

количественные показатели деятельности предприятия, но и дополнять их необходимыми к ним пояснениями – как к отдельным показателям, так и к сводным итогам, что позволит руководству проводить более детальный анализ с целью оценки целесообразности этого процесса [9].

**Выводы.** В результате вышеизложенного материала можно сказать, что систему бюджетирования следует рассматривать как процесс эффективного управления результатами финансово-хозяйственной деятельности предприятия в целом.

Динамично развивающиеся рыночные условия и жесткая конкурентная среда побуждают руководство современных украинских компаний все больше использовать систему бюджетирования в своей деятельности. На сегодняшний момент бюджетирование выступает как инструмент управления движением денежных средств, который дает возможность оперативно контролировать ликвидность компании и максимально эффективно планировать денежные средства.

Таким образом, система бюджетирования является эффективной и целесообразной для внедрения на отечественных предприятиях. Она является чрезвычайно гибкой, что позволяет достигать нескольких целей в развитии предприятия одновременно. В результате применения системы бюджетирования, предприятие получит эффективный инструмент финансового менеджмента, использование которого позволит спланировать финансово-хозяйственную деятельность с помощью составления бюджетов, направить ее на достижение определенного финансового результата, оптимизировать финансовые потоки, своевременно выявлять отклонения плановых и фактических показателей и обеспечить прибыльность организации. Все это способствует повышению конкурентоспособности предприятия на отечественном рынке.

#### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Щегловская Ю.А. Бюджетирование как инструмент эффективного финансового планирования / Ю.А. Щегловская // Аудит и финансовый анализ. – 2010. – №1. – с. 13–15.
2. Онищенко С.В. Упровадження бюджетування на вітчизняних підприємствах / С.В. Онищенко // Фінанси України. – 2003. – № 4. – С. 45
3. Кузьмін О.Є Бюджетування на підприємстві: навч. посібник. / О.Є Кузьмін, О.Г. Мельник – К.: Кондор, 2008. – 312 с.
4. Хруцкий В.Е. Внутрифирменное бюджетирование: Настольная книга по постановке финансового планирования. / В.Е. Хруцкий, В.В. Гамаюнов – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2008. – 464 с.
5. Щиборщ, К.В. Бюджетное планирование деятельности промышленного предприятия / К.В. Щиборщ // Аудитор. – 2003. – № 2. – с. 45 – 57.
6. Квасницька Р.С. Бюджетування на підприємстві: суть та основні передумови ефективного застосування / Р.С. Квасницька, А.В. Колеснік // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2011. – №4. – с. 247–250.
7. Шумило Ю.О. Бюджетування як важливий елемент операційного планування / Ю.О. Шумило // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – №7. – с. 105– 111
8. Ковтун С.М. Бюджетування на сучасному підприємстві, або як ефективно управляти фінансами. / С.М. Ковтун – Х.: Фактор, 2005. – 340 с.
9. Барабаш Ю.О. Необхідність бюджетування на підприємстві [Текст] / Ю.О.Барабаш // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2007. – №3. – с. 110–112.

УДК 330.341.12

### МЕХАНІЗМ РОЗРОБКИ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ ТА ОЦІНКА ЇХ ЕФЕКТИВНОСТІ

*А. І. Олексієнко, Е. Ю. Терещенко*

*Резюме.* Розглянуто механізм розробки інноваційних проєктів, як процес послідовних за часом етапів (фаз), що відрізняються один від одного видами діяльності і забезпечують здійснення проєкту.

Запропоновано показники оцінки економічної ефективності, які базуються на концепції вартості грошей у часі.

*Ключеві слова:* інноваційний проект, життєвий цикл проекту, фаза проектування, фаза впровадження, ефективність інноваційної діяльності, чистий дисконтований дохід, внутрішня норма рентабельності, період окупності інноваційного проекту.

**Вступ.** Світова економіка початку ХХІ століття характеризується кардинальними змінами у визначенні напрямів економічного прогресу. Сьогодні основні акценти переміщуються на завдання прискореного інноваційного розвитку, переходу до економіки, що базується на знаннях. Конкурентні переваги країн все менше визначаються багатством природних ресурсів або дешевизною робочої сили, і все більше технічними інноваціями і конкурентним застосуванням знань. Провідні країни світу вже давно усвідомили цю закономірність і стали на інноваційний шлях розвитку, тим самим забезпечивши собі потужне економічне зростання і світове визнання. Тому для України, якою також проголошено курс на розвиток економіки за інноваційною моделлю, інновації набувають стратегічного значення, а для вітчизняних підприємств вони взагалі стають необхідною та природною формою існування, що забезпечує конкурентоспроможність і виживання на ринку.

Питанням інноватики і управління інноваційною діяльністю підприємств присвячені роботи багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених: О.І. Амоші, В.М. Гейця, Л. Федулової, А. Чухна, М. Чумаченка, В.П. Семиноженка, Б.М. Данилишина, П.Ю. Беленького, Н.В. Краснокутської, М.І. Туган-Барановського, Й. Шумпетера, М. Портера, Б. Санто, Б. Твісса, А. Томсона, П. Друккера та інших. Але питання підвищення інноваційної активності і ефективності інноваційної діяльності вітчизняних підприємств залишається досі відкритим і потребує вжиття відповідних заходів, як з боку самих підприємств, так і з боку держави. До того ж існує багато проблем, що стримують впровадження інновацій, і потребують скорішого вирішення, до яких, перш за все, належать дефіцит фінансових ресурсів і відсутність дієвої системи державного стимулювання.

Тому метою статті є – вдосконалення механізму розробки інноваційних проектів, який буде сприятиме підвищенню інноваційної активності і ефективності інноваційної діяльності підприємств України.

**Основний розділ.** Реалізація обраної підприємством інноваційної стратегії передбачає розроблення, відбір та втілення у життя відповідних їй інноваційно-інвестиційних проектів, які передбачають комплекс взаємопов'язаних заходів інвестиційного характеру, спрямованих на комерційне застосування інноваційних розробок, освоєння нових видів продукції, послуг, впровадження новітніх технологій.

Поняття «інноваційний проект» може розглядатися з трьох позицій:

– як форма цільового управління інноваційною діяльністю, проект представляє собою систему взаємозумовлених і взаємопов'язаних ресурсами, термінами і виконавцями заходів, спрямованих на досягнення конкретних цілей у пріоритетних напрямках розвитку науки і техніки;

– як процес здійснення інновацій – це сукупність виконаних у визначеній послідовності наукових, технологічних, виробничих, організаційних, фінансових і комерційних заходів, що приводять до інновацій;

– як комплект документів, інноваційний проект – це комплект технічної, організаційно-планової і розрахунково-фінансової документації, необхідної для реалізації цілей проекту [5, с.181].

З огляду на наведені аспекти поняття «інноваційний проект», його можна визначити наступним чином: інноваційний проект – це система взаємопов'язаних цілей і програм їхнього досягнення, що являють собою комплекс науково-дослідних,

дослідно-конструкторських, виробничих, організаційних, фінансових, комерційних й інших заходів, які відповідно організовані, оформлені комплектом проектної документації і забезпечують ефективне виконання конкретного науково-технічного завдання, вираженого в кількісних показниках, у результаті якого створюється інновація [5, с.182].

Основними елементами інноваційного проекту виступають:

- однозначно сформульовані цілі і завдання, що відображають його призначення;
- комплекс проектних заходів щодо розв'язання інноваційної проблеми і реалізації поставлених цілей;
- організація виконання проектних заходів, тобто ув'язування їх з ресурсами і виконавцями для досягнення цілей проекту в обмежений період часу й у рамках заданої вартості та якості;
- основні показники проекту, в тому числі показники ефективності [5, с.182].

Формування інноваційних проектів для вирішення найважливіших науково-технічних питань забезпечує:

- комплексний, системний підхід до виконання конкретного завдання (мети науково-технічного розвитку);
- кількісну конкретизацію цілей науково-технічного розвитку та відображення кінцевих цілей і результатів проекту в управлінні інноваціями;
- безупинне наскрізне управління процесами створення, освоєння, виробництва і споживання інновацій;
- обґрунтований вибір шляхів найбільш ефективної реалізації цілей проекту;
- збалансованість ресурсів, необхідних для реалізації інноваційного проекту;
- міжвідомчу координацію й ефективне управління проектним комплексом робіт [5, с.182].

Інноваційний проект охоплює всі стадії інноваційної діяльності, пов'язаної з трансформацією науково-технічних ідей у новий чи удосконалений продукт або у новий чи удосконалений технологічний процес і передбачає проведення НДДКР, освоєння виробництва, організацію виробництва, маркетинг нових продуктів, а також фінансові заходи. Тому інноваційний проект доцільно розглядати як процес, що відбувається протягом визначеного проміжку часу, і в основі якого лежить концепція життєвого циклу [4, с. 324].

Життєвий цикл проекту – період розвитку проекту з моменту вкладання перших коштів у його реалізацію і до моменту ліквідації (отримання останньої вигоди). Він відображає процес розвитку проекту і охоплює роботи, які виконують на різних стадіях його підготовки, реалізації та експлуатації.

Отже, інноваційний проект, як процес можна представити рядом послідовних за часом етапів (фаз), що відрізняються один від одного видами діяльності і забезпечують здійснення проекту. Однозначного поділу життєвого циклу проекту на стадії чи фази немає, тому наведемо життєвий цикл проекту відповідно до погляду Світового банку, що вважається найбільш універсальним і може застосовуватись для різноманітних проектів [4, с. 325].

Життєвий цикл проекту, згідно з поглядом Світового банку поділяється на дві фази, кожна з яких охоплює три стадії (рис. 1).

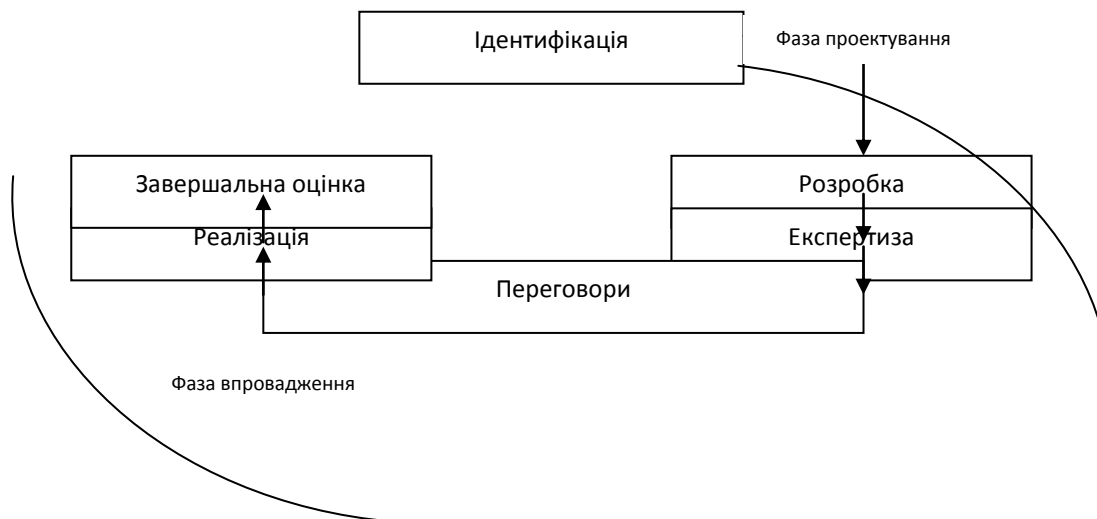


Рис. 1 Життєвий цикл проекту за поглядом Світового банку [44, с.325]

**Фаза проектування** представляє собою сукупність стадій, на яких відбувається обґрунтування доцільності і здійсності реалізації конкретного інноваційного проекту за існування декількох альтернативних [4, с.325].

Першою стадією фази проектування є ідентифікація проекту. Тут відбувається генерування базових ідей, що можуть забезпечити реалізацію стратегічних інноваційних цілей підприємства, а також відбір найприйнятніших з них. Ідея проекту може бути як результатом планових науково-технічних досліджень підприємства в контексті стратегії його розвитку, так і виникнути спонтанно, як несподіване бачення працівником підприємства перспективного напрямку його діяльності.

Друга стадія фази проектування – це розроблення інноваційного проекту. Вона передбачає послідовне уточнення відібраних проектів за певними параметрами, що звужує коло ідей, запропонованих на стадії ідентифікації. В міру уточнення цілей проекту та скорочення кількості варіантів і альтернатив їх реалізації проект набуває конкретності, і розроблюється детальніше. Основним інструментом аналізу здійсності проекту на цій стадії є скринінг, тобто техніко-економічне обґрунтування здійсності проекту з огляду на його основні параметри: техніко-технологічну здійсність, масштабність організаційних заходів, вплив на довкілля, комерційну вигідність, соціокультурні аспекти, фінансову й економічну ефективність [4, с.327].

Завданням скринінгу є знаходження кращого з можливих рішень у заданих умовах і визначення впливу проекту на ці умови. Увага на цьому етапі звертається на готовність наукового доробку, на якому базується проект, ступінь відповідності ресурсної бази потребам проекту (технічна придатність наявної техніко-технологічної бази, можливість отримання сировини, матеріалів, кадрове забезпечення та інше), очікуваний рівень віддачі від інвестованих у проект коштів (комерційна вигідність проекту).

Третя стадія фази розробки – експертиза проекту. Вона забезпечує детальну оцінку комерційного, технічного, екологічного, соціального, інституційного і фінансового аспектів проекту, на основі якої приймається рішення про його схвалення і фінансування [4, с.331].

Процедура розроблення інноваційного проекту завершується підготовкою проектної документації, яка може відрізнятися для різних проектів і залежить від їх типу та масштабності.

**Фаза впровадження** охоплює сукупність стадій, на яких здійснюється впровадження затвердженого проекту, це передбачає проведення переговорів з усіма учасниками проекту, реалізацію проекту і його завершальну оцінку.

На стадії переговорів інвестор і замовник доходять згоди щодо заходів необхідних для забезпечення успіху проекту, для цього потенційним інвесторам надається бізнес план проекту. Після досягнення згоди зацікавлених сторін щодо необхідності і вигідності реалізації проекту, узгоджується порядок його фінансування, для чого розробляється фінансовий план, який може бути як частиною бізнес-плану так і окремим планом, складеним після затвердження вартості проекту [4, с.336].

Стадія реалізації передбачає структурування проекту, тобто визначення заходів з його реалізації, виконання необхідних робіт для досягнення цілей проекту і контролювання його розвитку за ресурсами і термінами в порядку, передбаченому угодою між замовником, інвестором і менеджером проекту.

Для реалізації проекту укладаються контракти на постачання сировини, матеріалів, обладнання, технологій, а також договори на виконання субпідрядних робіт; ведеться перепідготовка персоналу; розробляється програма маркетингу; запускаються виробничі потужності.

Останнім етапом є завершальне оцінювання, що проводиться як ретроспективний аналіз, переважно, після двох-трьох років експлуатації проекту. Тут зіставляються фактичні результати проекту із запланованими, визначається ступінь досягнення цілей, аналізуються причини успіху або провалу проекту, робляться висновки [4, с. 338].

Отже, прогнозне оцінювання тривалості життєвого циклу проекту дає змогу обґрунтувати його комерційну вигідність для підприємства і інвесторів і побачити місце окремих проектів у загальній стратегії інноваційного розвитку.

Узагальнюючи вищевикладене, механізм розробки інноваційного проекту можна представити у вигляді схеми, що наведена в додатку 3.

Як було сказано, розробка проекту починається з виникнення інноваційної ідеї, що становить суть проекту і формує його генеральну мету. Паралельно з формуванням інноваційної ідеї, відбувається її маркетингове дослідження, під час якого встановлюються можливі споживачі цільового продукту; вивчається структура галузей, що забезпечують реалізацію проекту сировиною, енергоресурсами, комплектуючими; аналізуються нові сфери використання кінцевого продукту проекту; досліджуються економічні і соціальні наслідки реалізації проекту [5, с. 191].

До методів, що використовуються на даному етапі відносяться загальні методи маркетингу, такі як STP-аналіз (сегментація ринку), матриця «Мак-Кінсі-Дженерал Електрик», Матриця Бостонської консультативної групи та інші. Результати маркетингових досліджень виражаються в конкретних кількісних значеннях цільових параметрів проекту [3, с. 115].

Далі проводиться структуризація інноваційного проекту, що передбачає деталізацію цілей проекту і заходів з їх досягнення, формування «дерева цілей» і «дерева робіт».

Однією з істотних особливостей інноваційних проектів є їх реалізація в умовах ризику і невизначеності. Під невизначеністю слід розуміти неможливість оцінити майбутній розвиток подій як з погляду ймовірності їхньої реалізації, так і виду їхнього прояву. Під ризиком в інноваційній діяльності розуміють загрозу втрати господарюючим суб'єктом частини своїх ресурсів, недоотримання доходів чи виникнення додаткових витрат у результаті здійснення виробничо-збутової, фінансової діяльності, яка спирається на нові технології, продукти і способи їх реалізації [5, с. 194].

Отже наступним етапом розробки проекту є якісна та кількісна оцінка можливих

збитків і вірогідності їх виникнення. Якісна оцінка проводиться методом ранжування, що базується на експертних оцінках, а кількісна оцінка використовує апарат математичної статистики і теорії вірогідності. Отримані на цьому етапі результати включаються до розрахунків, що обґрунтовують економічну ефективність схвалюваних рішень.

Останнім етапом є вибір найжиттєздатнішого варіанту реалізації інноваційного проекту, для чого встановлюються і розраховуються критерії (показники) ефективності альтернативних інноваційних проектів з урахуванням ймовірності їх реалізації [5, с. 195].

Кінцевим результатом інноваційної діяльності будь-якого підприємства є виробництво конкурентоспроможної продукції, зміцнення позицій на ринку, збільшення грошових надходжень і покращення фінансового стану. Крім того результати інноваційної діяльності вітчизняних підприємств впливають і на стан держави загалом, адже в наслідок впровадження інноваційних рішень окремими суб'єктами господарювання зростає рівень ВВП, вирішуються соціальні програми, підвищується добробут населення. Тому актуальним питанням є оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств.

Ефективність інноваційної діяльності – це її конкретна спроможність створювати інновації, які мають здатність зберігати певну кількість трудових, матеріальних і фінансових ресурсів з розрахунку на одиницю створюваних продуктів, послуг, технічних систем або дають змогу збільшувати виробництво знарядь праці, предметів споживання, які створюють комфортні умови життя людей, нові правила соціальних відносин [1, с. 206].

Основними критеріями оцінювання результатів інновацій є актуальність, значущість, багатоаспектність.

Актуальність передбачає відповідність інноваційного проекту цілям науково-технічного і соціально-економічного розвитку країни, регіону, підприємства.

Значущість визначається з позицій державного, регіонального, галузевого рівнів управління і з позицій суб'єкта підприємництва.

Багатоаспектність – критерій що враховує вплив інновації на різні сторони діяльності суб'єкта господарювання та його оточення, отримання різних але взаємопов'язаних видів ефекту до яких відносяться економічний, соціальний, науково-технічний, екологічний та етнічно-культурний [1, с. 206].

Найважливішим серед наведених ефектів є економічний, адже він обумовлює появу всіх інших, отже його оцінці слід приділити особливу увагу. Реалізація інноваційних проектів вимагає значних фінансових вкладень, які інвестори очікують повернути з прибутком, а тому кошти не будуть вкладені доти, доки не буде обґрунтовано можливість їх повернення.

Загальним принципом оцінювання економічної ефективності інноваційної діяльності є порівняння ефекту від застосування нововведень і витрат на їх розроблення, виробництво та споживання. Проект вважається ефективним, якщо забезпечується повернення початкової суми інвестицій і обумовлена дохідність для інвестора, що надав капітал.

Оцінка економічної ефективності передбачає розрахунки відносних показників результативності інновацій, які базуються на концепції вартості грошей у часі, тобто враховується нерівноцінність грошових потоків різних періодів. Для співставлення їх у часі використовується дисконтування – перерахунок вигод і витрат для кожного розрахункового періоду за допомогою норми (ставки) дисконту, що ґрунтується на використанні техніки складних відсотків [1, с. 212].

Використовувані на практиці методи оцінювання економічної ефективності включають розрахунок таких показників: чистий дисконтований дохід (інтегральний ефект, чиста теперішня вартість, чистий приведений дохід); індекс рентабельності (прибутковості) інвестицій; внутрішня норма рентабельності (прибутковості); термін окупності проекту; точка беззбитковості проекту [1, с. 214].

Отже, чистий дисконтований дохід – показник, що дозволяє одержати найбільш узагальнену характеристику результатів інвестування, тобто його кінцевий ефект в абсолютній сумі. Формула його розрахунку має вигляд:

$$NPV = \sum_{i=1}^n \frac{(B_i - C_i)}{(1+r)^i}; \quad (1)$$

де  $B_i$  – повні вигоди в рік  $i$ ;  $C_i$  – повні витрати в рік  $i$ ;  $i$  – відповідний рік (1,2,3...n);  $r$  – ставка дисконту (відповідна відсоткова ставка, яка визначається умовами відсоткових виплат і погашення позик, диференціюється з урахуванням рівня ризику). Якщо результат розрахунку чистого дисконтованого доходу більше нуля, то проект є ефективним, а його прибутковість перевищує прибутковість альтернативного вкладення (врахована при визначенні ставки дисконту). Якщо проектів декілька, то обирається той, де чиста теперішня вартість вища [1, с. 214].

Детальніший розрахунок чистого дисконтованого доходу можна проводити за такою формулою:

$$ЧДД = \sum_{t=0}^T \frac{Ц_t * V_t - ОП_t - НП_t}{(1+r)^t} - \sum_{t=0}^T \frac{K_t}{(1+r)^t}; \quad (2)$$

де  $Ц_t$  – ціна одиниці продукції в періоді  $t$ ;  $V_t$  – обсяг виробництва продукції в періоді  $t$ ;  $ОП_t$  – операційні видатки в періоді  $t$  (видатки періоду за винятком амортизаційних);  $НП_t$  – податок на прибуток у періоді  $t$ ;  $K_t$  – інвестиційні вкладення в періоді  $t$ ;  $r$  – ставка дисконтування [2, с. 58].

Податок на прибуток в даному випадку визначається в такий спосіб:

$$НП_t = (Ц_t * V_t - A_t) * h; \quad (3)$$

де  $A_t$  – сума амортизаційних відрахувань у періоді  $t$ ;  $h$  – ставка податку на прибуток.

Індекс рентабельності визначається як співвідношення ефекту від реалізації проекту і витрат на нього, тобто це відношення приведених доходів до приведених на цю ж дату витрат що супроводжують реалізацію інноваційного проекту. Цей показник чітко пов'язаний з чистим дисконтованим доходом, якщо ЧДД більше нуля, то індекс рентабельності буде більше одиниці і навпаки. Визначається індекс рентабельності за формулою:

$$I_R = \frac{\sum_{t=1}^n B_i (1+r)^i}{\sum_{t=1}^n C_i (1+r)^i}; \quad (4)$$

Отже, якщо  $IR > 1$ , то інноваційний проект вважається економічно ефективним, а якщо  $IR < 1$  – неефективним [1, с. 215].

Внутрішня норма рентабельності показує ту норму дисконту  $Er$ , за якої величина дисконтованих доходів за певне число років стає рівною інвестиційним вкладенням у реалізацію проекту, тобто коли вигоди від проекту стають рівними витратам, або коли чистий дисконтований дохід буде дорівнювати нулю. Вважається, що ВНР є максимальною ставкою, під яку можна брати кредит для реалізації проекту, не перетворюючи його в неефективний [1, с. 216].

Внутрішню норму рентабельності можна знайти графічно, якщо знайти два показники чистого дисконтованого доходу при різних дисконтних ставках, при яких би

вони мали додатне чи від'ємне значення, відобразити їх на графіку і провести між ними пряму. Точка перетину цієї прямою вісі чистого дисконтованого доходу і є величиною внутрішньої норми рентабельності. Також ВНР можна розрахувати за формулою:

$$E_p = A + \frac{\alpha(B - A)}{(\alpha - \beta)}; \quad (5)$$

де  $A$  – величина ставки дисконту, за якої ЧДД позитивний;  $B$  – величина ставки дисконту, за якої ЧДД негативний;  $\alpha$  – величина позитивного ЧДД за величини ставки дисконту  $A$ ;  $\beta$  – величина негативної ЧДД за величини ставки дисконту  $B$  [1, с. 216].

Період окупності інноваційного проекту – це період, протягом якого додатковий прибуток, отриманий внаслідок реалізації інноваційного проекту, забезпечить повернення вкладених інвестицій. Його розрахунок також базується на грошовому потоці з його дисконтуванням для приведення до початкової (теперішньої) вартості. Він визначається за формулою:

$$ПО = \frac{PI}{D}; \quad (6)$$

де  $PI$  – початкові інвестиції у проект;  $D$  – прогнозовані щорічні чисті доходи (прибуток після сплати податків) [1, с. 217].

Точка беззбитковості – використовується для визначення обсягу нової продукції, який потрібно реалізувати на ринку за прогнозного рівня цін на неї, досягнення якого забезпечує прибутковість проекту. Точку беззбитковості, критичний обсяг продукції в натуральних одиницях розраховують за формулою:

$$V_{крит} = \frac{C_{yn}}{C_{од} - B_{зм}}; \quad (7)$$

де  $C_{yn}$  – умовно-постійні витрати підприємства, грн.;  $C_{од}$  – ціна одиниці продукції, грн.;  $B_{зм}$  – змінні витрати на одиницю продукції, грн. [1, с. 218].

**Висновки.** Отже, процес розробки інноваційного проекту складається з багатьох етапів і характеризується великою кількістю методів, що для цього застосовуються. Результатом реалізації інноваційного проекту можуть виступають різні ефекти, пов'язані між собою, і головним серед яких є економічний, адже від нього залежить поява всіх інших. Для оцінки економічної ефективності проекту використовуються відносні показники результативності інновацій засновані на співставленні економічних витрат і вигод від реалізації проекту з урахуванням дисконтування грошових потоків у часі.

#### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Дудар Т. Г. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. / Т. Г. Дудар, В. В. Мельниченко – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 256 с.
2. Егоров П. В. Инновационный менеджмент: учеб.-метод. пособ. / П.В. Егоров, Э. Ю. Терещенко, А. А. Лактионова, Е. В. Егорова – Донецк: ООО «Юго-Восток, Лтд», 2006. – 163 с.
3. Жежуха В. Й. Ризики інноваційної діяльності підприємств / В. Й. Жежуха // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – №1 9.2. – С. 177–182.
4. Микитюк П. П. Інноваційна діяльність: навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закладів] / П. П. Микитюк – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 392 с.
5. Школа І. М. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. / І. М. Школа, І. В. Бутирська – Чернівці: Книги – ХХІ, 2010. – 312 с.