

костинг": теория и практика. – М.: Финансы и статистика, 1993. – 128с.

6. Новиченко П.П., Рендухов И.М. Учет затрат на производство в промышленности. – М.: Финансы и статистика, 1981. – 144с.

7. Сатубалдин С.С. Учет затрат на производство в промышленности США. – М.: Финансы, 1980. – 141с.

8. Ревуцкий Л.Д. Производственная мощность, продуктивность и экономическая активность предприятия. Оценка, управленческий учет и контроль. – М.: Перспектива, 2002. – 240с.

9. Ревуцкий Л.Д. Потенциал и стоимость предприятия. – М.: Перспектива, 1997. – 189с.

10. Швец И.Б. Управление производственными мощностями: методология, оценки, учет. – Донецк: ИЭП НАН Украины, 1998. – 288с.

11. Клименюк М.М., Міняйленко І.В. Формування організаційної структури управління підприємством //Регіональні перспективи. – 2001. – №5-6 (18-19). – С.218-220.

12. Галіцин В.К., Суслов О.П., Сиваш

В.В. Спеціалізація підприємств і ефективне використання устаткування //Економіка промисловості. –2002. –№2(16). – С.102-107.

13. Цигилюк І.І., Кропельницька С.О., Білий М.М. Аналіз ефективності використання виробничих потужностей та основних виробничих фондів у підприємницькій діяльності //Актуальні проблеми економіки. – 2004. – №5(35). – С.110-120.

14. Алымов В.А., Денисова М.Ю. Роль основных фондов в преодолении кризисных явлений в экономике градообразующих предприятий шахтерских городов //Город, регион, государство: проблемы распределения полномочий /НАН Украины. ИЭПИ. Мамутов В.К. (отв. ред.) и др. – Донецк: ООО «Юго-Восток, Лтд», 2003. – 434с.

15. Драгун Л.Н., Малахова Т.В., Бова О.В. Критерий в проекте системы управления эффективностью производства //Регіональні перспективи. – 2001. – №5-6 (18-19). – С.209-211.

Статья поступила в редакцию 10.11.2005

**В.Н. ГОНЧАРОВ, д. э. н., профессор,**

**Е.В. ИВАНОВА,**

*Восточноукраинский национальный университет им. В. Даля*

## НЕОБХОДИМОСТЬ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

В условиях рыночной экономики управление становится основой процветания предприятий Украины, при этом сердцевиной и движущей силой развития выступают инновации, эффективное управление которыми во многом определяет долгосрочные перспективы предприятий [2, с.37].

Важность и актуальность формирования эффективной системы управления инновационной деятельностью (ИД) предприятий подтверждается постоянно высоким вниманием ученых к этой проблеме.

Сегодня многие специалисты реко-

мендуют предприятиям разрабатывать инновационные стратегии [1, с. 226; 2; 3, с. 99; 6, с. 13, 300 и др.], однако освещают при этом лишь отдельные проблемы управления инновационной сферой (экономические, организационные, правовые, маркетинговые, мотивационные и пр.). В то же время, по мнению Завлина П.Н., современная парадигма управления рассматривает содержание управления ИД как минимум в трех аспектах: как науку и искусство управления инновациями, как вид

© В.Н. Гончаров, Е.В. Иванова, 2005

деятельности и процесс принятия управленческих решений в инновационной сфере, как аппарат управления ИД предприятия [5, с. 51]. Следовательно, некоторая фрагментарность имеющихся теоретических разработок определяет актуальность дальнейших исследований в направлении совершенствования системы управления ИД предприятий, методологической основой которых выступает системный подход.

Каждый из аспектов управления ИД имеет определенную область применения, создавая целостную систему управления, которая в свою очередь не является обособленной, а выступает органической частью общей системы управления предприятием в качестве одной из разновидностей функционального управления. Особенность управления ИД предприятия заключается в его ориентации на получение результатов непосредственно на основе инновационных процессов [5, с. 119].

Общая система управления предприятием и, соответственно, управление ИД как ее подсистема включают три уровня: стратегический, тактический и оперативный. Сущность стратегического управления состоит в определении того, что предприятие должно сделать в настоящее (ближайшее) время для достижения желаемых результатов в будущем, исходя из предполагаемого поведения окружения, а тактического и оперативного – в обеспечении экономически эффективной реализации стратегических целей предприятия.

Поскольку система стратегического управления является мощным, эффективным, но и одновременно сложным и дорогостоящим средством решения проблем, необходимость ее применения в ИД отечественных предприятий должна быть научно и экономически обоснована.

Согласно системному подходу объект управления, так же как и система управления в целом, выступают частями систем более высокого порядка, и их развитие происходит в тесном взаимодействии с объектами и явлениями внешней среды. Из чего следует, что система управления не может рассматриваться вне процесса взаимодействия с окружающим ми-

ром. Проведенный историко-логический анализ эволюции условий ведения бизнеса, исследование теории и опыта практической управленческой деятельности позволили заключить, что современные особенности окружающей среды отечественных предприятий (нестабильность, динамизм, неопределенность и др.) являются внешними предпосылками формирования системы стратегического управления деятельностью предприятий, в т. ч. и инновационной.

С другой стороны, система управления представляет собой диалектическое единство управляющей и управляемой подсистем, субъекта и объекта управления, взаимодействующих между собой (а также с внешней средой) с помощью прямых и обратных информационных связей. Это аксиоматичное положение позволяет утверждать, что принципы, функции, методы, способы управленческого воздействия, т.е. параметры системы управления в значительной степени предопределяются характеристиками и особенностями объекта управления.

Учитывая вышеизложенное, целью статьи выступает научное обоснование необходимости формирования системы стратегического управления ИД предприятий на основе выделения и систематизации специфических характеристик ИД как объекта управления.

Как известно, генеральная цель ИД заключается в создании инновационной базы предприятия для долгосрочного экономического роста и обеспечения конкурентных преимуществ за счет создания и эффективной коммерциализации инноваций. Очевидно, что цель ИД определяет не только ее содержание, но и специфические характеристики.

Проведенные исследования основ теории инноватики показали, что существенной особенностью и важнейшим признаком инновации является ее новизна (научная, техническая, функциональная, организационная, рыночная и пр.). Естественно, что качественно новый результат не может обеспечиваться только традиционными, стандартными действиями предприятия.

При этом, чем выше новизна конечного результата (инновации), тем выше степень новизны работ и решений в рамках ИД. Следовательно, новизна выступает фундаментальной особенностью ИД и предопределяет множество других ее принципиальных отличий от традиционной деятельности предприятия.

В виду того, что ИД направлена на постоянное развитие возможностей предприятия за счет создания новых или совершенствования существующих элементов его производственно-хозяйственной деятельности, а инновационные работы при этом зачастую выполняются впервые, то важной особенностью ИД предприятия является ее сложность. Под сложностью ИД понимается число факторов, на которое необходимо реагировать в целях выживания предприятия, а также уровень вариации каждого фактора. Вместе с тем, сложность ИД заключается и в неповторимости тех или иных способов действия в конкретных ситуациях, в альтернативности подходов и многовариантности решений при сочетании стандартов и неординарных комбинаций параметров инноваций. С другой стороны, высокая сложность ИД связана с необходимостью реализации качественно нового результата (инновации) в условиях высококонкурентной, нестабильной, динамичной рыночной среды, что предопределяет обязательный постоянный учет, анализ, прогнозирование направлений и силы воздействия многочисленных факторов не только внутренней, но и внешней среды предприятия, задающих требования к инновациям и определяющих их эффективность. Следовательно, характерными чертами ИД являются высокая зависимость от внешней среды предприятия и рыночная направленность, поскольку любая инновация имеет смысл только при ее ориентации на удовлетворение рыночной потребности [6, с. 23, 79; 9, с. 109].

Новизна и сложность ИД в совокупности обуславливают ее комплексный характер, который проявляется в том, что ИД представляет собой совокупность неравновесных инновационных процессов, характеризующихся различной скоростью на

разных стадиях (этапах), неравномерностью течения и изменчивостью показателей структуры. В свою очередь, комплексность свойственна и каждому инновационному процессу, состоящему из целого ряда взаимосвязанных между собой явлений – от рождения научной идеи до ее коммерциализации, объединенных в одну логическую цепь. Каждое звено этой цепи (каждая стадия ИД) имеет свой предмет, свое содержание, свои параметры, критерии и результаты, свою специфику функционирования, подчинена своей логике развития. Всем сферам деятельности и функциональным подразделениям предприятия, а тем более сторонним организациям-партнерам присущи свои специфические характеристики, и вовлечение их в инновационные процессы придает ИД дополнительные особенности. Однако, соединяясь воедино в рамках ИД, различные сферы функционирования и подразделения предприятия подчинены единой цели – созданию и эффективной коммерциализации инноваций. Поэтому ИД нельзя свести ни к одной из ее составляющих, и она характеризуется фронтальностью.

Уровень комплексности ИД зависит от степени новизны и сложности инноваций. С другой стороны, наблюдается и обратная связь – повышение комплексности ИД увеличивает ее сложность, так как высокая эффективность инноваций достигается только при оптимальном функционировании всех звеньев единой целостной системы, что требует консолидации действий различных сфер и функциональных подразделений предприятия, тщательной временной и пространственной координации и регулирования осуществления этапов и работ, объединения всех ресурсов и усилий, направленных на достижение общей цели.

Важнейшим следствием комплексности ИД выступает несовпадение по месту возникновения (в пространстве) затрат и результатов от разработки и реализации инновации. Данная особенность требует применения специальных методов и показателей оценки эффективности работы отдельных участников ИД предприятия.

Новизна, сложность и комплексность работ в рамках ИД определяют длительность инновационных циклов. Кроме того, что протяженность во времени характерна для многих стадий и видов работ в инновационных процессах, особенностью ИД является наличие временного лага между возникновением идеи, открытия, изобретения и объективной необходимостью в инновации (может составлять до 20-25 лет [4, с. 23]).

Продолжительность инновационных циклов предопределяет многие специфические характеристики ИД, такие как несовпадение во времени затрат на инновацию и результатов от ее коммерциализации, разновременность использования промежуточных и конечных результатов, изменение во времени стоимости денежных потоков и др. Выделенные особенности требуют приоритетной ориентации ИД предприятия на долгосрочную перспективу при сохранении высокой значимости текущих, оперативных, экстренных решений и действий.

Вместе с тем, необходимо отметить, что современная особенность ИД заключается в ускорении инновационных процессов, которое не только непосредственным образом повышает сложность ИД, но и, приводя к стремительному моральному устареванию ее результатов, требует разработки и реализации все новых инноваций, чем вызывает дальнейшее усложнение ИД предприятия.

Длительность инновационных циклов наряду с новизной, высокой сложностью и комплексностью выполняемых работ придают ИД такие особые характеристики, как внутренняя противоречивость, неупорядоченность, непредсказуемость, которые приводят к неопределенности, стохастичности, риску. Неопределенность ИД усиливается в связи с нестабильностью и динамизмом внешней среды, снижающими полноту и достоверность информации об условиях реализации инновационных проектов и их параметрах (сроках достижения намеченных целей, предстоящих затратах, будущих доходах). Так, из-за неопределенности научно-технической информации

ошибка стоимостью в \$1, не выявленная на стадии НИР, приводит к потере \$10 на стадии ОКР, \$100 на стадии производства, \$1000 на стадии эксплуатации [3, с. 294].

Значительная неопределенность ИД обуславливает высокую вероятность не только возникновения неблагоприятных ситуаций, но и получения неожиданных коммерчески ценных промежуточных результатов, достижения более высоких конечных показателей, непредсказуемого значительного роста инвестиций, и, как следствие, отсутствие обратной связи от результатов к затратам в течение продолжительного времени.

Максимальный уровень неопределенности и риска наблюдается на ранних стадиях ИД в связи с творческим характером трудового процесса в научной и научно-технической сферах. По мере осуществления ИД, от этапа к этапу, неопределенность постепенно «снимается», так как участникам инновационных процессов (проектов) поступает дополнительная информация, меняется характер их труда, сокращается временной лаг до коммерциализации инновации. По оценкам специалистов, степень риска фундаментальных исследований (ФИ) в мировой науке составляет 95%, прикладных исследований (ПИ) – 10-15%, а 95-97 % ОКР завершаются успешно [9, с. 67].

Новизна, сложность, комплексность, продолжительность выполняемых работ в рамках ИД предприятия приводят к нарастанию капиталоемкости и инерционности, снижению ликвидности по мере реализации инновационных проектов. Статистические данные отражают различную динамику роста затрат по этапам инновационного процесса [5, с. 13], однако, зачастую специалисты поддерживают следующие рациональные соотношения затрат: ФИ –  $2^0$ ; ПИ –  $2^2$ ; ОКР –  $2^4$ ; освоение производства –  $2^8$  [5, с. 11]. Низкая инерционность на этапах НИОКР, связанная с неовещественностью предметов и результатов труда, невысокой капиталоемкостью, позволяет оперативно принимать решения о продолжении или прекращении инновационных проектов без «физического связывания ин-



вестиций» и существенных потерь материальных и денежных ресурсов. Изменение специфики предметов, средств и конечных результатов труда на последующих этапах инновационного процесса приводит к росту капиталоемкости и снижению ликвидности инновационных проектов.

Взаимосвязь и взаимодействие ключевых особенностей ИД обуславливают и ее специфические ресурсные потребности.

Так, в связи с широким распространением в ИД творческих процессов, характеризующихся нематериализованными (когнитивными) предметами труда, альтернативностью, многовариантностью способов достижения целей и неопределенностью конечных результатов, спрос на материально-сырьевые и технические ресурсы для ИД является многоассортиментным, нестабильным, вероятностным при сравнительно незначительных объемах потребления. При этом невысокая материалоемкость ИД сопровождается частым вовлечением в инновационные процессы уникальных ресурсов.

Кроме того, важной особенностью ИД является постоянная потребность в значительных объемах информационных ресурсов из множества разнообразных источников.

Однако проведенное исследование основ инновационной теории показало, что главным ресурсом ИД выступает человек. Взаимодействие ключевых особенностей ИД приводит к переоценке роли «человеческого фактора» и определяет высокие требования к вовлекаемым трудовым ресурсам, профессиональным и личностным качествам участников инновационных процессов, формируя потребность в высоко квалифицированных, опытных, творческих, инициативных, предприимчивых, многофункциональных специалистах. Выделение в составе ИД «человеческой» составляющей (кроме научно-технической) добавляет такие особенности, как огромная роль субъективного фактора и психологического климата в коллективе.

Взаимосвязи и взаимодействие выше

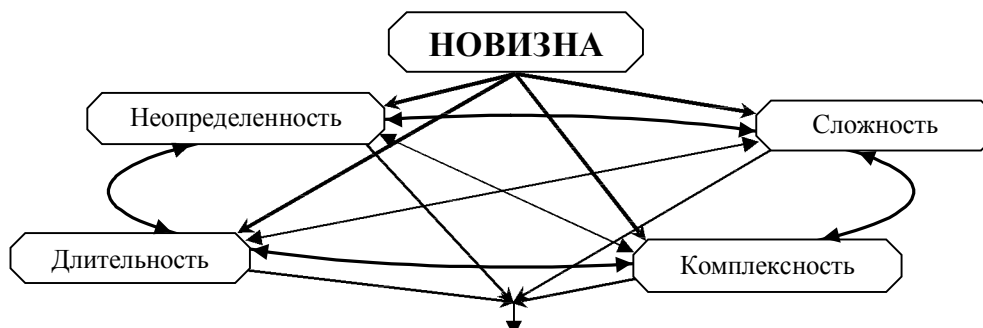
названных ключевых особенностей ИД предприятия определяют ее потребности в значительных финансовых затратах, которые носят характер инвестиционных ресурсов. Высокая капиталоемкость ИД ограничивает широту направлений, число и интенсивность реализации инновационных проектов.

Новизна, сложность, длительность, неопределенность ИД определяют ее значительную затратность, рискованность, и, как следствие, малый процент успешных инноваций, который составляет по различным оценкам от 4 до 14 % в зависимости от специфики инновации и конкретной ситуации [4, с. 44; 6, с. 17, 90; 9, с. 66]. В то же время высокие доходы по отдельным, коммерчески удачным, инновационным проектам приводят к высокой доходности ИД в целом, превышающей в десятки и даже сотни раз доходность традиционной деятельности предприятия.

Основные особенности ИД предприятия в их взаимосвязи, взаимообусловленности и взаимодействии представлены на рис. 1.

Выделенные особенности ИД характеризуют ее как сложный, специфичный, масштабный, многогранный, разнообразный по своему содержанию объект управления и придают определенную сложность системе управления, требуя использования специфичных методов, принципов, средств и форм управленческого воздействия [5, с. 50].

Соответственно, параметры эффективной системы управления ИД должны быть рассчитаны на управление динамичной многокритериальной иерархически смешанной научно-технической и социально-экономической системой, имеющей сложные переплетения пространственно-временных и причинно-следственных связей, асинхронные уровни распространения информации, инвестиционных ресурсов, накопленного технологического опыта и пр.



1. высокая зависимость направлений и показателей от внешней среды предприятия;
2. рыночная ориентация целей и результатов;
3. многовариантность, альтернативность, стохастичность способов достижения целей и использования результатов;
4. низкий уровень повторяемости, унификации и стандартизации работ;
5. многоэтапность, неравновесность, неравномерность течения отдельных этапов;
6. многочисленность относительно независимых участников, фронтальность;
7. непрерывность, подвижность, динамизм;
8. внутренняя противоречивость, неупорядоченность, непредсказуемость;
9. творческий, автономный, субъективный, персонифицированный характер работ;
10. постоянная смена предмета, содержания и объекта деятельности;
11. двойственная форма предметов и результатов труда (неовещественная и материальная);
12. временной лаг между появлением идеи и объективной необходимости в инновации;
13. рост капиталоемкости, инерционности и снижение ликвидности по этапам инновационного процесса;
14. изменение стоимости денежных потоков во времени;
15. высокая вероятность неожиданных событий: <ul style="list-style-type: none"> <li>• возникновения потребности в дополнительных инвестициях;</li> <li>• получения коммерчески ценных промежуточных результатов;</li> <li>• достижения более высоких конечных показателей;</li> </ul>
16. несовпадение во времени и по месту возникновения затрат и результатов;
17. отсутствие обратной связи от результатов к затратам;
18. асинхронность использования промежуточных и конечных результатов;
19. главный ресурс – высококвалифицированные, опытные, творческие, инициативные, предприимчивые, многофункциональные специалисты;
20. огромная роль субъективного фактора и психологического климата в коллективе;
21. многоассортиментный, нестабильный, вероятностный спрос на материально-сырьевые и технические ресурсы;
22. невысокая материалоемкость при частом применении новых и/или уникальных ресурсов;
23. постоянная потребность в значительных объемах информационных ресурсов из множества источников;
24. значительная капиталоемкость;
25. высокий уровень риска и малый процент удачных инновационных проектов;
26. высокая доходность успешных проектов и инновационной деятельности в целом;
27. ориентация на долгосрочную перспективу;
28. быстрое моральное старение результатов.

Рис. 1. Взаимосвязь особенностей ИД предприятия.

Специфика ИД как объекта управления требует, чтобы эффективная система управления ИД предприятия обязательно предусматривала: 1. В своей основе – перспективное стратегическое мышление, взгляд из будущего в настоящее предприятия; 2. Ориентацию многочисленных участников инновационных процессов на достижение единой цели ИД в рамках генеральной цели предприятия; 3. Тщательные непрерывные исследования текущей ситуации во внешней и внутренней среде предприятия, выявление и изучение тенденций и закономерностей ее динамики; 4. Постоянный анализ факторов внешнего и внутреннего окружения, определяющих перспективы предприятия (в том числе и его ИД), выявление потенциальных возможностей и опасностей, текущих и будущих конкурентных преимуществ и проблем; 5. Многовариантное прогнозирование долгосрочных перспектив и разработку ситуационных планов (сценариев развития) предприятия (в том числе и ИД); 6. Декомпозицию генеральной цели ИД предприятия на цели и задачи для временных периодов, отдельных инновационных проектов, структурных подразделений и исполнителей; выявление приоритетных целей и задач, очередности и последовательности их реализации; 7. Разработку множества альтернативных способов достижения поставленных целей ИД, их комплексную оценку и выбор наиболее эффективных и целесообразных стратегий с использованием специальных современных методик и критериев; 8. Формирование показателей ИД как объективной базы для эффективного контроля и оценки результатов, динамики движения к достижению поставленных целей; 9. Тщательное планирование и проработку каждого этапа каждого инновационного процесса (проекта) в составе ИД предприятия; 10. Четкую координацию деятельности руководителей разных уровней иерархии как в форме предварительного согласования действий при разработке инновационных проектов, так и при согласовании реакции на проблемы, возникающие в процессе их реализации;

11. Концентрацию усилий всех участников ИД на достижении поставленных целей посредством интеграции их в единое целое, кооперации, непрерывной координации и сбалансированности различных работ по срокам, исполнителям, ресурсам; 12. Распределение и закрепление полномочий и ответственности участников ИД предприятия за будущие результаты; 13. Усиление взаимосвязей и коммуникаций между всеми этапами и участниками ИД предприятия; 14. Признание главным ресурсом и центральным объектом ИД работника инновационной сферы предприятия; 15. Реализацию руководством функций мотивации и стимулирования участников ИД при использовании морально-этических, индивидуальных подходов и новейших социально-психологических методов воздействия; 16. Оценку необходимых ресурсов, поиск источников обеспечения, распределение (перераспределение) ресурсов между участниками ИД предприятия; 17. Использование современной информационной базы для многовариантных расчетов при принятии управленческих решений в ИД; 18. Принятие качественных гибких, экстренных управленческих решений на основе предвидения изменений и креативного управления; 19. Обеспечение участников ИД необходимой информацией о целях, прогнозах, результатах, ресурсах, сроках и условиях реализации инновационных проектов; 20. Регулярную корректировку целей ИД, набора и содержания инновационных проектов в зависимости от динамики внешней и внутренней среды предприятия; 21. Постоянное совершенствование ИД предприятия; 22. Непрерывное развитие системы управления ИД предприятия.

Очевидно, что ряд требований к системе управления, диктуемых спецификой ИД как объекта управления, могут быть реализованы только в системах управления, ориентированных на долгосрочную перспективу. С учетом высокой нестабильности и неопределенности, характерных для ИД современных отечественных предприятий, согласно исследованиям тео-

рии и практики управления наиболее эффективной оказывается система стратегического управления, позволяющая принимать гибкие качественные управленческие решения в режиме реального времени, руководствуясь «слабыми сигналами» о наступлении неожиданных и совершенно новых событий во внешней и внутренней среде предприятия.

Необходимо отметить, что требования к системе управления, обусловленные спецификой ИД, выводят управление инновациями за рамки функционального уровня управления. Несмотря на важность децентрализации управления в ИД в связи с творческим характером труда, многие управленческие решения в инновационной сфере требуют определенной централизации управления, так как не могут быть приняты на функциональном уровне управления предприятием [1, с. 226]. В то же время, особенностью стратегического управления является возможность реализации его функций не только через подсистему функционального, но и через подсистему общего управления предприятием [5, с. 119].

Кроме того, важно обратить внимание на то, что стратегическое управление специалисты часто называют рыночным [8, с. 23], подчеркивая зависимость принимаемых управленческих решений от ситуации и перспектив на рынках предприятия.

Таким образом, специфика ИД как объекта управления, перспективная значимость и масштабность решаемых проблем в ее рамках приводят к переносу центра тяжести с функционального тактического и оперативного уровней управления на стратегический уровень предприятия. На первый план выступают вопросы комплексного подхода ко всему потоку инноваций при их сбалансированности по времени и по ресурсам. Овладеть этим процессом в целом на предприятии, дать ему перспективную целевую ориентацию, обеспечить его долгосрочную эффективность – все это возможно лишь в системе стратегического управления ИД. Своевременная концентрация управленческих уси-

лий на освоении и использовании перспективных новшеств, осуществление непрерывного потока инноваций, обеспечение их полномасштабного применения, дающего максимальный эффект, создание оптимальной организационной структуры и гибких форм управления, способствующих поддержанию высокой инновационной активности в интересах достижения долгосрочной эффективности деятельности предприятия – вот главные задачи, поставить и решить которые можно только в результате формирования системы стратегического управления ИД предприятия.

Подводя итоги исследованию, можно сделать вывод о том, что в настоящее время существуют объективные предпосылки и во внешней и во внутренней среде предприятий, не только способствующие формированию системы управления их ИД на принципах стратегического управления, но и требующие использования данной системы управления как необходимого условия долгосрочного выживания и развития предприятий.

### Литература

1. Большаков А. С., Михайлов В. И. Современный менеджмент: теория и практика. – СПб: Питер, 2002. – 416 с.
2. Водачек Л., Водачкова О. Стратегия управления инновациями на предприятии. – М.: Экономика, 1989. – 167 с.
3. Матросова Л. М. Формування організаційно-економічного механізму управління інноваційними процесами у промисловості: Монографія. – Луганськ: вид-во СУДУ, 2000. – 462 с.
4. Медынский В. Г., Ильдеменов С. В. Реинжиниринг инновационного предпринимательства. – М.: ЮНИТИ, 1999. – 414с.
5. Основы инновационного менеджмента: Теория и практика / Под ред. П. Н. Завлина и др. – М.: ОАО «НПО «Издательство «Экономика», 2000. – 475 с.
6. Осыка А. П. Экономические и организационно-правовые проблемы инновационной деятельности. Монография. – Донецк: ИЭПИ НАН Украины, 1999. – 368 с.
7. Савчук А. В. Теоретические основы



анализа инновационных процессов в промышленности: Монография / НАН Украины. Ин-т экономики пром-сти. – Донецк, 2003. – 448 с.

8. Трифилова А.А. Управление инновационным развитием предприятия. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 176 с.

9. Харів П. С. Інноваційна діяльність підприємства та економічна оцінка інноваційних процесів. – Тернопіль: «Економічна думка», 2003. – 326 с.

Статья поступила в редакцию 10.11.2005