

УДК 658.589

## Економічні механізми планування інноваційної діяльності підприємств

Скочиляс С.М.

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту та публічного управління  
Тернопільського національного економічного університету

Стаття присвячена актуальним питанням побудови ефективної системи науково обґрунтованого інноваційного планування. Шляхом узагальнення та систематизації наявних підходів до визначення сутності інноваційних процесів розкрито сутність планування інноваційної діяльності підприємств. Сформовано теоретико-методологічний базис технології інноваційного планування, що дасть змогу створити належні висхідні передумови зміцнення та розвитку факторних конкурентних переваг суб'єктів господарювання. Досліджено чинні механізми планування інновацій, доведено їх недостатній стимулюючий вплив на інноваційний розвиток в Україні.

**Ключові слова:** планування, інноваційна діяльність, інновації, інноваційне оновлення, інноваційні механізми, інноваційний процес.

Скочиляс С.М. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ МЕХАНИЗМЫ ПЛАНИРОВАНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ

Статья посвящена актуальным вопросам построения эффективной системы научно обоснованного инновационного планирования. Путем обобщения и систематизации существующих подходов к определению сущности инновационных процессов раскрыта сущность планирования инновационной деятельности предприятий. Сформирован теоретико-методологический базис технологии инновационного планирования, что позволит создать надлежащие восходящие предпосылки укрепления и развития факторных конкурентных преимуществ субъектов хозяйствования. Исследованы действующие механизмы планирования инноваций, доказано их недостаточное стимулирующее влияние на инновационное развитие в Украине.

**Ключевые слова:** планирование, инновационная деятельность, инновации, инновационное обновление, инновационные механизмы, инновационный процесс.

Skochylias S.M. SPLANNING ECONOMIC MECHANISMS OF ENTERPRISES INNOVATIVE ACTIVITIES

The article is devoted to vital problems of effective system formation of scientifically grounded innovative planning. The essence of enterprises innovation activity planning is presented as a result of the generalization and systematization of existing approaches to the definition of the innovative processes essence. The theoretical and methodological basis of innovative planning technology is worked out that will support the proper bases for strengthening and development of factor competitive advantages of economic entities. The author investigates the existing mechanisms of planning for innovation, as well as proves their inadequate stimulating influence on innovation development in Ukraine.

**Keywords:** planning, innovative activity, innovations, innovative renewal, innovative mechanisms, innovation process.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Ефективний розвиток національної економіки вирішальним чином залежить від масштабів впровадження новітньої техніки та технологій. Підвищення активності інноваційної діяльності вітчизняних підприємств є однією з головних передумов стабільності та сталого розвитку економіки. У ринковому середовищі, яке постійно змінюється, інноваційна діяльність підприємства буде здійснюватися успішно лише за умови збільшення обсягів ресурсів та їх ефективного використання.

Подолання наслідків кризи і перехід до стійкого зростання напряду залежить від

ефективності зусиль держави та бізнесу в контексті розгортання процесів диверсифікації економіки, підвищення рівня її інноваційності та створення умов для реалізації креативних здібностей. Такий шлях зумовлює необхідність істотних перетворень в інституційному середовищі ведення бізнесу в Україні, формування сприятливого інноваційного клімату, активізації досліджень і розробок, здійснення прориву у сфері використання сучасних інформаційних і комунікаційних технологій. Нагальною умовою забезпечення поліпшення економічного стану України є вдосконалення планування інноваційних процесів, модерні-

зація технологічної бази підприємств, впровадження у виробничі процеси прогресивних технологій.

Під час упровадження інновацій планування є найважливішою функцією управління, адже саме воно об'єднує структурні підрозділи підприємства загальною метою інноваційної діяльності, надає інноваційним процесам односпрямованості та скоординованості. Це дає змогу найбільш повно й ефективно використовувати наявні матеріальні та трудові ресурси, професійно вирішувати управлінські завдання з інноваційного розвитку підприємств. Тому дослідження системи планування інноваційної діяльності та обґрунтування напрямів її удосконалення є актуальною проблемою розвитку теорії та практики інновацій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Доцільно відзначити, що планування інноваційної діяльності підприємств є предметом постійних наукових пошуків. Багато теоретичних і прикладних аспектів знайшли своє відображення у працях таких відомих вітчизняних і зарубіжних учених, як Р. Акоф [1], І. Грабовська [2], В. Захарченко [3], А. Файоль [4], Л. Федулова [5], С. Чучмарьова [6], О. Шаманська [7] та інші. Сьогодні термін «інновація» використовується як окремо, так і для визначення низки споріднених понять: «інноваційна діяльність», «інноваційний потенціал», «інноваційне рішення», «інноваційні можливості» та ін.

Виявлені такі проблеми управління підприємствами, що перешкоджають або утруднюють планування інноваційної діяльності підприємств: 1) відсутність чіткої постановки стратегічних цілей і задач, а це означає неможливість планування кінцевих показників діяльності (у т.ч. й оперативних) по підрозділах, що зумовлює слабку культуру планування на підприємствах; 2) системно неупорядковані планові показники не погоджені зі структурою економічних об'єктів, не відповідають напрямам використання ресурсів і одержанню матеріально-речовинних результатів. Цим викликана низька культура контролю й аналізу досягнення цілей; 3) аналіз економічної діяльності проводиться із сильним запізненням, коли основні фінансові показники підприємства сформовані, а можливість впливу утруднена; 4) ефективність роботи окремих структурних підрозділів, як правило, не аналізується; 5) відсутність єдиної системи цілей не дає змоги комплексно підходити до формування єдиної інформаційної системи. При

цьому варто враховувати, що інформаційне забезпечення є одним з елементів системи управління, розвиток якого пов'язаний і визначається динамікою інших елементів системи управління підприємством [2].

Уперше принципи планування були сформульовані А. Файолем [4, с. 48–56]. Як основні вимоги під час реалізації функції планування на підприємстві були названі такі п'ять принципів: необхідність, єдність, безперервність, гнучкість і точність. Р. Акофф пізніше обґрунтував ще один принцип планування – принцип участі [1, с. 20–36]. Наведені принципи притаманні різним системам планування і видам планів, у тому числі й інноваційному плануванню. Узагальнивши дослідження науковців щодо визначення принципів планування, вважаємо за необхідне розглянути найголовніші з них у контексті здійснення інвестиційного планування.

Як вважає О.І. Шаманська, під час планування інноваційного потенціалу доцільно враховувати сукупність всіх матеріальних і нематеріальних активів, що використовуються для здійснення інноваційної діяльності підприємства [7].

С.Ю. Чучмарьова розуміє інноваційні можливості як сукупні здатності підприємства щодо генерації, сприйняття та впровадження нових (модифікованих і радикальних) ідей для його системного технічного, організаційного та управлінського оновлення [6].

В.Ф. Савченко інноваційні можливості підприємства подає як сукупність інноваційних ресурсів, що перебувають у взаємозв'язку, і факторів (процедур), які створюють необхідні передумови для оптимального їх використання з метою досягнення відповідних орієнтирів інноваційної діяльності та підвищення конкурентоспроможності підприємства загалом [8].

Дослідження в цьому руслі не можна сьогодні вважати вичерпаними, є ще безліч питань, які потребують ґрунтовних наукових розробок, що і зумовило мету та завдання цього дослідження.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** В економічній літературі увага приділяється переважно загальним питанням з управління інноваційною діяльністю, а проблема планування інноваційної діяльності підприємств відображена недостатньо та потребує більш детального розгляду, оскільки ефективна система планування сприяє якнайшвидшому впровадженню досягнень науки і техніки, зростанню науково-

технічного потенціалу підприємства та раціональному використанню наявних ресурсів. Тому дослідження системи планування інноваційної діяльності та обґрунтування напрямів її удосконалення є актуальною проблемою розвитку теорії та практики інновацій на сучасному етапі розвитку України.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Мета статті – систематизація концептуальних підходів до планування інноваційної діяльності підприємств та виокремлення найцінніших елементів, узагальнення яких дасть змогу сформулювати належне теоретико-методологічне обґрунтування на основі дослідження тенденцій інноваційної діяльності суб'єктів господарювання.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В усьому світі інновації вважають ключем до конкурентоспроможності окремих фірм і економіки країни загалом. За опублікованим Всесвітнім економічним форумом «Індексом глобальної конкурентоспроможності 2017–2018» Україна посіла 81-ше місце серед 137 країн світу, покращивши свої позиції на чотири пункти [9]. У рейтингу «Індексу глобальної конкурентоспроможності 2016–2017» Україна знаходилася на 85-му місці зі 138 країн світу. Глобальний індекс конкурентоспроможності (ГІК) є найбільш комплексним вимірником конкурентоспроможності країн, що узагальнює експертні оцінки більш ніж 1300 незалежних експертів та дані офіційної статистики з різних країн.

Проте за результатами 2017 року Україна не має конкурентних переваг за інноваціями. Україна зазнала втрат за оцінкою інноваційного складника індексу (мінус 9 пунктів). Посіла 73-тє місце у рейтингу співпраці університетів і бізнесу; у науці та інноваціях та здатності до інновацій – 51-ше місце. Очевидно, що інновації є потенціалом для зростання економіки. Задля цього необхідні зусилля держави і бізнесу: збільшити державні закупівлі високотехнологічної продукції (зараз Україна знаходиться на 96-му місці) та вдосконалити якість науково-дослідних інститутів (60-те місце).

Загострення багатьох соціально-економічних проблем у 2016–2017 роках, дестабілізація політичної та безпекової ситуації, соціальна та психологічна хиткість українського суспільства погіршили і без того складну ситуацію, що склалася в інноваційній сфері України. Наявність ефективних механізмів управління інноваціями дозволить сформулювати сприятливе інноваційне середовище для

підтримки взаємозв'язків між підсистемами інноваційної системи з метою матеріалізації наукових розробок в економічно ефективні інноваційні рішення.

Ці механізми необхідно розглядати як сукупність взаємопов'язаних між собою компонентів системи управління, що впливають на інноваційні процеси та відображають окремі сторони управління – цілі, принципи, функції, завдання, органи управління, кадри, методи, ресурси, інструменти. В переліку механізмів, які пропонується використовувати для здійснення управлінського впливу на інноваційні процеси в Україні, виокремлено планування і прогнозування.

Механізми планування і прогнозування передбачають прогнозування тенденцій розвитку ринків, технологій та інновацій для розроблення перспективної політики, орієнтованої на майбутні потреби виробників і споживачів, а також визначення стратегічних науково-технічних та інноваційних орієнтирів розвитку держави та регіонів, зважений вибір пріоритетних напрямів розвитку науки і техніки та інноваційної діяльності з чіткими формами державного впливу з метою їх пріоритетної реалізації щодо загального фронту досліджень. Відсутність затвердженої Стратегії свідчить про недосконалість наявних механізмів планування і прогнозування. Визначені пріоритети в Україні сформульовані надто широко і сприймаються не як механізм для структурної перебудови економіки, а як засіб максимального збереження науково-технічного та інноваційного потенціалу країни. Отже, вони мають бути істотно скориговані на основі ґрунтовних прогнозно-аналітичних досліджень з орієнтацією на майбутні потреби виробників і споживачів [10, с. 75].

Планування інноваційної діяльності пов'язане з реалізацією певного комплексу функцій: основних (відображають сутність планування), специфічних (розкривають зміст планового процесу) та забезпечуючих (сприяють виконанню основних і специфічних). На основі основних функцій планування, які реалізуються стосовно всіх елементів об'єкта планування (процесу інноваційного розвитку), формуються функціональні підсистеми, у межах яких реалізуються основні функції планування – визначення цілей і пріоритетів, розроблення планів, обґрунтування заходів, проектів та ін. До підсистем, які забезпечують реалізацію основних та специфічних функцій планування інноваційного розвитку підприємства, належать

функції нормативно-методичного, інформаційного, матеріально-технічного, організаційного, кадрового забезпечення та узгодженості в системі планування інновацій.

Планування інновацій входить до складної структури комплексного планування, що складається з різних за рівнем, цілями і змістом планів. Його здійснюють за цілями (стратегічне або оперативне), за предметом (виробництво, збут, фінанси, персонал), за рівнями (організація, підрозділ, програма, окремий виконавець), за змістом (техніко-економічне, продуктове, календарне) і за періодами (короткотермінове, середньотермінове, довготермінове).

Стратегічне планування інноваційної діяльності має цільовий характер, тобто передбачає постановку і досягнення визначених цілей. Кількість і зміст етапів розроблення стратегічних інноваційних планів, а також сама їх форма можуть істотно змінюватися залежно від конкретних умов. Стратегічне планування нововведень спрямоване на розроблення заходів, програм, проектів, досягнення намічених цілей, виходячи з потенціалу НДДКР, виробничого потенціалу підприємств, зовнішніх і внутрішніх факторів, очікувань новинок споживачами.

Поточне (тактичне) планування є логічним продовженням стратегічного планування, оскільки воно створює підґрунтя для нових можливостей у поточній діяльності шляхом конкретизації стратегічних завдань і встановлених цілей.

Оперативне планування використовується для визначення способів і методів вирішення завдань у межах тактичної поведінки підприємства, а також для швидкого реагування на непередбачувані зміни у внутрішньому й зовнішньому середовищі функціонування підприємства, тому характеризується значно більшим рівнем конкретизації та деталізації. Оперативне планування забезпечує безперервну і взаємоузгоджену роботу всіх підрозділів підприємства щодо реалізації стратегічних планів, досягнення перспективних і поточних цілей за умови оптимального використання ресурсів для досягнення найкращого результату. Тому оперативне планування стає головним інструментом для досягнення стратегічних планів шляхом періодичного адаптування стратегічних цілей до мінливих реалій [11, с. 171].

Оперативні плани реалізуються через систему бюджетів або фінансових планів, котрі складаються зазвичай терміном на один рік

чи на менший період за окремими підрозділами, а надалі утворюють зведений бюджет чи фінансовий план підприємства [12, с. 122].

Процес бюджетування повинен складатися з таких етапів, як:

- загальні цілі (із фіксацією обсягів продажу);
- підготовка підрозділами окремих складників для їх досягнення;
- проведення аналітичних розрахунків, перевірка кошторисів, розподіл ресурсів, опрацювання пропозицій;
- підготовка зведеного бюджету з обрахуванням ресурсів і використанням сформованих фондів (за статтями витрат).

Однак сьогодні постає необхідність у нових видах планування, які б могли поєднувати переваги всіх традиційних видів: далекоглядність стратегічного планування, дієвість тактичного й адаптивність оперативного планування. Саме тому доречно говорити про новий вид планування – адаптивне планування інноваційної діяльності, яке суттєво відрізняється від традиційних моделей планування. З огляду на це необхідне переформулювання завдань структурно-функціональних підрозділів, які формують адаптивні плани та відповідають за їх реалізацію.

Отже, планування є одним з основних елементів системи управління інноваційною діяльністю, полягає у розробленні основних напрямів інноваційної діяльності відповідно до наміченої стратегії розвитку, ресурсних можливостей та наявного попиту на ринку. Це система розрахунків, визначення розміру інвестицій та підготовка рішень, необхідних для досягнення намічених цілей. Планування базується на проведенні систематичних досліджень стану ринку, збиранні та аналізі численних даних, що охоплюють економічні, політичні, демографічні та інші аспекти. У цих умовах постає необхідність чіткого визначення пріоритету впровадження тих чи інших досліджень та їх фінансового забезпечення, що, в свою чергу, вимагає дієвої системи планування інноваційної діяльності.

Система планування інноваційної діяльності підприємства – це сукупність дій щодо надання впливу управлінських органів (суб'єкта управління) на інноваційний процес (об'єкт управління) за допомогою реалізації функцій, спрямованих на досягнення постійної, свідомо підтримуваної пропорційності його розвитку. Прогнозування напрямів науково-технічного розвитку і раціональний

вибір стратегії інноваційного розвитку є найбільш складними та значущими елементами процесу інноваційного планування, від яких вирішальною мірою залежить ефективність усіх без винятку інноваційних перетворень на підприємстві.

Сприяє вдосконаленню системи планування інноваційної діяльності на підприємствах визначення організаційно-технічного рівня, котрий характеризує матеріально-технічну базу та її відповідність інноваціям в усіх сферах виробництва, дає змогу систематизувати інформацію для виявлення резервів прискорення науково-технічного прогресу, можливість визначити найбільш важливі напрями зі створення і впровадження нової техніки. Система планування інноваційної діяльності на підприємствах зображена на рис. 1. [13, с. 9].

Основна ідея запропонованої системи планування полягає в тому, що за рахунок визначення організаційно-технічного рівня підприємства вона більш об'єктивно відображає напрями вдосконалення технічного оснащення, організації та управління виробництвом під час розподілу матеріаль-

них і трудових ресурсів, а запропонована система управління інноваційними ідеями дає змогу підвищити інноваційну активність співробітників.

Планування інноваційної діяльності має бути нерозривно пов'язане з аналізом і оцінкою досягнутого організаційно-технічного рівня підприємства, проте слабе теоретичне розроблення окремих методичних питань його оцінки створює труднощі у виявленні резервів для планування інноваційної діяльності. Тому оцінку організаційно-технічного рівня підприємств доцільно проводити за рахунок системи інтегрального, синтезуючих, загальних і часткових показників, важливою ознакою угруповання яких є їхня функціональна спрямованість.

Запропонована система показників поділяється на три групи: показники, що характеризують технічний та технологічний рівень; показники, що характеризують рівень організації праці, виробництва та управління; показники, що оцінюють якість праці спеціалістів. Цей підхід дає змогу одночасно оцінювати організаційно-технічний рівень підприємства

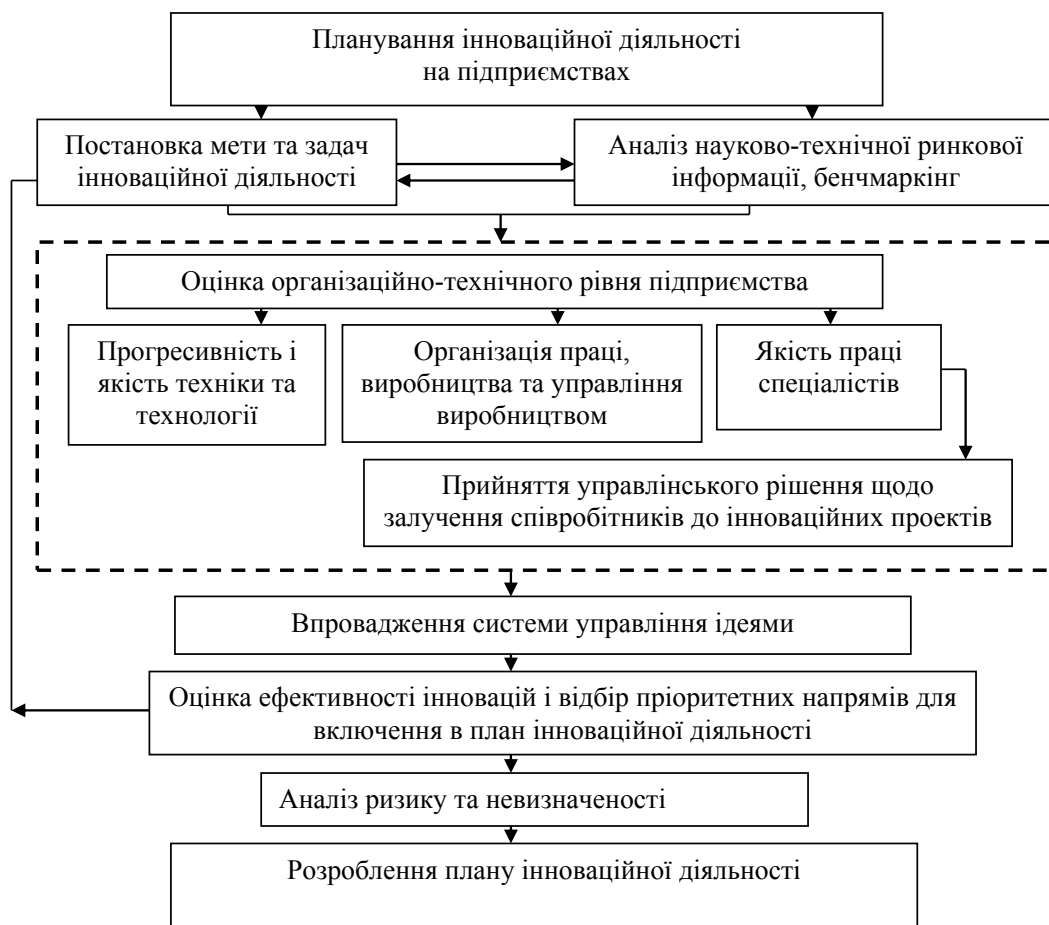


Рис. 1. Система планування інноваційної діяльності на підприємствах [13]

за допомогою інтегрального та синтезуючих показників загалом і за допомогою загальних і часткових показників оцінювати окремі елементи виробництва та організації праці, виявляючи їх вплив на загальний стан підприємства [13].

Інтегральний показник організаційно-технічного рівня підприємства ( $K_{omp}$ ) розраховується за формулою:

$$K_{omp} = \sum_{i=1}^n K_i \cdot a_i, \quad (1)$$

де  $K_i$  – синтезуючі показники, що характеризують прогресивність техніки, технології і якість робіт; ефективність організації праці, виробництва й управління та якість праці спеціалістів;  $n$  – кількість показників;  $a_i$  – ступінь впливу синтезуючих показників на інтегральний. Коефіцієнти  $a_i$  визначаються експертним методом ( $a_i = 0$  до 1).

Оцінка резервів інноваційної діяльності за допомогою системи показників, що характеризують організаційно-технічний рівень виробництва та інтелектуальні можливості персоналу, дає змогу планувати інноваційну діяльність підприємства з метою усунення технічної відсталості та підвищення конкурентоспроможності продукції та послуг. Сприяє прискоренню виходу нового продукту на ринок і скорочує час повернення вкладених інвестицій та отримання запланованої вигоди повноцінна інвестиційна підтримка інноваційного процесу.

Процес планування підтримки інноваційного розвитку підприємства повинен містити такі етапи:

- розроблення оптимального варіанта загальної стратегії розвитку підприємства з урахуванням наявних його можливостей, стадії розвитку та ступеня впливу основних факторів зовнішнього середовища;
- оцінювання інноваційної здатності самого підприємства;
- визначення інноваційних цілей підприємства у розрізі сфер його діяльності;
- формування інноваційної стратегії та складання її бюджету;
- розроблення інноваційних проектів з оцінювання очікуваної ефективності;

– впровадження обраної інноваційної стратегії та її коригування за необхідністю (відповідно до змін).

Формування планів підтримки інноваційного розвитку підприємства передбачає створення необхідних умов для належного сприйняття, продукування та впровадження інновацій з метою забезпечення підвищення рівня конкурентоспроможності суб'єкта господарювання, показників ефективності виробництва і використання виробничих ресурсів на основі застосування креативного мислення, сприятливої організаційної культури і важелів мотивації інноваційних зусиль.

Результатом комбінування цих факторів має бути забезпечення технологічних переваг підприємства, створення можливостей комерційного продажу прав інтелектуальної власності, підвищення ефективності діючого виробничого процесу, визначення подальших перспектив розвитку [12].

**Висновки з цього дослідження.** Побудова ефективної системи науково обґрунтованого інноваційного планування є однією з найактуальніших, а її вирішення сприятиме забезпеченню та закріпленню позитивних тенденцій розвитку підприємств, закладенню підвалин для подальшого економічного зростання.

Безперервність планування інновацій включає виконання двох умов, таких як необхідність взаємозв'язку стратегічних, середньо- і короткострокових планів підприємства; динамічність планових розрахунків, виходячи з зовнішніх умов і зміни стратегії підприємства. Тому впровадження планування інноваційної діяльності дасть змогу організувати діяльність підприємства стосовно сучасних підходів управління, коли інновації розглядаються як одна з головних складових частин внутрішніх бізнес-процесів, а послідовне виконання кожного з етапів планування створює передумови для інтенсифікації і підвищення ефективності діяльності підприємства (у т.ч. й інноваційної).

Водночас вищенаведені пропозиції потребують проведення подальших досліджень в напрямі деталізації етапів створення системи інноваційного планування.

## ЛІТЕРАТУРА:

1. Акофф Р.Л. Планирование будущего корпорации. М.: Прогресс, 1985. 326 с.
2. Грабовська І. В. Актуальні питання управління бізнес-плануванням інноваційної діяльності підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. 2014. № 3. Т. 3. с. 184–187.
3. Захарченко В.І., Корсікова Н.М., Меркулов М.М. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2012. 448 с.
4. Файоль А., Эмерсон Г., Тейлор Ф. Управление – это наука и искусство. М.: Республика, 1992. 352 с.
5. Федулова Л.І., Мазаракі А.А., Андросчук Г.О. Інноваційна політика: підручник. К.: КНТЕУ, 2012. 604 с.
6. Чучмарьова С.Ю. Стратегічне планування інноваційного процесу на підприємстві. Львівська політехніка. 2013. № 2. С. 243–248.
7. Шаманська О.І. Стратегічне планування інноваційної діяльності в системі ресурсного потенціалу підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2009. № 6 (96). С. 164–168.
8. Савченко В.Ф. Стратегічне планування та прогнозування інноваційно-інвестиційної діяльності. Економіка України: фінансово-економічні проблеми інноваційного розвитку: монографія. К.: НДЕІ, 2012. С. 136–144.
9. The Global Competitiveness Report 2017–2018. World Economic Forum. URL: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GCR\\_Report\\_2017-18.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_Report_2017-18.pdf) (accessed 30.03.2018)
10. Сковчиляс С. М. Ефективні механізми управлінського впливу на інноваційні процеси в Україні. Економічний аналіз. 2017. Том 27. № 1. С. 73–79.
11. Захарчин Г.М., Андрійчук Ю.А. Планування інноваційної діяльності: альтернативи і етапи. Актуальні проблеми економіки. 2012. № 5. С. 169-175.
12. Марченко О.В., О.П. Голобородько Вдосконалення планування інноваційно-інвестиційної діяльності на підприємствах України. Економіка і регіон. 2016. № 3. С. 120–126.
13. Синікова О.М. Планування інноваційної діяльності на підприємствах залізничного транспорту: автореферат дис. ...канд. екон. наук: спец. 08.00.04. Харків, 2011. 19 с.

## REFERENCES:

1. Akoff R.L. (1985) Planirovanie budushchego korporatsii. Moscow: Progress. 326 pp. (in Russian)
2. Grabovska I. V. (2014) Aktualni pytannja upravlinnja biznes-planuvannjam innovacijnoi dijalnosti pidpryjemstv. Visnyk Hmelnyc'kogo nacionalnogo univertsytetu. No 3. T. 3, pp. 184–187.
3. Zaharchenko V.I., Korsikova N.M., Merkulov M.M. (2012) Innovacijnyj menedzhment: teorija i praktyka v umovah transformacii ekonomiky: navch. posibnyk. K.: Centr uchbovoi literatury. 448 p. (in Ukrainian)
4. Fajol A., Jemerson G., Tejlor F. (1992) Upravlenie – jeto nauka i iskusstvo. Moscow: Respublika, 352 p. (in Russian)
5. Fedulova L.I., Mazaraki A.A., Androshhuk G.O. (2012) Innovacijna polityka: pidruchnyk. K.: KNTEU. 604 p. (in Ukrainian)
6. Chuchmarova S.Ju. (2013) Strategichne planuvannja innovacijnogo procesu na pidpryjemstvi. Lvivska politehnika, no 2, pp. 243–248.
7. Shamanska O.I. (2009) Strategichne planuvannja innovacijnoi dijalnosti v systemi resursnogo potencialu pidpryjemstva. Aktualni problemy ekonomiky. No 6 (96), pp. 164–168.
8. Savchenko V.F. (2012) Strategichne planuvannja ta prognozuvannja innovacijno-investycijnoi' dijal'nosti. Ekonomika Ukrainy: finansovo-ekonomichni problemy innovacijnogo rozvytku: monografija. K.: NDEI, pp. 136–144.
9. The Global Competitiveness Report 2017–2018. World Economic Forum. URL: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GCR\\_Report\\_2017-18.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_Report_2017-18.pdf) (accessed 30.03.2018).
10. Skochyljas S. M. (2017) Efektyvni mehanizmy upravlins'kogo vplyvu na innovacijni procesy v Ukraini. Ekonomichnyj analiz. Tom 27. No 1pp. 73–79.
11. Zaharchyn G.M., Andrijchuk Ju.A. (2012) Planuvannja innovacijnoi dijalnosti: alternatyvy i etapy. Aktualni problemy ekonomiky. No 5, pp. 169-175.
12. Marchenko O.V., O.P. Goloborod'ko (2016) Vdoskonalennja planuvannja innovacijno-investycijnoi dijalnosti na pidpryjemstvah Ukrainy. Ekonomika i region. No 3, pp. 120–126.
13. Synikova O.M. (2011) Planuvannja innovacijnoi dijalnosti na pidpryjemstvah zaliznychnogo transportu: avtoreferat dys. ...kand. ekon. nauk: spec. 08.00.04. Harkiv, 19 p.