

К. Г. Сердюков,
д. е. н., доцент, директор, Харківський інститут фінансів
Київського національного торговельно-економічного університету
ORCID ID: 0000-0003-4254-1748

DOI: 10.32702/2306-6806.2019.9.12

ФОРМУВАННЯ ТА ВИБІР ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

K. Serdyukov,
Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, director,
Kharkiv Institute of Finance of Kiev National Trade and Economic University

FORMATION AND CHOICE OF INNOVATIVE STRATEGY OF ENTERPRISE

Важливість інноваційної діяльності сучасних підприємств визначається глобальною конкуренцією, розвитком науково-технічного прогресу, зростаючої складністю організації сучасного бізнесу, скороченням життєвого циклу інноваційних товарів, невизначеністю та макроекономічною нестабільністю. Тому спроможність підприємств формувати адекватну набутому інноваційному потенціалу та вимогам ринку інноваційну стратегію стає фундаментом майбутнього економічного процвітання. Але більшість сучасних підприємств — складні організаційні структури, що не можуть обмежитися однією інноваційною стратегією. Для кожної бізнес-структури чи проекту повинна бути сформована своя стратегія і у межах єдиної управлінської структури повинна здійснюватися їхня координація та взаємоузгодження. У роботі було поставлено за мету — обґрунтування етапів формування супер стратегії та вибору інноваційних стратегій для різних бізнес-одиниць або продуктів підприємства. Також у роботі сформульовано принципи системи управління інноваційною діяльністю підприємства, яка може формуватися або шляхом інтеграції всіх стадій інноваційної діяльності у єдиний процес, або шляхом виділення такого управління у самостійний об'єкт управління.

Unfortunately, Ukraine has not taken its rightful place in the global innovation process, remaining a country where science and technology are developed, but at the same time, scientific discoveries and technical inventions (both own and acquired) are introduced into the economy.

The importance of the innovation activity of modern enterprises is determined by global competition, the development of scientific and technological progress, the growing complexity of organizing modern business, shortening the life cycle of innovative products, uncertainty and macroeconomic instability. The main reason for the inhibition of the transition to an innovative type of development of the Ukrainian economy is the lack of a clear direction for domestic enterprises in developing a business along the innovative path reflected in the corresponding strategy. Therefore, the ability of enterprises to formulate an innovative strategy adequate to the acquired innovative potential and market requirements becomes the foundation of future economic prosperity. But most modern enterprises are complex organizational structures and cannot be limited to one innovative strategy.

The choice of strategy is the key to the success of innovation. The goal was set in the work — substantiation of the stages of formation of the "super strategy" and the choice of innovative strategies for various business units or projects of the enterprise. Also in the work, the principles of the enterprise innovation management system are formulated, which can be formed either by integrating all stages of innovation activity in a single process, or by separating such management into an independent management object. For each business structure or project, its own strategy should be formed, and within the framework of a single management structure, their coordination and coordination should be carried out. Thus, for diversified enterprises we propose applying innovative strategies of three levels: 1) innovative "super strategy" (for the enterprise as a whole); 2) innovative strategies of business units; 3) innovative strategies of individual business processes or individual projects. The

results of the implementation of innovative strategies at enterprises should be their high scientific and technological achievements, increased production efficiency, increased business value, better quality resource-saving and greening activities.

*Ключові слова: інноваційна стратегія, етапи, підприємства, управління, R&D-проект, бізнес.
Key words: innovation strategy, stages, enterprises, management, R & D-project, business.*

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Конкурентоспроможність підприємства значною мірою визначається здатністю розробляти та впроваджувати нові товари та технології, створюючи переваги на ринках для себе та бар'єри для конкурентів. Паралельно з цими перевагами активна інноваційна діяльність передбачає значні витрати на проведення досліджень та експериментів, оформлення патентів, великий відсоток браку та перевитрат ресурсів, довгий проміжок часу між формуванням ідеї до доведення її до логічного завершення. Але перманентні кризи, постійні зміни зовнішнього середовища, коливання схильності споживачів, зростання вимог антимонопольного та екологічного законодавства вимагають не тільки постійного оновлення, але й формування інноваційної стратегії, що в сучасних умовах стає невід'ємною частиною загальної стратегії підприємства. Вона дозволяє підприємству наблизитися до реалізації своєї цілі та місії, формувати індикатори ефективності та вчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Адекватна інноваційна стратегія дозволяє підприємству управляти витратами, створювати власні "блакитні океани", визначати пріоритетні R&D-проекти, формувати ефективні команди, підвищувати вартість бізнесу. Така стратегія повинна бути гнучкою, багатоваріантною, швидко та адекватно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. Вона повинна спиратися не тільки на наявні ресурси, але і враховувати поведінку конкурентів, їхні можливості та досягнутий рівень науково-технічного прогресу.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ, В ЯКИХ ЗАПОЧАТКОВАНО РОЗВ'ЯЗАННЯ ДАНОЇ ПРОБЛЕМИ І НА ЯКІ СПИРАЄТЬСЯ АВТОР, ВИДІЛЕННЯ НЕ ВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ

Управління стратегічним та інноваційним розвитком підприємства започатковано першими дослідниками та класиками у галузі інновацій Й. Шумпетером, М. Портером, П. Друкером. На сучасному етапі розвитку економіки України питання сутності та видів інноваційної стратегії, факторів, що впливають на процес прийняття інноваційних рішень, фінансування, пільг, світових тенденцій, інших факторів досліджують: І. Ансофф, О. Василенко, В. Геєць, Ю. Бажал, Г. Дорошенко, А. Ігнатюк, С. Ілляшенко, А. Федулова та інші. Але питання формування процесу вибору інноваційної стратегії, його етапи, їхня візуалізація та створення збалансованого портфелю інноваційних стратегій вимагають додаткового дослідження.

МЕТА СТАТТІ

На основі аналізу вже виділених видів інноваційних стратегій у статті обґрунтовуються етапи формування та вибору супер стратегії, тобто створюється портфель інноваційних стратегій, сформованих для різних бізнес-одиниць або продуктів підприємства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБґРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Зовнішнє середовище та рівень інноваційності економіки визначають передумови здійснення інноваційної діяльності на будь-якому підприємстві. Тому доцільно визначитися з рівнем інноваційності вітчизняної економіки в цілому та у порівнянні з провідними країнами.

Зниження місця України у Глобальному індексі інновацій на чотири позиції за 2018 рік, а з 2015 року на 13 позицій [1], засвідчує неналежну увагу держави до підтримки інноваційності економіки, ілюструє неефективність інноваційних витрат та відсутність постійної та цілеспрямованої взаємодії підприємств і науково-дослідних інститутів, уряду та профільних міністерств, громадських організацій і фінансово-кредитних установ в напрямку розвитку інноваційної діяльності. Підтверджує це і Індекс глобальної конкурентоспроможності, відповідно до якого Україна за рівнем інновацій та факторів вдосконалення втратила за рік чотири позиції. І хоча за загальним рейтингом наша країна піднялася на чотири позиції і займає 81 місце, наші сусіди вийшли далеко вперед: Польща — 39 місце, Росія — 38 місце, Туреччина — 53 місце, Грузія — 67 місце [2]. Ще більш негативними є довгострокові тенденції. Ще у 2013 році Всесвітній економічний форум відзначив, що Україна відноситься до країн другої стадії розвитку ("ті, що орієнтовані на ефективність"), а у поточному році рівень нашої країни впав до першої (найнижчої) "факторно-орієнтованої" стадії розвитку [3]. 70 % інноваційних витрат в Україні йде на закупку машин, обладнання та програмного забезпечення і лише 15 % — на розробку та реалізацію R&D-проектів. Але є і позитивні тенденції — у бюджеті України на 2018 рік вперше заплановані кошти на реалізацію проектів відповідно до програми "Державна підтримка технологічних інновацій для розвитку промисловості" [4]. Крім того, за кількістю запатентованих корисних моделей Україна у 2018 році опинилася на першому місці. Впродовж останнього десятиліття українці зареєстрували більше 140 тис. патентів на винаходи й моделі. Це рівень Польщі, яка, на відміну від нас, є частиною Євросоюзу, має вчетверо більшу економіку і державні програми з підтримки розвитку інновацій [5]. Вказані факти свідчать про значний потенціал, який, за умови наявності відповідної підтримки, дозволить Україні вийти на провідні позиції у світових рейтингах інновацій. Тому підприємства вже зараз повинні готуватися до інноваційного прориву, розвивати потенціал, готувати інноваційні стратегії та інструменти мінімізації ризиків.

Інноваційну стратегію можна розглядати як довгостроковий план, орієнтований на досягнення якісно нових цілей, реалізація якого забезпечується через взаємопов'язаний комплекс дій, що дозволяє суттєво покращити стан об'єкта управління, його структуру, життєздатність та конкурентоспроможність. Водночас хаотичне впровадження інновацій не гарантує підприємствам можливості вийти у лідери. Така діяльність найчастіше наражається на такі ризики:

— відсутність зацікавленості у споживачів у новому продукті;

- успіх лише стартового проекту;
- невідповідність персоналу до постійного наукового і технічного пошуку;
- брак джерел фінансування;
- відсутність підтримки з боку державної та місцевої влади;
- довгий період реалізації інновацій.

Правильно побудована інноваційна стратегія не тільки мінімізує наслідки цих проблем, а й дозволяє забезпечити зростання вартості бізнесу.

Класичними видами інноваційних стратегій прийнято вважати: наступальну, захисну, імітаційну, залежну, традиційну та "за нагодою" [6, с. 258]. Зустрічаються інші підходи, наприклад, Р. Фатхутдінов [7, с. 348] пропонує виділяти віолентну, експлерентну, комутантну та патіентну стратегії розвитку, а В. Чубай [8, с. 73] виокремлює прогресивну, донорську, адаптивну, спекулятивну, стратегію комбінуння, удосконалення та першовідкриття. Г. Дорошенко йде іншим шляхом та розглядає стратегії залежно від рівня розвитку інноваційного потенціалу: стратегія підвищення інноваційного потенціалу, стратегія посилення ефективності реалізації інноваційного потенціалу, стратегія розвитку інноваційного потенціалу, стратегія формування інноваційного потенціалу [9, с. 84]. Таким чином, варіантів вибору достатньо. Складність полягає у процесі вибору, встановленні критеріїв, за якими обирається той чи інший вид стратегії. Крім того, будь-яка інноваційна стратегія накладає певні обмеження на підприємство: підвищення загального рівня ризиків та невизначеності; пошук додаткових партнерів; необхідність компенсації невизначеності майбутніх доходів стабільністю поточних виробничих процесів та прибутку, необхідність узгодження інтересів усіх інших напрямів діяльності та їхнє обмеження за ресурсами.

При розробці та виборі інноваційної стратегії враховують цілі компанії, масштаб та характер діяльності, рівень інноваційного розвитку організації, чинники зовнішнього середовища та обмеження в середині компанії (рівень сприйняття ризику, ресурси, досвід, час, рівень інноваційності персоналу, очікування власників та ін.). Крім того, ще на етапі підготовчих робіт необхідно оцінити наявність та стан інноваційної інфраструктури: R&D-проекти, інноваційний менеджмент, адміністрування, стратегічне планування, ресурси, організаційну структуру, системи комунікації, маркетингові дослідження. Якщо інноваційна стратегія встановлює оптимальну послідовність заходів за окремими напрямками чи процесами оновлення виробництва та способів реалізації, а також координує, контролює та коректує виконання встановлених заходів на основі поточного моніторингу, то супер стратегія призначена для об'єднання інноваційних стратегій за всіма напрямками. Вона визначає зміст всіх інших стратегій підприємства, створює нову систему управління, враховує передбачення значних зрушень у виробничих та збутових процесах на основі науково-технічного прогресу, можливість глобальних криз під час реалізації масштабного R&D-проекту, орієнтована на зміцнення ринкових позицій та збільшення вартості підприємства. Інноваційна супер стратегія, сформована як єдиний портфель інноваційних стратегій за різними бізнес одиницями та проектами з єдиною віссю управління, визначає логіку ведення бізнесу та конкурентні переваги підприємства у глобальному масштабі. Процес формування інноваційної супер стратегії представлено на рисунку 1.

Формування інноваційної супер стратегії починається з оцінки рівня готовності та запитаності інновацій. Комплексний аналіз на початковому етапі передбачає аналіз задач інноваційного розвитку за різними напрямками діяльності підприємства, станом зовнішнього середовища, рівнем сприйняття інновацій на ринку, готовністю до них серед безпосереднього оточення підприємства; і все це базується на аналізі рівня кон-

курентоспроможності підприємства. Такий етап дає не тільки можливість оцінити поточний стан на самому підприємстві, а й потенціальні можливості конкурентів та перспективи розвитку ринку. Специфіка діяльності будь-якої структурної одиниці організації, кожного проекту формують необхідність створення та розвитку системи управління інноваційною діяльністю. Крім того, наявність супер стратегії викликає необхідність диференціації постановки завдань, організації процесу планування, управління та контролю для кожного проекту чи бізнес одиниці.

Формування вимог до системи управління інноваційною діяльністю повинно також враховувати вимоги зовнішнього середовища. Наприклад, скорочення періоду розповсюдження інновацій визначає необхідність оперативного прийняття рішень про початок реалізації інновацій; скорочення життєвого циклу товару — скорочення періоду виводу на ринок та продовження фази зрілості; зростання витрат на дослідження та розробки — розбудову модулю контролю витрат; зростання конкуренції — розбудову модуля стратегічного менеджменту; глобалізація ринків — обов'язкове врахування вимог міжнародних стандартів та норм при розробці інновацій; швидкі зміни та збільшення вимог клієнтів — маркетинг інноваційного процесу; формування стратегічних альянсів — використання переваг від залучення партнерів з кооперації; зростання екологічної та соціальної відповідальності [10].

Кожна з інноваційних стратегій використовує властиві тільки для неї методи реалізації. Стратегія підвищення інноваційного потенціалу, що базується на вже сформованому достатньо високому рівні інноваційного потенціалу, передбачає використання технологічного лідерства, формування нових ринків, безперервне вдосконалення та купівлю підприємств та їхніх активів, активний науково-дослідницький пошук. Стратегія підвищення ефективності реалізації інноваційного потенціалу, що базується на рівні інноваційного потенціалу вище за середній, передбачає пошук вигідних сфер та ідей, що мають короткий період реалізації, постійне вдосконалення та пошук переваг на вже відкритих ринках. Стратегія розвитку інноваційного потенціалу, що базується на середньому та нижчому за середній рівні інноваційного потенціалу, найчастіше реалізується такими методами як імітаційна, залежна, селективна лінія поведінки. Стратегія формування інноваційного потенціалу, основана на низькому рівні інноваційного потенціалу, орієнтована, перед усім, на скорочення витрат та реалізується через реорганізацію, скорочення та продаж активів і підприємства або його закриття.

У формуванні інноваційної супер стратегії необхідно враховувати різну спрямованість інновацій та цілей структурних підрозділів, що їх реалізують, неспівпадіння стадій реалізації і впровадження інновацій. Формування портфеля інновацій повинно будуватися аналогічно продуктовому. Повинні буди проекти, що знаходяться у стадії розробки, ті, що виводяться на ринок в індивідуальному порядку у формі апробації та, ті, що вже починають приносити прибуток. Комплексність формування інноваційної супер стратегії передбачає систему координації всіх стратегій, можливість плавного перерозподілу ресурсів з одного проекту до іншого, їхнє м'яке бюджетування.

Якщо у складі інноваційної супер стратегії переважають стратегії, що засновані на високому рівні розвитку інноваційного потенціалу, то підприємству доцільно сконцентруватися на діяльності, яка пов'язана з R&D-проектами.

R&D-проект — "це унікальний для організації набір робіт, що ризняться часом та умовами реалізації, ресурсами, оточенням та іншими характеристиками. Сфера застосування R&D-проектів дуже широка і включає: створення комплексних технологій, які вимагають спеціальних знань та досвіду, формування проектів з висо-

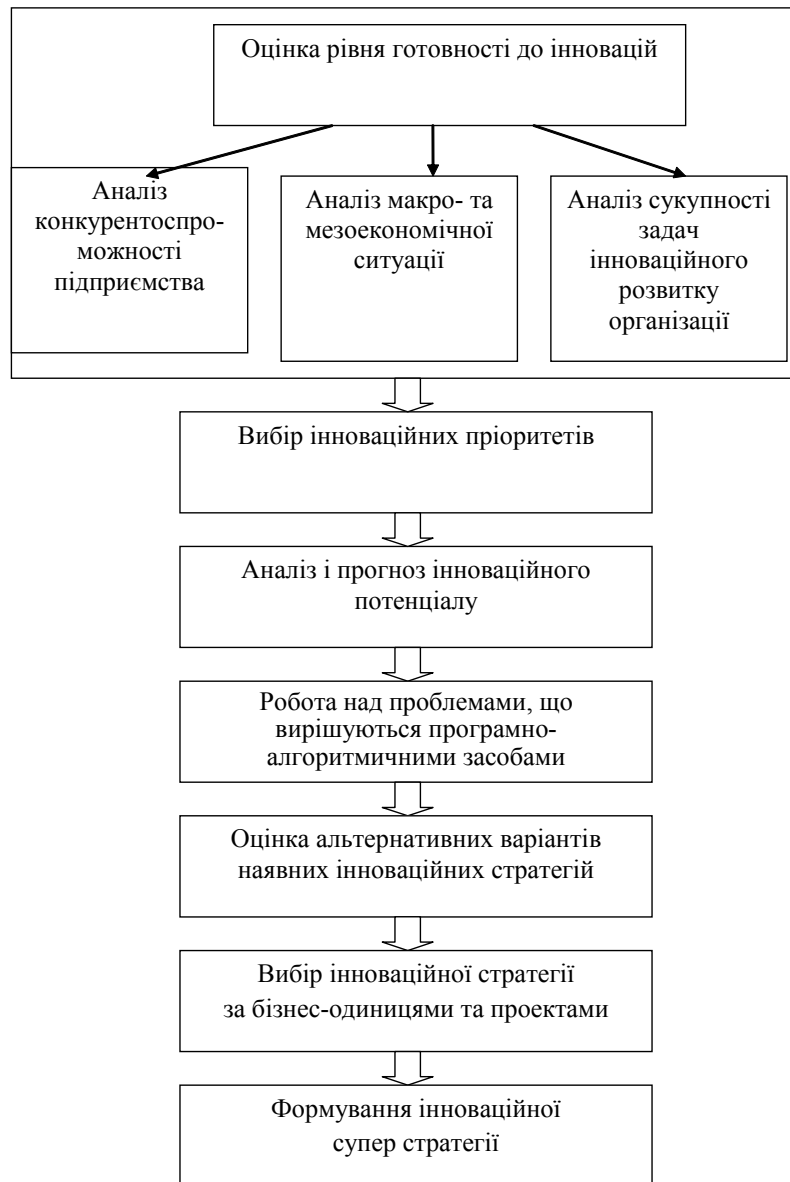


Рис. 1. Процес формування інноваційної супер стратегії підприємства

ким рівнем невизначеності, що потребує додаткового пошуку інформації та досліджень; врахування можливості чи загрози появи на ринку новітніх технологій, що здійснять прорив у сфері інтересів цієї організації. Крім того, команда R&D-проекту може працювати як для забезпечення інтересів власної організації, так і для сторонніх замовників, що дозволяє перетворити центри R&D у фронт-центри, що формують прибуток організації. Успішна реалізація R&D-проектів може змінити стратегію підприємства і перетворити його на EPC-підприємства (engineering, procurement, construction)" [11].

У плануванні інновацій необхідно враховувати різну спрямованість інновацій, розходження стадій реалізації і впровадження інновацій, а також розходження в ступені завантаженості підрозділів підприємства. Комплексність планування інновацій передбачає систему координації всіх планів підприємства. План підприємства має бути скоректований з планом інноваційної діяльності, а також з ринковою ситуацією. Враховуючи різноманітність організаційних структур і задач інноваційного розвитку, що мають сучасні підприємства, формування системи управління інноваційною діяльністю може здійснюватися або через інтеграцію всіх стадій інноваційної діяльності у єдиний процес, або шляхом виділення такого управління у самостійний об'єкт управління. Система управління інноваційною діяльністю повинна

бути спрямована на об'єднання двох обмежуючих факторів:

- потреби ринку та споживачів, політичні, соціальні та макроекономічні обмеження;
- науково-дослідницькі, інформаційні, матеріальні, виробничі, трудові ресурси та організаційна культура на підприємстві.

Створення системи управління інноваційною діяльністю повинно ґрунтуватися на таких принципах: стратегічна пріоритетність інноваційної діяльності, системність та безперервність управління портфелем інноваційних стратегій, нерозривність зв'язку між інноваціями та ринковою ситуацією, між інноваціями та науково-технічним прогресом, охоплення усіх бізнес одиниць інноваційною діяльністю.

ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ЦЬОМУ НАПРЯМІ

Швидкі зміни зовнішнього середовища викликають необхідність змін поведінки сучасних підприємств, які повинні бути реалізовані за рахунок інноваційної діяльності. Існуюча в Україні практика управління інноваційними розробками характеризується низькою ефективністю інноваційних витрат, довгими етапами наукових та лабораторних досліджень, багаторічним виведен-

ням продукції на ринок. Ці негативні риси підкреслюються слабкою державною підтримкою інноваційної діяльності. Саме це сприяє необхідності формування адекватної системи управління інноваційною діяльністю. Така система може сформуватися або через інтеграцію всіх стадій інноваційної діяльності у єдиний процес, або шляхом виділення такого управління у самостійний об'єкт управління. Система управління інноваційною діяльністю повинна бути спрямована на об'єднання двох обмежуючих факторів: потреби ринку та споживачів, політичні, соціальні та макроекономічні обмеження; науково-дослідницькі, інформаційні, матеріальні, виробничі, трудові ресурси та організаційна культура на підприємстві. Концепція та методи управління інноваційною діяльністю у значному ступені залежать від обраних підприємством стратегій. Інноваційну стратегію можна розглядати як довгостроковий план, орієнтований на досягнення якісно нових цілей, реалізація якого забезпечується через взаємопов'язаний комплекс дій, що дозволяє суттєво покращити стан об'єкта управління, його структуру, життєздатність та конкурентоспроможність.

Диверсифіковані підприємства одночасно реалізують різні інноваційні стратегії відносно окремих проєктів чи структурних одиниць і їх узгоджене об'єднання здійснюється у формі інноваційної супер стратегії. Комплексність у формуванні інноваційної супер стратегії передбачає систему координації всіх стратегій, можливість плавного перерозподілу ресурсів з одного проєкту до іншого, їхнє м'яке бюджетування. Подальші дослідження у цьому напрямку доцільно сконцентрувати на розробці критеріїв відбору альтернативних інноваційних стратегій та м'якому бюджетуванні інноваційних проєктів. Це сприятиме підвищенню ефективності інноваційної діяльності підприємств.

Література:

1. Офіційний сайт Всесвітньої організації інтелектуальної власності. Global Innovation Index 2018 Energizing the World with Innovation. URL: <https://www.wipo.int/publications/ru/details.jsp?id=4330> (дата звернення: 16.08.2019).
2. Офіційний сайт громадської спілки "Економічний дискусійний клуб". Позиція України в рейтингу країн світу за індексом глобальної конкурентоспроможності 2017—2018. URL: <http://edclub.com.ua/analitika/pozyciya-ukrayiny-v-reytingu-krayin-svitu-za-indeksom-globalnoyi-konkurentospromozhnosti-2> (дата звернення: 16.08.2019).
3. Офіційний сайт Інтернет видання LB.ua. Zeitgeist innovacij. URL: https://lb.ua/economics/2018/06/08/399832_zeitgeist_innovatsiy.html (дата звернення: 16.08.2019).
4. Про Державний бюджет України на 2018 рік: Закон України від 07.12.2017 р. № 2246-VIII. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2018, № 3-4, ст.26 (у редакції від 13.12.2018). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2246-19> (дата звернення: 16.08.2019).
5. Офіційний сайт Інтернет видання Matrix-divergent. Україна у глобальному інноваційному індексі 2018 року. URL: <https://matrix-info.com/2018/07/18/ukrayina-u-globalnomu-innovatsijnomu-indeksi-2018-roku/> (дата звернення: 16.08.2019).
6. Freeman C. The Economics of industrial innovation, 2nd Edition, Francis Pinter, London, 1982. URL: <https://users.dcc.uchile.cl/~cguatierr/cursos/INV/economics.pdf> (дата звернення: 16.08.2019).
7. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент. М.: 2005. 448 с.
8. Чубай В.М. Суть і види інноваційних стратегій машинобудівних підприємств // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. 2010. № 1 (3). Т. 2. С. 347—356.
9. Дорошенко Г.О. Інноваційно-орієнтована стратегія як шлях до підвищення вартості акціонерного това-

рства // Вісник ХНАУ. Серія "Економічні науки": зб. наук. пр. / Харків. нац. аграр. ун-т ім. В.В. Докучаєва. Харків, 2018. № 2. С. 81—91.

10. Шурьгин М.Н., Фалько С.Г. Выбор инновационных стратегий для высокотехнологических промышленных предприятий. // Российское предпринимательство. 2003. Том 4. № 8. С. 32—36. URL: <https://creativeconomy.ru/lib/814> (дата звернення: 16.08.2019).

11. Дорошенко Г.О. R&d-проєкти як спосіб провадження інноваційної діяльності на підприємстві. Ефективна економіка. 2018. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6382> (дата звернення: 16.08.2019).

12. Прахалад К.К., Кришнан М.С. Пространство бизнес-инноваций. Создание ценности совместно с потребителем. М.: Альпина Паблишерз: Издательство Юрайт, 2011. 258 с. URL: https://f.ua/alpina-publisher/prostranstvo-biznes-innovacij-sozdanie-cennosti-sovmestno-s-potrebitelem-9785961417739.html#read_68234 (дата звернення: 16.08.2019).

References:

1. Official site WIPO (2018), "Global Innovation Index 2018 Energizing the World with Innovation", available at: <https://www.wipo.int/publications/ru/details.jsp?id=4330> (Accessed 16 August 2019).
2. Official site hromads'koi spilky "Ekonomichnyj dyskusijnij klub" (2018), "Ukraine's position in the 2017-2018 Global Competitiveness Index", available at: <http://edclub.com.ua/analitika/pozyciya-ukrayiny-v-reytingu-krayin-svitu-za-indeksom-globalnoyi-konkurentospromozhnosti-2> (Accessed 16 August 2019).
3. Official site online publisher LB.ua (2018), "Zeitgeist innovation", available at: https://lb.ua/economics/2018/06/08/399832_zeitgeist_innovatsiy.html (Accessed 16 August 2019).
4. The Verkhovna Rada of Ukraine (2018), The Law of Ukraine "About the state budget of Ukraine for 2018", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2246-19> (Accessed 16 August 2019).
5. Official site online publisher Matrix-divergent (2018), "Ukraine in the Global Innovation Index 2018", available at: <https://matrix-info.com/2018/07/18/ukrayina-u-globalnomu-innovatsijnomu-indeksi-2018-roku/> (Accessed 16 August 2019).
6. Freeman, C. (1982), The Economics of industrial innovation, 2nd ed, Francis Pinter, London, UK, available at: <https://users.dcc.uchile.cl/~cguatierr/cursos/INV/economics.pdf> (Accessed 16 August 2019).
7. Fathutdinov, R. A. (2005), Innovacionnyj menedzhment [Innovation management], Moscow, Russian Federation.
8. Chubaj, V. M. (2010), "The essence and types of innovative strategies of machine-building enterprises", Biuletен' Mizhnarodnoho Nobeliv's'koho ekonomichnoho forumu, vol. 1 (3), no. 2, pp. 347—356.
9. Doroshenko, G.O. (2018), "Innovation-oriented strategy as a way to increase the value of a joint-stock company", Visnyk KhNAU, vol. 2, pp. 81—91.
10. Shurygin, M.N. and Fal'ko, S.G. (2003), "Choosing innovative strategies for high-tech industrial enterprises", Rossijskoe predprinimatel'stvo, vol. 8, no. 4, pp. 32—36, available at: <https://creativeconomy.ru/lib/814> (Accessed 16 August 2019).
11. Doroshenko, G.O. (2018), "R&D-projects as a way of conducting innovation activity at the enterprise", Efektivna ekonomika, vol. 6, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6382> (Accessed 16 August 2019).
12. Prahalad, C.K. and Krishnan, M.S. (2011), Prostranstvo biznes-innovacij. Sozdanie cennosti sovmestno s potrebitелем [The New Age of Innovation: Driving Cocreated Value Through Global Networks], Al'pina Pablishez: Izdatel'stvo Jurajt, Moscow, Russian Federation.

Стаття надійшла до редакції 16.08.2019 р.