

УДК 331  
Гут Л.В., к.е.н., доцент  
ЧТЕІ КНТЕУ  
Тарантюк І.М.  
ЧТЕІ КНТЕУ

## ВПЛИВ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У публікації підлягають розгляду питання щодо впливу інноваційної діяльності на зміст та якість праці. Наводяться шляхи подальшого покращення управління якістю праці шляхом впровадження в діяльність підприємства системи управління якістю на основі міжнародного стандарту ISO 9001:2008.

**Ключові слова:** інновації, інноваційна діяльність, інноваційна праця, інтелектуальна праця, ручна, механізована та автоматизована праця, якість праці, управління якістю праці, стандарт ISO 9001:2008.

Gut L.V., Tarantuk I.M.

## INFLUENCE OF INNOVATIVE ACTIVITY ON MANAGEMENT OF LABOUR QUALITY ON THE ENTERPRISE

The article deals with the issues concerning the influence of innovative activity of enterprise on the matter and quality of labour. The ways of the further labour improvement are shown by the implementation in the activity of enterprise the system of quality management on the base of international standard ISO 9001:2008.

**Keywords:** innovations, innovation activity, innovation labour, intellectual labour, hand labour, mechanized and automatized labour, labour quality, labour quality management, standard ISO 9001:2008.

Gut L.V., Tarantuk I.M.

## ВЛИЯНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВА ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ

В публикации подлежат рассмотрению вопросы относительно влияния инновационной деятельности предприятия на содержание и качество труда. Приводятся пути дальнейшего улучшения управления качеством труда путем внедрения в деятельность предприятия системы управления качеством на основе международного стандарта ISO 9001:2008.

**Ключевые слова:** инновации, инновационная деятельность, инновационный труд, интеллектуальный труд, ручной, механизированный и автоматизированный труд, качество труда, управление качеством труда, стандарт ISO 9001:2008.

**Постановка проблеми в загальному виді та її зв'язок з науковими та практичними завданнями..** На сьогоднішній день багато науковців досліджують інновації та інноваційну діяльність як особливий фактор, який зможе покращити життя у всіх сферах людського існування, а також покращити роботу підприємства за допомогою різних нововведень, запровадити сучасні технології, які зробить робочий процес більш досконалішим, і відповідно призведе до покращення результату трудової діяльності підприємства, а саме: досягнення поставлених цілей, зменшення нераціональних витрат і втрат робочого часу, розробки нормативів праці, активного виконання оперативної роботи та основних трудових прийомів, інтенсивного використання ресурсного потенціалу підприємства. Саме тому вивчення питання впровадження інновацій сприятиме покращенню роботи працівників зокрема, та ефективності діяльності підприємства загалом.

З часу проголошення незалежності України малий і середній бізнес так і не стали головним бюджетотворюючим напрямком, як це спостерігається у багатьох розвинутих країнах. Причиною цього є те, що робоча сила, яка використовується на

підприємствах, працює за старими системами орієнтації праці, що, на нашу думку, є малоефективним на даному етапі, тому що технічний розвиток, ноу-хау, різні нововведення з кожним роком удосконалюються йдуть, і уже на декілька сходинок вище за системи праці і інноваційні процеси, які мали актуальність 5-10 років тому. Оскільки інноваційна діяльність є одним з основних факторів розвитку підприємства, то потрібно застосовувати різні нововведення, нові пропозиції щодо впровадження інновацій та інноваційних процесів для того, щоб покращити працю робітників, їхню гнучкість та адаптованість у індивідуальній роботі і підприємства в цілому.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми** Питаннями впровадження інновацій у діяльність підприємства і їх вплив на працю робітників займалися такі вітчизняні та зарубіжні вчені: Антонюк Л.Л, Мочерний С.В, Довбенко М.В, Дудар Т.П, Санто Б., Твісс Б.

**Цілі статті.** Метою проведеного дослідження є обґрунтування ролі інноваційної діяльності і інноваційних процесів для покращання людської праці і як результату цього – покращення ефективності діяльності підприємств. Для цього нами зроблено спробу вивчити вплив інноваційної діяльності на виробничому рівні на людську працю та її якість та запропонувати шляхи покращення управління якістю праці.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Поняття «інновації» розглядалося і трактувалося багатьма вченими (П.Лемерлем, Ла Герре, Ф.Ніксоном, Б.Твіссом, Б.Санто, Й.Шумпетером, Г.Менша, С.Кузнецом, М.Д. Кондратьєвою) по-різному, а все залежало від предмета та об'єкта їхнього дослідження. В залежності від того, що інновації можуть розглядатися як: процес, система, зміна і результат, вчені виділяють такі трактування процесу інновацій: Б. Твісс розглядав інновації, як «процес, у якому винахід або ідея набувають економічного змісту»[7, с.34]. Ф. Ніксон трактував інновації, як «сукупність технічних, виробничих і комерційних заходів, що спричиняють появу на ринку нових товарів, поліпшених промислових процесів та устаткування». [9] Б. Санто відзначав, що «інновації – це суспільно-технологічний та економічний процес, який завдяки практичному використанню ідей та винаходів сприяє створенню кращих за своїми характеристиками виробів і технологій»[3, с.24]. Ла Герре вважав, що «інновації – це будь-яка зміна у внутрішній структурі господарського організму»[2,с.3]. І нарешті, одне з найбільш влучних пояснень терміну інновації дав П. Лемерль, який визначав інновації, як «новий продукт або послугу, спосіб їх виробництва, нововведення в організаційній, фінансовій, науково-дослідній та інших сферах, будь-яке удосконалення, що забезпечує економію витрат або створює умови для такої економії». Розглядаючи ці визначення, можемо стверджувати, що кожен автор пояснює «інновації» по-своєму баченню даного явища, тому кожне визначення є правильним і варте того, щоб його розуміли і використовували, як термін «інновації».

Отже, на наш погляд, можна узагальнити, що «інновації» – це процеси, завдяки яким створюється і розробляється нова система удосконалення різноманітної людської діяльності для покращення та якіснішого використання робочого часу. Завдяки інноваціям підприємці можуть проектувати нові підприємства; капітально реконструювати діючі підприємства; робити відповідні економічні розрахунки з мінімальними відхиленнями від реальності, а також покращити рівень продуктивності праці працівників, що і є основним для роботодавців у сучасних умовах.

Відповідно до засобів і способів, які застосовуються на підприємствах, використовуються такі види праці: ручна (технічно озброєна), механізована (технічно озброєна) та автоматизована праця (комп'ютеризована, роботизована).

Інновації – це конструктор, який дозволяє з нових чи додаткових деталей зробити новий об'єкт, або продукт чим покращує сам етап створення даного продукту. Для ручної праці, яка не потребує технічної підтримки, інновації підуть тільки на покращення процесу виробництва. Тобто при виробництві нового продукту, коли працівник багато часу витрачає на ручну працю, виробляючи малий обсяг продукції і цим самим приносить збиток підприємству у вигляді втраченого прибутку можна зазначити, що сам процес виробництва вимагає повної технічної реконструкції.

В таких умовах потрібно звернути увагу на шляхи вдосконалення матеріально-технічної бази підприємства:

- на технічні прийоми виготовлення продукції, виробничі методи, способи застосування технічних засобів і агрегатів;
- на технологію виробництва завдяки впровадженню нових методів обробки матеріалів (хімічну, ультразвукову, використання різноманітних температур і тисків);
- на використання хімічних матеріалів та хімічних процесів, які сприяють внесенню змін у процеси виробництва, прискорюють їх, поліпшують техніко-економічні показники виробничих процесів, використання сировини, сприяють підвищенню якості продукції.

Для механізованої праці, на нашу думку, інноваціями може слугувати удосконалена комп'ютерна техніка, яка допомагає працівникові більш детально спостерігати за роботою машин та агрегатів. Програмне забезпечення дозволяє відслідковувати усі недоліки при виробництві продукції. При цьому зручність у використанні такої техніки безпосередньо впливає на роботу працівника, адже він має прямий зв'язок з технікою, але якщо вона буде складною і незрозумілою у застосуванні, то відповідно кінцеві результати такої праці будуть поганими.

Автоматизація виробництва забезпечується впровадженням верстатів-автоматів з ЧПУ, автоматизованого устаткування, автоматичних систем виробництва. Завдяки таким машинам полегшується праця працівника, так як він менше сил витрачає на процес виробництва, що сприяє збереженню його здоров'я і настрою, які суттєво впливають на працездатність людини. Але основним і вагомим фактором при праці на автоматизованому робочому місці є його спеціальна освіта. У сучасному світі з розвитком техніки потрібні більш глибокі знання, для того щоб працювати на станках з ЧПУ працівники повинні мати середньо-спеціальну освіту. Перспективними напрямками підготовки фахівців технічних спеціальностей є: інженерна графіка, інформаційні технології, технологія приладобудування, електротехніка, машинобудування та багато інших, які сприятимуть підвищенню професійних знань працівників, зростанню частки інтелектуальної та інноваційної праці.

Друкер П. вказує, що «центр тяжіння у трудових відносинах швидко зміщується від ручної праці до праці інноваційної, до працівника знань, тобто до тих, хто створює нове знання і активно його використовує» [9].

Колот А.М. вважає «інноваційною працею трудову діяльність, для якої характерною є висока частка знанневої, інтелектуальної і творчої компоненти і яка здатна задовільнити суспільні потреби з великим корисним ефектом» [9, с.4].

Черненко В. під інноваційною працею розуміє «діяльність, за якої працівник зайнятий лише створенням нового в науці, техніці, мистецтві, економіці. Така праця передбачає постійний, неповторний пошук нових рішень, підходів до нового ставлення до наявних проблем, активного розвитку самостійності та ініціативи» [9, с.32].

Інноваційна праця визначається творчими здібностями людини до певного виду діяльності, умовами реалізації цих здібностей у суспільстві. Інноваційною працею займаються винахідники, раціоналізатори, науковці, інженери, підприємці, які безпосередньо створюють інноваційний продукт. Результати інноваційної діяльності

реалізуються у вигляді нових технологій, інші набувають правової форми - право на винахід, на використання патентів, ноу-хау.

Дослідження інноваційної діяльності підприємств Чернівецької області за 2010-2012 роки свідчить про:

- зменшення з 24 до 19 кількості промислових підприємств, які впроваджували інновації, із них 11 – освоювали виробництво інноваційної продукції, 8 – впроваджували нові технологічні процеси, в тому числі 3 – маловідходні ресурсозберігаючі і безвідходні технології;

- зменшення кількості працівників наукових організацій на 44,7% при зростанні кількості працівників, що зайняті виконанням науково-технічних робіт за сумісництвом на 26%, що підтверджує бажання науковців та практиків отримати додаткове джерело доходу;

- зростання частки обсягу реалізації інноваційної продукції, що є новою для ринку, з 3,2% до 4,6%, інноваційної продукції, що поставлено на експорт, з 13,6% до 26%;

- частка фундаментальних досліджень у обсязі наукових та науково-технічних робіт, виконаних власними силами організацій (підприємств), зросла на 5,8%, частка прикладних досліджень зменшилася на 7,8%, частка науково-технічних робіт зменшилася на 0,5, частка науково-технічних послуг на зменшилася 1,1%;

- частка джерел фінансування наукових та науково-технічних робіт у загальному обсязі фінансування у 2012 році склала 60,8% за рахунок коштів держбюджету, 22% за рахунок коштів вітчизняних замовників, 12,4% за рахунок коштів вітчизняних замовників, 4,4% за рахунок власних коштів підприємств [8, с.333-342].

Важливим аспектом стимулювання інноваційної діяльності є обмін інформацією у міжнародних дослідних мережах, що мають фінансову підтримку ЄС, а у неформальних соціальних мережах: [hppt//facebook.com](http://facebook.com), [hppt//linkedin.com](http://linkedin.com), [hppt//king.com](http://king.com). Приєднання до таких мереж сприяє інформуванню фахівців про останні досягнення, не перетинаючи кордони, дають можливість участі у нових проектах, грантах, стимулюють до нових ідей, збільшують можливість доступу до дослідницьких центрів та сучасного обладнання.

До факторів внутрішньої мотивації інноваційної праці слід віднести: прагнення до творчої самореалізації, самовдосконалення, допитливості, бажання вирішувати складні завдання, інтерес до науки і бажання принести користь організації і суспільству, прагнення бути визнаним винахідником або раціоналізатором, бажання досягти певного соціального становища, отримати науковий ступінь, вчене звання, прагнення отримати окремі матеріальні цінності, нові соціальні гарантії, перспективи професійного та творчого зростання.

Поряд з інноваційною працею в сучасних умовах зростає значимість інтелектуалізації праці, яка приводить до зміни змісту і характеру праці, розширення сфери використання, творчої інтелектуальної праці внаслідок поступового насичення виробництва наукоємними технологіями та інноваціями.

Процеси інтелектуалізації праці передбачають формування та використання у процесі праці інтелектуальних можливостей та здібностей працівника, що зумовлено появою у трудовій діяльності великої кількості завдань, які вимагають нестандартних рішень у різних аспектах професійної діяльності, постійного оновлення знань, гнучкості мислення, забезпечення ефективної взаємодії інтелектуальних можливостей людини з новими методами і засобами праці, з новою інформацією в умовах, що постійно змінюються. В сучасних умовах у соціальній структурі суспільства провідною соціальною групою стають спеціалісти – мерітократи (еліта точних наук) та когнітаріат (інженери, математики, соціологи, економісти, науковці) – це наймані

інтелектуальні працівники, які займаються розумовою працею, мають доступ до інформації і наділені високою культурою. У шпатному розписі підприємств в даний час з'являються нові посади: заступник директора з управління інтелектуальним потенціалом, заступник директора з управління нематеріальними активами, менеджера з інтелектуальних активів, керівника з розвитку персоналу, що свідчить про пріоритетні напрямки діяльності, які визначає керівництво підприємства. Для фахівців у складі кваліфікаційних вимог виділяють фахові знання і компетенції у основній роботі і у суміжних галузях (досконале знання інформатики, володіння використанням комп'ютерної техніки, знання діловодства, володіння автомобілем і т.д.).

Все це свідчить про те, що працівники є головним ресурсом підприємства, ефективність якого є головним завданням менеджменту персоналу. Тому керівники підприємств зацікавлені у підвищенні ефективності використання трудових ресурсів при забезпеченні якості праці.

Якість праці – сукупність властивостей процесу трудової діяльності, обумовлених здатністю і прагненням працівника виконувати визначений обсяг робіт поряд з визначеними вимогами. Характерними рисами якості праці є її складність, важкість, інтенсивність. Чим складнішою є праця і кваліфікованішим є працівник, тим вища якість праці. У процесі механізації та автоматизації змінюється структура важкості праці: фізичне навантаження зменшується, однак зростає розумово-нервове. Найважливіша ознака якості праці – її ефективність (результативність), оскільки і складність, і важкість, і інтенсивність праці характеризують працю щодо витрат робочої сили (фізичної та розумової енергії працівника).

Забезпечити механізм ефективного управління якістю праці можливо лише за умови відповідності сформованого трудового потенціалу (особистісного, професійного, духовного) працівників підприємства вимогам його надійної та ефективної роботи. Адже найважливішим фактором якості праці на сучасному етапі економічного розвитку стає якість трудового потенціалу. Якість праці та якість трудового потенціалу перебувають у тісному взаємозв'язку. По-перше, у процесі праці людина підвищує якість свого життя за рахунок створення продукції високої якості, яка є засобом задоволення її зростаючих потреб. По-друге, у системі праці створюються і розвиваються підсистеми соціальної взаємодії і взаємовідносин, які постійно ускладнюються. По-третє, у процесі змістовної праці значною мірою реалізуються особисті цілі працівника, покращуються його знання, досвід, навички, створюються нові знання, елементи духовного зв'язку. Разом зі зростанням якості праці збагачуються й характеристики людського капіталу, відбувається повніший розвиток творчих здібностей, зростає потреба у постійному підвищенні кваліфікації і професійних знань, підвищується загальна мотивація працівників до праці. [10, с.144-148]

При взаємодії інтелектуального капіталу з інноваційною діяльністю відбувається формування конкурентних переваг на основі кругообігу його складових. Знання, навички, вміння персоналу втілюються в нові товари, послуги, з одного боку, а з іншого у внутрішньо корпоративні інформаційні системи, прогресивні організаційні структури, корпоративну культуру, торгові знаки, бренди, патенти, що покращує імідж фірми і взаємовідносини з господарськими партнерами.

Для успішного функціонування підприємства та збереження його конкурентних переваг необхідна перебудова всієї роботи з управління якістю, яка б передбачала постійний моніторинг, оцінку, корегування та пристосування усіх складових якості праці до динамічних вимог зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Цій меті і має слугувати ефективне управління якістю праці. Управління якістю праці на підприємстві – це сукупність дій та заходів щодо забезпечення ефективного

планування, організації і контролю процесу підвищення якості праці, а також мотивації працівників до його здійснення з метою підвищення ефективності діяльності та зростання конкурентоспроможності підприємства[9].

Роботодавці акцентують увагу на значну плінність кадрів, через те, що частина працівників не є відповідно кваліфікованою для того, щоб досконало виконувати свою роботу або посадові обов'язки. Саме тому керівники, намагаючись удосконалити робочий процес, застосовують різні системи роботи працівників і роботи з працівниками, з метою покращення кінцевого результату. З кожним роком ці системи вдосконалюються, але, через невпевненість у своїх силах, більшість працівників не прислухається до порад щодо застосування новітніх систем. Це пояснюється страхом людини допустити помилку, яка може нести за собою негативні наслідки, а саме: втрату робочого місця, матеріальне відшкодування наданих збитків підприємству, компенсацію витрат на відновлення зіпсованої продукції. На наш погляд, має місце більш психологічна проблема, ніж технічна. Зазвичай працівникам зручно працювати у стабільному середовищі, і не прагнути змін, але це є ознакою деградації, так як кожна людина повинна себе реалізовувати, втілювати у життя свої задуми, прагнути досягти чогось більшого, ніж вона має на даний час. Кожний працівник повинен вдосконалювати свої знання і практичні навички. Незважаючи на ризик бути незрозумілим варто ділитися своїми ідеями покращення певної діяльності: виробництва, збуту, різноманітних стратегій покращення виробничого процесу, підвищення продуктивності праці та ефективності використання робочої сили. Адже інноваційна ідея - це тільки новизна і покращення минулих досягнень, що може спростити роботу як для окремих працівників, так і для цілого колективу.

На нашу думку, в умовах колективної праці важливим аспектом є управління знаннями, яке активізує творчий процес, сприяє згуртованості працівників в ході обміну знаннями і спілкування. Такі умови стимулюють підприємство до постійного навчання, поширення знань, інновацій і розвитку творчості. Застосування міжнародного стандарту ISO 9001:2008 документально закріплює виробничі знання, які використовуються на підприємстві[11]. Система управління якістю на базі цього стандарту забезпечує збереження нових знань, коли пропозиції з покращання діяльності враховуються при актуалізації процедур або робочих інструкцій. Матриця відповідальності сприяє визначенню відповідальності керівництва та структурних підрозділів підприємства щодо виконання робіт в рамках системи управління якістю (в розрізі процесів). Процесний підхід дозволяє покроково визначити алгоритми дій при управлінні тими чи іншими процесами та підпроцесами. Так, наприклад процес «Управління персоналом» повинен включати такі підпроцеси:

- «Прийняття на роботу та переведення»;
- «Звільнення»;
- «Конкурс на заміщення вакантних посад»;
- «Облік військовозобов'язаних».

Підпроцеси управління персоналом включають такі складові елементи:

- зовнішні управляючі документи;
- внутрішні управляючі документи;
- входи в під процес;
- виходи з під процесу;
- ресурси, необхідні для функціонування під процесу;
- алгоритми здійснення підпроцесів.

Застосування системи управління якістю дозволяє:

- працівникам зрозуміти системний підхід у функціонуванні процесів, пов'язаних з процесами управління вищого керівництва, процесами життєвого циклу та процесами,

що забезпечують діяльність, навчитися здійснювати доступ до файлового сервера, на якому зберігаються документи по системі управління якістю з комп'ютерів усіх підрозділів підприємства з метою ознайомлення з актуальними версіями документації по системі управління якістю;

- внутрішнім аудиторам за планом-графіком виявляти певні невідповідності, які погіршують функціонування процесів та пропонувати рекомендації, спрямовані на прийняття керівниками структурних підрозділів та вищим керівництвом запобіжних та коригувальних дій з метою вдосконалення діяльності підприємства та управління персоналом;

- директору підприємства на основі звіту за результатами проведення внутрішніх аудитів системи управління якістю здійснити моніторинг поточної діяльності та врахувати рекомендації внутрішніх аудиторів та керівників структурних підрозділів при розробці плану роботи на наступний рік та при здійсненні стратегічного планування діяльності підприємства.

З метою поліпшення якості праці, якості продукції та якості надання послуг, підвищення стабільності діяльності та скорочення непродуктивних втрат керівниками структурних підрозділів повинні вноситися рекомендації щодо систематизації функціонування, підпорядкованості та відповідальності за функціонування процесів, налагодження співпраці із структурними підрозділами, вдосконалення документообігу та проведення при необхідності інструктажів для співробітників щодо покращення роботи. Вважаємо за необхідність рекомендувати створення структурного підрозділу по управлінню і контролю якості, працівники якого повинні вивчати запропоновані пропозиції і впроваджувати ті із них, які сприятимуть покращенню ефективності роботи підприємства і якості праці.

Для того, щоб розкрити творчий потенціал працівників, що займаються інноваційною діяльністю і здатних розвивати свій інтелектуальний потенціал, потрібно створювати максимально сприятливі умови для їх праці шляхом:

- встановлення вільного графіку роботи з визначенням терміну виконання завдання;

- розроблення системи матеріального та нематеріального стимулювання з використанням матеріальних винагород за особливо важливі досягнення у роботі та різних нагород;

- забезпечення моніторингу за станом здоров'я та профілактики захворювань;

- оцінювання розумових (психологічних) здібностей за компетентністю, підтримки їхньої адаптації та комунікабельності у різних складних виробничих ситуаціях;

- сприяння самовдосконаленню, розвитку їхньої мобільності (гнучкості), яка повинна передбачати підвищення кваліфікації і кар'єрне просування, участь у семінарах, тренінгах, круглих столах та форумах.

**Висновки.** На нашу думку, інновації, які впроваджуються у діяльність підприємства, позитивно впливають на його діяльність, допомагають йому розвиватися і приносять прибуток. Завдяки інноваційним процесам кожний працівник має можливість: вдосконалювати свої професійні навички, підвищувати свій рівень освіти і кваліфікації у процесі праці; проводити власні дослідження, робити нові наукові відкриття, самостверджуватися і саморозвиватися; навчитися ставити перед собою цілі і пріоритети на робочому місці; доводити всі свої інноваційні ідеї до логічного закінчення; навчитися співпрацювати з колегами у команді творчих колективів.

Отже, запровадження системи управління якістю активізує творчий підхід у діяльності працівників, а підприємство робить економічно зростаючим. Інновації впливають на всі елементи виробництва: засоби виробництва, працю, його організацію

та управління і спрямовані на покращення роботи працівників та підвищення конкурентних переваг підприємства.

#### **Список використаних джерел:**

1. Антонюк Л.Л. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації // Л.Л. Антонюк, А.М. Поручник, В.С. Савчук - К.: КНЕУ, 2003.- 73 с.
2. Дудар Т. Г. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. / Т. Г. Дудар, Мельниченко В. В. – Тернопіль : Економічна думка, 2008. – 30 с
3. Лапко О.О. Інноваційна діяльність в системі державного регулювання / О. Лапко. – К.: ІЕП НАНУ, 1999. – 35 с.
4. Мочерний С.В. Економічна теорія: Підручник / С.В. Мочерний, М. В. Довбенко - К.: Видавничий центр "Академія", 2004. - 57 с.
5. Садовська Г.Ф. Проблеми і перспективи участі України у міжнародному ринку інтелектуальної праці / Г.Ф.Садовська //Економіка, фінанси, право. 2012. -№12. с.3-12.
6. Санто Б. Інновація як средство економічного розвитку/ Б. Санто. - М.: Прогрес, 1990. - 296 с.
7. Твисс Б. Управление научно-техническими нововведениями / Б.Твисс /Пер. с англ. / Авт. предисл. и науч. ред. К.Ф.Пузина. - М.: Экономика, 1989. – С. 340.
8. Статистичний щорічник Чернівецької області за 2012 рік/За ред. Ротаря А.В.- Чернівці.-2013.- 617с.
9. Стефенін В.В. Якість праці: чинники забезпечення та напрямки поліпшення/ Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук зі спеціальності 08.00.07 – Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика / В.В. Стефенін. – К.: – 2008.
10. Чульський В.О. Управління потенціалом підприємства в ринкових умовах / В.О. Чульський // Торгівля і ринок України.-Вип.21. У Зт. –Вип.21, т.3. - 2006 .-С.144-148.
11. ISO 9001:2008 Міжнародний стандарт «Системи управління якістю. Вимоги»: Електронний ресурс: <http://9.http://www:3umf.com>/3736/>
12. Lemerl P. Innovation policy. Friends and perspectives (OE CD) / Lemerl P. - 1982.
13. Наука и технологии РФ.Електронний ресурс: [http://www.strf.ru/material.aspx?d\\_no=12344&CatalogId=221&print=1](http://www.strf.ru/material.aspx?d_no=12344&CatalogId=221&print=1)

*Рецензент Михайловська О.В.*