

УДК 330.341

Н. В. Бугас,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
Київський національний університет технологій та дизайну
З. Р. Дякович,
магістрант кафедри менеджменту,
Київський національний університет технологій та дизайну

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ АКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

N. Buhas,
Ph.D., associate professor, assistant professor of Department of Kyiv National University of Technologies and Design
Z. Dyiakovich,
Ph.D student of Kyiv National University of Technologies and Design

CONCEPTUAL FOUNDATIONS OF STRATEGIC MANAGEMENT INNOVATIVE ACTIVITY OF ENTERPRISES

У статті сформульовано методологічні підходи щодо стратегічного управління інноваційною діяльністю вітчизняних підприємств. Визначено, що важливим етапом стратегічного управління інноваційною активністю є постановка стратегічних цілей в області розробки і впровадження нововведень на підприємствах. Обґрунтовано, що саме відсутність дієвої стратегії розвитку економіки України на базі знань призводить до поступової втрати сфери наукових досліджень і розробок, можливості оперативного впроваджувати їх результати в реальний сектор економіки, реагувати на світові науково-технологічні виклики та ефективно використовувати світові розробки у національних інтересах. Класифіковано інноваційні стратегії в залежності від рівня інноваційної активності підприємства та виділено основні їх види.

The article formulates methodological approaches to strategic innovation management of Ukrainian companies. Determined that important stage of strategic management innovative activity is setting strategic goals in the development and innovation in the workplace. Proved that the lack of an effective strategy for economic development of Ukraine on the basis of knowledge leads to a gradual loss of areas of research and development, operational capabilities to implement the results in the real economy and respond to the world's scientific and technological challenges and to effectively use the global developments in the national interest. The author classified innovative strategies depending on the level of innovative activity of the enterprise and to identify the main types.

Ключові слова: концептуальні засади, інноваційна активність, стратегічне управління, потенціал, науково-технічна політика.

Key words: conceptual framework, innovative activity, strategic management, potential, scientific and technical policy.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Управління інноваціями — це зміни з метою впровадження і використання нових видів обладнання, процесів, оновлення різних сторін інноваційної діяльності вітчизняного підприємства. Досвід українських підприємств наочно свідчить, що інновації неминучі і керовані. Управління

інноваціями — ключ до підтримки високої ефективності виробництва, конкурентоспроможності вітчизняної продукції на світових ринках, підвищенню продуктивності праці, збільшення прибутку і, як результат, — збільшення заробітної плати працівників грошової винагороди за працю [2].

Актуальність завдання полягає в тому, що стійкого соціально-економічного зростання, як свідчить досвід розвинених країн, можна досягнути лише на інноваційній основі за активного використання сучасних наукових розробок. Згідно зі Стратегією сталого розвитку "Україна-2020" наша країна має стати державою з сильною економікою та передовими інноваціями. Водночас, за даними Державної служби статистики, питома вага виконаних наукових і науково-дослідних робіт у ВВП дорівнювала у 2015 р. 0,68% [4]. Частка інноваційно-активних промислових підприємств у країні скоротилася і становила в 2015 році 15,8% від загальної кількості підприємств. Питома вага підприємств, що впроваджували інновації — 11,8%. Частка реалізованої інноваційної продукції в загальному обсязі промислової продукції знизилася до 2,3% [1].

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Значний внесок в розвиток методології формування стратегії розвитку і управління внесли вчені: Ансофф І., Друкер П., Котлер Ф., Томпсон А., Віханський О., Оберемчук В., Фатхутдінов Р. та інші. Дослідженнями проблем розвитку інноваційної діяльності також займалися видатні зарубіжні та вітчизняні вчені: Санто Б., Льєнкова С., Ілляшенко С., Семиноженко В., Бажал Ю., Глазьев С., Краснокутська А., Федулова Л.І., Чухрай Н.І., Лапіна Н.І. та ін. Особлива увага в працях цих авторів приділена проблемам ефективного відтворення інновацій та механізмів формування інноваційних стратегій. Однак дослідження в області стратегії формування інноваційного потенціалу підприємства не є завершеними.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є формулювання методологічних підходів щодо стратегічного управління інноваційною діяльністю вітчизняних підприємств, бо важливим етапом стратегічного управління інноваційною активністю є в першу чергу постановка стратегічних цілей в області розробки і впровадження нововведень на підприємствах.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

За роки незалежності рівень розвитку інноваційної діяльності в Україні суттєво знизився і продовжує погіршуватися. Інноваційна активність підприємств удвічі-втричі нижча, ніж у країнах Європейського Союзу. Україна практично перетворюється на постачальника назовнішні ринки сировинних ресурсів та виробів з незначною доданою вартістю. Вона втрачає свої позиції у виробництві наукоємної продукції. Валове нагромадження основного капіталу в Україні в 2015 році зменшилося до 20%. Стрімко зростає імпорту засобів виробництва, який досяг понад 60% валового нагромадження основного капіталу. Це удвічі вище, ніж в розвинених країнах. Індикатор інноваційної модернізації України — частка доданої вартості переробної промисловості у ВВП — за підсумками 2015 року знизився до 14%, що відповідає показнику Республіки Корея шістдесятих років минулого століття [3].

У сучасних умовах ефективність господарювання підприємств все більше залежить від наявності гнучких, рухливих взаємозв'язків в організаційній структурі, тісних контактів у процесі нововведень, спільних зусиль персоналу в підготовці та прийнятті рішень, інтенсивних відносин зі споживачами, постачальниками, діловими партнерами. Необхідність інноваційного розвитку виробництва висуває нові вимоги і до управлінської діяльності на підприємстві: її змісту, організації, форм і методів. Внаслідок цього формується особливий вид менеджменту, спря-

мований на управління процесами оновлення всіх елементів виробничих систем — інноваційний менеджмент. В умовах інноваційного управління організаційна культура повинна включати в себе неодмінну вимогу високого професіоналізму. Яскравою рисою становлення організаційної культури інноваційного типу управління є створення умов для розширення знань, підвищення кваліфікації, безперервного самовдосконалення. Існує потреба направляти значні кошти на гнучке і адаптоване використання людських ресурсів, підвищення творчої та організаторської активності персоналу, розвиток здібностей і професіоналізму працівників.

Ключова роль уряду у підтримці інноваційної діяльності полягає у тому, щоб забезпечити сприятливе інституціональне середовище для прийняття рішень щодо ризиків приватними інвесторами. Учась приватних власників в інноваційних проектах зазвичай супроводжується впровадженням більш ефективних методів роботи, вдосконаленням техніки і технології, створенням нових виробництв, у тому числі з іноземним капіталом, налагодженням ефективних коопераційних зв'язків з науковими установами, постачальниками та підрядниками.

До рішень щодо мінімізації впливу ризиків на інвестиційно-інноваційну діяльність слід віднести: зростання обсягів інвестресурсів для забезпечення відповідності законодавчим вимогам розвитку вугільної галузі; коригування бізнес-стратегій, пов'язаних з посиленням ролі держави; посилення вимог корпоративної соціальної відповідальності; оптимізація процесів і впровадження засобів контролю за витратами; удосконалення процесів бюджетування та прогнозування; формування стратегічної програми управління кадровими ресурсами та корпоративної культури, спрямованої на розвиток потенціалу персоналу; посилення уваги до питань підвищення ступеня задоволеності співробітників умовами праці; зниження ступеня впливу ризиків, викликаних появою нових технологій, у результаті впровадження системи постійного моніторингу інноваційних технологій та обладнання, модернізації виробничих процесів і продукції.

Для формування концептуальних основ стратегічного управління інноваційною активністю доцільно розглянути існуючі теоретичні підходи в області стратегічного управління підприємством. Сучасні школи стратегічного управління пропонують різні інструменти і методи для вирішення конкретних стратегічних завдань. Однак питання стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємств на сьогоднішній день є недостатньо вивченими. У науковій літературі виділені рівні стратегічного управління інноваційною активністю підприємств:

- макроекономічний — визначення державних науково-технічних пріоритетів;
- мезоекономічних — визначення пріоритетів розвитку інноваційної діяльності підприємств на території регіону;
- мікрорівень (рівень підприємства) — залежить від пріоритетів, визначених на макро- і мезорівні, умов створених на території країни [5; 6].

На наш погляд, стратегічні цілі, завдання, рішення, що приймаються на різних рівнях управління, повинні бути узгоджені між собою і не вступати в протиріччя. Крім того, для підвищення ефективності управління інноваційною активністю підприємств доцільно виділити і розглянути основні функції.

Стратегічна інновація — інновація, при впровадженні якої фірма розраховує на отримання додаткових конкурентних переваг у майбутньому [2]. Підприємства, що реалізують стратегічні нововведення, використовують активну (наступальну) інноваційну стратегію. Стратегічні інно-

вації спрямовані скоріше на формування нових потреб, ніж на задоволення існуючих запитів на ринку. Підприємство-новатор при впровадженні стратегічної інновації випереджає своїх конкурентів. Це дозволяє їй тимчасово монополізувати ринок (до моменту виведення на ринок реактивної інновації найближчими конкурентами). Отримавши перевагу агресивний новатор може використовувати для посилення своїх конкурентних позицій. Залежно від обраної стратегії інновації, здійснювані фірмою, можуть орієнтуватися на існуючий платоспроможний попит на ринку або формувати нові ринкові потреби.

Важливим етапом стратегічного управління інноваційною активністю є постановка стратегічних цілей в області розробки і впровадження нововведень на підприємстві. Дослідження наукової літератури, присвяченій стратегічному управлінню, дозволяє виділити наступні дві основні групи цілей: економічні та позаекономічні. Так, наприклад, до довгострокових економічних цілей можна віднести: конкурентні переваги (зовнішні) і ефективність (внутрішня). Конкурентні переваги в свою чергу забезпечуються досягненням таких підцілей, як зростання (рівень зростання обсягу продажів, рівень зростання доходів, зростання частки ринку, розширення номенклатури продукції, розширення ринків збуту) і стабільність (коливання обсягів продажів, коливання доходів, використання можливостей фірми). Ефективність (внутрішня) забезпечується за рахунок досягнення таких показників як ефективність використання обладнання, оборотних коштів, персоналу. В якості основних цілей інноваційного розвитку підприємств виділяють наступні: зниження собівартості і зростання прибутку; живих підприємства; зростання конкурентоспроможності підприємства; експансія (розширення ринків збуту) [7].

Таким чином, в якості основної стратегічної мети управління інноваційною активністю доцільно визначити забезпечення стійкості підприємства на ринку в довгостроковій перспективі за рахунок ефективної стратегії інноваційного розвитку підприємства. При цьому ефективною стратегією, на наш погляд, є стратегія, яка забезпечує інтенсифікацію дій керівництва і персоналу підприємства в області розробки, впровадження інновацій та призводить до зростання основних економічних параметрів в довгостроковій перспективі. Відповідно до поставленої мети можуть бути визначені стратегічні завдання підприємства в області інноваційної діяльності. До числа таких задач можуть бути, наприклад, віднесені наступні:

- інтенсифікація дій в області створення нововведень різного виду (технологічних, організаційних, маркетингових та ін.);
- інтенсифікація дій в галузі впровадження нововведень різного виду;
- інтенсифікація дій в галузі використання інновацій.

Такий підхід до постановки завдань дозволяє управляти основними процесами підприємства в сфері інновацій: генерація ідей і розробка, впровадження нововведень і використання інновацій. І в разі, якщо процеси не синхронізовані між собою (наприклад, на підприємстві активно генеруються ідеї, але некомерційні), можна коригувати завдання стратегічного управління інноваційною активністю (наприклад, стимулювати не процес генерації ідей, а підтримувати процес впровадження і комерціалізації). Інформаційною основою прийняття рішень в області планування розвитку інноваційної діяльності на підприємстві, на наш погляд, є результати дослідження інноваційного потенціалу та інноваційного клімату, а також результати дослідження та оцінки специфічних факторів і показників інноваційної активності.

Інноваційний потенціал характеризує стан внутрішнього середовища досліджуваної системи (організації,

підприємства) і визначає рівень готовності системи до розробки, впровадження та використання нововведень. Внутрішнє середовище (інноваційний потенціал), як правило, представлене сформованою системою управління, організацією виробничих і бізнес-процесів (рівень гнучкості, автоматизації), а також наявністю необхідних для розробки і впровадження нововведень ресурсів: фінансових, матеріально-технічних, кадрових, інформаційних.

Інноваційний клімат характеризує стан факторів зовнішнього середовища, які або стимулюють інноваційну активність, або стримують її. В науковій літературі, як правило, аналізується вплив таких факторів макроклімату, як нормативно-правова база, фінансова підтримка з боку держави, інноваційна інфраструктура, сучасні технологічні регламенти та ін. Інноваційний мікроклімат характеризується впливом таких чинників, як можливість розширення ринків збуту, наявність попиту на нові товари, послуги, взаємодія з постачальниками і клієнтами, наявність кваліфікованих кадрів на ринку праці, вартість і ризики нововведень та ін. [8].

Дослідження стану інноваційного потенціалу та інноваційного клімату, на наш погляд, дозволяє лише уявити загальний рівень готовності і сприйнятливості системи до нововведень, однак цього недостатньо для обґрунтування управлінських рішень в області нововведень.

У світовій економіці переважає відкритий тип інновацій, що передбачає комерціалізацію підприємствами не тільки внутрішніх, але і зовнішніх ідей. У відкритій моделі інноваційного розвитку кордону між внутрішнім середовищем (інноваційним потенціалом) підприємства та його навколишнім середовищем (інноваційним кліматом) стають більш розмитими, що дозволяє нововведенням легше переміщатися. Отже, дії керівництва підприємств в умовах, що склалися повинні бути спрямовані на інтенсифікацію зусиль в області передачі знань і технологічного обміну. Підприємства, що створюють об'єкти інтелектуальної власності, повинні знаходити способи отримання прибутку від використання їх нововведень іншими підприємствами за допомогою укладання ліцензійних угод, створення дочірніх компаній, при цьому підприємства, що не володіють достатнім інноваційним потенціалом, повинні направляти інноваційну активність на його розширення за рахунок придбання та впровадження об'єктів інтелектуальної власності [9].

І в тому і в іншому випадку, інноваційна активність підсилює здібності підприємств, розширює їх можливості, сприяє поліпшенню фінансових результатів і забезпечує їх сталій економічній розвитку. Для виявлення резервів зростання інноваційної активності та інноваційного потенціалу, на наш погляд, доцільно проводити дослідження специфічних факторів, а також проводити оцінку специфічних показників інноваційної активності. Таким чином, концепція стратегічного управління інноваційною активністю підприємства крім традиційного стратегічного аналізу інноваційного потенціалу та інноваційного клімату, повинна бути доповнена дослідженням специфічних факторів, що визначають рівень інноваційної активності, а також оцінкою досягнутого рівня інноваційної активності підприємства на ринку. Результати аналізу і оцінки рівня інноваційної активності підприємств на ринку є інформаційною базою для визначення стратегії підприємства в області розробки і впровадження інновацій.

У літературі пропонується в залежності від життєвого циклу товару, ринкової позиції підприємства і науково-технічної політики, що проводиться, виділити наступні інноваційні стратегії:

- наступальна стратегія — відрізняється високим ризиком і високою окупністю у разі успіху нововведення на

Таблиця 1. Типи інноваційних стратегій підприємства

Типи інноваційних стратегій	Характеристика
стратегія захисту	нематеріальні активи використовуються як міра захисту, метою якої є створення перешкод для входу на ринок нових учасників
стратегія нападу	своєчасне виявлення фактів порушення прав на об'єкти інтелектуальної власності конкурентами шляхом врегулювання правових спорів такими інструментами як перехресне ліцензування
стратегія формування статутного капіталу	права на винаходи, корисні моделі, ноу-хау та інші нематеріальні активи використовуються в якості внеску до статутного капіталу підприємства
стратегія оптимізації фінансово-господарської діяльності	оптимізація податку на прибуток за рахунок зниження бази оподаткування на величину амортизації нематеріальних активів; скорочення відрахувань на заробітну плату при оплаті праці через авторську винагороду, скорочення податку на доходи фізичних осіб (власників нематеріальних активів)
стратегія створення рекламного іміджу	позиціонування нематеріальних активів як гаранта якості продукції підприємства

ринку. Вимагає високої кваліфікації персоналу, здатності бачити нові ринкові перспективи та вміння швидко втілити їх у продукти. Для її здійснення необхідна орієнтація на дослідження в поєднанні з застосуванням нових технологій. Як правило, до наступальної стратегії вдаються або великі фірми — ринкові лідери в конкурентних галузях, де позиції лідера можуть бути підірвані в результаті впровадження конкурентами більш досконалих в науково-технічному відношенні продуктів, або дрібні підприємства, виживання і зростання яких безпосередньо залежать від реалізації даного проекту. Головна умова наступальної стратегії — технологічний ривок і швидка реакція на ринкові зміни за рахунок гнучкої організаційної структури і наявних унікальних ресурсів;

— захисна стратегія — отримання прибутку, в тому числі за рахунок низького рівня витрат;

— ліцензійна стратегія — стратегія, при якій нова технологія або продукт купуються у інших підприємств шляхом закупівлі ліцензії. Найчастіше для фірм ліцензія коштує набагато дешевше, набувається швидше і діє надійніше, ніж проведення власних НДДКР. Це успішна стратегія, але для адаптації винаходу як оригінального і створює монопольну ситуацію продукту до умов конкретного виробництва, необхідні високий технологічний рівень виробництва, професіоналізм інженерно-технічних працівників, робітників, здатних швидко освоїти "чужу" розробку;

— проміжна стратегія — підприємство концентрує свої зусилля на проведенні маркетингових досліджень та вимагає високої творчої активності персоналу маркетингових служб підприємства;

— "розбійницька" стратегія — сутність цієї стратегії полягає в тому, що на основі нової технології фірма випускає на ринок відомий продукт, що має значно поліпшені характеристики, що зменшує загальний обсяг ринку;

— стратегія створення нового ринку — підприємство є єдиним виробником товару [10].

Досить поширеним у науковій літературі є класифікація стратегій в залежності від типу конкурентної поведінки. Віолентна стратегія (великі підприємства масового виробництва з розвинутою інфраструктурою), патентна стратегія (підприємства вузького сегмента з обмеженим обсягом виробництва), експлерентна стратегія (малі інноваційні підприємства, орієнтовані на радикальні нововведення) і комутантна стратегія (підприємства, що орієнтуються на швидкоплинні потреби) [11]. На основі управління нематеріальними активами виділяють 5 типів інноваційних стратегій підприємства [7].

У залежності від характеру інноваційних стратегій в літературі виділяють наступні їх типи:

— атакуюча — відрізняється високим ризиком і високою окупністю у разі успіху нововведення на ринку;

— конкурентоспроможна — підприємство орієнтується на широке коло споживачів і характеризується широким спектром інноваційних товарів, пропонованих до впровадження;

— оборонно-маркетингова — передбачає свідоме зволікання з виходом нового продукту на ринок до тих пір, поки цього не зробить лідер. При цьому підприємство відмовляється від можливого високого рівня первинного доходу в обмін на безпеку пізнього виходу на ринок, що забезпечується знанням результатів продажу продукту;

— стратегія запозичення — підприємство придбає нову технологію або товар у інших підприємств [6].

Отже, сьогодні в літературі представлено різні класифікаційні ознаки і види інноваційних стратегій, які по своїй суті не суперечать один одному. Кожна з представлених інноваційних стратегій спрямована на вирішення тих чи інших завдань в інноваційній сфері та може бути використана керівництвом залежно від специфіки інноваційної діяльності підприємства.

Однак жодна з представлених класифікацій і видів стратегій не дозволяє в повній мірі вирішити завдання управління інноваційною активністю підприємства. У зв'язку з цим, доцільно класифікувати інноваційні стратегії в залежності від рівня інноваційної активності підприємства і виділити такі їх види: стратегія інноваційного лідерства; стратегія інноваційного послідовника; стратегія інноваційної залежності; стратегія інноваційної диверсифікації; стратегія вдосконалення; стратегія інноваційної мобілізації. Стратегічне управління інноваційною активністю дозволяє виявляти слабкі і сильні місця в інноваційних процесах підприємства, виявляти фактори, що обумовлюють виникнення "розривів" між наміченими цілями і досягнутими результатами, відповідно до цього приймати ефективні управлінські рішення в області нововведень.

Для успішної реалізації інноваційної стратегії на підприємстві доцільно проведення відповідних організаційних заходів:

— формування організаційної структури, а саме включення в організаційну структуру підприємства відповідних служб та структурних підрозділів (відділ науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, наукові лабораторії і центри, відділ проектування і дизайну, відділ стратегічного розвитку і нововведень, відділ маркетингу та ін.);

— розвиток інноваційної інфраструктури підприємства (наприклад, створення центрів колективного користування обладнанням, центрів трансферу технологій, внутрішньофірмових венчурних фондів);

— формування системи мотивації для підвищення інноваційної активності персоналу підприємства, що включає як матеріальні стимули (участь в прибутку, отриманого від впровадження запропонованих нововведень), так і моральні стимули;

— формування і розвиток відповідної інноваційної культури (знання, вміння, навички, цінності та сприйнятливості нововведень);

— розробка стандартів і регламентів в області нововведень.

Крім того, важливим аспектом при управлінні інноваційною активністю підприємства є формування стійких зв'язків:

— з суб'єктами ринку, які створюють нові технології, в області придбання прав на об'єкти інтелектуальної власності;

— з суб'єктами ринку товарів і послуг в області формування стійкого попиту споживачів на нові товари і послуги;

— з суб'єктами фінансового ринку в області формування капіталу підприємства при впровадженні нововведень;

— з суб'єктами ринку факторів виробництва в області формування матеріально-технічної бази для впровадження нововведень;

— з суб'єктами ринку трудових ресурсів в області формування кадрового потенціалу для розробки і впровадження нововведень;

— з суб'єктами ринку освітніх послуг в області розвитку інтелектуального капіталу, необхідного для створення нових ідей.

Організація взаємодії з різними суб'єктами і підтримання стійких зв'язків істотно підвищує ефективність реалізації інноваційної діяльності підприємства. Оскільки дозволяє формувати капітал для інноваційного розвитку підприємства з точки зору оптимального співвідношення "результат/витрати".

ВИСНОВКИ

Отже, для успішного управління інноваційною діяльністю і розвитку інноваційного потенціалу керівникам підприємств доцільно брати участь в програмах державної підтримки нововведень, використовувати послуги об'єктів інноваційної інфраструктури (наприклад, бізнес-інкубаторів, технопарків, інноваційних центрів, центрів колективного користування, центрів трансферу технологій, венчурних фондів, консалтингових компаній та ін.), брати участь у програмах кластеризації промислових підприємств та встановленні коопераційних зв'язків. Залучення додаткових ресурсів у цьому випадку дозволяє істотно прискорити інноваційні процеси підприємства, а відповідно підвищити їх результативність і ефективність. Для отримання адекватної оцінки дій працівників підприємства в області нововведень доцільно проведення контролю інноваційної активності. Для реалізації даної функції підприємствами використовується технологічний аудит, який являє собою перевірку технологічних процесів, методів, прийомів і процедур з метою оцінки їх продуктивності і ефективності. Крім того, для прийняття управлінських рішень в області розвитку нововведень на підприємстві необхідні відповідні системи і методи оцінки досягнутого рівня інноваційної активності.

Література:

1. Як виживає вугільна промисловість без інвестування інновацій "Дзеркало тижня. Україна" [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://gazeta.dt.ua/energy_market/yakvizhivayevugilnapromislovistbezinvestuvannya-innovaciy-html

2. Політика. Право. Життя. Інтернет-версія всеукраїнського часопису Завдання в тому, щоб пришвидшити впровадження інновацій в вітчизняне виробництво [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.polpravozhit.in.ua/2015_02_23_archive.html

3. Голос України. Інноваційний розвиток: чому відсутня політична воля та запроваджуються виконавча і фінансова блокади? [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.golos.com.ua/article/272892>

4. Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://ukrstat.gov.ua/>

5. Аньшин В. М. Инновационный менеджмент: Концепции, многоуровневые стратегии и механизмы инновационного развития [Текст] / Аньшин В. М. [и др.]; под ред.: В. М. Аньшин, А. А. Дагаев; Акад. нар. хоз-ва при Правительстве РФ. — Москва, 2006. — 584 с.

6. Порецкова К. В. Формирование инновационной стратегии промышленного предприятия [Текст]: дис. канд. экон. наук. / К. В. Порецкова; Саратов. гос. техн. ун-т. им. Ю. А. Гагарина. — Саратов, 2014. — 131 с.

7. Касс М. Е. Формирование стратегии инновационного развития предприятия на основе управления нематериальными активами [Текст]: монография / М. Е. Касс; Нижегород. гос. архитектур.-строит. ун-т. — Н. Новгород: ННГАСУ, 2011. — 159 с.

8. Дементьев В. В., Вишневыский В. П. Почему Украина не инновационная держава: институциональный анализ // Журнал институциональных исследований. — 2010. — № 2.

9. Сурин А. В. Инновационный менеджмент [Текст] / А. В. Сурин, О. П. Молчанова. — М.: ИНФРА-М, 2008. — 368 с.

10. Твисс Б. Управление нововведениями [Текст] / Б. Твисс. — М.: Экономика, 2009. — 272 с.

11. Мильская Е. А. Теория и методология стратегического управления деятельностью инновационно-активных предприятий [Текст]: дис. д-ра экон. наук / Мильская Е. А.; С.-Петерб. гос. политехн. ун-т. — Санкт-Петербург, 2011. — 377 с.

References:

1. Mirror of the week (2016), "As the coal industry survive without innovation investment", [Online], available at: http://gazeta.dt.ua/energy_market/yakvizhivayevugilnapromislovistbezinvestuvannya-innovaciy-html (Accessed 20 Sept 2016).

2. Politics. Right. Life. (2015), "Ukrainian online version of the journal The challenge is to speed up the introduction of innovations in the domestic production", [Online], available at: http://www.polpravozhit.in.ua/2015_02_23_archive.html (Accessed 20 Sept 2016).

3. Voice of Ukraine (2016), "Innovative development: why there is no political will and introduced the executive and financial blockade?", [Online], available at: <http://www.golos.com.ua/article/272892> (Accessed 20 Sept 2016).

4. State Statistics Service of Ukraine (2016), available at: <http://ukrstat.gov.ua/> (Accessed 20 Sept 2016).

5. Anshyn, V. (2006), Innovacionnyj menedzhment: Koncepcii, mnogourovnevye strategii i mehanizmy innovacionnogo razvitija [Innovation Management: Concepts, multilevel strategy and mechanisms of innovative development], Acad. b. households Islands in the government of Russia, Moscow, Russia.

6. Poretskova, K. (2014), "Formation of innovative strategy of an industrial enterprise", Abstract of Ph.D. dissertation, Economy, Saratov. gos. tehn. un-t. im. Ju. A. Gagarina, Saratov, Russia.

7. Kass, N. (2011), Formirovanie strategii innovacionnogo razvitija predpriyatija na osnove upravlenija nematerial'nyimi aktivami [Formation of strategy of innovative development of the enterprise on the basis of management of intangible assets], NNHASU, N. Novgorod, Russia.

8. Dementev, V. and Vyshnevskyy, V. (2010), "Why Ukraine is not an innovative Power: Institutional Analysis", Institutional Research Journal, vol. 2.

9. Surin, A. and Molchanov, A. (2008), Innovacionnyj menedzhment [Innovative Management], INFRA-M, Moscow, Russia.

10. Tvyss, B. (2009), Upravlenie novovvedenijami [Innovations management], Economics, Moscow, Russia.

11. Mylskaya, E. (2011), "Theory and Methodology of strategic management activities of innovative enterprises", Abstract of Ph.D. dissertation, Economy, S.-Peterb. gos. politehn. un-t, St. Petersburg, Russia.

Стаття надійшла до редакції 21.10.2016 р.