

УДК 338.242.003.13

**ОЦІНКА ІННОВАЦІЙНОЇ СПРЯМОВАНОСТІ РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**

*А. В. Вілянський, асистент, ДВНЗ «Національний гірничий університет»,  
a.viliansky@gmail.com*

У статті розглянута структура джерел фінансування інноваційної діяльності підприємства. Наведено принципи управління інноваційною діяльністю промислового підприємства, розглянуто чинники, що впливають на рівень його інноваційної активності. Створено алгоритм управління інноваційною діяльністю підприємства.

**Ключові слова:** інноваційний розвиток, промислове підприємство, оцінка інноваційної спрямованості розвитку підприємства, управління інноваційною діяльністю на підприємстві.

**Постановка проблеми.** В умовах сучасного економічного розвитку пріоритетного значення набувають інноваційні фактори економічного зростання. Виробництво, яке базується на використанні переважно екстенсивних чинників, сьогодні приречене на збитковість і втрату конкурентоспроможності. Стрімке зростання цін на традиційні ресурси, запаси яких поступово вичерпуються, посилення конкуренції на міжнародних ринках факторів виробництва і товарів ставлять сьогодні виробника перед необхідністю пошуку альтернативних джерел максимізації прибутку, одним із яких є інновації.

Такі імперативи економічного зростання вимагають постійного моніторингу інноваційного розвитку промислових підприємств і прийняття своєчасних заходів по його

активізації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання, пов'язані з розвитком і оцінкою інноваційної діяльності промислових підприємств, а також із побудовою інноваційних моделей, привертала увагу багатьох дослідників, серед яких слід відзначити А. І. Акмаєва [1], О. І. Амошу [2], Ф. І. Євдокимова [3], О. О. Лапко [4], Б. Санто [5], В. М. Хобту [6], М. Г. Чумаченка [7], Л. І. Федулову [8], А. Я. Якобсона [9] та інших.

Для виміру рівня інноваційного розвитку соціально-економічних систем (окремих підприємств, сукупності промислових підприємств, економіки в цілому) використовується широкий круг показників [8]. Експертами ОЕСР (Організація економічного співробітництва і розвитку) розроблена система індикаторів оцінки рівня інноваційного

розвитку, що включає близько двохсот різних показників, серед яких найбільшого поширення набули:

- розвиток високотехнологічного сектора економіки, його питома вага в продукції оброблювальної промисловості і послугах;
- інноваційна активність організацій;
- розмір інвестицій в сектор знань (громадський і приватний), включаючи витрати на вищу освіту, наукові дослідження і дослідно–конструкторські розробки;
- розробка і випуск інформаційного і комунікаційного устаткування, програмних продуктів і послуг;
- зростання чисельності зайнятих у сфері науки і високих технологій;
- обсяги і структура венчурного капіталу, який виступає основним джерелом фінансування особливо ризикових інноваційних проектів на етапі створення нових високотехнологічних фірм;
- участь приватного капіталу в фінансуванні НДДКР (Науково–дослідні і дослідно–конструкторські розробки) повністю;
- структура витрат на НДДКР за стадіями наукових досліджень і напрямками (наприклад, в країнах ОЕСР доля витрат на військові НДДКР знизилася, тоді як підвищилася доля витрат на НДДКР в області охорони здоров'я, біотехнологій та інфокомунікаційних технологій);
- міждержавні потоки знань, а також міжнародна співпраця в галузі науки і інновацій;
- посилення кооперації між фірмами, науково–дослідними організаціями та університетами;
- міжнародний обмін результатами винахідницької діяльності, отримання і придбання патентів іноземними резидентами;
- мобільність учених та інженерів, особливо, високої кваліфікації, а також студентів, що від'їжджають вчитися в інші країни;
- поширення інфокомунікаційних технологій (КТ), широке використання персональних комп'ютерів, що визначають вклад КТ в зростання числа робочих місць і зайнятості;
- частка високотехнологічних галузей оброблювальної промисловості і високотехнологічних послуг (частка валової доданої

вартості галузей високих технологій високого і середнього рівня у ВВП);

- рівень розвитку різних сфер з підвищеним попитом на знання;
- зростання частки високотехнологічної продукції в товарообміні між країнами, позитивне сальдо провідних країн в торгівлі високотехнологічною продукцією;
- прискорення патентування результатів нових розробок і винаходів у сфері високих технологій [1].

Оцінка кожного показника визначається як сумарна зважена оцінка параметрів, що характеризують цей показник, з урахуванням їх значущості для нього [2]:

$$R_i = \sum_{j=1}^m x_{ij} \cdot p_{ij}, \quad (1)$$

де:  $R_i$  – сумарна оцінка  $i$ -го показника;  $i=1, 2, \dots, n$ ;

$x_{ij}$  – оцінка  $j$ -го параметра  $i$ -го показника;  $j=1, \dots, m$ ;

$p_{ij}$  – значущість  $j$ -го параметра для  $i$ -го показника.

Для з'ясування стану інноваційної активності кожного конкретного підприємства важливою є інформація про його інноваційний потенціал. Загальна сукупна оцінка інноваційного потенціалу підприємства ( $O_{nom.}$ ) зазвичай визначається як сума отриманих значень усіх показників  $R_i$  з урахуванням їх значущості для сукупної оцінки інноваційного потенціалу  $a_i$ :

$$O_{nom.} = \sum_{i=1}^n R_i \cdot a_i, \quad (2)$$

При всіх позитивних сторонах такого підходу, слід вказати на певну його обмеженість, а саме неможливість отримання на його основі комплексного уявлення про інноваційну активність підприємства, яка досягається на основі його інноваційного потенціалу.

**Формулювання мети статті.** Метою даної статті є визначення показників інноваційної спрямованості розвитку промислових підприємств України та їх інноваційної активності, яка характеризує міру використання наявного інноваційного потенціалу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Оскільки інноваційна діяльність підприємства і стан його інноваційного потенціалу перебувають під впливом багатьох

чинників, то описана вище методика має бути доповнена методом експертних оцінок.

Найбільш прийнятним для досягнення даної мети видається метод Дельфі, при якому експерти позбавлені можливості спільно обговорювати відповіді і зважати на думку лідера [3]. Експертні оцінки даються анонімно, індивідуально і ізольовано письмово.

Після першого раунду отримана інформація з дотриманням анонімності доводиться до усіх експертів, опитування повторюється, оцінки уточнюються з урахуванням нових даних. Зазвичай після 3–4 раундів думки експертів вже не міняються, і вдається прийти до загального рішення. Цей метод дозволяє здолати основний недолік усіх експертних методів – певна доля суб'єктивності експертних оцінок.

На наше глибоке переконання, саме зіставлення отриманої розрахунковим шляхом сукупної оцінки інноваційного потенціалу підприємства ( $O_{nom.}$ ) у балах з максимально можливою оцінкою у рамках прийнятої методики ( $O_{max.}$ ) дозволяє отримати відносне значення рівня інноваційного потенціалу цього підприємства ( $E_{nom.}$ ):

$$E_{nom.} = O_{nom.} / O_{max.} \cdot 100\%, \quad (3)$$

де:  $E_{nom.}$  – відносне значення рівня інноваційного потенціалу цього підприємства;

$O_{nom.}$  – сукупна оцінка інноваційного потенціалу підприємства;

$O_{max.}$  – максимально можливою оцінкою у рамках прийнятої методики.

Виходячи з такого теоретико-методичного підходу, розглянемо та оцінимо інноваційний потенціал промислових підприємств України.

До найважливіших показників, що характеризують рівень інноваційного розвитку підприємств національної економіки, відносяться питома вага високотехнологічної продукції у ВВП і рівень інноваційної активності національних компаній.

Для України характерна низька інноваційна активність промислового виробництва. Так, розробку і реалізацію інновацій в 2007 р. здійснювали усього 11,5% підприємств, в 2008–2009 рр. їх доля склала менше 11%, в 2010 р. інноваційна активність повернулася на рівень 2007 р., в 2011 р. склала

12,8%, в 2012 р. – 13,6% [4]. Для порівняння, інноваційна активність національних компаній США складає приблизно 30% [5].

Аналогічна кількість дослідників в Україні на 20% більше, ніж в Польщі, але загальні витрати на НИОКР на 30% менше. В порівнянні з Угорщиною Україна має в 5 разів більше дослідників, але об'єми фінансування цієї сфери вище лише на 10%.

Структура фінансування наукових і науково-технічних робіт, що виконуються підприємствами і організаціями, що склалася нині, показує, що в джерелах фінансування інноваційної діяльності найбільшу питому вагу займають власні кошти підприємств. Так, в 2013 році фінансування інноваційної діяльності підприємств з цього джерела склало 72,9%; за рахунок коштів державного бюджету фінансується виконання лише 1,9% наукових і науково-технічних розробок; 13,1 займають іноземні інвестиції; 22,1% – інші джерела фінансування інноваційної діяльності, включаючи позикові кошти (рис. 2).

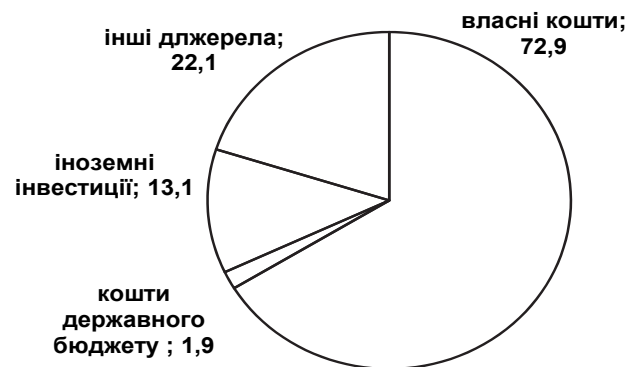


Рис. 1. Структура джерел фінансування інноваційної діяльності у 2013 р. [10]

Аналіз інноваційної діяльності промислових підприємств країни, проведений за звітними даними відповідних підприємств, показує, що їх орієнтованість на інноваційний розвиток багато в чому визначає положення і успіх цих підприємств на ринку. Наприклад, серед постачальників сучасного устаткування для паливно-енергетичного комплексу гідне місце займає ПАТ «МОТОР СІЧ». Підприємство спеціалізується на випуску авіаційних двигунів різного призначення, але при цьому одним з пріоритетних напрямів його діяльності є випуск промислових установок наземного застосування : газотурбінні приводи (ГТП)

для газоперекачуючих, газліфтних, нафтоперекачувальних агрегатів; газоперекачуючі агрегати (ГПА); газотурбінні електростанції; теплоенергетичні комплекси (дані по усіх акціонерних товариствах).

ПАТ«Мотор Січ» опинилося на першому місці в галузевому рейтингу українських компаній, причому не лише за рахунок значного об'єму основних активів, найвищого в секторі розміру чистого прибутку, але і за рахунок своєї інноваційної діяльності: компанія інвестувала найбільшу суму в модернізацію виробництва, порівнянну з сумарним об'ємом інвестицій інших дев'яти компаній рейтингу.

Цілі і завдання, визначувані при формуванні системи менеджменту промислового підприємства, орієнтованого на інноваційний розвиток, повинні відповідати умовам SMART [4].

Виходячи із специфіки інноваційної діяльності промислових підприємств, ці загальні принципи формування завдань системи менеджменту, мають бути, доповнені ще двома:

– стратегічна спрямованість інноваційного розвитку: незалежно від спільних і приватних цілей формування системи менеджменту підприємства, орієнтованого на інноваційний розвиток, вони повинні відповідати стратегії підприємства і сприяти або створювати передумови для її реалізації;

– комплексність системи менеджменту: інноваційна діяльність зачіпає в тій або іншій мірі усі сторони діяльності підприємства, тому система управління підприємством, орієнтованим на інноваційний розвиток, повинна враховувати усі зв'язки, залежності між ними, прямі і непрямі наслідки здійснюваних заходів.

Суть управління інноваційним процесом у вузькому сенсі полягає в цілеспрямованій дії на процес досліджень, проектно-конструкторських (проектно-технологічних) розробок і освоєння нововведень в цілях скорочення витрат і термінів виробництва промислової продукції і підвищення, кінцею кінцем, ефективності (економічної, соціальної, екологічної). У широкому сенсі суть управління інноваційною діяльністю може бути розкрита з точки зору діючої на підприємстві загальнофірмової системи управління, яка виступає екзогенною системою управління інноваційним процесом.

Управління інноваційною діяльністю промислового підприємства здійснюється на основі, як загальних, так і специфічних принципів, обумовлених особливостями інновацій і змістом інноваційної діяльності. У числі цих принципів доцільно виділити наступні: стратегічний характер; науковість; гнучкість; своєчасність; багатofункціональність; простота; системність; інтеграція; економічність (рис. 2).

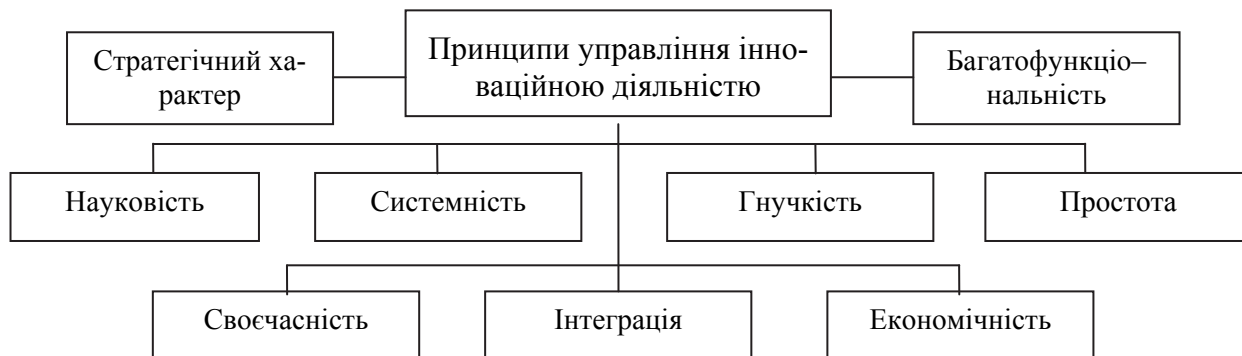


Рис. 2. Принципи управління інноваційною діяльністю промислового підприємства

Стратегічний характер управління інноваційною діяльністю означає цільову орієнтацію системи управління на реалізацію стратегії підприємства, пріоритетне досягнення стратегічних цілей організаційного розвитку. Ефективна реалізація нововведень, чому повинна сприяти система управління інноваціями, неможлива без відзер-

калення основних пріоритетів стратегічного розвитку підприємства. У практичному плані цей принцип означає, що при розробці системи управління інноваційною діяльністю підприємства слідує, передусім, враховувати найбільш значущі чинники і напрями формування ризиків і потенційних погроз, які чинять вплив не лише на інноваційну

сферу, але і на інші області діяльності підприємства.

Принцип науковості має на увазі використання в якості методологічної бази при розробці системи управління інноваційною діяльністю комплексу загальнонаукових методів; сучасних методів аналізу, прогнозування і моделювання; методів ухвалення рішень в умовах невизначеності і ризику; інструментів стратегічного менеджменту, а також кращого досвіду з суміжних галузей науки. Зокрема, ми вважаємо за доцільне при розробці системи управління інноваційною діяльністю промислового підприємства звернутися до методології Форсайта, яка в сучасних умовах підвищених ризиків, невизначеності і швидких змін зовнішнього середовища успішно використовується останніми роками у багатьох країнах при стратегічному плануванні інноваційного, соціально-економічного, науково-технологічного розвитку, причому не лише на національному, але і на корпоративному рівні. Термін Форсайт (у перекладі з англійського Foresight означає «передбачення», «погляд в майбутнє») став широко використовуватися замість терміну «прогноз» (forecast) на початку 1990-х років. В даному випадку важлива не лише смислова, але і змістовна відмінність цих термінів. Якщо традиційний прогноз має на увазі наукове пророцтво і опис деякого певного майбутнього, яке необхідно враховувати при розробці стратегій розвитку, то Форсайт виходить з того, що є безліч варіантів можливого майбутнього, і те з них, яке дійсно настане, багато в чому залежить від дій, що робляться сьогодні [4]. Якісною відмінністю методології Форсайта являється те, що це метод, заснований на виробленні погоджених суджень. І хоча основна увага приділяється отриманню певних прогнозних матеріалів, головна роль відводиться досягненню погоджених оцінок усіх учасників відносно найважливіших стратегічних напрямів розвитку, чинників, що визначають ці напрями розвитку, і можливостей країни або компанії реалізувати ці напрями. При залученні до розробки Форсайтів широкого круга фахівців з самих різних областей, генеральна мета полягає в досягненні якнайповнішого консенсусу усіх учасників з питань соціально-економічного

або науково-технічного розвитку з урахуванням пріоритетів національного розвитку. Таким чином, одна з характерних особливостей цього методологічного підходу полягає в тому, що його зміст визначається внутрішніми можливостями і потребами розвитку кожної конкретної країни [6].

Відповідно на мікрорівні це будуть можливості і потреби, приміром, інноваційного розвитку компанії з урахуванням стратегічних трендів по основних зовнішніх і внутрішніх позиціях. На наш погляд, при використанні принципів, процедури і методики Форсайта в якості методологічної основи побудови системи управління інноваційною діяльністю промислового підприємства не виникне проблеми емуляції, оскільки середовище реалізації інновацій характеризується значною турбулентністю, поєднанням системних і несистемних ризиків, високою мірою невизначеності відносно майбутніх горизонтів, що вимагає залучення широкого круга фахівців і вироблення погоджених суджень про настання очікуваного результату.

У зв'язку з цим, методологія Форсайта відповідає основним вимогам і принципам побудови стратегічно орієнтованої системи управління інноваційною діяльністю промислового підприємства. До того ж методологія Форсайта, як інструмент довгострокового прогнозування, заснована на комплексному використанні найрізноманітніших якісних, кількісних і синтетичних методів. У їх числі інтерв'ю, огляди літератури, морфологічний аналіз, «дерева відповідностей», сценарії, ролеві ігри, панелі експертів, аналіз взаємного впливу, сканування, екстраполяція, моделювання, структурний аналіз, зворотний прогноз, метод Дельфі, дорожня карта, критичні технології, багатокритерійний аналіз, патентний аналіз і ін. [7].

Для такої багатоаспектної системи, як система розробки і впровадження інновацій, яка повинна охопити велику кількість різноспрямовано діючих чинників, використання багатьох з приведених вище методів може виявитися тільки корисним.

Принцип своєчасності («точно в потрібний термін») розробки і функціонування системи управління інноваційною діяльністю промислового підприємства означає, що

управління інноваціями повинно носити, швидше, не реактивний, а попереджуючий характер. Система, що в цьому випадку управляє, зможе своєчасно усунути, скоректувати виявлені відхилення до того, як вони приймуть серйозний або безповоротний характер [9].

Багатофункціональність системи управління інноваційною діяльністю промислового підприємства, як один з принципів її розробки, проявляється в тому, що вона повинна підтримувати процес управління не лише по відношенню до цього інноваційного проекту, але і ефективна дія усієї системи управління підприємством. Виявлення, облік, аналіз, оцінка, планування, контроль і коригування усіх чинників, важливих для результатів окремого інноваційного проекту по різних напрямках зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства одноча-

сно забезпечують початковою необхідною інформацією загальну систему управління підприємством. Багатофункціональність системи управління інноваційною діяльністю знаходить віддзеркалення також в можливості здійснювати аналіз і контроль впливу результатів реалізації інноваційного проекту на кінцеві фінансові показники діяльності підприємства, його інноваційну активність, інвестиційні можливості, рівень конкурентоспроможності продукції, ринкові позиції, імідж і ділову репутацію тощо [11].

Управління інноваційною діяльністю промислових підприємств спрямоване на підвищення інноваційної активності підприємства. При цьому в процесі управління має бути посилена дія стимулюючих чинників при максимально можливому зниженні впливу гальмівних чинників (табл. 1).

Таблиця 1

Групування чинників впливу на рівень інноваційної активності підприємства

| Чинники                           | Соціально-економічні  | Організаційно-управлінські  |
|-----------------------------------|---|---|
| Стимулюючі інноваційну активність | <ul style="list-style-type: none"> <li>– загострення конкуренції;</li> <li>– підвищення рентабельності;</li> <li>– ріст активів підприємства;</li> <li>– матеріальне заохочення учасників інноваційного процесу;</li> <li>– можливості самореалізації;</li> <li>– зростання попиту на продукцію підприємства;</li> <li>– активізація інноваційної політики держави;</li> <li>– розвиток механізмів банківського кредитування інноваційної діяльності</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– гнучкість організаційної структури;</li> <li>– децентралізація управління;</li> <li>– підвищення кваліфікації працівників;</li> <li>– інноваційна сприйнятливість персоналу;</li> <li>– інноваційне лідерство вищого менеджменту підприємства;</li> <li>– система управління інноваційною діяльністю підприємства</li> </ul> |
| Стримуючі інноваційну активність  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– висока міра ризику, пов'язана з інноваціями;</li> <li>– тривалий період окупності інноваційних проектів;</li> <li>– недостатній обсяг власних фінансових коштів і складний механізм отримання кредитів;</li> <li>– низький попит на нову продукцію</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– стала організаційна структура;</li> <li>– надмірна бюрократія;</li> <li>– недостатня кількість кваліфікованих і креативних кадрів;</li> <li>– складність знаходження партнера для спільної розробки</li> </ul>   |

Джерело: [12]

Приведені в таблиці 1 чинники, що визначають інноваційну активність підприємства, підлягають аналізу і оцінці на початкових етапах формування системи управління підприємством, орієнтованим на інноваційний розвиток, яка будується за наступним алгоритмом (рис. 3).

Для оцінки інноваційної спрямованості діяльності промислового підприємства доцільно використовувати систему показників, що включає три основні блоки : 1) показники оцінки інноваційного потенціалу підпри-

ємства; 2) показники оцінки інноваційної активності підприємства; 3) показники оцінки інноваційної спрямованості менеджменту підприємства [13].

Інноваційний потенціал підприємства представляє сукупність різних видів ресурсів, включаючи матеріальні, фінансові, інтелектуальні, інформаційні, науково-технічні і інші ресурси, а також умов і можливостей, необхідних для здійснення інноваційної діяльності підприємства. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства робиться з ви-

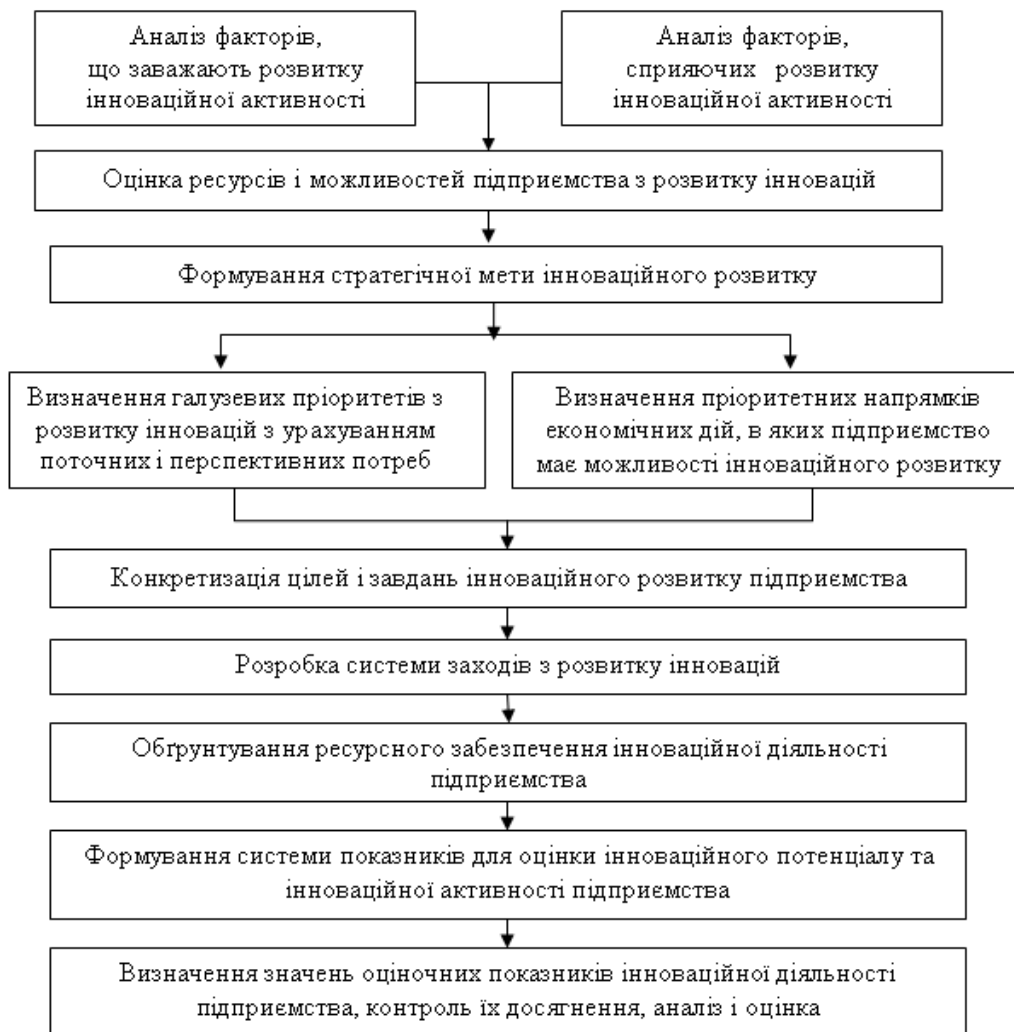


Рис. 3. Алгоритм управління інноваційною діяльністю підприємства

користанням експертних методів, найбільш прийнятним з яких є метод Дельфі. Його основна гідність – мінімальна суб'єктивність отриманої експертної оцінки.

Оцінка інноваційного потенціалу підприємства доповнюється оцінкою інноваційної активності, яка характеризує міру використання наявного інноваційного потенціалу в процесі розробки, впровадження, використання і поширення інновацій в усіх сферах діяльності з метою стабільного і успішного розвитку. Оцінка інноваційної активності підприємства дозволяє отримати уявлення про міру організованості інноваційного процесу, забезпеченості підприємства необхідними для інноваційної діяльності ресурсами, міри сприйнятливості інновацій керівництвом і персоналом підприємства [14].

В якості самостійного етапу оцінки інноваційної спрямованості промислового підприємства слід розглядати оцінку інноваційної спрямованості менеджменту підпри-

ємства, оскільки для підприємств, орієнтованих на інноваційний розвиток, саме спрямованість менеджменту підприємства на інноваційні рішення в усіх сферах діяльності забезпечує у результаті успішний і ефективний організаційний розвиток. Узагальненими показниками, що характеризують рівень інноваційної спрямованості і інноваційного розвитку підприємств, являються питома вага високотехнологічної продукції у ВВП і рівень інноваційної активності національних підприємств. Для України характерна низька інноваційна активність промислового виробництва. Так, розробку і реалізацію інновацій впродовж останніх п'яти років здійснюють не більше 11,5–13,6% усіх промислових підприємств. Аналогічний показник по національних компаніях США складає приблизно 30% [15].

Доля принципово нових розробок у витратах на технологічні інновації по українських промислових підприємствах складає

нині приблизно 12%, тоді як в країнах ОЭСР – не менше 33%. У структурі фінансування наукових і науково-технічних робіт, що виконуються підприємствами і організаціями, що склалася до теперішнього часу, найбільшу питому вагу займають власні засоби підприємств, наприклад, в 2012 році фінансування інноваційної діяльності підприємств з цього джерела склало 63,9% [16].

**Висновки.** Проведений аналіз діяльності ряду підприємств промисловості України показав, що переважно інноваційну активність демонструють підприємства, для яких складаються сприятливі зовнішні умови інноваційного розвитку. В той же час, уміння підприємств використовувати наявний внутрішній потенціал і сприятливі умови для інноваційного розвитку відбиває в цілому інноваційну спрямованість менеджменту підприємства. Особливості інноваційної діяльності обумовлюють необхідність розробки у рамках загальнофірмової системи менеджменту спеціального механізму управлінської дії на інноваційний процес. Основними цілями такої управлінської дії повинні стати: безперервне оновлення асортименту і номенклатури продукції, що випускається, а також вживаної техніки, технології, методів організації і управління виробництвом для досягнення стабільного економічного зростання і підвищення кінцевих фінансово-економічних показників діяльності підприємства; подальший розвиток науково-технічного і виробничого потенціалу, створення наукового заділу для безперервного ефективного розвитку підприємства в майбутньому.

Управління діяльністю промислового підприємства, орієнтованого на інноваційний розвиток, у тому числі, управління інноваційною діяльністю, здійснюється на основі, як загальних, так і специфічних принципів. Найбільш значущими для ефективного управління принципами є: стратегічний характер; науковість; гнучкість; своєчасність; багатofункціональність; простота; системність; інтеграція; економічність.

Таким чином встановлено, що початковим етапом формування системи управління підприємством, орієнтованим на інноваційний розвиток, є аналіз і оцінка сукупності соціально-економічних і організацій-

но-управлінських чинників, різна спрямованість яких може чинити або стимулюючий, або стримуючий вплив на рівень інноваційної активності підприємства.

### Література.

1. Акмаєв А. І. «Пошук шляхів інтеграції вуглеводобувних підприємств» / А. І. Акмаєв, О. В. Белозерцев // Теоретичні та прикладні питання економіки, 2011. – В. 24. – С. 128–136.
2. Амоша О. І. Інноваційне оновлення техніко-технологічної бази промислового виробництва на синергетичних засадах: теорія і практика / О. І. Амоша, І. П. Булеєв, Г. З. Шевцова // Економіка пром-сті. – 2007. – № 1. – С. 3–9. – Бібліогр.: 16 назв. – укр.
3. Евдокимов Ф. И. Определение инвестиционного риска воспроизводства мощности угледобывающего предприятия / Ф. И. Евдокимов // Економіка промисловості. – 2010. – № 3. – С. 135–141.
4. Лапко О. О. Інноваційна діяльність в системі державного регулювання / О. О. Лапко; Ін-т екон. прогнозування НАН України. – К., 1999. – 253 с.
5. Санто Б. Инновация как средство экономического развития: Общ. ред. и вступл. Б. В. Сазонова / Б. Санто. – М. : Прогресс, 1990. – 296 с.
6. Хобта, В. М. Розвиток ринку логістичних послуг на основі активізації використання аутсорсингу / В. М. Хобта, А. І. Кондрашова // Маркетинг інновацій і інновації у маркетингу : збірник тез доповідей VII Міжнародної науково-практичної конференції, 26–28 вересня 2013 р. / 285–286 с.
7. Чумаченко, М. Г. Економічний аналіз: навч. пос. / М. А. Болюх [та ін.]; ред. М. Г. Чумаченко; Київський національний економічний ун-т. – [2.вид., перероб. і доп.]. – К. : КНЕУ, 2003. – 555 с.
8. Федулова Л. І. Інноваційний розвиток економіки: модель, система управління, державна політика / Л. І. Федулова, В. П. Александрова, Ю. М. Бажал, М. С. Данько [НАН України; Інститут економічного прогнозування / Л. І. Федулова (ред.)]. – К. : Основа, 2005. – 550 с.
9. Якобсон А. Я. Инновационный менеджмент / А. Я. Якобсон. – М. : Омега-Л, 2012. – 176 с.
10. Наукова та інноваційна діяльність в Україні у 2013 році [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://ukrstat.org/uk/druk/publicat/kat\\_u/publnauka\\_u.htm](http://ukrstat.org/uk/druk/publicat/kat_u/publnauka_u.htm)
11. Голубков Е. П. Инновационный менеджмент Технология принятия управленческих решений / Е. П. Голубков. – [2-е изд., перераб. и доп.]. – М. : Дело и Сервис, 2012. – 464 с.
12. Адизес И. Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует / Ицхак Калдерон Адизес; пер. с англ. – [5-е изд.] – М. : Альпина Паблишер, 2013. – 220 с.
13. Стратегічні виклики XXI століття суспільству та економіці України: Т.1: Економіка знань – модернізаційний проект України / За ред. В. М. Гейця, В. П. Семиноженка, Б. С. Кваснюка. – К. : Фенікс. 2007. – 544 с.
14. Друкер П. Бизнес и инновации / П. Друкер. – М.; СПб.; Киев, ИД «Вильямс», 2009. – 178 с.



15. Мескон М. Х. Основы менеджмента: [Пер. с англ] / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури – М. : Дело, 2010. – 704 с.

16. Кожухар В. М. Инновационный менеджмент / В. М. Кожухар. – М. : Дашков и К<sup>0</sup>, 2011. – 292 с.

В статье рассмотрены структура источников финансирования инновационной деятельности предприятия. Приведены принципы управления инновационной деятельностью промышленного предприятия, рассмотрены факторы, влияющие на уровень его инновационной активности. Создан алгоритм управления инновационной деятельностью предприятия

**Ключевые слова:** инновационное развитие, промышленное предприятие, оценка инновационной направленности развития предприятия, управление инновационной деятельностью на предприятии.

The structure of the sources of financing innovative activity of an enterprise is considered. Philosophy of management of the innovative activity of an industrial enterprise is given; factors affecting the level of the innovative activity of an enterprise are outlined. Management algorithm of the innovative activity of an enterprise is worked out.

**Keywords:** innovative development, industrial enterprise, innovation-oriented evaluation of enterprise development, innovation management in the enterprise.

*Рекомендовано до друку д. е. н., проф. Вагоновою О. Г.*

*Надійшла до редакції 14.11.14*