

ОСОБЛИВОСТІ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

©2022 ТКАЛІЧ Д. К., ЯКОВЕНКО В. С.

Ткаліч Д. К., Яковенко В. С. Особливості механізму управління інноваційними процесами підприємства

Мета статті полягає в дослідженні особливостей механізму управління інноваційними процесами підприємства. Застосовуючи аналіз наукової літератури, було досліджено поняття «інноваційний процес» і «менеджмент інноваційних процесів». Визначено елементи механізму управління інноваціями на підприємстві, досліджено проблематику, пов'язану з питаннями, зазначеними в статті. Наочно показано, як взаємодіють між собою функціональні елементи механізму управління інноваціями. Для ефективного управління інноваціями використовують такі елементи, як: управління інформацією; управління майновими ресурсами; управління персоналом; управління фінансовими ресурсами; управління інвестиціями; управління якістю; управління інтелектуальною власністю; управління ризиком; управління маркетингом. Визначено основні принципи ефективного управління інноваційними процесами та досліджено основні функції управління ними. Оскільки основна роль в інноваційному процесі відводиться його учасникам, було визначено, які саме типи учасників беруть участь в управлінні інноваційними процесами. Зроблено пропозиції щодо поліпшення механізму управління інноваційними процесами підприємства. Успіх запровадження інновацій значною мірою визначається швидкістю виконання логічного ланцюжка операцій. Вона досягається узгодженням дій взаємопов'язаних підрозділів при переході від однієї операції до іншої. Отже, ефективне управління інноваційними процесами тісно пов'язане з поєднанням у процесі діяльності підприємства всіх елементів системи «наука – техніка – виробництво – споживання», що має дозволити створити розподілену систему збуту та обслуговування для стимулювання досліджень і винаходів на основі впровадження нового типу відносин – зворотних зв'язків в інноваційному процесі. Результати роботи було використано на досліджуваному підприємстві.

Ключові слова: інноваційні процеси, механізм управління інноваційними процесами, принципи інноваційної діяльності, бізнес-процес.

Рис.: 3. **Бібл.:** 12.

Ткаліч Денис Костянтинович – магістрант факультету економіки Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара (просп. Гагаріна, 72, Дніпро, 49010, Україна)

E-mail: tkalich.d.k@gmail.com

Яковенко Владислав Сергійович – кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (просп. Гагаріна, 72, Дніпро, 49010, Україна)

E-mail: vladislavyakovenko@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6325-8426>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/U-7113-2017>

Tkalich D. K., Iakovenko V. S. The Features of the Mechanism for Management of Innovative Processes of Enterprise

The purpose of the article is to study the features of the mechanism for managing innovative processes of the enterprise. Applying the analysis of scientific literature, the concepts of «innovation process» and «management of innovation processes» are examined. The elements of the innovation management mechanism in the enterprise are determined, the problems related to the issues mentioned in the article are researched. It is demonstrated how the functional elements of the innovation management mechanism interact with each other. To effectively manage innovation, the following elements can be used: information management; management of proprietary resources; staff management; management of financial resources; investment management; quality management; intellectual property management; risk management; marketing management. The basic principles of effective management of innovative processes are defined and the main functions of their management are studied. Since the main role in the innovation process is assigned to its participants, it is determined which types of participants are involved in the management of innovative processes. Proposals have been made to improve the mechanism for managing innovative processes of enterprise. The success of introduction of innovation is largely determined by the speed of the logical chain of operations. It is achieved by coordinating the actions of interrelated units during the transition from one operation to another. Thus, effective management of innovative processes is closely connected with the combination in the process of enterprise activity of all elements of the system «science – technology – production – consumption», which should allow creating a distributed sales and service system to stimulate research and inventions based on the introduction of a new type of relation, which are reverse relationships in the innovation process. The results of the work were used at the studied enterprise.

Keywords: innovative processes, mechanism for management of innovative processes, principles of innovation, business process.

Fig.: 3. **Bibl.:** 12.

Tkalich Denys K. – Graduate Student of the Faculty of Economics, Oles Honchar Dnipro National University (72 Haharina Ave., Dnipro, 49010, Ukraine)

E-mail: tkalich.d.k@gmail.com

Iakovenko Vladyslav S. – PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Economics, Entrepreneurship and Enterprise Management, Oles Honchar Dnipro National University (72 Haharina Ave., Dnipro, 49010, Ukraine)

E-mail: vladislavyakovenko@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6325-8426>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/U-7113-2017>

Інноваційна діяльність у сучасному суспільстві є найбільш актуальним видом діяльності на сьогоднішній день. Грамотне управління цією діяльністю пов'язане з упровадженням інновацій у життя суспільства. Інновації відіграють важливу роль в економіці, забезпечуючи якісне підвищення ефективності виробничих процесів та попиту на продукцію на ринку.

Інновації є фундаментальною складовою підприємництва, вони завжди притаманні ринковій економіці. Управління інноваційними процесами – це управління науково-дослідною, дослідно-конструкторською та виробничою діяльністю, інтелектуальним потенціалом персоналу підприємства, спрямоване на вдосконалення існуючих або випуск нових товарів чи послуг, а також на вдосконалення технології, організації та культури виробництва, і на цій основі – на задоволення потреб суспільства в конкурентоспроможних товарах і послугах.

Вивченню різних аспектів механізму управління інноваційними процесами підприємства приділяли значну увагу як іноземні, так і вітчизняні науковці. Зокрема, Лендел В., Хітмар Ш., Сіманова Є. (*Lendel V., Hittmár Š., Siantová E.*) у своїй роботі «Управління інноваційними процесами на підприємстві» зауважують, що інновації залежать від культури країни. Їх використання часто ускладнюється мікрофакторами, і насамперед – нераціональністю використання інтелектуальних ресурсів. Інноваційно розвинені країни забезпечили перехід до ефективної економіки, заснованої на знаннях, інноваціях, загальному зростанні культури, вихованні, а також на інтенсивному розвитку економіки в поєднанні з названими чинниками [1].

Чесброу Х., Мол М. Дж., Біркіншоу Дж. (*Chesbrough H. W., Mol M. J., Birkinshaw J.*) вважають що, однією з найважливіших проблем в інноваційній діяльності підприємств є проблема управління. Проаналізувавши низку підприємств, науковці зійшлися на думці, що дедалі більшого значення набуває якість управління. Кваліфікація менеджера, керівника стає найважливішим чинником забезпечення ефективності інноваційного процесу. У цій ситуації від менеджера вимагається віртуозне володіння всім набором інструментів управління [2; 5].

Бернштейн Б., Сінгх П. Дж. (*Bernstein B., Singh P. J.*) [3] вказують на те, що проблематика управління інноваційних процесів є об'єктом різнопланових досліджень, які до цього часу залишаються роз'єднаними та непослідовними. Створенню єдиного погляду на інноваційний процес суттєво перешкоджають такі фактори:

- ✦ інноваційний менеджмент базується на низці наукових дисциплін і взаємодіє з ними;
- ✦ об'єктами дослідження є різні типи галузей і ринків, які мають свої специфічні ефекти та ознаки;
- ✦ об'єктом інтересу теоретиків і практиків є різні види і форми інновацій, такі як технологіч-

ні, організаційні, продуктові, процесні, тощо. У цьому полягають основні недоліки існуючих напрацювань.

Горбунова П. Г., Бабаєва А. А. та Григор'єва Е. В. у своїх працях дослідили, що в інноваційній діяльності українських підприємств слабо використовуються сучасні управлінські технології. Причина, полягає, по-перше, у високій складності сучасних технологій управління, а по-друге, в тому, що для сприйняття та практичного використання цих технологій принципово недостатньо отриманих знань [10; 11].

Таким чином, можна зробити висновок, що управління інноваційним розвитком підприємства необхідно так само проектувати, як і будь-яку систему. Необхідно не тільки визначати завдання, що стоять перед підприємством, а й створювати систему, яка забезпечує перехід підприємства в цей стан, визначати необхідні ресурси, розробляти бізнес-процеси інноваційної діяльності, а також ефективну організаційну структуру підприємства.

Мета статті – дослідження особливостей механізму управління інноваційними процесами на підприємстві.

З метою накопичення необхідних даних було використано методи напівструктурованого інтерв'ю (для збору даних в емпіричному дослідженні), контент-аналізу (вивчення документів, системного аналізу), а також метод спостереження (використовувався під час візитів на підприємство). Для подальшої обробки даних були використані методи індукції, дедукції, синтезу, абстрагування та моделювання.

На основі детального аналізу підходів різних науковців до управління інноваційним процесом на підприємстві, а також оцінки практичних підходів можна перейти до систематизації наукових результатів. Інноваційний процес можна розглядати як організовану та контрольовану послідовність видів діяльності, де входи у вигляді інноваційних ідей перетворюються на виходи у вигляді інновацій. Це процес розпізнавання потреб споживачів та інноваційних можливостей, генерування інноваційних ідей та їх опрацювання, робота з інформацією та знаннями щодо інновацій, реалізація інноваційної діяльності та забезпечення успішного поширення інновацій серед споживачів [1].

Оскільки нові потреби споживачів створюються на основі поширення та використання нового продукту, то інноваційний процес можна розуміти як процес, що повторюється. При цьому кількість інноваційних процесів не обмежена. Інноваційний процес має також вбудований механізм навчання, тобто механізм оцінки понесених невдач і відхилень на всіх фазах інноваційного процесу. Цей механізм також підтримується його відкритістю, що дозволяє підприємству переймати інноваційні ідеї, необхідні ліцензії на проведення досліджень і розробок із зовнішнього середовища [2].

Модель, яка запропонована в цій статті, покликана служити інструментом контролю під час досягнення результативності інноваційних процесів інноваційних процесів на підприємстві. У випадку невикористання власних інноваційних рішень модель повинна пропонувати ці рішення іншим компаніям на основі ліцензії.

У науковій літературі [3–5] можна знайти ряд теорій, які намагаються пояснити менеджерам компаній, як створювати інновації та які фактори впливають на результат цього процесу. Ці теорії розглядають інноваційний процес з різних точок зору, а інтегруючим елементом можна вважати намагання створити комплексне уявлення про інноваційну діяльність в компанії. Однак у багатьох випадках ці зусилля призводять до надмірної складності та, в кінцевому рахунку, до плутанини, що часто впливає на прийняття рішень менеджерами компанії.

Скокан К. (*Skokan K.*) підкреслює зростаюче значення регіональних інноваційних систем, які полегшують обмін неявними знаннями та підвищують потенціал для локального навчання. Фактором сприяння інноваційній діяльності є здатність виявляти можливості, що дозволяють здійснювати зміни та новий бізнес усередині та за межами компанії за допомогою альянсів та стратегій, що підтримуються використанням інформаційних технологій, завдяки чому організація стає першопрохідцем у своїй сфері діяльності [6].

У сучасному бізнес-середовищі, поряд з відповідними процесами глобалізації, старінням технологій, підвищенням вимогливості споживачів та переривчастістю, акцент також робиться на турбулентності зовнішнього середовища підприємства, де ця турбулентність за певних умов у майбутньому може призвести до підприємства, де ця турбулентність, за певних майбутніх умов, може бути і внутрішньо згенерована самим підприємством, насамперед за рахунок інновацій.

Згідно з теорією інтелектуального капіталу, яка набула особливого розвитку в останні два десятиліття, управління інтелектуальним капіталом передбачає три фази: управління знаннями, управління інноваціями та управління інтелектуальною власністю. Інновації, як одна з фаз управління інтелектуальним капіталом, також є базовим елементом нової інфраструктури, необхідної для процвітання в «новій економіці» – економіці знань.

Вдала бізнес-ідея, постійна координація та інтеграція, застосування сучасних технічних і технологічних знань, навичок і досвіду є основою, на якій реалізуються інновації та досягаються бажані ринкові ефекти. Відповідна інноваційна стратегія, яка корелює з корпоративними цілями підприємства, дає можливість вирішити, який саме тип інновацій підприємство хоче розвивати.

Враховуючи особливості процесу управління інноваціями, можна виділити такі функціональні елементи механізму управління інноваціями на підприємстві (*рис. 1*).

Сучасна практика показує, що перевагу мають швидкі інноватори, які за допомогою нововведень завойовують нові ринки, утримуючи при цьому існуючі. На основі детальної оцінки масштабу та характеру змін, які приносить інновація, підприємства можуть зробити вибір на користь розробки та впровадження радикальних та/або інкрементних (поступових) інновацій.

Для ефективного управління інноваціями, виходячи з наведених на *рис. 1* компонентів, потрібно використовувати управління інформацією, управління майновими ресурсами, управління персоналом, управління фінансовими ресурсами, управління інвестиціями, управління якістю, управління інтелектуальною власністю, управління ризиком, управління маркетингом [7].

Інноваційний підхід до успішного ведення бізнесу сучасної організації в умовах глобального ринку є імперативом, а також вирішальним елементом підприємницької діяльності. Інноваційність є одним із найважливіших факторів виживання, зростання та розвитку підприємств та економік.

Конкурентоспроможність економіки в глобальному масштабі все більше залежить від здатності економік окремих країн бути лідерами у створенні та впровадженні інновацій. Ключову роль у створенні та підтримці конкурентних переваг відіграє діяльність, заснована на інноваціях. А саме, перевага організації над існуючими конкурентами залежить від швидкості та гнучкості управління інноваційним процесом. Ключові концепції посилення конкурентних переваг базуються на підвищенні продуктивності, що приводить до зниження витрат саме за рахунок інвестицій в інновації, знання та нові технології.

Розглядаючи управління інноваційними процесами, неможливо не торкнутися основних принципів. У рамках економічних систем слід враховувати особливості самого інноваційного процесу, загальні принципи управління підприємством та особливості учасників інноваційного процесу. Узагальнюючи все вищесказане, можна виділити ряд основних принципів управління інноваційними процесами [8].

Основними принципами ефективного управління інноваційними процесами є: визначення цільової аудиторії, адаптивність, ефективність, послідовність, ієрархічність структури інновацій, оптимальність.

Використовуючи вищезазначені принципи, можна успішно здійснювати інноваційні процеси, збільшувати інтелектуальні активи підприємства, інтенсифікувати надходження нових знань та інтелектуальну діяльність.



Рис. 1. Структура механізму управління інноваціями підприємства [7]

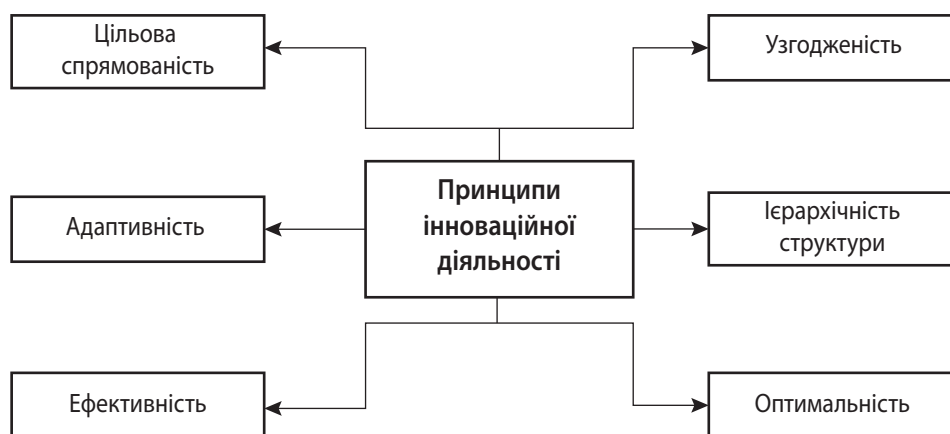


Рис. 2. Основні принципи інноваційної діяльності підприємства

Джерело: складено за [9].

Загальні принципи інноваційної діяльності підприємства вказано на *рис. 2*.

З *рис. 2* видно, що один із принципів – цільова спрямованість – має забезпечити безперервність інноваційного процесу. Адаптивність дозволяє інноваційній діяльності відобразити вплив внутрішніх і зовнішніх факторів підприємства з урахуванням змін, що відбуваються. Ефективність – інноваційна діяльність, яка сприяє максимальній віддачі від інноваційного процесу за рахунок скорочення інноваційного циклу, швидкого реагування на запити споживачів тощо. Оптимальність – це поєднання повноважень і відповідальності структур і підрозділів. Ієрархічність структури, тобто здатність забезпечити ієрархічну взаємодію між елементами інноваційної діяльності. Узгодженість – чітко визначені функції та їх виконавці [9].

Загальну схему управління інноваційним процесом наведено на *рис. 3*.

Управління інноваційним процесом повинно забезпечити виконання таких основних *функцій*:

- ✦ пізнавальної (загальний приріст знань);
- ✦ інформаційної (їх поширення);
- ✦ дослідницької (цілеспрямоване отримання знань у певній галузі);
- ✦ перетворювальної (удосконалення існуючих і створення принципово нових об'єктів і процесів);
- ✦ економічної (зниження витрат праці);
- ✦ мотиваційної (стимулювання творчості);
- ✦ соціально-споживчої (забезпечення людей все більш досконалими товарами і послугами);
- ✦ ресурсо- та природозберігаючої (розробка природо-ресурсозберігаючих і природоохоронних технологій) [10].

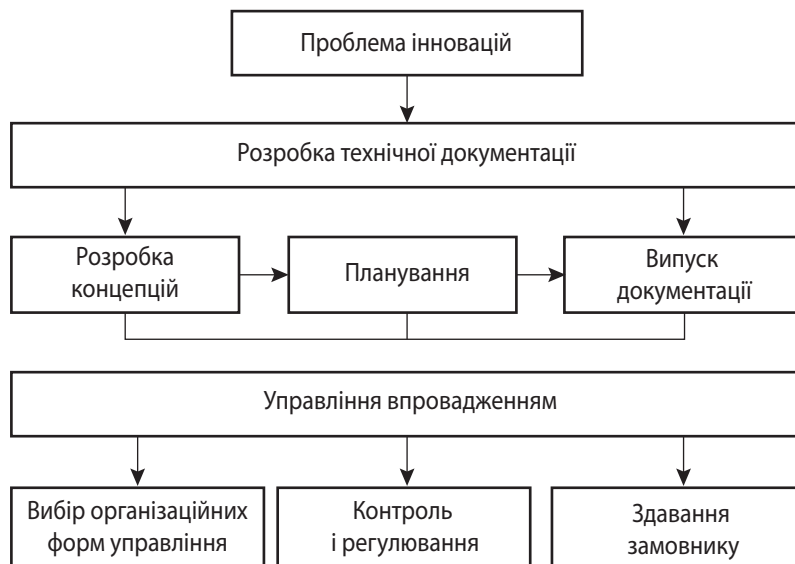


Рис. 3. Загальна схема управління інноваційним процесом

Джерело: складено за [10].

Активні зміни зовнішнього середовища мають значний вплив на управління інноваційними процесами. Вони також визначають високі вимоги до освіти працівників та їх особистих якостей, серед яких найбільше значення мають ініціативність та підприємницькі здібності.

Основна роль в інноваційному процесі відводиться його учасникам. Розглянемо їх більш детально:

1. *Замовник* – потенційний власник і користувач результатів інноваційного процесу.

2. *Інвестор* – фізична або юридична особа, яка вкладає кошти в інновації. Як правило, інвестор і замовник збігаються. Якщо вони не збігаються, то інвестор укладає договір із замовником, контролює виконання укладених договорів і здійснює розрахунки. В Україні інвесторами можуть бути: органи, уповноважені управляти державним і муніципальним майном, організації та господарські об'єднання, інші юридичні та фізичні особи. Основними інвесторами, що забезпечують фінансування інвестицій, є комерційні банки.

3. *Проектувальники* – спеціальні організації, що розробляють проектно-кошторисну документацію.

4. *Постачальники* – організації, що здійснюють матеріально-технічне забезпечення (закупівлі та постачання).

5. *Підрядник* – юридична особа, яка несе відповідальність за виконання робіт за контрактом (у т. ч. вищі навчальні заклади).

6. *Наукові ради* – провідні фахівці з різних напрямів, відповідальні за вибір науково-технічних рішень, рівень їх реалізації, повноту та обсяг заходів для досягнення поставленої мети, конкурсний відбір виконавців та за технічну оцінку результатів.

7. *Керівник (старший менеджер)* – юридична особа, яку замовник уповноважує керувати робота-

ми, планувати, контролювати та координувати роботи.

8. *Головні розробники (координатори напрямів)* – спеціальна організаційна структура, очолювана керівником (старшим керівником) і створена на період впровадження інновації для досягнення поставлених цілей. Для виконання частини своїх функцій розробник може залучати спеціальні організації.

9. *Допоміжні підрозділи* – організації різних організаційно-правових форм, які допомагають основним учасникам інновацій виконувати допоміжні функції та утворюють разом з ними інноваційну інфраструктуру бізнесу. До допоміжних структур належать інноваційні центри (інкубатори), фонди підтримки програм нових технологій, консалтингові компанії, органи незалежної оцінки, аудиторські компанії, виставкові центри та торгово-промислові палати [11].

Управління найпростішим видом інноваційного процесу, який являє собою відносно ізольовану послідовність дій з кінцевим результатом і набором традиційних методів як засобів реалізації, зводиться до розподілу ресурсів для забезпечення цього процесу та формування певних стимулів для всіх учасників брати участь у цьому процесі. Одним із мотивуючих інструментів впровадження інновацій у процесному управлінні є контроль за переходом від однієї операції інноваційного процесу до іншої.

З іншого боку, окремі операції процесу впровадження інновацій повинні бути представлені як окремі елементи, що мають на вході результат попередніх операцій, а на виході – продукти даного етапу [12].

ВИСНОВКИ

Успіх упровадження інновацій значною мірою визначається швидкістю виконання логічного лан-

цюжка операцій. Вона досягається узгодженням дій взаємопов'язаних підрозділів при переході від однієї операції до іншої. Хорошим фактором може бути мотивація організацій, відповідальних за ті чи інші операції. Виходячи з вищевикладеного, можна стверджувати, що ефективне управління інноваційними процесами тісно пов'язане з поєднанням у процесі діяльності підприємства всіх елементів системи «наука – техніка – виробництво – споживання», що повинно дозволити створити розподілену систему збуту й обслуговування для стимулювання досліджень і винаходів на основі впровадження нового типу відносин – зворотних зв'язків в інноваційному процесі.

Світова практика доводить, що державна підтримка інноваційної діяльності є досить необхідною. Сьогодні можна сказати, що державна підтримка інноваційної діяльності в Україні є недостатньою. Тому підприємства повинні самостійно планувати й організувати інноваційну діяльність в існуючих ринкових умовах. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

- Lendel V., Hittmár Š., Siantová E. Management of Innovation Processes in Company. *Procedia Economics and Finance*. 2015. Vol. 23. P. 861–866. DOI: [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00382-2](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00382-2)
- Chesbrough H. W. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. *Harvard Business Review Press*, 2006. 272 p.
- Bernstein B., Singh P. J. An integrated innovation process model based on practices of Australian biotechnology firms. *Technovation*. 2006. Vol. 26. Iss. 5–6. P. 561–572. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2004.11.006>
- The Routledge Companion to Innovation Management / Editors: Jin Chen, Alexander Brem, Eric Viardot and Poh Kam Wong. Routledge, 2019. 600 p.
- Mol M. J., Birkinshaw J. The sources of management innovation: When firms introduce new management practices. *Journal of Business Research*. 2009. Vol. 62. Iss. 12. P. 1269–1280. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.01.001>
- Skokan K. Konkurenceschopnost, inovace a klastry v regionálním rozvoji. Repronis. Ostrava, 2014. 160 s.
- Курс: Інноваційне підприємництво. Тема 8. Система управління інноваційними процесами. URL: <https://elearn.nubip.edu.ua/mod/book/view.php?id=357319&chapterid=124474>
- Lendel V., Hittmár Š., Siantová E. Identification of the Main Problems in the Management of Innovation Processes and the Draft of Appropriate Recommendations. In: International Conference on Knowledge Management in Organizations. *Lecture Notes in Business Information Processing*. 2015. Vol. 224. P. 221–232. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-21009-4_17
- Эмануэль И. В. Методические подходы к управлению региональным инвестиционно-инновационным процессом. *Экономика и управление*. 2007. № 6. С. 106–108.
- Горбунова П. Г. Управление инновационными процессами. *Экономика и предпринимательство*. 2017. № 6. С. 570–572.
- Babaeva A. A., Grigorieva E. V. Principles of Innovation Processes Management. In: *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*. 2020. Vol. 753. Ch. 4. Art. 052064. DOI: [10.1088/1757-899X/753/5/052064](https://doi.org/10.1088/1757-899X/753/5/052064)
- Greenhalgh C. H., Rogers M. Innovation, Intellectual Property, and Economic Growth. Oxford : Princeton University Press, 2010. 384 p.

REFERENCES

- Babaeva, A. A., and Grigorieva, E. V. "Principles of Innovation Processes Management". *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, art. 052064, part 4, vol. 753 (2020). DOI: [10.1088/1757-899X/753/5/052064](https://doi.org/10.1088/1757-899X/753/5/052064)
- Bernstein, B., and Singh, P. J. "An integrated innovation process model based on practices of Australian biotechnology firms". *Technovation*, vol. 26, no. 5-6 (2006): 561-572. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2004.11.006>
- Chesbrough, H. W. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. *Harvard Business Review Press*, 2006.
- Emanuel, I. V. "Metodicheskiye podkhody k upravleniyu regionalnym investitsionno-innovatsionnym protsesom" [Methodological Approaches to Managing the Regional Investment and Innovation Process]. *Ekonomika i upravleniye*, no. 6 (2007): 106-108.
- Gorbutunova, P. G. "Upravleniye innovatsionnymi protsesami" [Innovation Process Management]. *Ekonomika i predprinimatelstvo*, no. 6 (2017): 570-572.
- Greenhalgh, C. H., and Rogers, M. *Innovation, Intellectual Property, and Economic Growth*. Oxford: Princeton University Press, 2010.
- "Kurs: Innovatsiine pidpriemnytstvo. Tema 8. Systema upravlinnia innovatsiinyh protsesamy" [Course: Innovative Entrepreneurship. Topic 8. Management System of Innovative Processes]. <https://elearn.nubip.edu.ua/mod/book/view.php?id=357319&chapterid=124474>
- Lendel, V., Hittmar, S., and Siantova, E. "Identification of the Main Problems in the Management of Innovation Processes and the Draft of Appropriate Recommendations". International Conference on Knowledge Management in Organizations. *Lecture Notes in Business Information Processing*, vol. 224 (2015): 221-232. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-21009-4_17
- Lendel, V., Hittmar, S., and Siantova, E. "Management of Innovation Processes in Company". *Procedia Economics and Finance*, vol. 23 (2015): 861-866. DOI: [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00382-2](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00382-2)
- Mol, M. J., and Birkinshaw, J. "The sources of management innovation: When firms introduce new management practices". *Journal of Business Research*, vol. 62, no. 12 (2009): 1269-1280. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.01.001>
- Skokan, K. *Konkurenceschopnost, inovace a klastry v regionalnim rozvoji*. Repronis. Ostrava, 2014.
- The Routledge Companion to Innovation Management*. Routledge, 2019.