

### Література

1. Теория и практика финансового учета [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://gaap.ru>.
2. Голов С.Ф. Бухгалтерський облік за міжнародними стандартами: приклади та коментарі / С.Ф. Голов, В.М. Костюченко — К.: Лібра, 2001. — 840 с.
3. АТС «АССА F3» («Financial accounting»).
4. Даньків Й. Я. Стандартизація обліку і аудиту: навчальний посібник / Й.Я. Даньків. — К.: Знання, 2004. — 310 с.
5. Бондар В. П. Організація і методика обліку та аудиту за міжнародними стандартами: Навчальний посібник / В.П. Бондар. — К.: Держ. Академія статистики, обліку та аудиту, 2006. — 320 с.
6. Кужельний М. В. Контроль фінансової звітності та правильності її складання: Навчальний посібник / М.В. Кужельний — К.: Ельга-Ніка центр, 2001. — 240 с.
7. Шелудько В. М. Фінансовий менеджмент: Підручник / В.М. Шелудько. — К.: Знання, 2006. — 439 с.
8. Журнал «Контроль». Листопад 2008.
9. Урядовий портал [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [www.kmu.gov.ua](http://www.kmu.gov.ua).
10. АТС «АССА F7» («Financial reporting»).

Статтю подано до редакції 14.10.2012 р.

УДК: 331.1

**Н. О. Колінко**, здобувач, ст. викладач  
кафедри загальнооекономічної підготовки та маркетингу,  
Н-Н ІППТ НУ «Львівська політехніка»

### ОЦІНКА ТРУДОВОЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА

**АНОТАЦІЯ.** У статті розглянуто проблеми оцінки трудової інноваційної діяльності керівника. Запропоновано послідовний процес оцінювання інноваційної діяльності керівника. Проведене дослідження дало нам змогу сформулювати висновки щодо рівня ефективності керівництва інноваційної діяльності.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** оцінка, процес оцінювання інноваційної діяльності керівника, ефективність трудової інноваційної діяльності керівника.

**АННОТАЦИЯ.** В статье рассмотрены проблемы оценки трудовой инновационной деятельности руководителя. Предложено последовательный процесс оценки инновационной деятельности руководителя. Проведенное исследование позволило нам сформулировать выводы относительно уровня эффективности руководства инновационной деятельности.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** оценка, эффективность трудовой инновационной деятельности руководителя.

**ABSTRACT.** The article deals with the problem of assessment work innovation leader. A sequential evaluation process innovation leader. This study has allowed us to form conclusions about the level of effectiveness of management innovation.

**KEY WORDS:** evaluation, the evaluation process innovation leader, labor efficiency innovation leader.

**Постановка проблеми.** Сучасні ринкові умови розвитку нашої країни свідчать про те, що успішна діяльність підприємства в реалізації інновацій багато в чому залежить від умілого та грамотного керівництва. Відповідальність за виконання та результати інноваційної діяльності підприємства несуть його керівники. Тому необхідно приділити особливу увагу оцінюванню результатів праці трудової інноваційної діяльності керівників підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Оцінка керівної інноваційної діяльності є надзвичайно складною. Об'єктивні труднощі пов'язані із:

- складністю формалізації інноваційної діяльності керівника;
- складністю визначення кінцевого результату управлінської інноваційної діяльності керівника;
- складністю визначення внеску керівника в розвиток інноваційної діяльності;
- взаємозалежністю та взаємопов'язаністю управлінських функцій інноваційної діяльності;
- наявністю значного проміжку часу між виконанням управлінських функцій інноваційної діяльності та виявом результатів інноваційної діяльності;
- необхідністю одночасної оцінки особистісних якостей керівника інноваційної діяльності та результатів його керівної інноваційної діяльності та підприємства в цілому.

Керівник постійно співпрацює із персоналом свого інноваційно активного підприємства, контактує з керівниками суміжних інноваційно активних підприємств, органами місцевої виконавчої влади, відповідає за розвиток інноваційної діяльності, об'єднує ідей підлеглих і генерує їх самостійно, тому надзвичайно складно оцінити його результати інноваційної діяльності. Але відсутність оцінки — найгірший вид оцінки. Дослідження наукових праць Л. Балабанової [1], А. Большакової [2], В. Герасимчук [3], В. Данюк [4], Е. Дорошенка [5], Г. Дмитренка [6], Л. Карамушки [7] С. Палія [8] показали, що науковці ведуть постійний пошук досконаліших методів оцінки керівників інноваційної діяльності. У той же час питання вдосконалення оцінки трудової інноваційної діяльності керівника потребують подальшого дослідження, оскільки відсутня єдина методологія оцінки.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Оцінка — це результат процесу оцінювання. Оцінка керівника інноваційної діяльності — досить складна, як у методичному, так і в організаційному плані робота, яка відображає взаємодію керівника та його підлеглих.

Оцінка керівника інноваційної діяльності проводиться у певній послідовності, яку наведено на рис. 1.

Для оцінки керівника інноваційної діяльності відібрано характеристики, що дозволяють найповніше охопити усі аспекти управлінської діяльності, врахувати характер та особливості інноваційної діяльності, масштаб і складність інноваційного керівництва.

Наведемо у табл. 1 формуляр картки експертного комплексного оцінювання керівника інноваційної діяльності.

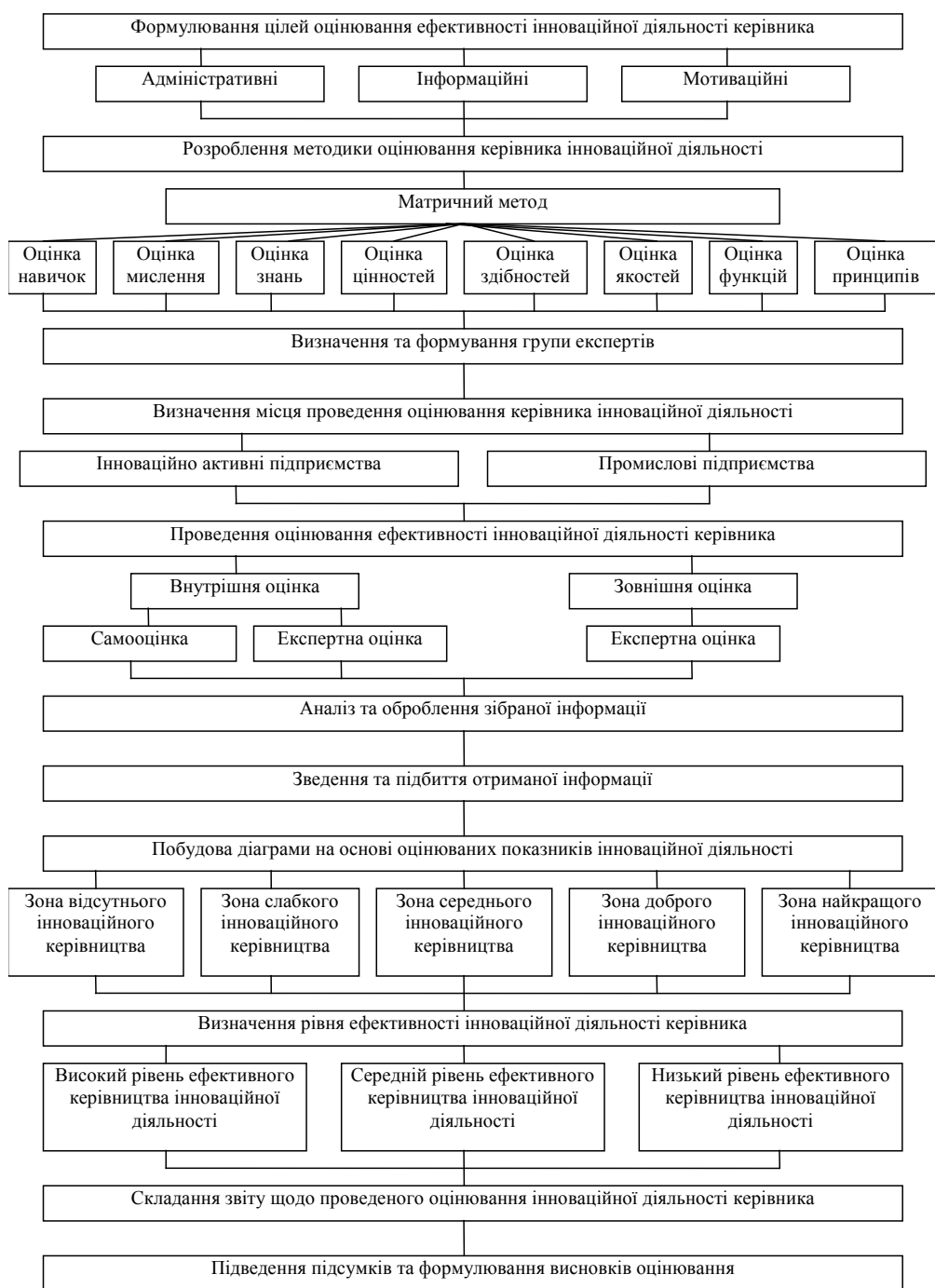


Рис. 1. Послідовність процесу оцінювання інноваційної діяльності керівника

Таблиця 1

## КАРТА ЕКСПЕРТНОГО ОЦІНЮВАННЯ КЕРІВНИКА ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Карта експертного оцінювання керівника інноваційної діяльності

Назва організації \_\_\_\_\_

Назва відділу \_\_\_\_\_

Посада \_\_\_\_\_

Прізвище, ім'я, по батькові \_\_\_\_\_

| Оцінювані характеристики керівника інноваційної діяльності        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Загальна оцінка |
|-------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|-----------------|
| 1. Оцінка навичок керівника інноваційної діяльності               |   |   |   |   |   |                 |
| 1.1. Психологічні навички                                         |   |   |   |   |   |                 |
| 1.2. Професійні навички                                           |   |   |   |   |   |                 |
| 2. Оцінка знань керівника інноваційної діяльності                 |   |   |   |   |   |                 |
| 2.1. Гуманітарні науки                                            |   |   |   |   |   |                 |
| 2.2. Соціальні науки                                              |   |   |   |   |   |                 |
| 2.3. Природничі науки                                             |   |   |   |   |   |                 |
| 2.4. Технічні науки                                               |   |   |   |   |   |                 |
| 3. Оцінка цінностей керівника інноваційної діяльності             |   |   |   |   |   |                 |
| 3.1. Моральні                                                     |   |   |   |   |   |                 |
| 3.2. Корпоративні                                                 |   |   |   |   |   |                 |
| 4. Оцінка мислення керівника інноваційної діяльності              |   |   |   |   |   |                 |
| 4.1. Практичне                                                    |   |   |   |   |   |                 |
| 4.2. Теоретичне                                                   |   |   |   |   |   |                 |
| 4.3. Професійне                                                   |   |   |   |   |   |                 |
| 5. Оцінка здібностей керівника інноваційної діяльності            |   |   |   |   |   |                 |
| 5.1. Концептуальні                                                |   |   |   |   |   |                 |
| 5.2. Міжособові                                                   |   |   |   |   |   |                 |
| 5.4. Технічні                                                     |   |   |   |   |   |                 |
| 6. Оцінка якостей керівника інноваційної діяльності               |   |   |   |   |   |                 |
| 6.1. Загальні (особистісні)                                       |   |   |   |   |   |                 |
| 6.2. Конкретні (ділові)                                           |   |   |   |   |   |                 |
| 6.3. Спеціальні (управлінські)                                    |   |   |   |   |   |                 |
| 7. Оцінка управлінських функцій керівника інноваційної діяльності |   |   |   |   |   |                 |
| 7.1. Прогнозування                                                |   |   |   |   |   |                 |
| 7.2. Пізнання                                                     |   |   |   |   |   |                 |
| 7.3. Планування                                                   |   |   |   |   |   |                 |

Закінчення табл. 1

| Оцінювані характеристики керівника інноваційної діяльності          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Загальна оцінка |
|---------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|-----------------|
| 7.4. Інформування                                                   |   |   |   |   |   |                 |
| 7.5. Організування                                                  |   |   |   |   |   |                 |
| 7.6. Повноваження                                                   |   |   |   |   |   |                 |
| 7.7. Мотивування                                                    |   |   |   |   |   |                 |
| 7.8. Навчання                                                       |   |   |   |   |   |                 |
| 7.9. Контролювання                                                  |   |   |   |   |   |                 |
| 7.10. Оцінювання                                                    |   |   |   |   |   |                 |
| 7.11. Коригування                                                   |   |   |   |   |   |                 |
| 7.12. Моніторинг                                                    |   |   |   |   |   |                 |
| 8. Оцінка відповідності принципам керівника інноваційної діяльності |   |   |   |   |   |                 |
| 8.1. Цілеспрямованість                                              |   |   |   |   |   |                 |
| 8.2. Визначеність                                                   |   |   |   |   |   |                 |
| 8.3. Комплексність                                                  |   |   |   |   |   |                 |
| 8.4. Системність                                                    |   |   |   |   |   |                 |
| 8.5. Взаємозалежність                                               |   |   |   |   |   |                 |
| 8.6. Послідовність                                                  |   |   |   |   |   |                 |
| 8.7. Оперативність                                                  |   |   |   |   |   |                 |
| 8.8. Регулярність                                                   |   |   |   |   |   |                 |

Дата заповнення карти «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20 року

Отже, аналіз та оцінка керівника інноваційної діяльності здійснюється на основі запропонованих восьми критеріїв за матричною методикою, за якою характеристики керівника інноваційної діяльності оцінюють за п'ятибальною шкалою, які записуються у «Карті експертного оцінювання керівника інноваційної діяльності». Наведемо умови оцінки, при чому оцінка проставляється з точністю до 0,1:

— оцінювальний критерій у керівника відсутній (зона відсутнього інноваційного керівництва) — 1 бал;

— оцінювальний критерій у керівника виявляється дуже рідко (зона слабого інноваційного керівництва) — 2 бали;

— оцінювальний критерій у керівника виявляється не сильно і не слабо (зона середнього інноваційного керівництва) — 3 бали;

— оцінювальний критерій у керівника виявляється часто (зона доброго інноваційного керівництва) — 4 бали;

— оцінювальний критерій у керівника виявляється систематично (зона найкращого інноваційного керівництва) — 5 балів.

«Карта експертного оцінювання керівника інноваційної діяльності» складається у трьох примірниках: самооцінка (внутрішня оцінка безпосередньо самим керівником), експертна оцінка (внутрішня оцінка будь-яким заступником), екс-

пертна оцінка (зовнішня оцінка безпосередньо розробниками даної методики). Загальна оцінка ефективності управлінської інноваційної діяльності керівника за кожним критерієм визначається за формулою:

$$K_i = \frac{\sum_{j=1}^n O_j}{\sum_{j=1}^n P_j}, \quad (1)$$

$K_i$  — середньозважена оцінка  $i$ -го критерію ефективності інноваційної діяльності керівника;

$O_j$  — оцінка у балах  $j$ -го показника  $i$ -го критерію ефективності інноваційної діяльності керівника;

$P_j$  — кількість показників в  $i$ -му критерію ефективності інноваційної діяльності керівника;

$i=1, 2, \dots, n$  — кількість оцінювальних критеріїв;

$j=1, 2, \dots, n$  — кількість оцінювальних показників у кожному критерію.

Результати інтегруються в «Зведену карту експертного оцінювання керівника інноваційної діяльності».

Інноваційна діяльність керівника оцінюється за усіма вказаними критеріями. Рівень ефективності інноваційної діяльності керівника визначається із врахуванням середнього значення кожного критерію за формулою:

$$P_{K_i} = \frac{K_i}{E}, \quad (2)$$

$P_{K_i}$  — рівень ефективності інноваційної діяльності керівника  $i$ -го критерію;

$K_i$  — сума середньозваженої оцінки  $i$ -го критерію ефективності інноваційної діяльності керівника;

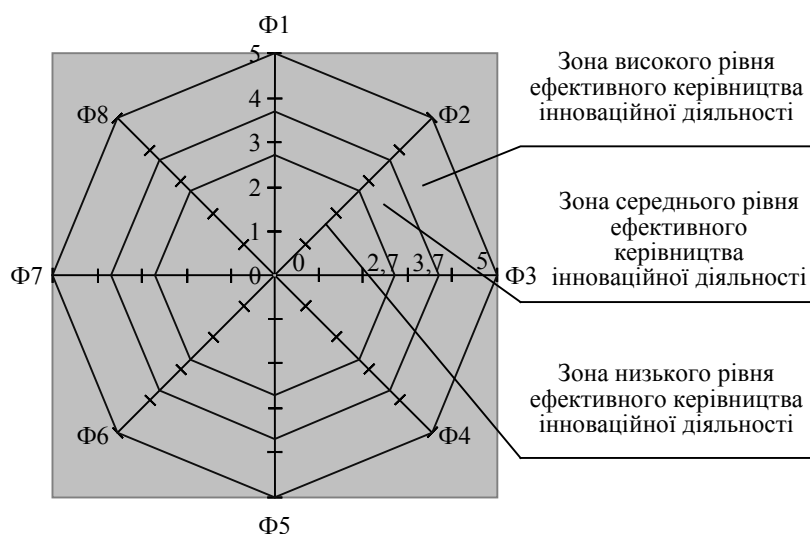
$E$  — кількість експертів ( $E=3$ ).

Результати розрахунків рівня ефективності за кожним критерієм інтегруються у графічну діаграму рейтингу керівника інноваційної діяльності, приклад наведено на рис. 2.

Наведений графік складається з п'яти зон відповідно до оцінок: зона відсутнього інноваційного керівництва, зона слабого інноваційного керівництва, зона середнього інноваційного керівництва, зона доброго інноваційного керівництва, зона найкращого інноваційного керівництва.

Критерії, які належать до відповідної зони, притаманні або не притаманні керівнику інноваційної діяльності. Якщо більшість критеріїв найкращі, тобто виявляється у повній мірі і постійно, відповідно можна вважати такого керівника інноватором, який у своїй управлінській діяльності тяжіє до інноваційного керівництва, якщо ж більшість критеріїв відсутні, тобто не проявляються, то такий керівник є консерватором і в своїй управлінській діяльності тяжіє до авторитарного керівництва, якщо ж більшість критеріїв середні, тобто проявляються

частково і періодично то керівник-ліберал і в своїй управлінській діяльності тяжіє до демократичного керівництва.



- Ф1 — навички керівника інноваційної діяльності;  
 Ф2 — знання керівника інноваційної діяльності;  
 Ф3 — цінності керівника інноваційної діяльності;  
 Ф4 — мислення керівника інноваційної діяльності;  
 Ф5 — здібності керівника інноваційної діяльності;  
 Ф6 — якості керівника інноваційної діяльності;  
 Ф7 — функції керівника інноваційної діяльності;  
 Ф8 — принципи керівника інноваційної діяльності

Рис. 2. Графічна діаграма рейтингу керівника інноваційної діяльності

Середньозважений інтегральний показник загального рівня ефективності інноваційної діяльності керівника визначається за формулою:

$$P = \frac{\sum_{i=1}^n K_i}{H}, \quad (3)$$

$P$  — загальний рівень ефективності інноваційної діяльності керівника;

$K_i$  — загальна сума середньозваженої оцінки  $i$ -го критерію ефективності інноваційної діяльності керівника;

$H$  — загальна кількість критеріїв.

Відповідно до розрахованого значення рівня ефективності інноваційної діяльності керівника, отримуємо бал за п'ятибальною шкалою (рис. 3) [9]:

— якщо середній бал більший за 3,7, але не перевищує 5 (діапазон:  $3,7 < x \leq 5$ ), то відповідно йдеться про високий рівень ефективності інноваційної діяльності керівника;

— якщо середній бал більший за 2,7, але не перевищує 3,7 (діапазон:  $2,7 < x \leq 3,7$ ), то йдеться про середній рівень інноваційної діяльності керівника;

— якщо середній бал не більший за 2,7 (діапазон:  $x \leq 2,7$ ), то йдеться про низький рівень інноваційної діяльності керівника.

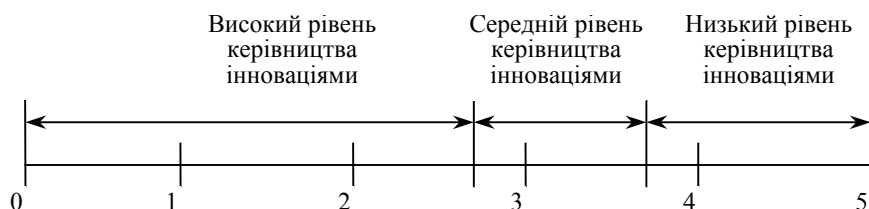


Рис. 3. Шкала значень коефіцієнта ефективності інноваційної діяльності

Характеристику інноваційної діяльності керівника відповідно до розрахованого рівня наведено у табл. 2.

Таблиця 2

#### ХАРАКТЕРИСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА

| Рівень ефективності керівництва інноваційної діяльності         | Характеристика управлінської інноваційної діяльності керівника                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Діапазон оцінки    |
|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| Високий рівень ефективного керівництва інноваційної діяльності  | Керівники високого рівня ефективності застосовують в інноваційній діяльності сучасні принципи управління. Контролюють, планують та аналізують необхідність ресурсів для здійснення інноваційної діяльності. Співпрацює з підлеглими, а при прийнятті управлінського рішення щодо інноваційної діяльності заслуховує пропозиції підлеглих. Створює атмосферу заохочення творчості та ініціативи. Керівник розуміє важливість та необхідність інноваційного розвитку підприємства, впроваджуючи стратегію розвитку підприємства | $3,7 < x \leq 5$   |
| Середній рівень ефективного керівництва інноваційної діяльності | Керівники середнього рівня ефективності частково реалізують інноваційну діяльність підприємства, але внаслідок розуміння, бажання і вміння прислуховуватись до пропозицій молодих, творчих, ініціативних працівників, досягаються бажані результати щодо інноваційної діяльності. Керівник зазвичай впроваджує інновації нові для підприємства, але не нові для ринку                                                                                                                                                         | $2,7 < x \leq 3,7$ |
| Низький рівень ефективного керівництва інноваційної діяльності  | Керівники низького рівня ефективності негативно сприймають будь-які дії. Керівник створює атмосферу страху, використовуючи такі методи впливу, як схиляння до співробітництва через владу примусу. Керуються власним досвідом при прийнятті управлінського інноваційного рішення. Не визнають будь-яку ініціативність зі сторони співробітників та зазвичай не реалізують розроблені ними інноваційні ідеї. Не приймають дій з розроблення і впровадження стратегії інноваційного розвитку підприємства                       | $x \leq 2,7$       |

**Висновки з проведеного дослідження.** На сучасному етапі розвитку економіки, техніки, науки однією з найважливіших проблем стає робота з творчим персоналом та особливо зростає роль керівників у підвищенні ефективності здійснення інноваційної діяльності будь-якого підприємства.

У статті запропоновано процес поетапного оцінюванні трудової інноваційної діяльності керівника. Обґрунтовано методику оцінювання керівника інновацій-

ної діяльності, на основі відібраних характеристик, що дозволяють найповніше охопити всі аспекти керівної інноваційної діяльності: навички, знання, цінності, мислення, здібності, якості, функції, принципи.

Практичне значення одержаних результатів роботи полягає в тому, що запропоновані науково-практичні розробки можуть бути використанні для оцінки керівників інноваційно активних промислових підприємств України щодо їх ефективності пошуку, впровадження чи реалізації інновацій.

### **Література**

1. Балабанова Л. В. Управління персоналом: Підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. — К.: Центр учбової літератури, 2011. — 468 с.
2. Большаков А. С. Современный менеджмент: теория и практика. / А. С. Большаков, В. И. Михайлов. — СПб.: Питер, 2000. — 416 с.
3. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч. посібник / В. Г. Герасимчук. — К.: КНЕУ, 2000. — 360 с.
4. Данюк В. М. Організація праці менеджера: Навч. посіб. / В. М. Данюк. — К.: КНЕУ, 2006. — 276 с.
5. Дорошенко Е. А. Оцінка професійних, ділових та особистих якостей персоналу. [Метод. рекомендації з атестації керівників і фахівців] / Е. А. Дорошенко. — К.: МАУП, 1996.
6. Дмитренко Г. А. Стратегічний менеджмент: цільове управління персоналом організації / Г. А. Дмитренко. — К.: МАУП, 1998. — 188 с.
7. Технології роботи організаційних психологів: Навчальний посібник / [За наук. ред. Л. М. Карамушки]. — К.: Фірма «ІНКОС», 2005. — 366 с.
8. Палій І. С. Розроблення моделі формування комплексної оцінки праці керівників проекту / І. С. Палій // Науковий вісник НЛТУ України: Збірник науково-технічних праць. — Львів: РВВ НЛТУ України, 2009. — Вип. 19,5. — С. 284—288.
9. Кузьмін О. Є. Керівництво організацією: Навч. посібник / О. Є. Кузьмін, Н. Т. Мала, О. Г. Мельник, І. С. Процик. — Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2008. — 244 с.

Статтю подано до редакції 22.10.2012 р.

УДК 339.138:659:81-139

**Н.Ю. Кочкіна**, канд. екон. наук, доцент,  
кафедри міжнародної економіки,  
Київський національний університет  
імені Тараса Шевченка

### **БРЕНД-НЕЙМІНГ ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОСТІ МІЖНАРОДНИХ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ**

**АНОТАЦІЯ.** Доведено вплив бренд-неймінгу на ефективність міжнародних маркетингових комунікацій. Аналітичний етап інтернаціоналізації брендів проілюстровано фонетичним, психолінгвістичним, фонографічним, семантичним та асоціативним аналізом бренду українського виробника марочних вин «Інкерман». Розроблено комплекс рекомендацій щодо бренд-неймінгу на міжнародних ринках, у тому числі для компанії «Інкерман».