

ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНИХ СТРУКТУР У МАШИНОБУДІВНІЙ ПРОМИСЛОВОСТІ

© Барановська С.П., 2008

Запропонована матриця стратегій розвитку інноваційних структур, враховуючи очікувані результати діяльності та бар'єри розвитку. Показано способи вибору та реалізації стратегії розвитку відповідно до потенціалу внутрішнього середовища інноваційної структури та зовнішніх факторів впливу. Розроблено пропозиції щодо шляхів екстенсивного розвитку інноваційної структури, сформовано критерії для вибору напряму екстенсивного розвитку.

Author proposed the matrix of development strategy of innovation structure considering the getting results and development barriers. The ways of choosing and realization of development strategy according of inner potential of innovation strategy and factors of environment was showed in the article. It was elaborated the propositions of the ways of extensive development of innovation structure and criteria of extensive development choosing.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями. Досліджуючи проблеми машинобудівного комплексу у Львівській області, варто відмітити, що в регіоні впроваджуються окремі інноваційні проекти в автомобілебудуванні та приладобудуванні. Проте існує невисока інноваційна активність підприємств машинобудування, що не дає їм змоги бути лідерами промисловості України. Це свідчить про необхідність активізації впровадження інновацій, а отже, посилення уваги до розвитку інноваційних структур (ІС) не тільки у Львівському регіоні та у вітчизняному машинобудуванні, але й українській економіці загалом.

Згідно із статистикою у загальному обсязі реалізованої промислової продукції українського виробництва тільки 6,5 % мають ознаки інноваційності. Для порівняння: в Євросоюзі – 60, в Японії – 67, у США – 78 % [1, с. 3].

Аналіз останніх досліджень та публікацій, в яких започатковано вирішення цієї проблеми. Розвитку ІС перешкоджає багато бар'єрів. Важливу роль у прогнозуванні ймовірності виникнення бар'єрів та формуванні стратегій їх подолання відіграє планування, яке перетворилося в одну з найважливіших функцій управління ІС [2, с. 12; 3, с. 30; 4, с. 5; 5, с. 84; 6, с. 4].

Під плануванням слід розуміти вид управлінської діяльності (трудових процесів), який визначає перспективу і майбутній стан організації [7, с. 45]. Планування поділяють на два види: стратегічне та оперативне (поточне).

Цілі статті. Мета роботи – розроблення матриці стратегій розвитку ІС. Виокремлення заходів та умов успішного вибору та використання розробленої стратегії. Розроблення пропозицій щодо шляхів екстенсивного розвитку ІС, формування критеріїв для обрання напряму екстенсивного розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Стратегічне планування розвитку ІС на державному рівні полягає у визначенні основних напрямів інноваційної політики держави та видів ІС, які будуть основою інноваційних процесів.

Оперативне планування полягає у пошуку і узгодженні найефективніших шляхів і засобів реалізації стратегії розвитку ІС та інноваційної інфраструктури ринку.

На рівні підприємства стратегічне управління полягає у розробленні стратегії розвитку інновацій у межах діяльності ІС. Стратегія розвитку ІС за своєю суттю є комплексом заходів для досягнення інноваційних цілей. Тобто стратегічне планування визначає основні напрями розвитку в контексті цілей та інтересів суб'єктів ІС, водночас оперативне планування спрямоване на пошук внутрішніх ресурсів для вирішення стратегічних завдань.

Оперативне планування розвитку ІС полягає у формуванні процедур та механізмів, розроблення конкретних проектів, адміністративних важелів реалізації стратегії та бюджетів структури тощо.

Формування стратегії ІС залежатиме від вибору та закріплення у місії та завданнях способів отримання ефектів: прямих чи опосередкованих (результатів). Інколи суб'єктам, які входять до складу ІС (ВНЗ, НДІ тощо) або ІС, загалом вигідніше отримувати опосередковані ефекти, що в довгостроковій перспективі принесуть більше користі.

Формування стратегії для ІС є особливо актуальним, оскільки необхідно передбачити заходи, які будуть ефективними не тільки через рік–два, але й у більш тривалій перспективі. Наприклад, у ракетобудуванні, авіабудуванні (галузі машинобудування, які є високорозвинутими в Україні), за словами практиків, кінцевий результат, від початку досліджень отримують найшвидше через 10 років [8, с. 20]. Тобто в стратегії для таких видів ІС необхідно продумати такі заходи, щоб інноваційний продукт при виході на ринок через 10 років був актуальним та мав комерційний успіх.

Формування стратегії та планів потребує проведення детального аналізу зовнішнього та внутрішнього середовищ з метою виявлення істотних бар'єрів розвитку, ринкових можливостей, потенціалу ІС, внутрішніх та зовнішніх інноваційних ризиків, а також інших ключових факторів. Оскільки ІС функціонують у середовищі з високим рівнем інноваційного ризику, що не дає їм можливості коректно аналізувати зовнішнє середовище шляхом екстраполяції на підставі показників минулих періодів. Використання такої статистичної бази даних неминуче призводить до помилкових висновків. Тому для вивчення зовнішнього та внутрішнього середовищ менеджерам ІС доцільно використовувати методи, які враховують нелінійність певних параметрів, складність менеджменту підприємства тощо. Ці методи детально описані в науковій економічній літературі [2; 9; 10; 11; 12]. У науковій праці [13, с. 206] виділено три групи методів та відзначено можливості їхнього використання залежно від рівня динамізму зовнішнього середовища, який є однією з головних ознак діяльності ІС. Тому перед вибором того чи іншого методу необхідно врахувати особливості ІС (вид діяльності та основні функції, які виконує) та рівень ризику, щоб уникнути помилки, яка може стати причиною стратегічної короткозорості підприємства і гальмуватиме реакції, адекватні змінам у зовнішньому середовищі.

Стратегія розвитку ІС повинна складатися із заходів та дій, які керівництво вважає доцільним реалізувати, з огляду на рівень мотивації, наявність ресурсів, конкуренцію у галузі, техніко-економічні вимоги до продукції, демографію і запити покупців, нові законопроекти і правові вимоги, а також інші важливі зовнішні та внутрішні бар'єри розвитку структури.

Очевидно, що чим більшою є величина ІС, а отже, і економічного ризику, тим детальніше треба проводити аналіз можливостей підприємства, тобто аналіз внутрішнього середовища. Однак, враховуючи аналіз практики діяльності вітчизняних машинобудівних підприємств, слід зазначити,

що під час розроблення стратегії вони часто готові прийняти доволі низький ступінь ризику, інколи навіть мінімальний. Це істотно знижує діапазон вибору та розроблення стратегії. Водночас сам стратегічний план повинен бути розроблений в такий спосіб, щоб залишатись цілісним протягом планового періоду, володіючи при цьому достатньою мірою гнучкості для адаптації та переорієнтації відповідно до зміни факторів зовнішнього середовища. Загалом стратегічний план слід розглядати як програму дій на довготривалий період, при цьому усвідомлюючи, що через об'єктивне існування інноваційних ризиків процедура коригування є неминучою [14, с. 205, 206].

Важливим кроком у розробленні стратегічного плану є визначення життєвого циклу інноваційної продукції організації, оскільки успішність комерціалізації інноваційної ідеї залежатиме від тривалості циклу загалом та окремих його етапів. Безперечно, що виводячи на ринок інноваційний продукт, ідеальну модель його життєвого циклу побудувати неможливо, однак загальні ринкові тенденції можна виявити.

Аналізуючи діяльність машинобудівних підприємств та літературу, яка висвітлює проблеми планування та розроблення стратегій, ми дійшли висновку, що вибір стратегії розвитку ІС визначатиметься бар'єрами розвитку та результатами (ефектами), які прагне отримати ІС. Враховуючи це, розроблено матрицю стратегій розвитку ІС (рис. 1).

Отримані результати (ефекти)	Прямі	Стратегія люб'ювання	Стратегія активного розвитку
	Опосередковані	Стратегія адаптації	Стратегія пасивного розвитку
		Високі	Низькі
		Бар'єри розвитку	

Рис. 1. Матриця стратегій розвитку інноваційних структур

Традиційні стратегії розвитку підприємств ґрунтуються на диференціації ціни та техніко-фізичних характеристиках продукту. Наприклад, використання стратегії лідерства за витратами (базові стратегії конкурентної боротьби за М. Портером) не дає достатнього ефекту для розвитку ІС машинобудівних підприємств, оскільки ринки машинобудування є доволі насиченими, а купівельна спроможність вітчизняного та іноземного споживачів постійно зростає. Споживач готовий платити більше за товар вищої якості, з новими техніко-фізичними параметрами тощо. Однак виробництво якіснішого товару вимагає додаткових витрат, які, як правило, покривають шляхом встановлення вищої ціни на новий товар. Доцільно зауважити, що не усі підприємства здатні на додаткові витрати, тим самим вони змушені шукати партнерів для виходу на ринок.

За значних бар'єрів розвитку ІС, які орієнтовані на отримання основних результатів, змушені використовувати стратегію лобіювання інтересів. Стратегія лобіювання спрямована насамперед на подолання зовнішніх бар'єрів розвитку ІС. Пропонуємо під цією стратегією розуміти комплекс легальних заходів впливу ІС на органи державної влади та органи місцевого самоврядування з метою досягнення встановлених завдань.

Відомо, що лобіювання широко використовується як іноземними, так і вітчизняними інноваційними організаціями [15, с. 38–40]. Відмінності у використанні стратегії лобіювання для ІС, що функціонують в Україні та за кордоном, полягають у законодавчому упорядкуванні реалізації цієї стратегії. Наприклад, у США з метою упорядкування роботи лобістів і запобігання їхнім протиправним діям ще у 1946 р. прийнято федеральний закон про регламентацію лобістської діяльності. Організаціям економічно вигідно фінансувати процес лобіювання, оскільки в законодавчій і адміністративній системі США лобіювання законів забезпечує податкові пільги або вигідні міжнародні торгові угоди. Величина податків для корпорацій нижча у тих штатах, де крупні корпорації контролюють більшу частину активів і це не випадково [16–19]. Підприємства та ІС Росії теж активно застосовують метод лобіювання корпоративних інтересів як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках [20].

Неврегульоване лобіювання ІС на території України направлене на здобуття додаткових ресурсів через митний протекціонізм, виконання державних підрядів та замовлень, отримання замовлень, субсидій, пільгового оподаткування діяльності, державних інвестицій, державних гарантій, ліцензій, дозволів, експортних квот, зниження штрафів за порушення законодавчих норм, встановлення бар'єрів розвитку для інших суб'єктів ринку (конкурентів) тощо.

Використання стратегії лобіювання ІС може приносити не тільки безпосередню користь структурі у вигляді прямих та додаткових результатів діяльності, але й допомогти державі у реалізації її інноваційної політики. Основне завдання лобіювання з точки зору влади є формування ефективних інституцій, які стануть регуляторами оптимального використання ресурсів суспільства, що дасть змогу активізувати інноваційні процеси у державі, адекватно мотивувати та задовольнити інтереси різних суб'єктів ІС.

Враховуючи те, що лобіювання не є юридично врегульованим на українському ринку, ІС слід реалізувати стратегію лобіювання шляхом надання юридичної допомоги зацікавленим групам, через розроблення програм та проектів, нормативно-правових актів, проведення освітніх заходів, подання запитів до органів влади, представництво інтересів у суді, пояснення позиції через засоби масової інформації, створення професійних асоціацій тощо.

За умови низьких бар'єрів та інтересів керівництва ІС в отриманні основних результатів діяльності використовують стратегію активного розвитку. За реалізації такої стратегії ІС повинні орієнтуватися на найперспективніші інноваційні проекти, забезпечити нормальне функціонування основних сфер діяльності, провести заходи щодо підтримки й відновлення ділової активності у низькоприбуткових, але перспективних проектах, відмовитись від непривабливих або невідповідних довгостроковим планам організації інноваційних продуктів.

Реалізація стратегії активного розвитку вимагає від підприємства значних капіталовкладень. Також підприємство повинно володіти достатнім потенціалом та досвідом роботи у галузі.

Інколи зміни зовнішніх бар'єрів істотно утруднюють розроблення ефективної стратегії активного розвитку, наприклад, виробники автомобілів, зіштовхуються із серйозними труднощами через введення нових екологічних вимог (у 2008 році в ЄС був введений новий екологічний стандарт щодо викидів у доквіллі "Euro-4"), зовнішньоекономічних перешкод (існування імпорتنих мит та інших адміністративних перешкод) тощо. Відповідно підприємство змушене шукати можливості для контролювання та лобіювання змін рівня бар'єрів зовнішнього середовища. Тобто

основна небезпека реалізації стратегії активного розвитку полягає у динамізмі зовнішнього середовища. Якщо раптом низькі бар'єри розвитку перетворяться у високі (через зміни у законодавстві, смаках споживачів, постачанні сировини та матеріалів тощо), то для ІС існує висока ймовірність втрати власних позицій на ринку. Тому така стратегія є ефективною за низьких темпів розвитку середовища та ринку.

Галузь машинобудування поєднує в собі ринки та сфери бізнесу із різними темпами розвитку середовища. Зокрема для приладобудування у поліграфії життєвий цикл товару становить 5–6 років, автомобілебудування – відповідно 3–4 роки (для порівняння на початку ХХ ст. життєвий цикл автомобілебудування становив 15–20 років), продуктів електроніки – від одного тижня до кількох місяців тощо. Тому вибір стратегії залежатиме не від галузі машинобудування, а від конкретної сфери бізнесу або ринку.

Для забезпечення довгостроковості використання цієї стратегії необхідно при виході на ринок із новим продуктом встановлювати бар'єри для виходу та розвитку конкурентів шляхом патентування продукції, встановлення нижчої ціни, ніж конкуренти, використання демпінгування на короткострокові періоди, злиття з основними постачальниками або каналами збуту тощо.

Однак, якщо ринок є привабливим за прямими ефектами (рівнем прибутковості, оборотності капіталу, ліквідності тощо), фінансово стабільні конкуренти можуть “клонувати” інновації, поліпшувати чи знаходити товари-субститути і тим самим знижувати ефективність вибраної стратегії, або змушувати ІС переходити до стратегії пасивного розвитку.

Відмінності між стратегіями активного та пасивного розвитку полягають в умінні розробляти заходи і підходи, здатні забезпечити ключову конкурентну перевагу. Маючи таку перевагу, компанія може розраховувати на вищий рівень прибутковості, ніж у середньому по галузі діяльності, і на отримання прямих (основних) результатів. Без такої переваги компанія ризикує програти сильнішим конкурентам і залишитися на другорядних позиціях та отримувати лише опосередковані результати.

Використання стратегії пасивного розвитку доцільне за відсутності достатніх ресурсів, фондів, досвіду діяльності на ринку, наявності високого рівня ризику інноваційного проекту тощо.

Стратегія адаптації полягає у формуванні заходів пристосування до високих бар'єрів розвитку у зовнішньому середовищі та наявності можливості або бажання ІС отримувати опосередковані результати. Основними опосередкованими ефектами для ІС можуть бути: покращання відносин з довільцями і місцевим бізнесом, налагодження з іншими суб'єктами ринку тісної співпраці, вивчення досвіду діяльності у ринковому середовищі, покращання іміджу, доступ до консультацій та інформації, реклама ІС, отримання грантів та фінансової допомоги для проведення фундаментальних та прикладних досліджень тощо.

Для виділення конкретніших опосередкованих результатів доцільно розглянути отримані ефекти для кожного із суб'єктів, що створили ІС та обрали стратегію адаптації. Зокрема для ВНЗ результати полягатимуть у: формуванні та пропагуванні підприємництва серед студентів та викладачів, залученні студентів та викладачів до діяльності ІС, а отже, підготовки їх до діяльності в конкурентному середовищі, поширення навчально-інформаційних програм навчального закладу, трансфер знань шляхом створення дочірніх підприємств, інтеграція інтелектуального потенціалу різних кафедр, факультетів, інститутів тощо, ринкове оцінювання інноваційних продуктів та пропозицій, можливість опрацювання інноваційних ідей у “приятному” підприємницькому середовищі тощо.

Для комерційних організацій, які входять до ІС, опосередкованими результатами можуть бути: здобуття досвіду співпраці з іншими організаціями в межах створеної ІС, залучення найкращих науковців, викладачів, студентів до інноваційної діяльності організації, створення позитивного іміджу організації, промоція послуг та продуктів серед студентів та викладачів, реклама організації через промоційні матеріали ІС тощо.

Фактично стратегії адаптації та пасивного розвитку доцільно використовувати бізнес-інкубаторам та інноваційно-технологічним центрам. Інші ІС можуть використовувати стратегії адаптації та пасивного розвитку для окремих продуктів або стратегічно-господарських підрозділів. Враховуючи те, що машинобудівна продукція є матеріаломісткою та капіталомісткою відповідно малі ІС також змушені використовувати стратегії адаптації та пасивного розвитку.

Під впливом ризику та інших факторів зовнішнього середовища в діяльності підприємства часто відбуваються відхилення від вибраної стратегії. Саме у таких випадках є необхідним розроблення та впровадження процедури корегування. Корируючі заходи повинні включатися в саму стратегію з метою усунення можливих відхилень або зміни встановленого завдання та дії їх досягнення.

Розроблена стратегія ІС впливає не тільки на середньострокові та короткострокові плани, але і на вибір засад та принципів розбудови організаційної структури управління.

Одним з важливих етапів планування є визначення напрямку розвитку ІС. Зокрема ІС можуть розвиватися як вертикально, так і горизонтально. Наприклад, екстенсивний розвиток ІС (розширення) зображено на рис. 2. На цьому рисунку зображено також, що розвиток через горизонтальне та вертикальне розширення може відбуватися шляхом залучення різних суб'єктів ІС – тобто через злиття (об'єднання).

Розвиток ІС через вертикальне або горизонтальне розширення є поширеним у світовій практиці. Так, зокрема, всесвітньо відомий технопарк “Кремнієва долина” сьогодні шляхом розвитку перетворився у технополіс. Як свідчить практика, розширення ІС шляхом злиття, об'єднання нових суб'єктів відбувається на засадах обміну акціями між організаціями з метою взаємної участі у капіталі й застосовується переважно для налагодження спільної діяльності підприємств, оскільки має деякі переваги порівняно із договірними відносинами. Тобто, згідно з вітчизняним законодавством, перевага надається створенню структури виду Б [21].

Розширення має на меті отримання синергічного ефекту. Суть синергічного ефекту полягає у тому, що вартість і результат діяльності злитої організації стають більшими, ніж проста сума вартостей і результатів діяльності двох окремих підприємств. Проблеми, які можуть виникнути під час застосування цього методу зниження ризику, полягають у появі ефекту анергії, тобто ефекту “2+2=3” [22, с. 866–901]. В контексті діяльності ІС ця проблема проявляється у тому, що прямі та опосередковані результати діяльності інноваційних підприємств є меншими від суми результатів діяльності інноваційних підприємств до об'єднання. Тому менеджмент підприємств, що зливаються, повинен слідкувати за дотриманням відношення: $R_n \leq R_1 + R_2$, де R_n – прямі та опосередковані результати діяльності нової (об'єднаної) ІС; R_1 – прямі та опосередковані результати діяльності структури-ініціатора до об'єднання; R_2 – прямі та опосередковані результати діяльності структури-мети до об'єднання.

Фінансові синергічні ефекти найчастіше досягаються внаслідок таких змін у підприємствах-учасниках злиття: уникнення оподаткування або зменшення його бази; купівлі підприємства за ціною, нижчою, ніж балансова вартість; диверсифікації грошових потоків; збільшення вартості акцій та інших цінних паперів як позитивної реакції ринку на злиття [14, с. 55].

Попри отримання синергічного ефекту слід врахувати можливість ризику ліквідації об'єднаної ІС Антимонопольним комітетом через монополізацію ринку, а також низку інших ризиків, що виникають під час об'єднання.

Також від розширення діяльності ІС можуть бути отримані такі економічні синергічні ефекти: збільшення частки ринку, покращання системи управління ІС, отримання доступу до сучасних технологій, зниження рівня фінансового та підприємницького ризиків, зростання вартості ІС, зменшення витрат на управління, маркетинг, збут, розширення можливостей управління витратами тощо. Шляхи досягнення економічного ефекту у процесі злиття та значення економічного ефекту для ІС детально описано у [14, с. 57].

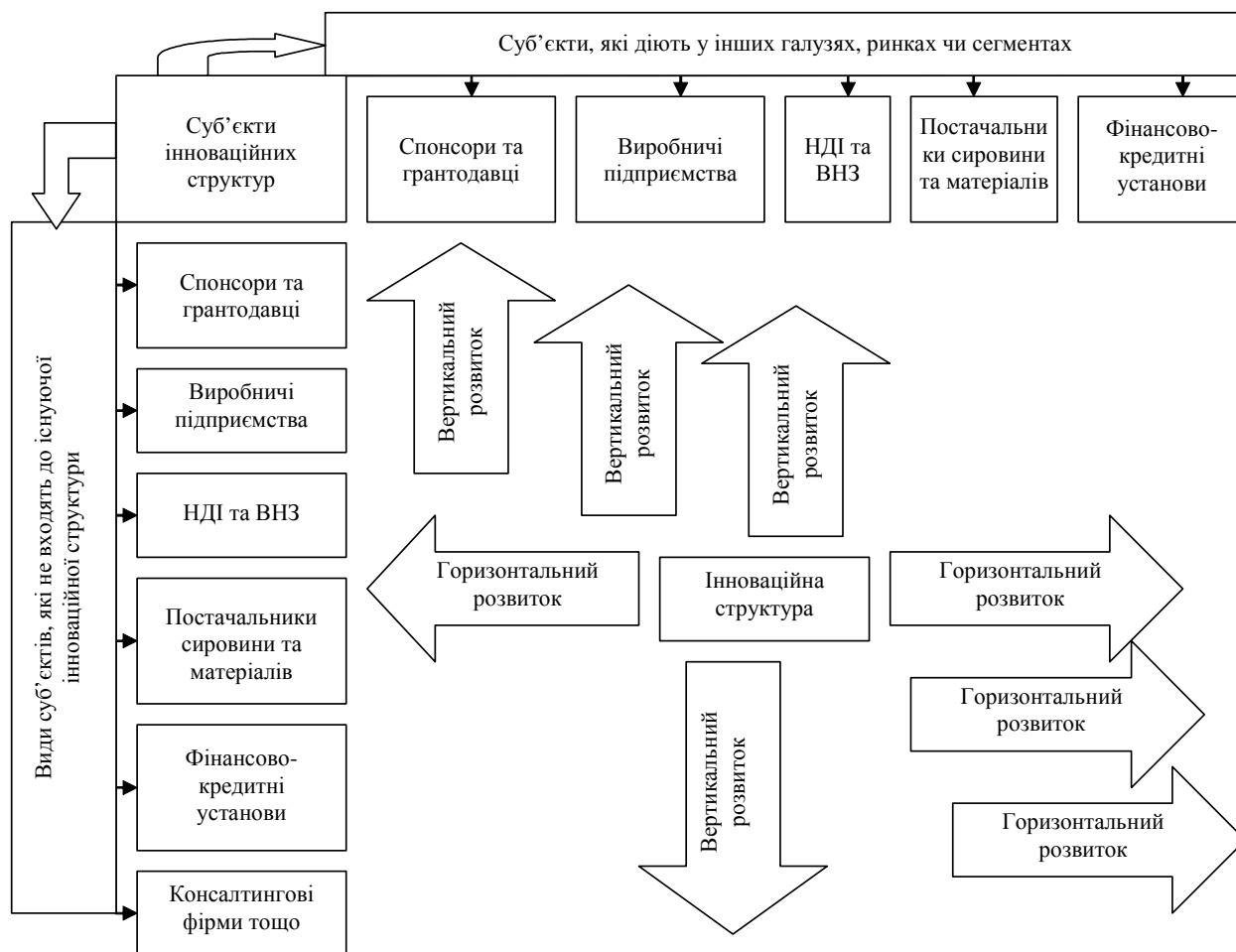


Рис. 2. Напрями екстенсивного розвитку інноваційних структур

Для прийняття рішення про доцільність розширення ІС ми пропонуємо застосувати систему кількісних показників.

Показник рівня комерціалізації власних розробок (P_z):

$$P_z = \frac{P_{вл} + P_{пр} - P_k}{1 + P_e}, \quad (1)$$

де $P_{вл}$ – кількість власних розробок, які виведено на ринок; $P_{пр}$ – кількість розробок, що продали іншим ІС та комерційним організаціям; P_k – кількість розробок, куплених у інших організацій; P_e – загальна кількість розробок, які виведені на ринок ІС.

Якщо отримане значення рівня комерціалізації власних розробок є від'ємним, значить необхідно посилювати науково-технічний потенціал ІС, тобто залучити наукові та науково-дослідні організації, ВНЗ тощо. Крім того, можна застосовувати методи менеджменту для розвитку внутрішнього наукового потенціалу.

Якщо отримане додатне значення запропонованого показника чи управлінське рішення залежатиме від величини отриманого показника. Можна отримати три різні додатні значення показника рівня комерціалізації власних розробок:

більше одиниці – означає, що ІС продає більшу частину розробок іншим комерційним структурам для виведення їх на ринок. За таких обставин ІС повинна розглянути можливість залучення до свого складу організацій, які виводять інновації на ринок;

дорівнює одиниці – означає, що ІС продає та купує у інших організацій приблизно однакову кількість розробок. Важливо визначити чи обсяги купівлі-продажу розробок є істотними, оскільки від цього залежить стратегія діяльності ІС та її організаційна структура;

менше від одиниці – означає, що ІС більше купує інноваційних розробок ззовні, ніж продає їх іншим організаціям. Тому ІС доцільно розвивати науково-технічні підрозділи або залучати до роботи такі структури із-ззовні.

Важливо визначити рівень фінансування інноваційного процесу та структуру витрат діяльності інноваційних організацій. Для цього доцільно знайти частку змінних витрат інноваційного процесу:

$$Z_v = \frac{Z_d + Z_{vnp} + Z_{vpr} + Z_{npr}}{O_n * C_n}, \quad (2)$$

де Z_v – частка змінних витрат інноваційного процесу; Z_d – змінні витрати дослідницького етапу інноваційного процесу; Z_{vnp} – змінні витрати етапу випробовування продукції; Z_{vpr} – змінні витрати на впровадження продукції; Z_{npr} – змінні витрати етапу просування продукції; O_n – обсяги інноваційної продукції ІС; C_n – загальна собівартість інноваційної продукції ІС.

Знаходимо частку постійних витрат за такою формулою:

$$P_v = \frac{P_d + P_{vnp} + P_{vpr} + P_{npr}}{O_n * C_n}, \quad (3)$$

де P_v – частка постійних витрат інноваційного процесу; P_d – змінні витрати дослідницького етапу інноваційного процесу; P_{vnp} – змінні витрати етапу випробовування продукції; P_{vpr} – змінні витрати на впровадження продукції; P_{npr} – змінні витрати етапу просування продукції.

Розрахунок наведених вище часток витрат також дасть змогу визначити не тільки доцільність проведення розширення, а також визначить напрям розширення. Якщо $Z_v > P_v$ – це співвідношення вказує на доцільність вертикального розширення ІС. Якщо ж навпаки, тобто $Z_v < P_v$, то це означає доцільність горизонтального розширення.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже, у роботі запропоновано матрицю стратегій розвитку ІС, враховуючи очікувані результати діяльності та бар'єри розвитку. Автором виокремлено способи вибору та реалізації стратегії розвитку, враховуючи потенціал внутрішнього середовища ІС та зовнішні фактори впливу. Розроблено пропозиції щодо шляхів екстенсивного розвитку ІС, сформовано критерії для вибору напрямку екстенсивного розвитку.

Перспективи подальшого дослідження полягають у виявленні основних ризиків діяльності інноваційних структур, бар'єрів їх розвитку та формування сприятливого середовища для їхнього зростання. Також необхідними є дослідження співпраці між різними суб'єктами ринку (науково-дослідними інститутами, вищими навчальними закладами, бізнес-структурами, державними органами влади тощо) з метою формування та розвитку інноваційних структур як каталізатора соціально-економічного зростання країни. Для цього необхідним є порівняльний аналіз вітчизняного та іноземного досвіду діяльності інноваційних структур.

1. Згуровський М. Точка біфуркації для України // Дзеркало тижня. – 2007. – № 49 (678) 22–28 грудня. 2. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 392 с. 3. Коркуна І.І. Планування в системі менеджменту підприємства (на прикладі

автомобілебудування). – Львів, 1997. – 172 с. 4. Тянь Р.Б. Планування діяльності підприємства: Навч. посібник. – К.: МАУП, 1998. – 156 с. 5. Кац Й. Система внутріфирменного планування // Проблемы теории и практики управления. – 1999. – №4. – С. 83–87. 6. Оберемчук В.Ф. Стратегія підприємства: Короткий курс лекцій. – К.: МАУП, 2000. – 128 с. 7. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту. – Львів: НУ “Львівська політехніка”, 2002. – 228 с. 8. Яцків Я.С. Аналіз ефективності виконання та впровадження результатів науково-технічної діяльності // Режим доступу <http://www.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi/>. 9. Коркуна І.І. Планування в системі менеджменту підприємства (на прикладі автомобілебудування). – Львів, 1997. – 172 с. 10. Коно Т. Стратегія и структура японских предприятий / Пер. с англ.; Под общ. ред. и вступ ст. О.С. Виханского. – М.: Прогресс, 1987. – 384 с. 11. Антикризисное управление: Учебник / Под ред. С.М. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 432 с. 12. Дитчер Ханг. ПИК – планирование и контроль: концепция контролинга / Пер. с нем.; Под ред. А.А. Турчака, Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 799 с. 13. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: Руководство для высшего управленческого персонала: В 2 т. – М.: МПНИИПУ, 1998. – Т. 2. – 784 с. 14. Кузьмін О.Є., Мороз А.С., Подольчак Н.Ю., Шуляр Р.В. Трансформація підприємств: економічна оцінка та побудова систем менеджменту. Монографія. – Львів: НУ “Львівська політехніка”, 2005. – 335 с. 15. Холл Р.Х. Организации: структуры, процессы, результаты. – СПб.: Питер, 2001. – 512 с. 16. Jacobs D. Business Resources and Taxation: A Cross-Sectional Examination of the Relationship between Economic Organization and Public Policy // Sociological Quarterly. – 1987. – №28. – P. 437–454. 17. Jacobs D. Corporate Economic Power and the State: A Longitudinal Assessment of Two Explanations // American Journal of Sociology. – 1988. – №93. – P. 852–881. 18. Гальвас Ю.О. Грамотное лоббирование интересов товаропроизводителей // ЭКО. – 2002. – №6. – С. 133–136. 19. Роговец В. Лобіювання в регіонах: різні підходи і різні інтереси // Український регіональний вісник. – 2000. – №3. – С. 4–5. 20. Солоненко І. Лобіювання у Європейському Союзі: Короткий огляд і характеристика // Український регіональний вісник. – 2000. – №3. – С. 3. 21. Положення про порядок створення і функціонування технопарків та інноваційних структур інших типів. Затверджене Постановою Кабінету Міністрів України від 22 травня 1996 року № 549 // Режим доступу <http://www.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi/>. 22. Бірґхем Е.Ф. Основи фінансового менеджменту. – К.: КП “Вазако”; Молодь, 1997. – 868 с.