



Радинський С. Класифікація інноваційних стратегій підприємства [Електронний ресурс] / С. Радинський // Соціально-економічні проблеми і держава. — 2013. — Вип. 2 (9). — С. 277-285. — Режим доступу до журн. :

<http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2013/13rsvisp.pdf>.

УДК 658.589:330.341.1
JEL Classification: O31

Сергій Радинський

Тернопільський національний технічний університет ім. І.Пулюя,
вул. Руська, 56, м.Тернопіль, 46001, Україна
e-mail: srv2003@ukr.net

асистент кафедри фінансів, обліку і контролю

КЛАСИФІКАЦІЯ ІННОВАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. У статті досліджено підходи вітчизняних та зарубіжних науковців до класифікації інноваційних стратегій підприємства. Визначено сучасні напрями та необхідність реалізації різновидів стратегій інноваційного розвитку. Проаналізовано погляди багатьох вчених та подано власну позицію щодо особливостей в представлених класифікаційних підходах. На основі дослідження підходів науковців узагальнено типи стратегій, які на практиці можуть використовувати підприємства.

Запропоновано власну класифікацію із врахуванням типів та підтипів інноваційних стратегій використовуваних підприємствами, яка базується на розподілі інноваційних стратегій на три групи – наступальні (активні), оборонні (пасивні), комбіновані (змішані). По кожному із типів представлено підтипи та наголошено на можливостях комбінування різномісних інноваційних стратегій. Відображено характеристики кожного із визначених типів інноваційних стратегій представленої класифікації.

Визначено особливості подальшого використання класифікаційних підходів інноваційних стратегій в практиці діяльності підприємства.

Ключові слова: типологія, інноваційна стратегія, інноваційний потенціал, інноваційна діяльність.

Сергей Радынский

КЛАССИФИКАЦИЯ ИННОВАЦИОННЫХ СТРАТЕГИЙ ПРЕДПРИЯТИЯ

Аннотация. В статье исследованы подходы отечественных и зарубежных ученых к классификации инновационных стратегий предприятия. Определены современные направления и необходимость реализации разновидностей стратегий инновационного развития. Проанализированы взгляды многих ученых и представлена собственная позиция относительно особенностей в представленных классификационных подходах. На основе исследования подходов ученых обобщены типы стратегий, которые на практике могут использовать предприятия.

Предложена собственная классификация с учетом типов и подтипов инновационных стратегий, используемых предприятиями, основанная на распределении инновационных стратегий на три группы – наступательные (активные), оборонительные (пассивные), комбинированные (смешанные). По каждому из типов представлено подтипы и акцентировано внимание на возможностях комбинирования разнотипных инновационных

стратегий. Отражены характеристики каждого из определенных типов инновационных стратегий представленной классификации.

Определены особенности дальнейшего использования классификационных подходов инновационных стратегий в практике деятельности предприятия.

Ключевые слова: типология, инновационная стратегия, инновационный потенциал, инновационная деятельность.

Serghiy Radynskyy

CLASSIFICATION OF ENTERPRISE INNOVATIVE STRATEGIES

Ternopil Ivan Puluj National Technical University,
Ruska str., 56, Ternopil, 46001, Ukraine,
e-mail: srv2003@ukr.net
Assist. Prof., Department of finance, accounting and control

Abstract. Approaches of Ukrainian and foreign scientists to classification of innovative strategies of enterprise are investigated in the article. Modern directions and necessity of realization of varieties of strategies innovative development are formulated. On the analysis of the viewpoints of various scientists our own position considering the peculiarities of classification of approaches is given. On the basis of investigation of scientists researches the types of strategies, that can be used in practice by an enterprise are generalized.

Own classification, taking into account types and subtypes of innovative strategies used by enterprises, that is based on distribution of innovative strategies of three groups – offensive (active), defensive (passive), combined (mixed) is offered. On each of the types separate subtypes are presented that makes possible of combining of various innovative strategies. Peculiar characteristics of each type of innovative strategies of the presented classification are described.

The features of the further use of classification approaches of innovative strategies in practice of enterprise are highlighted.

Keywords: typology, innovation strategy, innovation potential, innovation activities.

Постановка проблеми. Трансформаційні процеси, що сьогодні відбуваються в національній економіці України, диктують необхідність відбору, подальше впорядкування та удосконалення окремих стратегічних напрямків інноваційної діяльності вітчизняних підприємств. Відсутність чіткої стратегії розвитку інноваційної діяльності значно гальмує розвиток, як окремих підприємств, так і національної економіки в цілому. Лише за рахунок визначення напрямків активізації інноваційної діяльності підприємств можливе подальше зростання інноваційного потенціалу, визначення можливостей опанування нових технологій та виробництва нової продукції підприємства, реалізація інноваційно-інвестиційних проектів і в результаті – обрання необхідного типу стратегії інноваційного розвитку для найбільш ефективного реалізації вищезазначеного.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Науковий пошук проблематики дослідження класифікації інноваційних стратегій здійснили ряд вітчизняних та зарубіжних науковців, серед них слід відзначити праці К. Фрідмена, М. Портера, Л. Федулової, О. Скібіцького, Н. Краснокутської, С. Агаркова, Е. Кузнецова, М. Грязнова та ін. Наукові погляди вчених спрямовані на пошук узагальненої системи класифікації інноваційних стратегій, при цьому в більшості автори орієнтуються на ключові типи стратегій, тільки в ряді випадків акцентуючи увагу на підтипи, що обумовило напрямок наших наукових досліджень.

Метою написання статті є комплексне дослідження та подальше удосконалення класифікації інноваційних стратегій підприємств.

Виклад основного матеріалу. Наука і практика розрізняють різноманітні типи інноваційних стратегій, які в більшості базуються на представленій науковій концепції відомого у світі економіста К. Фрідмана. Науковець визначив наступні типи інноваційних стратегій суб'єктів підприємництва: наступальна, захисна, імітаційна, залежна, традиційна, „за нагодою” [12]. Слід відмітити, що кожний із даних типів інноваційних стратегій підприємства можливо реалізувати володіючи визначеним набором ресурсів, які індивідуально притаманні для підприємства.

Всесвітньовідомий науковець М.Портер визначив два типи конкурентних інноваційних стратегій підприємства, які зорієнтовані на активному наступі (наступальна стратегія) та на обороні (оборонна стратегія). Наступальна інноваційна стратегія передбачає активні дії та лідерські позиції на локальному ринку, проте є надзвичайно ризиковою через значні витрати наявних ресурсів. Автор визначив, що за формою реалізації наступальні (агресивні) стратегії поділяються на два типи: активна (стратегія лідерства) і помірна (прямування за лідером). Оборонні стратегії ж орієнтовані на збереження стабільних позицій організації на ринку. До них належать стратегії імітації, захисту, оперативного реагування, очікування [6, с. 47].

Зазначені типології стали основою подальших наукових пошуків, щодо виокремлення різноманітних типів інноваційних стратегій вітчизняних та зарубіжних вчених. Зокрема, досліджуючи вітчизняну типологію інноваційних стратегій, слід відмітити, що актуальним є їх поділ, представлений Л.Федуловою, яка виділяє шість різновидів, зокрема: стратегію наступу, стратегію захисту, імітаційну стратегію, залежну стратегію, традиційну стратегію, стратегію «за нагодою», або стратегія «ніші» [9, с. 34].

На наш погляд, надзвичайно цінним є наголошення автора на підпорядкованість інноваційної стратегії загальній стратегії розвитку підприємства. Кожна із вищезазначених стратегій реалізується в рамках системи стратегічного планування підприємства.

На існування трьох типів інноваційної стратегії вказує вітчизняний науковець О. Скібіцький – наступальна (характерна для фірм, що засновують свою діяльність на принципах підприємницької конкуренції), оборонна (спрямована на те, щоб утримати конкурентні позиції фірми на вже наявних ринках), імітаційна (використовується фірмами, що мають сильні ринкові й технологічні позиції). Слід відмітити, що у даного науковця основу реалізації інноваційної стратегії визначає позиція життєвого циклу продукту, ринкова позиція підприємства та реалізація нею науково-технічної політики. Така позиція автора наводить на думку, про залежність інноваційної стратегії підприємства від поточної ситуації та умов розвитку підприємства, зокрема, глибоко аналізуючи стадію розвитку і позиції підприємства на локальному ринку, можна визначити можливість подальшої реалізації стратегії інноваційного розвитку [7, с. 114].

У відповідності до наукових пошуків В. Захарченка, інноваційні стратегії підприємства можна поділити на чотири великих групи, зокрема: 1) продуктові (портфельні, скеровані на створення і реалізацію нових виробів, технологій і послуг); 2) функціональні (науково-технічні, виробничі, маркетингові, сервісні); 3) ресурсні (фінансові, трудові, інформаційні, матеріально-технічні); 4) організаційно-управлінські (технології, структури, методи управління) [3, с. 93].

На наш погляд, даний поділ найбільш широко розкриває напрямки інноваційної діяльності та відображає усі можливі типи реалізації інноваційних стратегій підприємств. При цьому автор визначає різнотипність стратегій, ділячи їх на продуктові (в основі продукт та послуга), функціональні (функціональні напрямки діяльності), ресурсні (використання певного типу ресурсів), організаційно-управлінські (використання структури та методів управління).

Колектив авторів, представлений С. Агарковим, Е. Кузнецовою, М. Грязною доводять, що існує багато різних видів стратегії: наступальна, захисна (оборонна), проміжна, поглинаюча, імітаційна, розбійницька та ін. Крім цих видів стратегії, інноваційна стратегія підприємств може бути спрямована на створення абсолютно нового ринку для реалізації

принципово нового продукту (технології), залучення фахівців конкуруючих організацій і злиття (іноді поглинання, придбання) з іншими організаціями, що володіють високим науково-технічним потенціалом та інноваційним духом. У практичній інноваційній діяльності має місце поєднання цих видів стратегії, тому важливе визначення пропорцій, на основі яких розподіляються ресурси між цими стратегіями [1, с. 139].

В даному аспекті автори доводять підпорядкованість стратегії досягнення певних цілей та результатів діяльності підприємства, при цьому, на наш погляд, вірним є твердження, щодо поєднання різнотипних стратегій, що дасть можливість адаптувати їх при зміні потреб та появі однотипних інновацій у межах визначеного середовища діяльності.

Інший науковець К. Харук, досліджуючи інноваційні стратегії розвитку торгівельних підприємств, визначив наступну їх типологію:

- традиційна – винятково підвищення якості продукції чи послуг;
- імітаційна – залучення інноваційних технологій за рахунок купівлі ліцензій;
- залежна – дрібні підприємства є підрядниками у крупніших щодо виробництва нового продукту, послуги або виробничого методу;
- опортуністська – пошук підприємством такого виду продукції чи послуги, який не потребує особливих витрат на дослідження і впровадження, але дає змогу упродовж певного періоду одноосібно працювати на ринку;
- оборонна – підвищення технічного рівня діяльності, впровадження досліджень і розробок не для лідируючого місця в певній галузі, а для утримання стабільної позиції серед інших підприємств у техніко-технологічному розвитку;
- наступальна – триумф на ринку вимагає наявності висококваліфікованого персоналу, проведення масштабної внутрішньо-організаційної роботи. Ця стратегія ґрунтується на творчих можливостях колективу і багато в чому залежить від політики керівництва [10, с. 423-424].

Дещо подібна до попередньої класифікація інноваційних стратегій представлена відомими науковцями Стадник В.В., Йохна М.А., які розрізняють стратегії наступу, захисту, залежну, імітаційну, традиційну та «за нагодою» (стратегію «ніші») [8, с. 119-124]. Нам імпонує дана точка зору, адже автори типології враховують усі застосовувані, в практичній діяльності вітчизняних підприємств, інноваційні стратегії, реалізація яких виключно залежить від умов зовнішнього та внутрішнього середовища розвитку суб'єкта господарювання.

Російські науковці Дорофєєв В.Д. і Дресвянніков В.А., розглядаючи типологію інноваційних стратегій поділяють їх на активну наступальну, помірно наступальну та оборонну інноваційну стратегії, які мають змістову наповненість ідентичну вище розглянутим стратегіям. Досить цікавим видається поділ зазначеними авторами оборонної стратегії на [2, с.107]:

- „лідерство у зниженні витрат”, сутність якої полягає у підтримці високої норми прибутку забезпечуючи зниження витрат виробництва, при цьому зусилля зосереджуються на виробництві максимального об'єму продукту для отримання економії на масштабі;
- „патентне блокування” – стратегія заснована на придбанні фірмою патентів на сам продукт, технології його виготовлення, так званий – „кущ патентів”.

Поряд із визначеними стратегіями науковці також виділяють і інші:

- остаточна стратегія – передбачає прагнення „прижитися” на вже освоєному ринку з морально застарілою продукцією;
- доповнююча стратегія – передбачає отримання за рахунок випуску доповнюючих товарів до складного і трудомісткого нового товару, що випускається великим підприємством-піонером;
- комбінована стратегія – передбачає те, що великі диверсифіковані фірми можуть паралельно застосовувати різні інноваційні стратегії для окремих продуктів, видів виробництва, асортиментних груп продукції;

– перехідна стратегія – передбачає перехід підприємства на різних етапах життєвого циклу із однієї інноваційної стратегії до іншої.

Необхідно відмітити, що кожна із зазначених стратегій в основі передбачає орієнтацію на кінцевий продукт та асортименту групи, для підсилення її позиції на локальному ринку та опанування нових ринків збуту.

Микитюк П.П. досліджуючи інноваційну стратегію підприємства поділяє її на наступні типи [5, с. 115]:

– стратегію лідерства (наступальну) – стратегія, яка повинна бути гнучкою, а така гнучкість забезпечується структурою розстановки кадрів, що дає можливість адаптуватись до нових видів діяльності (органічна структура);

– стратегію, спрямовану на „прямування за лідером” – підвищення ефективності та більшої стабільності шляхом створення механістичних структур (високий рівень формалізації обов’язків працівників);

– стратегію імітації (імітаційна) – поєднання рис органічних і механістичних структур.

Таким чином, у даного науковця інноваційна стратегія залежить від організації діяльності та виду організаційної структури і функціональних обов’язків працівників підприємства.

Слід відмітити, що дана класифікація нам імпонує, оскільки деталізовано визначає потреби реалізації інноваційної стратегії підприємства відображаючи різноманітні аспекти інноваційної діяльності. На переконання автора, ідеальної та успішної інноваційної стратегії, яку можна використати на вітчизняних підприємствах не існує, а підхід до її оптимізації лежить в площині поєднання використання різноманітних типів стратегій.

Зарубіжні науковці М. Додгсон, Д. Ганн, А. Салтер [11] вважають, що компаніям не часто вдається організувати ідеальний тип інноваційної стратегії через вплив великої кількості вихідних критеріїв та неможливості визначення подальшого її розвитку. Автори виділяють чотири типи інноваційних стратегій:

– проактивна – обумовлює значні витрати на інноваційні дослідження і в разі успіху реалізації забезпечення комерційного успіху та формування позиції „лідера ринку нових технологій”;

– активна (наступальна) – включає в себе захист існуючих технологій і ринків, але з готовністю швидко реагувати на швидкі зміни зовнішнього середовища;

– реактивна – використовується компаніями, які є послідовниками і мають на ринку очікувальну позицію, оскільки забезпечують низький ризик реалізації інноваційної стратегії. Зазвичай вони копіюють перевірені інновації;

– пасивна (захисна) – чекають, поки їх клієнти вимагатимуть зміни у своїх продуктах або послугах.

На наш погляд, в даній класифікації типів інноваційних стратегій підприємства чітко прослідковується маркетинговий підхід та орієнтація на запити і вимоги споживачів, щодо продукції (послуг).

Відомий вітчизняний науковець Н. Краснокутська, при визначенні типології інноваційних стратегій взяла за основу вчення М. Портера поділяючи стратегії на наступальні та оборонні. До наступальних інноваційних стратегій автор віднесла: активну та помірну наступальну стратегії, стратегію «кидання виклику», стратегію «партизанської війни», цінового лідерства, диференціації продукції, раціоналізації, освоєння і заповнення «ринкової ніші», злиття та придбання, стратегію орієнтації на малі наукоємні фірми. Оборонні інноваційні стратегії на переконання автора слід поділяти на стратегії імітації, захисту, оперативного реагування, очікування [4, с. 267-271].

На наш погляд, даний поділ найбільш деталізовано відображає усю типологію інноваційних стратегій, адже автором виокремлено усі аспекти та можливі напрямки реалізації інноваційної діяльності, отже дану типологію можна взяти за основу формування зведеного групування інноваційних стратегій підприємства.

Узагальнюючи представлені типології здійснимо поділ та визначимо характерні особливості кожної із зазначених інноваційних стратегій, результати поділу представимо у табл. 1.

Таблиця 1

Класифікація та типологія інноваційних стратегій підприємства

Типи інноваційних стратегій	Автори											
	К. Фрідман [12]	М. Поргер [16]	Федулова Л.І. [9]	Захарченко В.І. [3]	Агарков С.А., Кузнецова Е.С., Грязнова М.О. [1]	Харук К.Б. [10]	Додгсон М., Ганн Д., Салгер А. [11]	Скібський О.М. [7]	Микитюк П.П. [5]	Дорофєєв В.Д., Дресвянников В.А. [2]	Стадник В.В., Йохна М.А. [8]	Краснокутська Н.В. [4]
Наступальна	+	+	+		+	+	+	+	+	+	+	+
Захисна (оборонна)	+	+	+		+	+	+	+	+	+		+
Імітаційна	+		+		+	+		+	+		+	+
Залежна	+		+			+					+	
Традиційна	+		+			+					+	
За нагодою або стратегія «ніші»	+		+								+	
Продуктові				+								
Функціональні				+								
Ресурсні				+								
Організаційно-управлінські				+								
Проміжна					+							
Поглинаюча					+							
Розбійницька					+							
Спрямована на створення нового ринку					+							
Опортуністська						+						
Проактивна							+					
Реактивна							+					
Спрямована на «прямування за лідером»								+				
Остаточна									+			
Доповнююча									+			
Комбінована									+			
Перехідна									+			
«Кидання виклику»												+
«Партизанської війни»												+
Цінового лідерства												+
Раціоналізації												+
Диференціації продукції												+
Освоєння і заповнення «ринкової ніші»												+
Злиття та придбання												+
Стратегія орієнтації на малі наукомісткі фірми												+
Захисту												+
Оперативного реагування												+
Очікування												+

Для узагальнення експертних оцінок у дослідженні класифікації та типології інноваційних стратегій підприємства використано наступну формулу:

$$\Sigma IC = ic_1 + ic_2 + \dots + ic_n, \quad (1)$$

де $ic_1, ic_2 \dots ic_n$ – типи інноваційних стратегій, які можуть реалізуватися на підприємствах.

Узагальнюючи результати аналізу типологій інноваційної стратегії підприємства, слід відмітити найбільшу популярність наступальної стратегії – одинадцять авторів, захисної (оборонної) стратегії – дев'ять авторів, імітаційна стратегія – вісім авторів, по чотири автори відмітили залежну та традиційну стратегію, троє авторів відмітили інноваційну стратегію „за нагодою”, та по одному автору відмітили наявність продуктових, функціональних, ресурсних, організаційно-управлінських, проміжну, поглинаючу, розбійницьку, спрямовану на створення нового ринку, опортуністську, проактивну, реактивну, спрямовану на „прямування за лідером”, остаточну, доповнюючу, комбіновану, перехідну, «кидання виклику», «партизанської війни», цінового лідерства, диференціації продукції, раціоналізації, освоєння і заповнення «ринкової ніші», злиття та придбання, стратегія орієнтації на малі наукомісткі фірми, захисту, оперативного реагування, очікування та ін.

Кожна із досліджуваних стратегій унікальна, при цьому у наукових дослідженнях кожен із авторів досліджуючи одну і ту ж саму стратегію подає інші позиції, щодо її формування, використання та відтворення. Тому важливим аспектом є формування власної позиції визначення кожного із типів в портфелі інноваційних стратегій підприємства, що відображено на рис. 1.

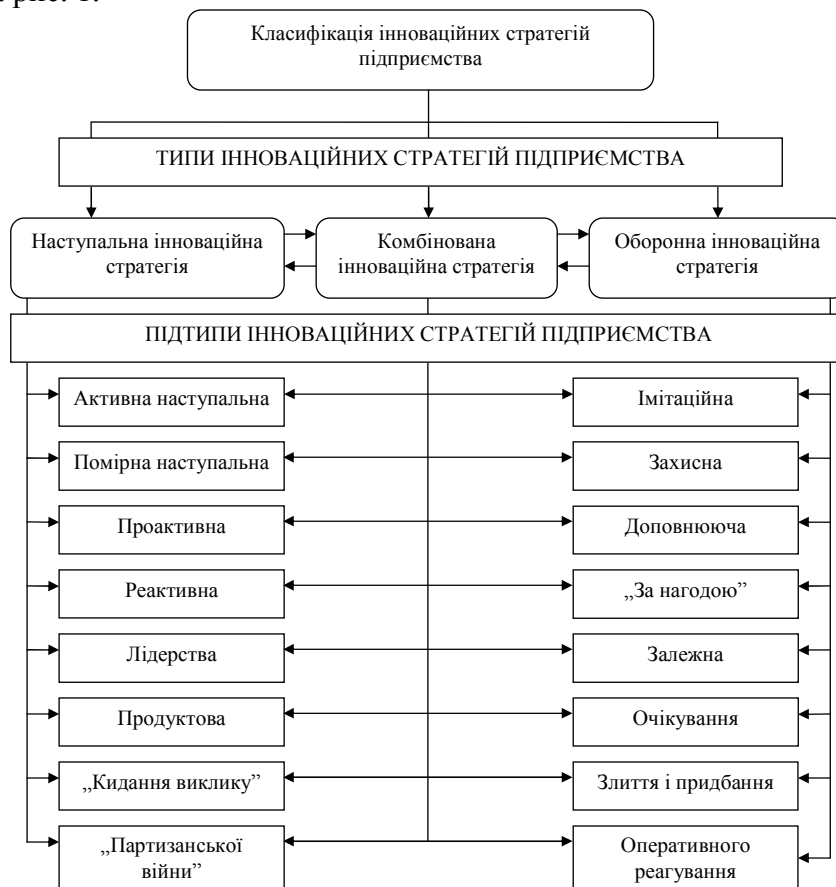


Рис.1. Класифікація інноваційних стратегій підприємства за поведінкою у ринковому середовищі [складено автором]

Згрупувавши усі представлені інноваційні стратегії нами виділено три їх типи:

– перша – наступальна (активна) – найбільш активна інноваційна стратегія, при якій підприємство за рахунок активізації інноваційної діяльності та значних витрат на НДДКР планує у найбільш короткі строки зайняти лідируючі позиції на ринку;

– друга група стратегій – оборонна (захисна, пасивна) – передбачає пасивну роль та незначні витрати підприємства під час реалізації інноваційної діяльності;

– третя група стратегій – комбінована (змішана) – передбачає комбінацію двох типів інноваційних стратегій, при цьому можливість комбінування має місце і для підтипів.

Висновки з даного дослідження. Подана класифікація типологій дозволила згрупувати основні типи та визначити можливі підтипи інноваційних стратегій. В подальшому, дана класифікація дасть можливість, на основі визначення ключових показників інноваційного потенціалу та інноваційних можливостей підприємства, визначити оптимальний стратегічний набір, сформулювати чіткі напрямки розвитку та реалізувати наявний ресурсний потенціал для широкого впровадження інновацій.

Використана література:

1. Агарков С.А. Инновационный менеджмент и государственная инновационная политика: учеб. Пособие / С. А. Агарков, Е. С. Кузнецова, М. О. Грязнова; Федер. Агентство по рыболовству, Мурман. Гос. Техн. Ун-т. – М.: Акад. естествознания, 2011. – 143 с.
2. Дорофеев В.Д. Инновационный менеджмент.: учебное пособие. / В.Д. Дорофеев, В.А. Дресвянников. – Пенза.: Издательство Пензенского гос. Универ. – 2003. – 189 с.
3. Захарченко В.І. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки: навч. посіб. / В. І. Захарченко. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 448 с.
4. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент: Навч. посібник. / Н.В. Краснокутська – К.: КНЕУ, 2003. – 504 с.
5. Микитюк П.П. Інноваційний менеджмент: Навчальний посібник. / П.П. Микитюк – Тернопіль: Економічна думка, 2006. – 295 с.
6. Портер М. Конкуренция / М. Портер; [пер. с англ.] – М.: ИД „Вільямс”, 2001. – 495 с.
7. Скібіцький О.М. Інноваційний та інвестиційний менеджмент: Навч. посіб. / О. М. Скібіцький – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 408 с.
8. Стадник В.В. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: Навчальний посібник / В.В. Стадник, М.А. Йохна – Хмельницький: ХНУ, 2011. – 327 с.
9. Федулова Л.І. Інноваційна економіка: Підручник. / Л.І. Федулова. – К.: Либідь, 2006. – 480 с.
10. Харук К.Б. Інноваційні стратегії розвитку торговельних підприємств / К.Б. Харук // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління. – 2009. – №640. – С. 423-424.
11. Dodgson M., Gann D., Salter A., The Management of Technological Innovation: Strategy and Practice. Oxford University Press, 2008.
12. Fridmen K. The Economics of industrial innovation; 2nd edn. Frances Pinter, London, 1982. – p. 38.

REFERENCES

1. Agarkov S.A. et. al. Innovation management and state innovation policy [*Innovatsionnyiy menedzhment i gosudarstvennaya innovatsionnaya politika: ucheb. Posobie*]. Moscow, Acad. Natural History, 2011. p. 143.
2. Dorofeev V.D., Dresvyannikov V.A. Innovation Management.: Tutorial [*Innovatsionnyy menedzhment.: uchebnoe posobie*]. Penza, Penza State University, 2003. p. 189.
3. Zaharchenko V.I. Innovation Management : Theory and Practice in transforming the economy : studies. guidances [*Innovatsiyiny menedzhment: teoriya i praktika v umovah transformatsiyi ekonomiki: navch. posib.*]. Kyiv, CUL, 2012. p. 448.
4. Krasnokutskaya N. V. Innovation Management : Training. Guide [*Innovatsiyiny menedzhment: Navch. posibnik*]. Kyiv, KNEU, 2003. p. 504.
5. Mikityuk P.P. Innovation Management [*Innovatsiyiny menedzhment: Navchalniy posibnik*]. Ternopil, Ekonomichna dumka, 2006. p. 295.
6. Porter M. Competition [*Konkurentsyya*]. Moscow, Willams, 2001. p. 495.
7. Skibitskiy O.M. Innovation and Investment Management [*Innovatsiyiny ta investitsiyiny menedzhment*]. Kyiv, CUL, 2009. p. 408.
8. Stadnik V.V., Yohna M.A. Strategic management of innovative enterprise development [*Strategichne upravlinnya innovatsiyinim rozvytkom pidpriemstva: Navchalniy posibnik*]. Khmelnytsky, KhNU, 2011. p. 327.

9. Fedulova L.I. Innovation Economy [*Innovatsiyna ekonomika: Pidruchnik*]. Kyiv, Libid, 2006. p. 480.
10. Haruk K.B. Innovation strategies of trading companies [*Innovatsiyni strategiyi rozvitku togovelnih pidpriemstv*]. *Visnyk Natsionalnoho universitetu «Lvivska politekhnika». Problemy ekonomiky ta upravlinnya – Proceedings of the National University "Lviv Polytechnic". Problems of Economics and Management*, 2009, No. 640, pp. 423-424.
11. Dodgson M., Gann D., Salter A., The Management of Technological Innovation: Strategy and Practice. Oxford University Press, 2008.
12. Fridmen K. The Economics of industrial innovation; 2nd edn. Frances Pinter, London, 1982. p. 38.

Рецензія: д.е.н., проф. Андрушків Б. М.

Reviewed: Dr., Prof. Andrushkiv B. M.

Received: October, 2013

1st Revision: October, 2013

Accepted: November, 2013

