

УДК 657.1.012

**Мельник Ю.М.**

кандидат економічних наук, доцент  
кафедра обліку та аудиту  
Одеська національна академія харчових технологій  
вул. Канатна, 112, г. Одеса, Україна, 65039  
E-mail: melyura@yandex.ru

## ІННОВАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ДЖЕРЕЛО ЙОГО КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

У статті розглянуто підходи до визначення інноваційної стратегії підприємства як частини загальної стратегії бізнесу. Виділено найважливіші напрямки розвитку підприємств в інноваційній сфері. Розглянуто інструменти пошуку та оцінки ідей нових конкурентоспроможних продуктів і ризику, пов'язані з процесом створення і випуску нововведень.

**Ключові слова:** інновація, стратегія, розвиток, технологія, підприємство, продукт, конкуренція.



*This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)*

**Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими та практичними задачами.** Управління промисловим підприємством орієнтоване на створення і підтримання конкурентних переваг, що дозволяють підприємству досягати поставлені цілі, отримувати прибуток, збільшувати частку ринку. Джерела конкурентних переваг підприємства можуть бути різними: унікальні активи, економія на масштабах, ефективне управління та ін., але останнім часом з'являється все більше аргументів на користь того, що стійка конкурентна перевага базується на безперервній інноваційній діяльності.

Підприємства, що діють у конкурентному середовищі, досягають успіху, коли вони задовольняють потреби споживачів повніше, ніж конкуренти, пропонуючи продукти, що є новими, кращими або порівняно дешевшими. Іншими словами, конкурентна перевага впливає із здатності виробляти товари дешевше і краще або виробляти нові товари. Технологічні інновації відіграють ключову роль як у збільшенні продуктивності і якості, так і у створенні нових продуктів і послуг. Нові продукти допомагають завоювати ринок, збільшують рентабельність. У випадку більш зрілих продуктів зростання продажів залежить від успішної продуктової диференціації, заснованої на інноваційній діяльності.

Ступінь впливу технологічного розвитку на довгострокову конкурентоспроможність підприємства різна і залежить від галузевої специфіки, так і від культури, цінностей та стратегії конкретного підприємства.

Такі технології використовують фундаментальні наукові результати і обумовлюють високу складність виробничого процесу. Але навіть у конкурентній стратегії високотехнологічних підприємств визначальну роль можуть грати різноманітні, відмінні

від технології фактори, наприклад, структура галузі, маркетинг, фінанси, логістика, персонал та ін.

**Аналіз останніх публікацій з проблеми.** Проблемам інноваційної стратегії підприємств приділяється багато уваги у вітчизняних та зарубіжних науковців. Цим питанням присвячені роботи Буркинського Б.В. [1], Гальчинського А.С. [2], Гейця В.М. [4], Ілляшенко С.М. [3], Меркулова М.М. [5], Пересади А.А. [6], Сафонова Ю.М. [7], Федулової Л.І. [8] та інших.

Це дає змогу прийти до висновку, що існує широкий спектр підприємств, для яких технологічний розвиток має ключове значення і є визначальним елементом довгострокової конкурентної переваги та є необхідністю у всебічному дослідженні проблематики, що обумовлює вибір даної теми і засвідчує її актуальність.

**Формулювання цілей дослідження.** Метою статті є розгляд підходів до визначення інноваційної стратегії підприємства як частини загальної стратегії бізнесу, надання розгорнутої характеристики внутрішніх економічних ризиків діяльності підприємства, систематизація основних методичних прийомів ідентифікації ймовірних ризиків, виділення групи обліково-аналітичного забезпечення, що допомагають ідентифікувати внутрішні загрози підприємства.

**Виклад основних результатів та їх обґрунтування.** У науковій літературі з управління інноваціями не сформувалося єдиного підходу до визначення змісту поняття «інноваційна стратегія». Можливо, це визначається складністю і неоднозначністю розуміння сутності самої інновації як економічної категорії. Огляд визначень різних дослідників показує, що даний термін може мати різні значення залежно від контексту, а вибір підходу до визначення поняття

залежить від конкретних цілей вимірювання або аналізу.

У відповідності з міжнародними стандартами «інновація» визначається як кінцевий результат інноваційної діяльності, що одержав втілення у вигляді нового або вдосконаленого продукту, впроваджене на ринку, нового або вдосконаленого технологічного процесу, що використовується. Тобто, інновація інтерпретується як перетворення потенційного науково-технічного прогресу в реальний, що втілюється в нових продуктах і технологіях (продуктових і технологічних інноваціях).

Вищесказане дозволяє запропонувати наступний підхід до визначення інноваційної стратегії підприємства.

Інноваційна стратегія підприємства це цілеспрямований процес розробки і реалізації управлінських рішень, спрямованих на створення і розвиток продуктових і технологічних інновацій, принципи якого формуються загальною стратегією бізнесу підприємства.

Інноваційна стратегія відноситься до рівня функціональних стратегій. Стратегічний план підприємства визначає цілі та напрями розвитку у всіх сферах господарської діяльності, в тому числі щодо інновацій. При цьому для деяких агресивних інноваційних підприємств стратегія у сфері інновацій є найбільш значущим елементом корпоративної стратегії. У будь-якому випадку інноваційна стратегія підприємства повинна бути органічно пов'язана зі стратегією бізнесу і орієнтована на реалізацію спільних стратегічних цілей та принципів в інноваційній сфері, відповідно, необхідний механізм трансформації загальних стратегічних цілей у цільові установки і програми інноваційної діяльності.

Стратегічний план підприємства, наприклад, визначає:

- Прагне підприємство бути лідером чи послідовником у сфері технології?
- Скільки ресурсів може спрямувати підприємство на НДДКР (для інноваційно-активних підприємств найважливішим показником яких є наукомісткість – частка витрат на НДДКР в обсязі продажів)?
- Які додаткові джерела фінансування інновацій може використовувати?
- Коли виходити на ринок з новим продуктом?

У разі диверсифікованого підприємства з дивізіональною структурою корпоративна інноваційна стратегія це розподіл зусиль на дослідження і розробку між окремими напрямками бізнесу та підтримку загальної програми диверсифікації, і, насамперед, розвиток нових сфер бізнесу, що стосуються проривних продуктів або рішень, спрямованих на створення нової цінності для споживача.

Якщо технології різних сфер бізнесу на великому підприємстві слабо пов'язані один з одним, і підприємство не планує процес диверсифікації, то корпоративна інноваційна стратегія навряд чи існує взагалі. В даному випадку конкурентні стратегії та субстратегії, що їх підтримують в сфері маркетингу, виробництва або технології найкращим чином можуть бути скоординовані на рівні стратегічних одиниць бізнесу.

М. Портер [10] запропонував відому класифікацію конкурентних стратегій компаній, в рамках якої виділено чотири базових напрями досягнення конкурентних переваг: лідерство у витратах, диференціація і фокусування на витратах чи фокусування диференціації. В табл. 1 представлені варіанти стратегії конкуренції.

Таблиця 1

**Еталонні стратегії і спрямованість продуктових і процесних інновацій\***

	Лідерство у витратах	Диференціація	Фокусування на витратах	Фокусування на диференціації
Інноваційна стратегія				
Розвиток продукту	Розвиток продукту, спрямований на зниження його вартості	Розвиток продукту, спрямований на підвищення його якості, збільшення функцій і т.д.	Розвиток продукту, спрямований на зниження витрат при обслуговуванні конкретного сегменту	Розробка продукту, націлена на поглиблення спеціалізації при обслуговуванні конкретного сегменту
Розвиток процесу	Поліпшення процесу з метою зменшення витрат матеріалів і трудових витрат, а також на збільшення переваги великих економічних об'єктів	Розвиток процесу, спрямований на поліпшення параметрів (наприклад, надійності), що підвищують цінність продукту для покупця	Розвиток процесу, спрямований на зниження вартості обслуговування сегменту	Розвиток процесу, спрямований на підвищення цінності продукту для покупців сегменту

\*складено автором

У наведеному вище визначенні інноваційної стратегії поряд з принципом відповідності загальної стратегії підприємства чітко виділені дві її складові,

орієнтовані на розвиток продуктових і технологічних інновацій.

Продуктова стратегія підприємства включає визначення напрямків розвитку існуючого асортименту і впровадження нових конкурентоспроможних продуктів.

Для високотехнологічних підприємств технологічна стратегія включає визначення, розвиток і використання технологічних компетенцій, тобто специфічних навичок і вмінь, якими володіють підприємства в сфері технології.

При цьому, з одного боку, ці дві частини інноваційної стратегії є взаємопов'язаними і повинні розроблятися узгоджено: розробка і налагодження ефективного виробництва продуктів новинок, стимульованих ринковим попитом, може вимагати доопрацювання технології, науково-технічні ідеї нових конкурентоспроможних продуктів часто з'являються в ході проведення НДДКР. З іншого боку, технологічна стратегія і стратегія продукту мають кожна свою специфіку, пов'язану як з характером стратегічних факторів зовнішнього середовища, так і з різною роллю підрозділів НДДКР, маркетингу та виробництва в процесі їх розробки та реалізації.

Проблеми формування інноваційної стратегії надзвичайно складні. Чому підприємства з хорошим менеджментом, які здійснюють постійний моніторинг ринку, інвестиції в інновації, що обіцяють найбільший дохід, що працюють з клієнтами послідовно, втрачають лідерство в ряді галузей? Причиною цього може бути брак стратегічного бачення, у результаті підприємства розвивають існуючі технології, у той час як принципово нові технології, що приходять ззовні, зрештою замінюють існуючі. На практиці часто виявляється, що найбільш небезпечна загроза виникає саме внаслідок вторгнення нетрадиційних для даної галузі технологій, в результаті процвітаючі підприємства зазнають невдачі.

На думку багатьох дослідників, ядром розробки ефективної стратегії бізнесу є розвиток ключових компетенцій – специфічних навичок і вмінь, якими володіє підприємство.

До найважливіших компетенцій підприємств в інноваційній сфері (інноваційним здібностям) відносяться навички та вміння у таких видах діяльності як:

- технологічне прогнозування;
- дослідження ринку і аналіз споживачів;
- пошук і оцінка ідей нових продуктів і технологій;
- придбання технологічних ресурсів;
- ефективна система управління проектами.

Для формування технологічної стратегії найбільше значення мають можливості підприємства в сфері технологічного прогнозування та аналізу життєвого циклу технологій, які залежать від компетенції і досвіду експертної роботи її фахівців, наявності партнерських зв'язків з науковим співтовариством, участі у державних програмах науково-технічного прогнозування.

Методи пошуку і оцінки технологій, важливих з точки зору довгострокової конкурентоспроможності підприємства, включають патентний пошук, який може дати відповідь на питання, наскільки си-

льні конкуренти у відповідній сфері досліджень і розробок, аналіз публікацій, відвідування наукових симпозиумів та конференцій, аж до промислового шпигунства. Проведення таких пошукових робіт входить в компетенцію підрозділів НДДКР або спеціально створених для оцінки і ревізії інноваційних проектів комісій.

Важливість компетенції у сфері придбання нових технологічних ресурсів визначається тим, що комерціалізація інновації вимагає, як правило, додаткових активів і підтримуючих технологій.

Необхідні активи і технології можна купувати, використовуючи ринкові механізми, можна налагоджувати власне виробництво, наприклад, через вертикальну інтеграцію, можливо отримання доступу до необхідних ресурсів через стратегічне партнерство з фірмами, які володіють цими активами і технологіями. Вибір адекватної ситуації шляху і ефективна реалізація угоди відносяться до важливих інноваційних здібностей підприємства.

Для формування продуктової стратегії ключовою здібністю підприємства є пошук, оцінка і всебічна апробація ідей створення нових перспективних продуктів і послуг. Хоча кожне підприємство розробляє власний механізм реалізації даного процесу, необхідно виділити наступні основні шляхи виявлення ідей продуктів новинок:

1. Виявлення ідей, що підказані ринком, на основі використання широкого спектру методів, які прямо або побічно адресуються до споживачів. Метою ринкових досліджень у цьому випадку є виявлення проблем, що незадовільно вирішуються за допомогою існуючих товарів, виявлення споживчих мотивів і переваг. Тут ключовим навиком підприємства є компетенція у сфері маркетингу і рівень ринкових досліджень. На промислових ринках, для яких характерні організовані групи покупців, ідеї вдосконалення продукту часто виникають у процесі його використання.

2. Виявлення ідей, що впливають з технологічного розвитку, і дослідження товару з метою знаходження можливих удосконалень. Метод інвентаризації характеристик товару передбачає складання переліку головних характеристик та їх варіювання з метою виявлення нових комбінацій, що веде до поліпшення.

3. Виявлення ідей, що впливають з наслідування фірм-конкурентів. Систематичний аналіз конкуруючих товарів із застосуванням методу «конструювання навпаки» може також призвести до ідей вдосконалення або створення новинки.

4. Пошук ідей творчими методами. Метод заснований на уяві та інтуїції і реалізується в рамках спільної роботи творчих груп. Завдяки ефекту синергії група людей більш здатна до творчості, ніж кожен з них окремо.

Далі йде процедура фільтрації ідей нових товарів з метою відсіву ідей, які несумісні з ресурсами або стратегічними цілями підприємства або просто не привабливі. На цій стадії поглиблений аналіз не проводиться. Необхідно лише швидко і з малими витра-

тами виокремити ідеї, які заслуговують подальшого розгляду і відкинути неперспективні.

На наступному етапі розробляється концепція нового продукту, під якою розуміється опис його фізичних і сприйманих характеристик, а також набору вигод для певної групи потенційних користувачів. Причому оскільки акцент робиться на перевагах, які отримують користувачі, що мова йде не просто про технічний документ: концепція конкретизує поняття продукту, як набір властивостей і атрибутів, отже, одна і та ж ідея товару може призвести до різних концепцій.

Після того, як основні контури нового виробу визначено, розробляється проектна пропозиція або інноваційний проект.

У процесі формування і реалізації інноваційної стратегії слід мати на увазі, що процеси створення і випуску на ринок нових продуктів пов'язані з високим рівнем ризику.

Ризики, супутні процесу створення нової продукції, можуть бути класифіковані наступним чином:

- ринкові ризики, пов'язані з невизначеністю попиту на новий продукт;
- конкурентні ризики, пов'язані з непередбаченою реакцією конкурентів у галузі;
- технологічні ризики, пов'язані з технічними параметрами продукту;
- організаційні ризики, що стосуються необхідності проведення змін в організації;
- виробничі ризики, пов'язані з можливістю організації ефективного виробництва нового продукту;
- фінансові ризики, що стосуються необхідного обсягу інвестицій в проект.

Західними фахівцями проводилися масштабні дослідження з виявлення факторів успіху і невдач нових продуктів. Результати цих досліджень дозволили зробити висновок, що найбільш часто в якості причин невдач виступають наступні фактори:

- продукт не відповідає потребам споживачів;
- продукт недостатньо диференційований від продуктів конкурентів;
- продукт не відповідає технічним вимогам;
- ціна занадто висока;
- продукт не відповідає заданим нормативам і стандартам;
- продукт конкурує з іншими продуктами компанії, в результаті розвивається внутрішня конкуренція;

- відсутня стратегічна відповідність нового продукту продуктовому портфелю компанії.

Критичний аналіз причин успіху та невдач нових продуктів дає цінну інформацію для формування продуктової стратегії, так і для тактичного управління процесами розробки і виведення на ринок нового продукту:

- недостатнє опрацювання продуктів на технологічність;
- відсутність системи внутрішнього маркетингу (аналіз постачальників);
- недостатня зворотний зв'язок і, як наслідок, відсутність достовірної інформації про те, як споживач відноситься до продукту;
- відсутність обґрунтованого регламенту розроблення та просування нового продукту на ринок;
- погана комунікація між підрозділами, включеними в процес розробки нового продукту.

Важливим питанням формування продуктової стратегії є визначення проміжків часу, коли фірма повинна вийти на ринок з новим продуктом. Для інноваційного підприємства чинник часу має вирішальне значення. «Конкуренція у часі» спонукає не тільки випускати нові продукти, але робити це швидше конкурентів.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Таким чином, процеси розробки і виведення на ринок нової продукції складні. Вони пов'язані з високим рівнем ризику, однак ще більший ризик для довгострокової конкурентоспроможності підприємства полягає у випуску застарілої продукції, у відсутності активної стратегії розвитку технологічних компетенцій та оновлення продуктового ряду.

Подальшого дослідження та вдосконалення потребує державний механізм управління науково-технологічними інноваціями національної значущості має досить системний і багато в чому інверсний підхід до проблематики інновацій. Його системність полягає в тому, що державний механізм як інструментарій управління будується від докладного аналізу як самої інновації, як об'єкта управління, так і від умов, в яких здійснюється інновація. Таким чином, необхідно окреслити контури державної системи, яка повинна в конкретних умовах України забезпечити рівень нововведення в національній економіці, необхідний і достатній для подолання технологічної відсталості.

## Література

1. Буркинський Б.В. Активизация инвестиционной деятельности в регионе / Б.В. Буркинський, Е.В. Молина. – О. : ИПРЭЭИ НАНУ, 2003. – 494 с.
2. Геєць В.М. Інноваційні перспективи України / В.М. Геєць, В.П. Семіноженко. – Х. : Константа, 2006. – 272 с.
3. Ілляшенко С.М. Проблеми управління інноваційним розвитком підприємств у транзитивній економіці: монографія / С.М. Ілляшенко. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2005. - 582 с.
4. Інноваційна стратегія українських реформ / А.С. Гальчинський, В.М. Геєць, А.К. Кінах, В.П. Семіноженко. – К.: Знання України, 2002. – 336 с.
5. Меркулов М.М. Науково-технологічний розвиток і управління інноваціями: Монографія / М.М. Меркулов. – О.: Фенікс, 2008. – 344 с.
6. Пересада А.А. Основы инновационной деятельности / А.А. Пересада. –К.: Либра, 1996. – 344 с.
7. Сафонов Ю.М. Концептуальна стратегія державного регулювання інноваційного потенціалу сировинного комплексу текстильної промисловості України / Ю.М. Сафонов // Інвестиції: практика та досвід. – 2011. – № 5. – С. 25-32.
8. Федулова Л.І. Напрями розвитку індустріальних парків щодо реалізації інноваційного потенціалу ре-

гійонів України [Електронний ресурс] / Л. І. Федулова // Економічні інновації. – 2013. – Вип. 53. – С. 296-305. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecinn\\_2013\\_53\\_34.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecinn_2013_53_34.pdf).

9. Мельник Ю.Н. Виды инноваций при реструктуризации машиностроительных предприятий / Ю.Н. Мельник // Экономика: проблемы теории та практики: зб. наук. праць. – Дніпропетровськ, 2006. – Т. 1, Вип. 211. – С. 32-40.

10. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors / M. Porter. – New York: The Free Press, 1998. – 397 с.

Стаття надійшла 23.09.2015  
Стаття прийнята до друку 07.10.2015

**Мельник Ю.Н.**

кандидат економічних наук, доцент  
кафедра учета и аудита

Одесская национальная академия пищевых технологий  
ул. Канатная, 112, г. Одеса, Украина, 65039  
E-mail: melyura@yandex.ru

## ИННОВАЦИОННАЯ СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ИСТОЧНИК ЕГО КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ

Управление промышленным предприятием ориентировано на создание и поддержание конкурентных преимуществ, позволяющих предприятию достигать поставленные цели, получать прибыль, увеличивать долю рынка.

Предприятия, действующие в конкурентной среде, добиваются успеха, когда они удовлетворяют потребности потребителей полнее, чем конкуренты, предлагая продукты, которые являются новыми, лучшими или сравнительно дешевле. Иными словами, конкурентное преимущество вытекает из способности производить товары дешевле и лучше или производить новые товары. Технологические инновации играют ключевую роль как в увеличении производительности и качества, так и в создании новых продуктов и услуг. Новые продукты помогают завоевывать рынок, увеличивают рентабельность. В случае более зрелых продуктов рост продаж зависит от успешной продуктовой дифференциации, основанной на инновационной деятельности.

Степень влияния технологического развития на долгосрочную конкурентоспособность предприятия различна и зависит от отраслевой специфики, так и от культуры, ценностей и стратегии конкретного предприятия. Такие технологии используют фундаментальные научные результаты и обуславливают высокую сложность производственного процесса. Но даже в конкурентной стратегии высокотехнологичных предприятий определяющую роль могут играть различные, отличные от технологических факторы, например, структура отрасли, маркетинг, финансы, логистика, персонал и другие.

В статье рассмотрены подходы к определению инновационной стратегии предприятия как части общей стратегии бизнеса. Выделены важнейшие направления развития предприятий в инновационной сфере. Рассмотрены инструменты поиска и оценки идей новых конкурентоспособных продуктов и риски, связанные с процессом создания и выпуска нововведений. Выделены основные пути выявления идей продуктовых новшеств. Разработан собственный механизм реализации продуктовой стратегии предприятия. Определена структура стратегического плана предприятия. Определены факторы успеха и неудач новых продуктов. Сформулированы основные составляющие стратегии разработки и вывода на рынок нового продукта.

Исходя из проведенного анализа, сделан вывод, что процессы разработки и вывода на рынок новой продукции, сложные. Они связаны с высоким уровнем риска, однако еще больший риск для долгосрочной конкурентоспособности предприятия заключается в выпуске устаревшей продукции, в отсутствии активной стратегии развития технологических компетенций и обновление продуктового ряда.

**Ключевые слова:** инновация, стратегия, развитие, технология, предприятие, продукт, конкуренция.

**Melnyk Y. M.**

Ph.D. in Economics, Associate Professor  
Department of Accounting and Auditing  
Odessa National Academy of Food Technologies  
Kanatna str., 112, Odessa, Ukraine, 65039  
E-mail: melyura@yandex.ru

## INNOVATION STRATEGY OF THE ENTERPRISE AS THE SOURCE OF ITS COMPETITIVE ADVANTAGE

Management of the industrial enterprise focused on creating and maintaining competitive advantage, allowing the company to reach its aims, profit, increase market share.

Enterprises operating in a competitive environment, succeed when they meet the needs of customers better than competitors by offering products that are new, better or cheaper in comparison. In other words, competitive advantage foundation from the ability to produce cheaper and better products or develop new products. Technological innovations are very important in increasing productivity and quality, and in creation new products and services. New products help conquer the market, increase profitability. In the case of the more developed product sales growth depends on successful product differentiation based on innovation.

The degree of the impact of technological development on long-term competitiveness is different and depends on the specific sector and the culture, values and strategies of a particular company. These technologies use basic scientific results and cause high complexity of the production process, but even in the competitive strategy of high-tech enterprises could play a decisive role varied factors other than technology, such as industry structure, marketing, finance, logistics, personnel and others.

The article aims to examine innovative approaches to defining business strategy as part of the overall business strategy, provide a detailed description of domestic economic risks of the company, organize basic instructional techniques identify possible risks highlight of accounting and analytical support to help enterprises identify internal threats.

The article considers approaches to defining innovative business strategy as part of the overall business strategy. Highlight the most important areas of enterprise development in the innovation scope. Search tools are considered and assessment ideas of new competitive products and the risks associated with the development and production innovations. The basic ways to identify new product ideas developed its own mechanism of implementing product strategy. The structure of the strategic plan of the company. The factors for success and failure of new products. The basic components of the strategy development access to the market a new product.

Based on the analysis, it is concluded that the process of developing and access to the market new products are difficult. They are associated with high risk, but an even greater risk to the long-term competitiveness of enterprises is the issue of outdated products in the absence of an active strategy of technological competences and update the product line.

**Keywords:** innovation, strategy, development, technology, enterprise, product, competition.

#### References

1. Burkynskiy, B., & Molyna, E. (2003). Aktyvyzatsiya yinvestytsyonnoi deiatelnosti v rehyone (p. 494). Odessa, Odeska: YPRЭЭY NANU.
2. Heiets, V., & Seminozhenko, V. (2006). Innovatsiini perspektyvy Ukrainy (p. 272). Kherson: Konstanta.
3. Illiashenko, S. (2005). Problemy upravlinnia innovatsiinym rozvytkom pidpriemstv u tranzitivnii ekonomitsi (p. 582). Sumy: «Universytetska knyha».
4. Halchynskiy, A., Heiets, V., Kinakh, A., & Semynozhenko, V. (2002). Innovatsiina stratehiia ukrainskykh reform (p. 336). Kiyv: Znannia Ukrainy.
5. Merkulov, M. (2008). Naukovo-tekhnologichnyi rozvytok i upravlinnia innovatsiiamy (p. 344). Odessa, Odeska: Feniks.
6. Peresada, A. (1996). Osnovu ynovatsyonnoi deiatelnosti (p. 344). Kiyv: Lybra.
7. Safonov, I. (2011). Kontseptualna stratehiia derzhavnogo rehuliuвання innovatsiinoho potentsialu syrovynnoho kompleksu tekstylnoi promyslovosti Ukrainy. Investytsii: Praktyka Ta Dosvid, (5), 25-32.
8. Fedulova, L. (2013, April 27). Napriamy rozvytku industrialnykh parkiv shchodo realizatsii innovatsiinoho potentsialu rehioniv Ukrainy. Retrieved August 17, 2015, from [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecinn\\_2013\\_53\\_34.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecinn_2013_53_34.pdf).
9. Melnyk, I. (2006). Vydu ynovatsyi pry restrukturyzatsyy mashynostroytelnykh predpriyati. Ekonomika: Problemy Teorii Ta Praktyky, 1(211), 32-40.
10. Porter, M. (1998). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors (p. 397). New York: The Free Press.

Received 23 September 2015

Approved 7 October 2015

Available in Internet 26.12.2015