.

Необхідно відмітити, що кожному із наведених визначень характерна прив'язка до вирішення певних завдань, проте вони спрямовані не на розкриття їх сутності, а на прояви інновацій в окремих сферах господарської діяльності.

Подальші дослідження були пов'язані із вирішенням питання, чи вважати інновації змінами, процесом чи результатом. Як зазначає Горбаченко С.А.: «Серед прихильників першого підходу виділяють Б. Санто, Дж. Тідда та Дж. Бессанта, М. Лапіна, Д. Черваньова та

Л. Нейкову. Ці науковці виходили з того, що винахід стає нововведенням в процесі комерціалізації, тобто лише в тому випадку коли він сприймається ринком. В цьому сенсі використовують й термін «інноваційний продукт». Підхід до інновації як до процесу передбачає наявність певної послідовності дій, які поступово перетворюють ідею на товар або технологію. Іншими елементами процесу є зміна етапів, стадій та фаз в межах життєвого циклу інновацій з певними часовими обмеженнями, а також фінансування розробки, впровадження та комерціалізації інновацій. Порівняльний аналіз чинників впливу засвідчує, що найбільшої вагомості набуває саме чинник часу, особливо для тих секторів економіки, де життєвий цикл інновацій є дуже коротким, а можливості для прискорення розробки та впровадження інновацій – обмеженими.

Такі науковці, як В. Зянько, П. Харів та О. Собко, М. Денисенко та Я. Риженко, В. Бойченко та інші були прихильниками наукового погляду, згідно якого інновації розглядаються як результату у вигляді економічного, соціального, політичного, екологічного, науково-технологічного або іншого ефекту. У цьому сенсі компромісним можна вважати підхід до визначення інновації як зміни. Адже зміни є одночасно і процесом, і результатом. Цієї думки дотримувалися Ю. Бажал, Ю. Яковець, А. Пригожин, Л. Водачек та О. Водачкова, М. Хучек та інші» [4].

Необхідно зазначити, що зміни є універсальним поняттям, проте існуючі спроби трактування інновацій як змін, не конкретизують ні їх природу, ні характер змін.

Заслуговує на увагу дослідження, автори якого, групуючи підходи до розуміння терміну «інновація», зазначають: «Інновації класифікують:

- 1) за сутністю та відповідно до нормативної регламентації;
- 2) з погляду суб'єкта господарювання та з урахуванням рівня загальнення;
- 3) трактування як процесу чи результату діяльності;
- 4) за цільовою спрямованістю процесу» [13].

Наука «управління» визначає інновацію як процес створення, освоєння і впровадження новітніх технологій управління в усіх функціональних сферах організації, а також систематичний пошук нових технологій у перспективних напрямках організаційно-технологічного розвитку.

Тому категорію «інновація» слід розглядати як результат розробки та реалізації (комерціалізації) інноваційної ідеї, що призводить до певного економічного, екологічного чи соціального ефекту. Ми погоджуємось, що таке трактування інновацій якнайкраще відображає суть сучасних економічних та управлінських процесів.

Основним джерелом створення інновацій є інноваційна діяльність, яку Закон України «Про інноваційну діяльність» трактує як: «діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок, що зумовлюють просування на ринок нових конкурентоспроможних товарів і послуг» [12].

Згідно з цим визначенням, результатом інноваційної діяльності є перетворення досліджень і розробок на товари та послуги. Якщо припустити, що продукт є продуктом природи та людської праці в матеріальній і нематеріальній субстанції, а також у формі послуг, який завдяки своїм властивостям здатний задовольнити існуючі або очікувані суспільні потреби та обмінюватися та продавати, то результат інноваційної діяльності можна виявити лише в ринковому середовищі. На нашу думку, це твердження є невірним.

Останнім часом більшість дослідників так чи інакше пов'язують інноваційну діяльність з комерціалізацією певної науково-дослідної діяльності. Проте проведені дослідження показують, що не кожен результат інноваційної діяльності планується до комерціалізації, наприклад, коли йдеться про соціальні чи екологічні інновації.

Слід зазначити, що сутнісні характеристики інноваційної діяльності залежать від методу управління. Таким чином, в умовах індустріальної економіки інноваційна діяльність має періодичний і функціонально фрагментований характер, в інноваційній економіці вона є перманентною на рівні окремих організацій, в економіці знань – є системною.

З огляду на це, Н. Колінко пропонує: «У процесі управління інноваційною діяльністю виокремити залежно від його рівня такі функції:

- загальні функції (прогнозування, планування, організування, мотивування, контроль за впровадженням та ефективністю інновацій);
- конкретні функції (управління інноваційним процесом, управління інноваційним проектом, управління інноваційним потенціалом, управління інноваційним розвитком, управління інноваційною програмою);
- об'єднувальні функції або інноваційне керівництво» [9].

Ці функції, а особливо остання їх група, і виступають основою для технологій інноваційного управління. Ці технології характеризуються унікальністю, але в процесі використання рано чи пізно перетворюються на звичайні технології. Відповідно можна стверджувати, що інноваційна складова є часовою характеристикою, оскільки свого часу кожна нова управлінська технологія була інноваційною. Це обумовлює необхідність постійного оновлення системи управління, у тому числі у вигляді впровадження управлінських інновацій.

Крім того, необхідно розрізнити поняття «інноваційне управління» та «управління інноваціями або інноваційною діяльністю», оскільки ці

терміни мають різне спрямування, технологічне підґрунтя, методи аналізу і об'єкти дослідження.

У сфері управлінської діяльності одним із найпоширеніших підходів щодо дослідження сутності інновацій є їх орієнтація на забезпечення економічного розвитку. Ще Й. Шумпетер у ході досліджень визначив: «Місце управлінської сфери в інноваційній парадигмі при виокремленні 5 типів інновацій:

1) виробництво невідомого споживачам нової продукції, товару, послуги або продукту з якісно новими властивостями;

2) впровадження нового способу виробництва, в основу якого покладено нове наукове відкриття або новий підхід до комерційного використання продукції;

3) освоєння нового ринку збуту;

4) залучення нових матеріалів, видів сировини та її джерел;

5) впровадження нових або удосконалення старих форм організаційного та управлінського процесів» [21].

Процес управління є одним із найважливіших об'єктів впровадження інновацій. Він забезпечує взаємодію між об'єктом і суб'єктом управління по прямих і зворотних каналах. Ця взаємодія відбувається виключно між людьми при виконанні професійних завдань.

Процес лідерства забезпечує функціонування менеджменту в межах визначеного контуру лідерства, а якість визначеного функціонування залежить від професійної компетентності керівного персоналу. Контур управління, у свою чергу, також включає систему показників, що заснована на базових і граничних умовах як первинних цілях. Матеріальні, фінансові, людські та інформаційні ресурси організацій є основними вимогами процесу управління. Граничні умови коригують розвиток процесу управління в контексті досягнення пріоритетних цілей. Останні покликані забезпечити виживання організації на ринку і є основою забезпечення її конкурентоспроможності.

Відповідно, сучасний інноваційний менеджмент розглядає інновації саме в контексті професійної управлінської діяльності, а основним предметом дослідження є процеси формування та розвитку інтелектуального капіталу на всіх рівнях. Це головна складність даного напрямку, але й основний фактор ефективності управління інноваційною діяльністю, оскільки вивчення системи інноваційної діяльності в розрізі менеджерів та їх професійного рівня значно складніше, ніж для всіх інших видів інновацій. Саме інноваційний менеджмент забезпечує досягнення запланованих результатів, створює умови для появи «прибутків інноваторів» та забезпечує ефект організаційної синергії через високий рівень професійної інтеграції роботи менеджерів різного профілю.

Проведений аналіз дозволяє погодитись з думкою Бобровської О.Ю., яка зазначає: «Інноваційне управління потрібно розглядати як обов'язковий пріоритетний компонент інноваційної діяльності, що використовує інноваційні важелі організації й управління процесами, створення і реалізації інновацій, координацію діяльності суб'єктів інноваційної сфери, їхню взаємодію та створює механізми узгодження інтересів всіх учасників управлінських процесів. Воно має відбуватися у відповідності із принципами єдності теорії і практики, адаптивності, конкретності, об'єктивності, зв'язку причин та наслідків, історичного розвитку. При цьому взаємодія суб'єкта та об'єкта інноваційного управління передбачає використання каналів прямих та зворотних зв'язків» [1].

Впровадження інновацій здійснює безпосередній вплив на такі важливі складові для визначення системної якості сучасного управління, як результативність та ефективність. Останні поняття треба чітко розділяти. Адже, як зазначав П. Друкер: «результативність – це робити правильні речі, а ефективність – це робити речі правильно» [17]. Тобто під результативністю розуміється ступінь досягнення поставлених цілей у вигляді якісних і кількісних результатів, визначених шляхом порівняння «план-факт». Джерелом ефективності управління може бути певний кваліфікаційний рівень керівника, диференціація видів управлінської праці, інформаційне забезпечення, автоматизація та алгоритмізація процесів управління, координація спільних і функціональних дій управлінського колективу. Проте «чистої» ефективності менеджменту на практиці не існує, менеджмент забезпечує управлінську підтримку різноманітних технологічних процесів, а його кінцева ефективність визначається появою інноваційного продукту та поширенням інноваційного результату для збільшення прибутку.

Саме кінцевий результат є передумовою ефективності управління. Якщо це не так, необхідна зміна системи управління. Ефективність, у свою чергу, відображає якісну властивість ефективності, а її розрахунок здійснюється за відношенням результату до понесених витрат на його досягнення. Ефективність включає професійний потенціал, набутий під час професійної підготовки та минулої практичної діяльності, а ефективність – практичну позитивну реалізацію важливих для суспільства соціально-економічних цілей. Ефективність управлінської підготовки в контексті системи менеджменту визначає кінцеву ефективність управлінського персоналу, але ця підготовка має відповідати характеру та особливостям інноваційного розвитку суспільства та мати специфічні очікувані особливості, пов'язані з розвитком науки та аналітика, і досвід управління. Тобто окремі інновації сприяють забезпеченню результативності та ефективності управління, що

в свою чергу створює умови для інноваційного розвитку систем управління.

Інноваційність як здатність впроваджувати інновації у виробництво та управління та максимально використовувати науково-технічний потенціал, а також ефективність, економічність, якість, швидкість і рентабельність є одним із основних критеріїв оцінки ефективності менеджменту.

Перехід від стандартизованого масового виробництва до максимальної персоналізації, прискорення змін і скорочення життєвих циклів продуктів і технологій, перехід конкуренції на міжнародний рівень, сильний динамізм запитів споживачів у контексті абсолютизації пропозиції інформації можна віднести до глобальних тенденцій, які зумовлюють необхідність впровадження інноваційних інструментів управління.

Трактування та групування принципів інноваційного менеджменту залежить від принципів, які вважаються основою традиційного менеджменту. Це можуть бути принципи спеціалізації, стандартизації, планування та контролю, ієрархії послуг тощо. Зокрема, якщо оцінювати інноваційну систему менеджменту крізь призму принципів А. Файоля, зазначається, що лише деякі з них залишаються актуальними (справедливість, підприємництво), а інші мають бути скориговані з урахуванням інноваційної складової сучасних тенденцій управління. Зокрема, при розподілі праці необхідно враховувати все більшу генералізацію аутсорсингу; дисципліну, авторитет та ініціативу, які все більше трансформуються в інноваційне лідерство; замість того, щоб підпорядковувати особисті інтереси загальним інтересам, необхідно, щоб інтереси кожної людини були інтегровані в спільні цілі; замість порядку – комфорт і сприяння творчому настрою.

Науковці виокремлюють декілька етапів розвитку досліджень з організації інноваційного управління видами економічної діяльності, які зрештою втілилися у факторному підході, функціональній концепції, а також як системний і ситуаційний підходи.

В епоху домінування факторного підходу наукові дослідження і розробки вважалися одним із найважливіших факторів розвитку економічного потенціалу країни, сфер діяльності і окремих підприємств. Але цей розвиток досягнуто насамперед завдяки численним важелям: збільшенню чисельності наукових кадрів та покращенню матеріально-технічної бази. В управлінні інноваційними процесами переважали статистичні факторні моделі, побудовані на основі кореляційно-регресійної залежності.

Функціональна концепція розглядала інноваційний менеджмент як сукупність функцій управління та процесів прийняття управлінських рішень. Цей підхід базується на розподілі праці в управлінні

інноваційною діяльністю, паралельно зі спеціалізацією та оптимізацією управлінських рішень. Можна сказати, що в рамках функціональної концепції спостерігались намагання максимально зблизити поняття «інноваційне управління» та «управління інноваціями», що абсолютно невірне. У практиці менеджменту найбільшого поширення набули оптимізаційні моделі та календарне планування роботи. Для функціональної концепції характерна також ретельна регламентація процедурних аспектів управління на основі спеціальних положень про відділи та служби, робочих інструкцій, паритету повноважень і обов'язків тощо.

У зв'язку з цим у рамках системного підходу до управління сучасною промисловістю найбільша увага приділяється функціонуванню сучасних підприємств, кожне з яких виступає як складна організована система, що складається із сукупності взаємопов'язаних елементів, спрямованих на досягнення певних цілей розвитку, враховуючи комплекс внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на кожне окреме управлінське рішення.

І, нарешті, в сучасних умовах розвивається ситуаційний підхід до сучасного управління. У рамках цього підходу ситуація розглядається як сукупність значень факторів, які впливають на функціонування окремих підприємств і галузі в цілому в певний період часу. У ситуаційному підході робиться спроба інтегрувати найкращі риси кожного з інших підходів у контексті їх використання для прийняття управлінських рішень у конкретних ситуаціях. Ситуаційний підхід до сучасного менеджменту відкриває необмежені можливості для творчого використання різноманітних інструментів, одночасно підвищуючи відповідальність менеджерів у виборі правильних рішень. У процесі використання цього підходу управлінські завдання вимагають від менеджерів, крім високого професіоналізму, лідерських якостей і творчих здібностей.

Четверта промислова революція та трансформація автоматизованого виробництва, систем обміну даними та виробничих технологій в єдину саморегульовану систему з мінімальним втручанням або без втручання людини у виробничий процес сприяли певному переосмисленню управління інноваціями. Вершина розвитку штучного інтелекту в машинах, які будуть здатні до самовдосконалення та самообслуговування, і при цьому за ефективністю та результативністю набагато перевершуватимуть можливості людей. самих (особливо керівників) є сингулярністю – станом, у якому «людям більше не потрібно буде оновлювати комп'ютери, телекомунікаційні системи та роботизовані механізми. Ці машини та системи перепрограмують себе. Люди не зрозуміють, як вони працюють, але все само собою вийде.



В «унікальному середовищі» система управління також вимагає іншої організації, і окремі менеджери повинні відповідно змінити свій спосіб мислення та свої дії. Зрештою, сингулярне середовище за своєю природою є надзвичайно гнучким, турбулентним, потенційно несприятливим і навіть деструктивним.

У зв'язку з дослідженнями, пов'язаними з розробкою системи управління, визначенням її ефективності та результативності, а також засобів адаптації до реалій четвертої промислової революції, слід зазначити, що успішні системи управління поступово переходять від ієрархічних структур до інноваційних моделей, що засновані на мережевій взаємодії та кооперації.

Зі стратегічної точки зору нинішній рівень менеджменту та усвідомлення поточних змін у всіх сферах надзвичайно низький порівняно з необхідністю переосмислення економічних, соціальних і політичних систем у відповідь на виклики четвертої промислової революції. Як наслідок, національні та глобальні організаційні структури, необхідні для регульованого поширення інновацій, є неадекватними або взагалі відсутні. Також бракує послідовної, позитивної та єдиної концепції на глобальному рівні, яка могла б визначити можливості та виклики четвертої промислової революції, і яка має фундаментальне значення для залучення різних верств та спільнот до процесу, оскільки а також з метою профілактики негативна реакція суспільства на радикальні зміни.

Зазначені чинники зумовлюють необхідність зміни системи управління в напрямку підвищення її інноваційності, вони мають максимально адаптувати характер і методи управління технологічними, економічними, соціальними та політичними процесами четвертої промислової революції. процеси, щоб бути максимально ефективними та ефективними з точки зору людського розвитку суспільства та його безпеки. У кожному окремому випадку специфічною формою інноваційного менеджменту є управлінська інновація.

Так, на думку Шаповал С.С., Фоменко Г.С., Плешу Г.: «Під управлінськими інноваціями найчастіше розуміють особливу форму зміни існуючих принципів, структури, процедур, методів, технік та/або будь-яких елементів системи управління організацією на кардинально нові, що є результатом творчої діяльності. У цьому сенсі управлінською інновацією може бути нова система організації і управління, нова управлінська технологія чи новий бізнес-процес – все те, що є дієвим способом забезпечення неповторності системи управління з одночасним збереженням її ефективності» [15].

Проте існує й декілька альтернативних варіантів щодо дефініції управлінських інновацій. Зокрема, спрощене визначення Birkinshaw J.,

згідно якого: «Управлінські інновації – це нові форми та методи роботи, що використовуються апаратом управління, та характеристика управлінських інновації як впровадження нових практик, процесів і структур, котрі характеризуються значним відривом від поточних норм» [16].

На нашу думку, ці визначення не розкривають природу управлінських інновацій, а концентруються лише на їхньому прояві.

На думку Горбаченко С.А.: «Більш вдала спроба визначення сутності управлінських інновацій трактує цей термін як цілеспрямовану зміну складу функцій, організаційних структур, технології і організації процесу управління, методів роботи системи управління, яка орієнтована на заміну системи управління або її окремих елементів з метою прискорення або поліпшення рішення поставлених перед підприємством задач на основі виявлення закономірностей і чинників розвитку інноваційних процесів на всіх стадіях життєвого циклу продуктів, технологій і підприємства в цілому. Але, по-перше, це визначення можна використовувати лише на локальному рівні для окремих підприємств, а, по-друге, в ньому теж залишаються відкритими питання щодо джерел управлінських інновацій» [4].

Відповідно до іншого підходу, управлінські інновації пропонуються рзглядати як будь-які зміни в технічному управлінні, які спрямовані на заміну існуючих машин або їх елементів для прискорення або підвищення якості виконання поставлених завдань.

Однак ідентифікація змін в управлінні та управлінських інновацій менш точна. Крім того, характер категорії «управління технологіями» в цьому визначенні, здається, є проблемою. Більше того, технології управління за своєю природою досить стабільні, і їх зміна зачіпає не тільки процедурні питання, а й наукові, інформаційні, технологічні, психологічні та інші аспекти управління. Тобто для того, щоб технології йшли, інновації повинні мати зміни тектонічного масштабу. Так як найчастіше це впливає тільки на діяльність і технічне управління авіакомпанії.

Інше визначення управлінських інновацій трактує їх як особливий тип інновацій, що має свої особливості сфери застосування, менші матеріальні, але вищі психологічні витрати при реалізації. Останнє твердження є суперечливим, оскільки деякі регуляторні інновації вимагають навіть більших інвестицій ресурсів, ніж маркетинг чи технології.

Стосовно креативної складової, яка, безумовно, є необхідним елементом управління інноваціями, слід зазначити, що новий тип менеджменту характеризується активним використанням елементів креативності, а його механізми спрямовані на динамічні зміни бізнес-

середовища та інноваційної діяльності. підприємств. При цьому управлінську інновацію пропонується визначати як генерацію та інтеграцію сучасних методів і технологій менеджменту на основі креативного та творчого підходу, спрямованих на підвищення ефективності та результативності управлінських рішень на тлі підвищення загальної професіоналізації управлінської діяльності. .

Відповідно, управлінські інновації є, з одного боку, виступають результатом взаємодії науки (особливо фундаментальної науки управління), аналітики та практики управління. З іншого боку, управлінські інновації нерозривно пов'язані з технологічними інноваціями. Тому кожна управлінська інновація має технологічну основу, тоді як майже кожна технологічна інновація базується на управлінському рішенні.

Таке твердження справедливо і в умовах розвитку інформаційних технологій, оскільки автоматизації таких функцій управління, як лідерство та робота в команді, поки що не очікується. Не можна автоматизувати інтуїцію, бачення, творчий потенціал, здоровий глузд, набуття досвіду, побудову взаємопідтримки, машина не може стати повноцінним наставником.

Таким чином, інноваційний управлінський ланцюг передбачає взаємозалежність менеджменту та технологічних інновацій. Наприклад, інноваційні процеси в маркетингу та управлінні продажами призвели до необхідності автоматизувати певні клієнтські процеси. Це призводить до технологічних інновацій у вигляді програмних продуктів CRM (керування клієнтами, включаючи збір, зберігання та аналіз даних). Можливості цих продуктів, у свою чергу, стимулювали нові управлінські інновації в рамках кількох підходів CRM: операційного (автоматизація бізнес-процесів споживачів, що допомагає персоналу працювати з клієнтами), спільного (програмна взаємодія зі споживачами без участі персоналу) та аналітичного. (програма, що відповідає за інформаційну підтримку управлінських рішень). Подібний порядок зберігається в залежності від менеджменту та послуг, продуктів, комерційних та інших інновацій.

На думку Hamel G.: «Якщо мова йде про технологічні інновації, найчастіше їхнє виникнення пов'язують із вирішенням конкретних проблем господарської діяльності або із творчим пошуком новаторів (від наукових колективів та інноваційних хабів до талантів-одинаків). У свою чергу, для управлінських інновацій необхідні наступні компоненти: проблема, що не має наявного вирішення та потребує нових ідей; нові принципи та погляди, що мають забезпечити нові підходи; перегляд традицій та догм, які обмежують творче мислення; приклади та аналоги, які допоможуть по новому переосмислити можливості» [18].

Управлінська інновація характеризується наявністю певних проблем із досягненням цілей або зниження рівня управління організаційною структурою. При цьому чим більша проблема, тим більше можливостей для управлінських інновацій. Джерелом проблеми є наступні протиріччя:

- між технологіями виробництва і збуту та методами і структурами управління;
- між поставленими цілями та наявними ресурсами;
- між поставленою метою і нерозумним способом її досягнення.

У першому випадку існуючі методи управління не встигають адаптуватися до змін у процесах виробництва та збуту. Інакше для досягнення поставлених завдань не вистачить фінансових, людських, інформаційних та інших ресурсів. У третьому випадку основною проблемою є високий рівень бюрократії: складність процедур прийняття рішень, неефективний розподіл повноважень, відсутність рівності повноважень і відповідальності, недостатня мотивація персоналу.

Існуючі проблеми найпростіше виявити через діагностику процесу управління, яка включає відповіді на такі запитання: хто керує процесом, хто має повноваження його змінювати, яка мета процесу, хто є клієнтом певного процесу, хто бере участь, яка підтримка даних або аналітичні інструменти потрібні, які проблеми створює процес і які рішення йому потрібні, як він пов'язаний з іншими системами управління тощо.

Вирішення зазначених проблем може передбачати повний цикл створення та впровадження інновації, а також інтеграцію успішного рішення управління інноваціями з іншими організаційними структурами. Цим управлінські інновації відрізняються від технологічних інновацій, які майже всі захищені патентами.

Іншою ситуацією, коли можна констатувати наявність потреби в інноваціях, є неповне використання можливостей ефективної структури з одночасною наявністю інноваційного потенціалу. У цьому випадку інноваційний менеджмент орієнтований, перш за все, на підвищення конкурентоспроможності на території країни, регіону, галузі, підприємства чи окремої продукції.

Крім наявності проблем, що вимагають нестандартних рішень, впровадження управлінських інновацій також вимагає наявності менеджерів, здатних врахувати все розмаїття навколишнього світу в контексті пропозиції досконалості, актуальності та надійності. про управління дослідженнями, а також про системні рішення. Найкраще, коли управлінські інновації розробляє і впроваджує людина з відповідним інтелектом і досвідом, яка володіє комунікативними навичками і вміє працювати в команді, особливо з математичним складом розуму і здатністю мислити системно. Якщо така особа не має кваліфікації, команда менеджерів може включити ці якості.

Загальними характеристиками управлінських інновацій у різних сферах національної економіки є кадрова залежність, високий ступінь непередбачуваності наслідків, необхідність відповідного науково-дослідницького середовища, креативний характер рішень, високий рівень інформатизації, висока трудомісткість, інтелектуальність і інноваційність. а в деяких випадках витрати, наявність зовнішніх бар'єрів і внутрішнього опору.

На нашу думку з метою ідентифікації управлінських інновацій доцільно використовувати їх класифікацію І. Нікуліної, за якою: «Управлінські інновації поділяються на три групи:

- інновації в методології менеджменту (синергетичний менеджмент, тендерний менеджмент, сітьовий менеджмент, креативний менеджмент, командний менеджмент, комунікативний менеджмент тощо);

- інновації у внутрішніх структурних підвидах загального менеджменту (інновації у виробничому, фінансовому, кадровому менеджменті, маркетингу);

- інновації в основах науки і практики класичного менеджменту (інновації у принципах, методах, функціях управління та елементах нормативно-інформаційного і кадрового забезпечення» [10].

На наш погляд, інновації, спрямовані на управління людьми, доцільніше відокремити від інновацій у внутрішніх структурах загального управління. Крім того, окремої уваги заслуговують також нововведення, пов'язані з моделлю формування лідерства та професіоналізації діяльності. Більше того, визначити їх у запропонованій класифікації практично неможливо.

Дослідження управлінських інновацій дозволило Горбаченко С.А. визначити, що: «На рівні окремих суб'єктів господарювання набули поширення такі управлінські інновації, як контролінг, реінжиніринг, системна стратегія втручання, нейро-сітьові технології, інформаційно-асоціативне моделювання, структурно-функціональне моделювання тощо. Успішна реалізація означених інновацій передбачає наявність наступних умов: системне бачення управлінських змін з боку керівництва, сформована інноваційна інфраструктура, високий рівень професіоналізації менеджменту, своєчасність інновацій та їхня відповідність загальним цілям, лояльність персоналу до інноваційних змін та розвитку, схвалення або підтримка інноваційних рішень зовнішніми консультантами» [3].

З точки зору управлінської культури впровадження управлінських інновацій вимагає від менеджерів схильності до ризику та досвіду, а також постійного моніторингу зовнішнього середовища, вимагає відповідної системи оцінки поточного стану системи та прагнення до поліпшення. Крім того, для успішної реалізації управлінські інновації

мають бути забезпечені відповідними ресурсами (матеріальними, інтелектуальними, кадровими, інформаційними, правовими тощо).

Своєчасність та актуальність управлінських інновацій передбачає, що проміжок часу між виявленням управлінської проблеми та впровадженням інноваційного рішення має бути достатнім для відповідних змін у всій системі. Водночас процес управління інноваціями є безперервним, тобто не завершується впровадженням нового управлінського підходу, методології чи технології, оскільки етичне старіння характерне для всіх типів інновацій. Проте з поширенням управлінських інновацій вони вдосконалюються, набувають нових якостей і характеристик, пристосовуються до нових вимог і, зрештою, модернізуються, стають ефективнішими та ефективнішими.

Основним дефіцитним ресурсом впровадження управлінських інновацій є професійна майстерність управлінського персоналу, яка формується на основі триєдиності менеджменту – як мистецтва, науки і діяльності (ремесла). Мистецтво має тенденцію бути індуктивним, рухаючись від окремих подій до більшої картини. Наука дедуктивна, вона переходить від загальних понять до часткових випадків. Ремесло є ітеративним і може варіюватися від загального до часткового і навпаки. В основі кожного «природного прояву» лежать різні методи пізнання, але для ефективного управління необхідні всі три компоненти.

Професіоналізація менеджменту є складною проблемою, яка потребує філософських, соціологічних, психологічних, педагогічних та інших досліджень. Взагалі термін «професіоналізація» зустрічається в сучасній науковій літературі досить часто, переважно в значенні спеціальної підготовки людей до здійснення професійної діяльності. Проте сутність цього поняття є набагато ширшою.

При цьому особистісна професіоналізація розглядається як: професійна підготовка (педагогічний підхід); набуття соціального статусу через професію (соціологічний підхід); професійні досягнення, належність до визначеної професійної спільноти (професійний підхід).

На рівні окремих керівників професіоналізм є інтегральною характеристикою, яка одночасно відображає як високий рівень наявних навичок, необхідних для вирішення поточних завдань, так і здатність оволодівати новими вміннями в умовах інноваційного розвитку, управління змінами та необхідності забезпечення стабільні результати власної діяльності.

Л.І. Федулова зазначає: «Як управлінська категорія, професіоналізація – це процес, метою якого є підвищення ефективності управління, що включає діяльність з розвитку управлінців задля підвищення їх професійного рівня; розробки, запровадження та модернізації інструментів управління у формі відповідних методів, засобів і

технологій задля створення управлінської інфраструктури; формування відповідного світогляду у формі філософії управління (задля наявності відповідних орієнтирів щодо реалізації самого управління» [7].

У концептуальному розумінні професійна система складається з трьох основних елементів (структури, функцій і методів) і прикладних процесів управління (управлінських рішень, управління комунікаціями та інформацією, кадри-технологій і т.д.).

Можна стверджувати, що між системами професійного управління та управлінськими інноваціями існує тісний зв'язок, оскільки діяльність сучасних менеджерів все більше пов'язується з інноваційною діяльністю. Для отримання нових конкурентних переваг необхідно забезпечити прискорені темпи зростання та модернізацію бізнес-процесів. Через це до вирішення справ, пов'язаних з інноваціями, залучається низка менеджерів. І ці менеджери змушені балансувати між завданнями поточної служби та інноваціями. Визначений баланс, у свою чергу, також виступає одним із джерел управлінських інновацій.

Тому формування та реалізація сучасної управлінської діяльності у сфері менеджменту безпосередньо пов'язані з результативністю управлінської діяльності, яка у свою чергу залежить від професійного рівня управлінського персоналу. Тільки за умови одночасної оптимізації інноваційної, організаційної та кадрової складових можна стверджувати про наявність умови для розвитку інноваційної системи.

Захарчин Г.М., Любомудрова Н.П., Швед Л.Р., до думки яких ми доєднуємось, вважають: «Інноваційність, як і інновація, є неоднорізними категоріями, тому її дослідження вимагає інтегрованого підходу. Категорія інноваційність має всі ознаки понятійного апарату, і в еволюційному циклі трансформацій функцій менеджменту засвідчує появу нової функції, співзвучної до сучасних тенденцій сьогодення і необхідної для розвитку соціально-економічних процесів на інноваційній основі. Сутнісно категорія інноваційність поєднує:

- властивість (креативну активність людини);
- дію, результатом якої є конкурентоспроможна інновація;
- процес, як наслідок сукупності дій, що мають свої принципи побудови та закономірності протікання» [5].

Інноваційний процес передбачає перетворення наукових знань, інноваційних ідей у матеріальну форму, певний продукт, тобто інновацію, яка якісно змінює суспільство.

Інновація, як процес, складається з відповідних етапів і характеризується безперервним життєвим циклом. Процесний підхід до розгляду інновації поєднує теоретичний аспект із прикладним, оскільки інновації спочатку виникають на ментальному плані, виникають у свідомості людини, що свідчить про первинність мисленнєвого процесу.

Наступні етапи відображають матеріалізацію ідеї, перетворення мисленнєвої діяльності в продуктивну. Завдання кожного етапу різні, але мета одна: досягти ефективного бізнес-результату від інноваційного процесу. Оптимізація процесу передбачає вибір відповідної технології управління, завдяки якій інновації будуть перетворені на джерело підвищення конкурентоспроможності компанії та її фінансового зростання. Вибір технології є невід'ємною частиною розробки механізму управління інноваційним процесом, здатного дозволити компанії вийти на конкурентний ринок.

Отже, суттєвою складовою інноваційного процесу є ефективний механізм управління комерціалізацією інноваційних ідей. У цьому контексті в багатьох сферах діяльності поширюється практика використання сучасної моделі управління інноваціями під назвою «відкриті інновації». Така практика зумовлена зростаючими витратами на дослідження та розробки, які кожна компанія проводить у своїх дослідницьких лабораторіях. Щоб зменшити ці витрати, компанії налагоджують співпрацю у сфері науки та досліджень, яка відбувається в рамках відкритих інноваційних центрів. Така співпраця ефективна, оскільки прискорює внутрішні інноваційні процеси через обмін знаннями та забезпечує розширення ринкового простору. Успіх інноваційного процесу залежить від рівня освіти, професійної компетентності його учасників та прагнення до постійного розвитку.

Інноваційність як діяльність характеризується пошуком нових можливостей удосконалення всіх чинників, спрямованих на створення інновацій. Це особливий вид діяльності, пов'язаний зі створенням нової якості в різних формах, ризиках та інвестиціях. Поширення соціогуманістичних тенденцій сприяє розвитку інновацій соціального характеру, а суспільна практика підтверджує необхідність активізації соціально орієнтованих інноваційних проектів, спрямованих на покращення якості життя та соціального середовища. У контексті інноваційної діяльності визначено важливі завдання розвитку співробітників та управління талантами, адже креативність є обов'язковою ознакою інновацій.

Інноваційна діяльність неможлива без належного інвестування та фінансування науки та освіти, без створення нових ідей. За рівнем освіти Україна входить до лідерів, але за ефективністю інноваційної діяльності, кількістю інноваційних розробок, інноваційно активних підприємств та обсягом державного фінансування наукових досліджень Україна посідає неприємне останнє місце. Така політика держави не сприяє розвитку інноваційної діяльності та підвищенню конкурентоспроможності місцевих підприємств.



Підвищення ефективності функціонування інноваційної системи й інноваційної діяльності на думку Горбаченко С.А.: «досягається завдяки успішному вирішенню проблем, до яких, зазвичай, відносять такі:

- відсутність ефективної державної стратегії інноваційного розвитку із чітким виділенням глобальних пріоритетів, домінуючих високотехнологічних галузей;
- відсутність довіри у взаємовідносинах між учасниками і партнерами інноваційної системи;
- незадовільна система нормативно-правового регулювання й законодавчого забезпечення функціонування екосистеми та інноваційного розвитку;
- відсутність вітчизняного досвіду і належної культури запозичення кращих світових стандартів у цій сфері;
- слабка ініціатива держави у стимулюванні розвитку інноваційної екосистеми, інноваційної інфраструктури, сприятливого інноваційного клімату;
- недосконалість законодавства у сфері запобігання імітації інновацій та псевдоінноваційної діяльності» [4].

Ці та інші проблеми є результатом неякісної економічної, соціальної та правової політики держави, а також слабого менеджменту в системі інноваційної діяльності. Тому створення ефективної інноваційної системи потребує попередньої оцінки її поточного стану, виявлення слабких місць, перегляду взаємовідносин між суб'єктами інноваційного процесу та пошуку мотиваційних вихідних положень для встановлення партнерських конкурентних відносин, встановлення інституційних норм і правил, необхідних для економічно вигідного для всіх залучених сторін, максимального використання інформаційних ресурсів та інтелектуального потенціалу кожного.

Інноваційність як світогляд виявляється в мистецтві створення нової якості думки, думки, ідеї та продукту і вплітається в канву світоглядного простору, якісного поступу цивілізації та нової парадигми розвитку. У цьому контексті інноваційний потенціал стає фундаментальною категорією, яка закладає основу для розвитку в стратегічному вимірі. Це синтез філософії та методології як результат прояву соціо-гуманістичної парадигми стратегії розвитку. Предметне поле також включає пропозицію нових цінностей, які мають забезпечити стабільні конкурентні переваги на ринку та реалізацію місії компанії, дотримуючись при цьому етичних норм взаємодії між усіма учасниками інноваційного процесу.

Встановлення пріоритетів, які відповідають основним вимогам сьогодення, дозволяє адаптувати або змінити світоглядні орієнтації, а отже, поведінкові ролі та життєві сенси. Світоглядний аспект не тільки

відображає рівень культури (інноваційної, організаційної, особистісної), знижує опір інноваціям, а й сприяє ефективному управлінню змінами.

Крім перерахованих підходів, інноваційність представляє особливу галузь знань, що представлена в інноваційному менеджменті та систематизовану оцінюючому, дескриптивному та інструментальному блоках. Оціночний блок містить шкалу цінностей, що відповідають поточній і сприйнятій суб'єктами сучасної діяльності.

Описовий блок включає описи реального процесу інноваційної діяльності, закономірностей, факторів і особливостей його перебігу, а також факторів, що впливають на прийняття управлінських рішень, прогнозування їх результатів, експериментування та оцінку альтернатив. Інструментальний блок охоплює інститути, пов'язані з інноваційною діяльністю, ресурсне забезпечення цього процесу, суттєві професійні та інші характеристики інноваторів, комунікаційні процеси, правовий режим інноваційного середовища.

Інноваційний менеджмент, як наука, є цілісною системою наукових знань, спрямованих на ефективне управління інноваційними процесами в оперативному та стратегічному вимірі, як локально, так і глобально. В управлінні інноваціями час важливий як швидкість інновації та реагування на швидкі зміни в бізнес-процесах. З теоретичної точки зору інноваційна діяльність, як галузь знань, має свій зміст, методи дослідження, об'єкт, предмет, завдання, принципи тощо. Практичне розуміння цих складових знаходить своє відображення у впровадженні інновацій, оцінці впливу інноваційної діяльності на економічний і соціальний розвиток як на макро-, так і на мікрорівнях, застосуванні прикладних наукових та інструментальних методів аналізу та моніторингу.

Якщо в теоретичній складовій переважають категоріальна та інституційна складові, то в практична складова акцентується на нормативній складовій, яка регулює інноваційну діяльність. Поєднуючи теоретичні та прикладні аспекти, інноваційність стає загальною методологічною основою суміжних галузей знань, розвитку інноваційної теорії та ефективного впровадження якісних змін у всіх сферах життя суспільства.

Тому інноваційність спрямована на якісну зміну соціально-економічної системи (цілі, результати). Це складний і тривалий процес, який потребує системного регулювання, постійного відтворення та створення для цього достатніх умов. Розгляд інноваційності як сучасної категорії сприяє розвитку теоретичного дискурсу та збагачує наукові дослідження. Розгляд інноваційності як процесу необхідний для пошуку ефективного механізму перетворення наукових знань, інноваційних ідей у матеріальну форму та швидкого проходження всіх етапів життєвого циклу інновації.

Активна сторона інноваційності покликана висвітлити слабкі місця для розробки стратегічної державної політики, спрямованої на розвиток інноваційної діяльності та підвищення конкурентоспроможності вітчизняних компаній. Світогляд інноваційності відображає появу нової якості, сформульованої в нових цінностях, покликаних забезпечити компаніям стійкі конкурентні переваги на ринку та виконання їх місії, дотримуючись при цьому етичних норм взаємодії. теми інноваційної екосистеми. Таким чином, системний розгляд інноваційності є важливою методологічною основою формування стратегічно важливих конкурентних переваг у глобалізованому світі, сучасна фаза якого визначається особливо інтегрованими структурами, які також є основою збереження стабільності виробництва в розвинених країнах.

## **Розділ 2. Вплив на розвиток концепції управлінського обліку особливостей функціонування інтегрованих структур**

Дедалі більшого значення у вітчизняній економіці набувають інтеграційні процеси. Важливими причинами їх формування у реальному секторі економіки України є створення сприятливих умов для здійснення господарської діяльності, можливість посилення конкурентних позицій та контролю за ринковою ситуацією.

Важливе значення для подальшого розвитку економічної системи та соціально-економічних відносин нині має формування стійких економічних структур, що забезпечують ефективне функціонування економіки. Форми таких структур можуть бути найрізноманітнішими, але їх ядро складають переважно:

- інтеграція (стан з'єднання окремих, диференційованих частин і функцій системи в ціле, а також процес, що приводить до такого стану);
- партнерство (форма співробітництва між підприємствами, яка не закріплена в установчих документах, але підтримується на основі договору корпоративного партнерства).

Головною метою інтеграційних процесів у промисловості є об'єднання фінансових, виробничих, інтелектуальних та інших ресурсів підприємств з метою підвищення ефективності господарської діяльності, забезпечення гарантованих умов постачання сировини та реалізації продукції, збільшення прибутку, і рентабельності капіталу, зниження витрат, збільшення використання обладнання, балансування бізнес-ризиків, підвищення технологічного рівня і, таким чином, зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Інтеграція реалізується через тісне співробітництво і кооперацію підприємств та об'єднань економічних суб'єктів. Цей процес може мати місце на рівні регіонів, галузей, міжгалузевих об'єднань, в національних масштабах і за їх межами.

Калініченко Л.Л. провела глибоке дослідження переваг та недоліків інтеграції, систематизація яких представлена у табл. 1.

Таблиця 1

### Переваги та недоліки інтеграції

Переваги інтеграції	Недоліки інтеграції
- економія на операційних витратах за рахунок об'єднання служб маркетингу, обліку, збуту;	- управлінські ризики і бюрократизація, до яких може призвести ускладнення структури управління
- економія за рахунок створення нової більш ефективної системи управління, що використовує передові технології;	- ризик проходження межі оптимального розміру бізнесу, за яким слідує не зростання ефективності, а її зниження;
- доступність фінансових ресурсів, економія за рахунок зміни джерел фінансування, вартості фінансування та інших вигод	- існуюча тенденція до зростання пропорції постійних витрат;
- економія за рахунок ефекту масштабу	- ризик втрати гнучкості і динамізму при зміні технології і попиту;

Джерело: складено автором на основі [8]

Загальний підхід до класифікації інтеграції представлено рис. 1.



Рис. 1. Класифікація видів інтеграції

Джерело: побудовано автором

Крім того, на думку Калініченко Л.Л.: «Виділяють такі моделі інтеграції:

- комерційна угода, що характеризується мінімальною інтеграцією – немає участі в капіталі компанії або обміну акціями (така модель найбільш поширена в країнах з високим економічним ризиком);
- спільне підприємство (СП), коли партнерами створюється абсолютно нова організація (СП дозволяє розділити витрати та знизити ризик);
- пряма купівля, часто із зовнішнім фінансуванням;
- перехресне володіння акціями за допомогою обміну;
- злиття, у тому числі у формі фінансово-промислових груп (ФПГ);
- структура фінансового холдингу» [8].

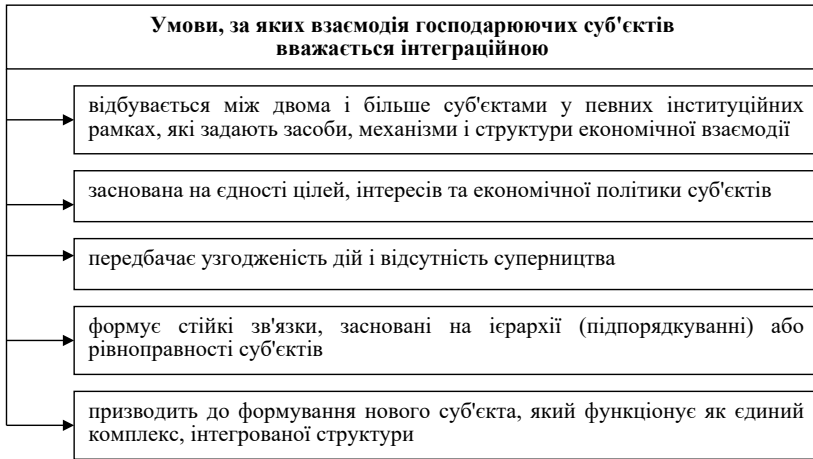
На практиці у світі існують різні види консолідації (інтеграції) компаній, які відрізняються залежно від цілей співпраці, характеру економічних відносин між їх учасниками, ступеня самостійності підприємств: стратегічні альянси, консорціуми, картелі, синдикати, пули, асоціації, конгломерати, трести, концерни, промислові холдинги, фінансово-промислові групи та ін. Прагнення знайти баланс між перевагами централізації та децентралізації управління та відповідальності при об'єднанні компаній призводить до вибору таких організаційних форм інтеграції, які займають проміжне місце між повною централізованою корпоративною структурою та кооперацією в чистому ринковому середовищі, приклади таких організаційних форм є інноваційно-інтегровані структури.

На нашу думку, розвиток інтеграційної взаємодії суб'єктів господарювання зумовлений двома причинами. По-перше, розвиток пов'язаний з трансформаційними процесами, що відбуваються в національній економіці і змінюють економічні умови. Це пов'язано з розвитком нових галузей виробництва, посиленням диференціації та інтеграції окремих галузей, поглибленням міжнародного поділу праці, необхідністю формування постіндустріального суспільства та інформації. Ці фактори призвели до ускладнення структурних складових економіки, включаючи не лише збільшення кількості її елементів, а й зміну якісних параметрів останніх, а також ускладнення умов, систем і механізмів їх взаємодії у вигляді інтеграції на різних рівнях економічної системи. По-друге, розвиток інтеграційної взаємодії суб'єктів господарювання обумовлений історичним розвитком форм організації виробництва, який призвів до появи інтегрованих структур нового типу – мережових компаній, кластерів та інших структур інституційного типу.

Умови, за яких взаємодія господарюючих суб'єктів вважається інтеграційною, представлено рис. 2.

Ці обставини дозволили Пилипенко А.А. стверджувати: «Інтегрована бізнес-структура є сукупністю неоднорідних за складом економічних агентів, кожен з яких має властиві тільки йому характеристики, між якими виникають істотні й регулярні взаємозв'язки, що спричинюють взаємообумовлений вплив один на одного» [11]. На нашу думку, під це визначення підпадають також інноваційно-інтегровані структури.

Для визначення факторів, що впливають на ефективне функціонування інтегрованих структур, насамперед необхідно виділити внутрішнє (мікроекономічне) та зовнішнє (макроекономічне) середовище дії суб'єктів господарювання в умовах інтеграції.



**Рис. 2. Умови інтеграційної взаємодії господарюючих суб'єктів**

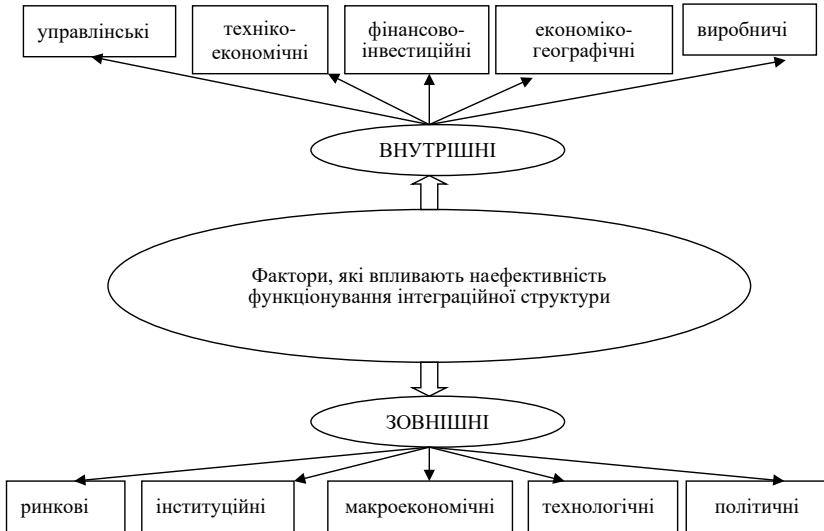
*Джерело: узагальнено автором на підставі [8]*

Вся структура, як і будь-який суб'єкт господарювання, знаходиться і функціонує в зовнішньому макроекономічному середовищі. При цьому така структура відрізняється тим, що в неї включено безліч елементів, кожен з яких має своє найближче оточення. При цьому господарські одиниці всієї структури можуть замінити окремі елементи найближчого оточення. Багато факторів, які визначають ефективність усієї бізнес-структури, можуть бути зовнішніми для окремого бізнес-суб'єкта, що входить до її складу, але в контексті інтеграції вони водночас є внутрішніми для всієї структури в цілому, а саме дуже важко; намалювати між ними.

До внутрішніх факторів належать ті, що визначають ефективність усієї структури, що є закладеним потенціалом суб'єкта господарювання. А до зовнішніх факторів належать чинники економічного середовища інтегрованої структури, а також мезоекономічне середовище та найближче оточення самої інтегрованої структури.

Зовнішні та внутрішні фактори, що визначають ефективність інтегрованих структур, узагальнені на рис. 3.

Крім того з метою оцінки ефективності функціонування інтегрованих структури використовують п'ять основних видів процесів, зміст яких подано у табл. 2.



**Рис. 3. Фактори, які впливають на ефективність функціонування інтеграційної структури**

*Джерело: узагальнено автором*

Таблиця 2

**Процеси, що визначають ефективність функціонування інтегрованих структури\***

№ та назва процесу	Зміст процесу
1. Матеріальні	пов'язані з придбанням (власним виготовленням), використанням сировини і матеріалів у виробництві готової продукції, а також з реалізацією готової продукції
2. Технічні	пов'язані з придбанням та використанням об'єктів основних засобів у процесі господарської діяльності
3. Фінансові	пов'язані із залученням, розподілом і використанням фінансових ресурсів інтегрованої структури при здійсненні фінансово-господарської діяльності
4. Інвестиційні	пов'язані із залученням і використанням ресурсів для фінансування інвестиційних проектів і програм, що реалізуються інтегрованою структурою
5. Управлінські	пов'язані із здійсненням впливу суб'єкта управління на об'єкти управління окремих бізнес-одиниць в межах інтегрованої структури

*Джерело: складено на підставі [8]*

Специфіка оцінки економічної ефективності інтегрованих корпоративних структур значною мірою пов'язана з необхідністю врахування різноманіття внутрішньокорпоративних зв'язків, що впливають як на функціонування окремих економічних одиниць, що входять до складу підприємства, так і на загальну ефективність діяльності підрозділів. всередині окремих процесів інтегрована структура.

Ефективність взаємодії між структурними елементами інтегрованої структури можна представити як функціональну залежність між ефективністю бізнес-одиниць в рамках окремих процесів інтегрованої структури та ступенем впливу взаємодіючого підприємства на діяльність цієї одиниці. в рамках відповідних процесів інтегрованої структури.

Сукупність взаємодій бізнес-одиниць в рамках інтегрованої структури доцільно представити у вигляді матриці суміжності, в якій кожен елемент представляє силу впливу бізнес-одиниці на діяльність взаємодіючих бізнес-одиниць в рамках окремих процеси цілісної структури.

Ефективність інтегрованої структури в цілому можна розрахувати як середнє значення ефективності процесів, що здійснюються в ній. При цьому загальна ефективність бізнес-одиниць в рамках окремих процесів інтегрованої структури являє собою загальну оцінку власної ефективності та ефективності внутрішніх взаємодій компанії в рамках відповідних процесів.

Вивчення теоретичних джерел і досвіду організації управління в інтегрованих структурах дало змогу виділити три рівні централізації функцій управління: низький, середній і високий. Водночас централізація функцій може бути досягнута шляхом створення централізованих організаційних структур або передання їх безпосередньо центральному органу шляхом встановлення процедур, правил і стандартів їх виконання структурними підрозділами.

До основних переваг централізації управління належать: прозорість і контрольованість діяльності підконтрольних їм підприємств (установ); можливість застосовувати єдину стратегію, політику та запроваджувати єдині процедури та правила в межах кожного підрозділу, що додатково зменшує витрати на адміністративне управління; швидкий обмін інформацією між підприємствами (установами) групи; зниження ризиків прийняття рішень, що дозволяє досягти синергетичного ефекту в управлінні групою підприємств (установ).

Проведене дослідження дозволило Гончарук І.В., Іщенко Я.П. і Стригун І.В. виявити і узагальнити: «Групи причин, які спонукають керівництво мережі (групи підприємств) до запровадження централізованої форми обліку:

– неспівпадіння аналітичних даних про господарські операції, що надаються різними підрозділами чи окремими підприємствами мережі;



– критична кількість локальних програмних продуктів, що використовуються різними підрозділами та підприємствами групи, при цьому виникає величезна ймовірність помилки, пов'язаної із людським фактором при перенесенні даних із однієї системи в іншу;

– відсутність у суб'єкта управління детальної співставної інформації про діяльність підприємств мережі – це звичайна проблема підприємств будь-якого розміру, які мають географічно віддалені підрозділи або багато підрозділів» [2].

Сучасні системи управління інтегрованими структурами потребують відповідної інформаційної безпеки, яка формується в рамках стратегічного управлінського обліку, який виступає розрахунково-аналітичною структурою системи.

Розуміння стратегічного обліку як процесу управління вартістю, створеною компанією та якою вона володіє, на відміну від сприйняття майбутнього як невизначеності, дало змогу визначити основні напрями його розвитку, виходячи з таких двох позицій:

1) ентропія (невизначеність майбутнього інноваційної компанії, управління ризиками);

2) обліковому управлінні інноваційним підприємством.

Це поділ, який має зовсім інші наслідки за ознакою часу, з якого починається управління компанією, особливо інноваційним, яким є кожна інноваційно-інтегрована структура.

Управління компанією може здійснюватися з двох часових рівнів (позицій): з точки зору теперішнього моменту і з горизонту майбутнього. Погляд у сьогодні дозволяє досліджувати можливі варіанти майбутнього розвитку, ведення бухгалтерського обліку компанії та мінімізацію ризиків збитків, викликаних невизначеністю майбутнього.

Під час дослідження питань організації стратегічного обліку на інноваційному підприємстві Скрипник М.Є. виявив: «Три основні суттєві позиції:

– по-перше, місією інноваційного підприємства є створення цінності;  
– по-друге підприємство є відкритою системою, що здійснює безперервну взаємодію з зовнішнім середовищем;  
– результатом даної взаємодії є синергетичний ефект, який призводить до якісно нового рівня самого підприємства (тобто створення нової цінності і збільшення власності)» [14].

Стратегічний план розвитку підприємства – це потік інформації та методологічний інструмент, які одночасно дозволяють, з одного боку, будувати конкретний напрямок діяльності, а з іншого – перебувати в комунікації та взаємодії, співпраці з іншими підприємствами.

В обліковому плані така подвійність дає змогу говорити про можливість синтезу у відповідних системах як фінансового, так і управлінського обліку.

Отже, коли йдеться про стратегічне обґрунтування в організації дослідницьких проєктів, необхідно базувати його насамперед на двох напрямках обґрунтування;

- 1) в якості основи організації обліку виступає звітність;
- 2) план рахунків покладений в основу організації обліку.

По-друге, стратегічний облік слід розглядати як стратегічну систему через первинне визначення інноваційності підприємства, з одного боку, та як інституційну одиницю, що змінює цінність, з іншого.

З урахуванням цих двох визначальних позицій можна скласти стратегічну організаційну модель підприємства, що складається з двох векторів: стратегічного обліку інновацій та власності.

Кожна система стратегічного планування має свою інформаційну базу, методологію і результат.

При розробці стратегічного обліку інновацій необхідно спиратися на положення про те, що інновація – це власне потенціал підприємства, який включає саму продукцію та те, з чого ця продукція виготовлена, тобто основні засоби, нематеріальні активи, трудові ресурси та матеріали.

Однак сучасний технологічний розвиток змушує говорити про ці компоненти як про цілісну систему, представлену бізнес-процесом, а кінцевий продукт є результатом цього бізнес-процесу.

Таким чином, модернізація продукту безпосередньо залежить від оновлення процесу, а саме від реінжинірингу бізнес-процесу (вдосконалення та модернізація бізнес-процесу, який призводить до випуску нового продукту).

Стратегічний облік інновації в розрізі виробничого процесу базується на визначенні методу калькулювання собівартості, основними з яких є: формування повної собівартості; нормативна собівартість; директ-костинг; фактична собівартість; попроцесний метод калькулювання; позамовний метод калькулювання; АВС-калькулювання, ЛТ-калькулювання тощо.

Таким чином, стратегічний облік інновацій як виробничого процесу включає визначення системи обліку витрат та калькулювання собівартості продукції. Крім того, стратегічний облік інновацій включає також вирішення питання методів ціноутворення: витрати та вартісноорієнтовані.

Найпростішим методом затратно-орієнтованого підходу є метод «витрати плюс», суть якого полягає в підсумовуванні витрат на одиницю продукції, тобто собівартості з величиною націнки, яка відповідає рівню запланованого прибутку. Також до затратно-орієнтованого підходу

відносяться метод на основі нормативних витрат, який полягає у формуванні ціни продажу на основі планових значень змінних, постійних витрат і прибутку, та метод на основі АВС-підходу, який дає змогу більш точно вимірювати загальногосподарські ресурси, які необхідні під час виробництва продукції.

На відміну від затратно-орієнтованих методів, методи ціноутворення, орієнтовані на попит, по-перше, відображають реакцію на потреби споживачів, а по-друге, відображають реакцію на дії конкурентів.

Методи ціноутворення, засновані на попиті, включають конкурентне ціноутворення і ціноутворення, засноване на купівельному сприйнятті цінності продукту, його вартості (ціни) та якості.

Конкурентне ціноутворення передбачає встановлення ціни на продукцію на основі ціни конкурентів. Це дає змогу формувати подібну ціну, наприклад із надбавкою порівняно з ціною конкурента (вище ціни конкурента) або зі знижкою (нижче ціни конкурента). Вибір будь-якого із зазначених підходів залежить від наявності або відсутності тих відмінних цілей, які має підприємство (максимізація прибутку від реалізації; стабілізація або збільшення своєї частки на ринку; проникнення на новий ринок збуту; диференціація виробництва тощо). Як правило, вони реалізуються в довгостроковому періоді.

Ціноутворення на основі сприйняття покупцем цінності продукту засноване на визнанні вторинності витрат порівняно зі сприйняттям покупцями цінності (значимості) продукту. З точки зору споживчих переваг підприємство, на думку Скрипник М.Є.: «за допомогою ціни вирішує завдання:

- стратегічного позиціонування продукту на ринку (чим він відрізняється від іншого продукту та інших конкуруючих із ним продуктів);
- визначення величини експлуатаційних витрат протягом терміну служби продукту порівняно з цим показником продукту конкурентів;
- забезпечення рівня післяпродажного обслуговування;
- формування власного іміджу в очах споживачів» [14].

В рамках нашого дослідження оцінка продукту інноваційного підприємства базується на концепції створеної вартості, яка включає дві складові: вартість інновації та вартість нематеріальних активів (гудвіл).

Собівартість нововведення визначається за допомогою обраного методу калькулювання собівартості продукції.

Що стосується нематеріального активу, то в даному випадку це гудвіл. Важливо відзначити, що існує кореляція між гудвілом і вартістю. З одного боку, цінність інноваційного продукту компанії зростає за рахунок зростання цінності гудвілу, а з іншого боку, підвищення важливості та корисності цінності стимулює зростання гудвілу компанії. Однак саме

добра воля створює найбільшу, якщо не найбільшу цінність. Тому в процесі організації стратегічного обліку інновацій необхідно враховувати гудвіл.

У дослідницькому контексті стратегічний облік інноваційної діяльності включає облік виробничого процесу (стратегічний управлінський облік) та облік гудвілу (стратегічний фінансовий облік).

Отже, ці обставини дозволяють зробити висновок, що інновації є нематеріальними (нефінансовими, нефінансовими) факторами створення вартості капіталу, які найбільш ефективно забезпечують їх зростання. У підході застосування цих факторів як факторів досягнення стратегічних цілей підприємства, як таких, що передують показникам стратегічних результатів, побудовані інтегровані системи ефективності (результативності) діяльності за показниками фінансового та нефінансового характеру.

Інтегровані системи ефективності (результативності) діяльності на основі відповідних показників економічного та неекономічного характеру базуються на підході цілей і ресурсів для підвищення ефективності господарської діяльності. Використання концепцій облікових карток (рахунків) або стратегічних карт як технології управлінського обліку відомо давно. Світове визнання отримали такі з концепцій: управління за цілями П. Друкера; Панель управління Ж.Л. Мало; система селективних показників Ю. Вебера; збалансованої системи показників Д. Нортон та Р. Каплана.

На думку Іванкова В.М.: «Серед усіх досліджених моделей найкращим чином для відображення особливостей інноваційної діяльності, що є реальним втіленням інноваційного процесу, як довгого ланцюга створення цінності (вартості) підприємства на основі нового (вдосконаленого) продукту, в умовах функціонування інноваційно-інтегрованих структур, можна вважати три з них:

- збалансована система показників (Balanced Scorecard, BSC) Д. Нортон та Р. Каплана;
- універсальна система показників (Total performance scorecard, TPS) Рамперсада К. Хьюберта;
- ключові показники ефективності (результативності) (Key Perfomens Indicators, KPI) Д. Парментера» [6].

Найвідоміша серед цих концепцій – збалансована система показників (Balanced Scorecard, BSC) Роберта Каплана та Дейвіда Нортон, на думку яких: «Вона являє собою приклад системи управління вартістю бізнесу за показниками фінансового та нефінансового характеру. Ця концепція розглядається як інтегрована система управління за показниками (індикаторами) ефективності (результативності) діяльності. Концепція BSC стратегічну мету розвитку підприємства поділяє на підцілі з

верхнього ієрархічного рівня до рівня виконавців. Основне призначення концепції полягає в оцінці й контролі результатів діяльності через набір взаємопов'язаних фінансових (матеріальні, монетарні, відстрочені, пізні) та нефінансових (немонетарні, випереджаючі, ранні) показників (індикаторів) за чотирма перспективами (панель, аспект, сектор): фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання і розвиток персоналу.

Відповідно до концепції BSC визначаються показники ефективності (результативності) для кожної з цілей структурних підрозділів, а значення показників встановлюються з урахуванням їх взаємозв'язку та балансування параметрів, відповідно до зон відповідальності менеджерів, а також передбачається моніторинг цілей та контроль їх досягнення з подальшим коригуванням. Концепція BSC – надійний інструмент перевірки повноти реалізації стратегії на всіх рівнях управління, що пристосована до концепції вартісного підходу в управлінні (Value Based Management, VBM) для задоволення інформаційних потреб внутрішніх і зовнішніх користувачів» [20].

Модифікація збалансованої системи показників (BSC) знайшла своє відображення в роботах Х. Фрідага і В. Шмідта, які розширили перспективу застосування системи шляхом її поділу на внутрішні аспекти: комунікація, запровадження, організація; а також виокремлення зовнішніх аспектів: підрядників, кредиторів, суспільства [6].

Найбільш суттєвих змін збалансована система показників (BSC) зазнала в концепції Універсальної системи показників «Total performance scorecard, TPS» Рамперсада К. Хьюберта. Розробники вважали: «Дана система розглядається як процес безперервного і послідовного вдосконалення, розвитку і навчання, для оцінки якого передбачено виокремлення та поєднання двох паралельних підсистем показників: організаційну збалансовану систему показників і персональну систему показників компетенцій. Дана система ґрунтується на таких управлінських концепціях: організаційна система збалансованих показників (Organization Balanced Scorecard, OBSC), загальний менеджмент на основі якості (Total Quality Management, TQM), управління результативністю (Performance Management), управління компетенціями (Competence Management) та цикл навчання Колба (Kolb's Learning Cycle)» [19].

Отже, збалансована система показників, у першу чергу, – це система стратегічних показників, що згруповані у складові (перспективи): фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток персоналу, що відображає реалізацію стратегічних цілей, спрямованих на створення вартості (капіталу) підприємства за ланцюгом цінності.

Дана система, на думку її авторів: «складається з показників досягнення стратегічних результатів (відстрочені (пізні) показники або результати діяльності), що характеризують кінцеві стратегічні цілі, а також показників, що є факторами їх досягнення (випереджаючі (ранні) показники або фактори діяльності). Останні, одночасно, є нематеріальними (нефінансовими, немонетарними) факторами створення вартості, що впливають на вартість капіталу раніше, ніж матеріальні (фінансові, монетарні) та характеризують ефективність дій усіх учасників господарських процесів.

При цьому саме нематеріальні активи визначаються як основне джерело її стійкого зростання. Вони знаходять своє відображення у показниках факторів досягнення стратегічних результатів складової (перспективи) навчання та розвитку персоналу як випереджаючі (ранні) індикатори, що описують як працівники, технології та загальна атмосфера забезпечують реалізацію стратегічних цілей. Саме ці фактори, які визначаються у наукових дослідженнях як інтелектуальний капітал (нематеріальні ресурси або нематеріальні активи), поділені на три категорії: людський капітал (вміння, талант, знання співробітників); інформаційний капітал (бази даних, інформаційні системи, мережі і технології); організаційний капітал (культура, лідерство, відповідний персонал, робота в команді, а також управління знанням)» [20].

Ці поняття безпосередньо використовуються як окрема панель стратегічних індикаторів матеріального (фінансового, фінансового) та нематеріального (нефінансового, нефінансового) характеру для внутрішніх інноваційних бізнес-процесів. Крім того, ці концепції мають панелі для визначення впливу нематеріальних (немонетарних, немонетарних) факторів створення цінності та досягнення стратегічних результатів, які включають людські ресурси (панелі навчання та розвитку), відносини з клієнтами та ринкову характеристику поведінки (панелі клієнтів і ринків). Крім того, всі визначальні характеристики інноваційної діяльності можуть бути представлені у вартісному (фінансовому) та кількісно-якісному вимірниках.

Елементи структури інноваційного процесу повинні розглядати його етапи, які враховують зміст окремих операцій і форму інноваційного продукту, що виробляється на його виході. Згідно з обліковою оцінкою, розроблений інноваційний продукт існує або у вигляді витрат на дослідження та розробки, або у вигляді інвестицій на створення нематеріальних активів – відповідно, або негативні, або позитивні результати інноваційної діяльності, що підлягає комерціалізації за обраним інноваційним проектом. При цьому до етапів інноваційного процесу, як ланцюга створення вартості, слід віднести: появу ідеї нового продукту, розробку технології виробництва нового продукту, створення

прототипу нового продукту; Виробництво нового товару, просування нового товару на ринку, зміцнення ринкових позицій нового товару.

### **Висновки**

Узагальнивши результати проведеного дослідження, можна зробити такі висновки.

У вітчизняній економіці дедалі посилюється роль процесів інтеграції, що пов'язано зі створенням сприятливих умов для здійснення господарської діяльності, зміцненням конкурентних позицій та можливістю контролю ринкової ситуації. Розвиток інтегрованої взаємодії суб'єктів господарювання відбувається з кількох причин:

– по-перше, трансформаційні процеси, що відбуваються у вітчизняній економіці та змінюють економічні умови. Це пов'язано з розвитком нових галузей виробництва, посиленням диференціації та інтеграції окремих галузей, поглибленням міжнародного поділу праці, необхідністю формування постіндустріального та інформаційного суспільства. Ці чинники призвели до ускладнення економічних процесів, включаючи не лише збільшення кількості її елементів, а й зміну їх якісних показників, а також ускладнення умов, систем і механізмів, їх взаємодія у вигляді інтеграції на різних рівнях економічної системи.

– по-друге, історична еволюція форм організації виробництва призвела до появи нових типів інтегрованих структур, зокрема інноваційно-інтегрованих.

Дослідження основних тенденцій розвитку інноваційно-інтегрованих структур в Україні засвідчує, що їх кількість в Україні постійно зростає. В сучасних умовах господарювання система управління в інтегрованих структурах повинно мати відповідне інформаційне забезпечення, створене в рамках стратегічного управлінського обліку, як складової обліково-аналітичної системи таких структур. Надання достовірної інформації для потреб управління процесами цих структур потребує верифікації нових облікових технологій, які мають враховувати ризиковий характер інновацій та основні тенденції розвитку інструментів бухгалтерського обліку.

За сучасними уявленнями стратегічний облік інноваційних підприємств є одночасно і інформаційним потоком, і методологічним інструментом, які в сукупності дають можливість створити власний напрямок діяльності та навпаки взаємодіяти та співпрацювати разом з іншими підприємствами. З точки зору системи бухгалтерського обліку ця двоїстість дає змогу говорити про можливість поєднання в стратегічному обліку як фінансового, так і управлінського обліку. Тому можна стверджувати, що організаційна форма стратегічного обліку є поєднанням двох векторів стратегічного обліку, таких як інноваційний та

стратегічний облік активів. У той самий час стратегічний облік інновацій включає облік виробничих процесів і називається стратегічним управлінським обліком та облік гудвілу, який є стратегічним фінансовим обліком.

Інновації є нематеріальними чинниками створення вартості капіталу, які дозволяють максимально ефективно забезпечити її зростання. Саме на підході застосування цих факторів у якості чинників досягнення стратегічних цілей підприємствами, як таких, що передують показникам стратегічних результатів, засновані так звані «інтегровані системи ефективності або результативності діяльності за показниками фінансового та нефінансового характеру».

Серед досліджуваних моделей найбільш придатними для відображення особливостей функціонування інноваційних інтегрованих структур є: універсальна індикаторна система, збалансована система індикаторів та ключові показники ефективності. Вони використовують як окремі панелі стратегічних показників як матеріального (фінансового, монетарного), так і нематеріального (нефінансового, немонетарного) характеру для оцінки внутрішнього інноваційного бізнес-процесу, а також мають панелі для визначення впливу таких нематеріальних факторів, як нефінансові та немонетарні створення вартості та досягнення стратегічних результатів, що характеризують людські ресурси, стосунки з клієнтами й поведінку на ринку. Крім того, є можливість представлення у вартісному (грошовому) та кількісно-якісному вимірниках для всіх означених характеристик інноваційної діяльності.

Визначення стратегічних показників ефективності та результативності інноваційної діяльності та побудову їх цілісної системи необхідно здійснювати за процесно-модульним підходом, згідно з яким передбачається об'єднання однорідних стратегічних показників у блоки, що відповідають етапам інноваційного процесу: поява ідеї нового продукту, розробка технології виробництва такого продукту, створення прототипу цього продукту, виробництво продукту, маркетинг продукту, зміцнення ринкових позицій такого нового продукту. Це задовольняє постійно зростаючі інформаційні потреби керівництва інноваційною системою компанії, яка досліджується з точки зору конкурентних переваг, соціального сприйняття інновацій, стратегій розвитку людського потенціалу та інноваційного саморозвитку.

### **Список використаних джерел:**

1. Бобровська О.Ю. Інноваційне управління як важіль і джерело інноваційного розвитку регіонів. URL: <http://surl.li/rnvas> (дата звернення: 10.11.2023).
2. Гончарук І.В., Іщенко Я.П., Стригун І.В. Організаційні аспекти облікового забезпечення управління в інтегрованих науково-виробничих структурах (на прикладі



Інституту біоенергетичних культур і цукрових буряків Національної академії аграрних наук України). *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2017. № 9. С. 33–45.

3. Горбаченко С.А. Управлінські інновації як економічна категорія. *Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення*: міжнародна наукова Інтернет-конференція. 2019: випуск 41. 13 вересня 2019 р. Тернопіль. С. 52–54.

4. Горбаченко С.А. Теоретико-методологічні основи інноваційного розвитку системи управління морегосподарським комплексом України. Дисертація на здобуття наукового ступеня д.е.н. Спеціальність 08.00.03 – економіка та управління національним господарством. Одеса. 2020. 404.

5. Захарчин Г.М., Любомудрова Н.П., Швед Л.Р. Інтегрований підхід до інноваційності. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск № 16. С. 330–334.

6. Іванков В.М. Застосування стратегічних концепцій управлінського обліку для забезпечення інформаційних потреб інноваційного менеджменту. *Вісник ЖДТУ*. 2017. № 2 (80). С. 8–15.

7. Інноваційний розвиток економіки: модель, система управління, державна політика / За ред. д. е. н, проф. Л. І. Федулової. К. : Основа, 2005. 552 с.

8. Калініченко Л.Л. Інтегровані бізнес-структури: сутність та оцінка ефективності функціонування. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. № 34. С. 393–396

9. Колінко Н.О. Структурно-логічна схема управління інноваційною діяльністю. URL: <http://surl.li/rnvbz> (дата звернення: 20.11.2023).

10. Нікуліна І.Є. Іновації у сучасному менеджменті. URL: <http://surl.li/rnvcm> (дата звернення: 25.11.2023).

11. Пилипенко А.А. Конкурентна стратегія й формування системи стратегічного управління розвитком інтегрованої структури бізнесу. *Комуніальне господарство міст : науково-технічний збірник*. 2008. № 82. С. 84–91.

12. Про інноваційну діяльність: Закон України. Редакція від 05.12.2012, підстава 5460-VI. URL: <http://surl.li/dutpr> (дата звернення: 20.12.2023).

13. Савченко В.М., Смірнова І.В., Смірнова Н.В. Інформаційне забезпечення управління інноваційною діяльністю. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2022. № 8(41). С. 75–86.

14. Скрипник М.Є. Організація стратегічного обліку в умовах інноваційної діяльності. *Економіка і суспільство*. 2016. Випуск № 3. С. 542–548.

15. Шаповал С.С., Фоменко Г. С., Плещу Г. Управлінські інновації як головний чинник реструктуризації підприємств-суб'єктів ЗЕД. URL: <http://surl.li/rovwb> (дата звернення: 29.11.2023).

16. Birkinshaw J. How Management Innovation Happens. MIT Sloan Management Review. 2006. P. 302–324.

17. Drucker, Peter Ferdinand, Joseph A. Maciariello. The Effective Executive in Action. 1909. Harper colophon books. URL: <http://surl.li/ozxam> (дата звернення: 10.11.2023).

18. Hamel G. The Why, What and How of Management Innovation. URL: <http://surl.li/rnveu> (дата звернення: 02.06.2023).

19. Rampersad K.H., Universal system of performance indicators: How to achieve results while maintaining integrity, 2004, p. 352.

20. Robert S. Kaplan, David P. Norton. The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action. Harvard Business Press, 1996. URL: <http://surl.li/petsd> (дата звернення: 12.11.2023).

21. Schumpeter, J.A., 1934 (2008), *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle*, New Brunswick (U.S.A) and London (U.K.): Transaction Publishers.

### References:

1. Bobrovska, O.Yu. Innovatsiine upravlinnia yak vazhil i dzherelo innovatsiinoho rozvytku rehioniv [Innovative management as a lever and source of innovative development of regions]. (n.d.). URL: <http://surl.li/rnvas> [in Ukrainian].

2. Honcharuk, I.V., Ishchenko, Ya.P., & Stryhun, I.V. (2017). Orhanizatsiini aspekty oblikovoho zabezpechennia upravlinnia v intehrovanykh nauково-vyrobnychykh strukturakh (na prykladi Instytutu bioenerhetychnykh kultur i tsukrovykh buriakiv Natsionalnoi akademii ahrarynykh nauk Ukrainy) [Organizational aspects of management accounting support in integrated research and production structures (on the example of the Institute of Bioenergy Crops and Sugar Beet of the National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine)]. *Ekonomika. Finansy. Menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky – Economy. Finances. Management: topical issues of science and practice*, 9 [in Ukrainian].

3. Gorbachenko, S.A. (2019). Upravlinski innovatsii yak ekonomichna katehoriia. [Management innovations as an economic category]. Proceedings from Information society: technological, economic and technical aspects of formation: International scientific '19: Mizhnarodna naukova Internet-konferentsiia (13 veresnia 2019 r.) – International scientific Internet conference (pp. 52–54) Ternopil. [in Ukrainian].

2. Gorbachenko, S.A. (2020) Teoretyko-metodolohichni osnovy innovatsiinoho rozvytku systemy upravlinnia morehospodarskym kompleksom Ukrainy [Theoretical and methodological foundations of the innovative development of the management system of the marine economic complex of Ukraine]. *Doctor's thesis*. Odesa. [in Ukrainian].

3. Zakharchyn, H.M., Liubomudrova, N.P., & Shved L.R. (2018). Intehrovanyi pidkhid do innovatsiinosti [An integrated approach to innovativeness]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and society*, 16, 330–334 [in Ukrainian].

4. Ivankov, V.M. (2017). Zastosuvannia stratehichnykh kontseptsii upravlinskoho obliku dlia zabezpechennia informatsiinykh potreb innovatsiinoho menedzhmentu [Application of strategic management accounting concepts to ensure information needs of innovative management]. *Visnyk ZhDTU- Bulletin of ZHTU*, 2 (80), 8–15 [in Ukrainian].

5. Fedulova, L.I. (Eds.). (2005) Innovative development of the economy: model, management system, state policy. Kyiv: Osnova.

6. Kalinichenko, L.L. (2011). Intehrovani biznes-struktury: sutnist ta otsinka efektyvnosti funktsionuvannia [Integrated business structures: the essence and evaluation of the effectiveness of functioning]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – Herald of the economy of transport and industry*, 34 [in Ukrainian].

7. Kolinko, N.O. Strukturno-lohichna skhema upravlinnia innovatsiinou diialnistiu [Structural and logical scheme of management of innovative activity]. (n.d.). <http://surl.li/rnvbz> Retrieved from <http://surl.li/rnvbz> [in Ukrainian].

8. Nikulina, I.E. Inovatsii u suchasnomu menedzhmenti [Innovations in modern management]. (n.d.). URL: <http://surl.li/rnvcm> [in Ukrainian].

9. Pylypenko, A.A. (2008). Konkurentna stratehiia y formuvannia systemy stratehichnogo upravlinnia rozvytkom intehrovanoi struktury biznesu [Competitive strategy and formation of a strategic management system for the development of an integrated business structure]. *Kommunalne hospodarstvo mist : nauково-tekhnychnyi zbirnyk – Communal management of cities: scientific and technical collection*, 82 [in Ukrainian].

10. Pro innovatsiinu diialnist: Zakon Ukrainy. Redaktsiia vid 05.12.2012, pidstava 5460-VI [On innovative activity: Law of Ukraine. Edition of 05.12.2012, basis 5460-VI]. (05.12.2012). URL: <http://surl.li/dutpp> [in Ukrainian].
11. Savchenko, V.M., Smirnova, I.V., & Smirnova N.V. (2022). Informatsiine zabezpechennia upravlinnia innovatsiinoiu diialnistiu [Information support for the management of innovative activities]. *Tsentrlnoukrajnyskyi naukovyi visnyk. Ekonomichni nauky – Central Ukrainian scientific bulletin. Economic sciences*, 8(41), 75–86 [in Ukrainian].
12. Skrypnyk, M.E. (2016). Orhanizatsiia stratehichnoho obliku v umovakh innovatsiinoi diialnosti [Organization of strategic accounting in the conditions of innovative activity]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and society*, 3, 542–548 [in Ukrainian].
13. Shapoval, S.S., Fomenko, G.S., & Pleshu G. (2009) Upravlinski innovatsii yak holovnyi chynnyk restrukturyzatsii pidprijemstv-sub'iektiv ZED [Management innovations as the main factor in the restructuring of enterprises-subjects of ZED]. URL: <http://surl.li/rovwb> [in Ukrainian].
14. Birkinshaw, J. (2006) How Management Innovation Happens. *MIT Sloan Management Review*, 302–324 [in English].
15. Drucker, Peter Ferdinand, Joseph, A. Maciariello. (1909). The Effective Executive in Action. Harper colophon books. URL: <http://surl.li/ozxam> [in English].
16. Hamel, G. The Why, What and How of Management Innovation. (n.d.). <http://surl.li/rnveu> Retrieved from <http://surl.li/rnveu> Retrieved from
17. Rampersad, K.H. (2004). Universal system of performance indicators: How to achieve results while maintaining integrity, 352 [in English].
18. Robert, S. Kaplan, David P., Norton. (1996) The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action. Harvard Business Press. URL: <http://surl.li/petsd> [in English].
19. Schumpeter, J.A., 1934 (2008). The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle, New Brunswick (U.S.A) and London (U.K.): Transaction Publishers [in English].