

Л.Я. Малюта, к.е.н., доц.
Л.М. Мельник, к.е.н., асист.
О.Б. Погайдак, к.е.н., с.н.с.

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ: ОРІЄНТАЦІЯ НА РИНОК

Висвітлено питання, що визначають початок інноваційного процесу. Визначено, що до останнього часу в Україні на всіх рівнях управління інноваціями (регіональному, галузевому, інституційному) панувала продуктова орієнтація інновацій, тобто орієнтація на виробництво нововведень, та встановлено, що перехід до ринкових відносин, структурна перебудова виробництва й ускладнення суспільних потреб призвели до посилення позиції споживача. Доведено, що самі по собі нововведення – не кінцева мета, а лише засіб задоволення потреб споживача. Обґрунтовано, що зміна умов виробництва, ускладнення суспільних потреб і необхідність підвищення конкурентоспроможності нововведень вимагають пошуку нових форм інноваційної діяльності. У цьому зв'язку запропоновано виділяти такі основні схеми (моделі) організації інноваційної діяльності в малому бізнесі: індивідуальні підприємці, венчурні фірми, експлерентні, патієнтні, віолентні та комутантні фірми, спін-офф та спін-аут компанії, мережеві (або оболонкові) фірми, а також мережа малих підприємств.

Ключові слова: інновації; модель; концепція; розвиток; форми організації; ризикове підприємництво; конкурентоспроможність; ринок.

Постановка проблеми. Концептуальний підхід означає керівну ідею, орієнтацію для початку і реалізації інноваційного процесу на певні пріоритети. Роль і значення інновацій, результатів науково-технічних досягнень у підвищенні ефективності суспільного виробництва загальновідомі. Більше 70 % зростання ефективності суспільного виробництва забезпечується за рахунок технічних факторів – продуктових, технологічних нововведень тощо.

Для багатьох підприємств, науково-виробничих комплексів, організацій, а також для окремих підгалузей (галузей), що успішно функціонують у даний час, інновації (нововведення) можуть становити певну загрозу. Вони можуть розробляти і опановувати різні нововведення, але одночасно проявляти нездатність передбачати наслідки нових науково-технічних досягнень і напрямки інноваційної діяльності та утримуватися на необхідному рівні. Це нерідко призводить, незважаючи на спробу забезпечити ефективність (зокрема прибутковість) роботи на результатах інноваційних рішень, до погіршення фінансово-економічних показників, втрати займаної частки ринку і в кінцевому підсумку навіть до банкрутства.

Все це дає підстави для висновку про те, що погіршення фінансово-економічного стану підприємств і підгалузей не є наслідком виключно відсутності інновацій (нововведень). Тут проблема не лише в самих нововведеннях (інноваціях) як таких, а насамперед в ефективному управлінні ними, що орієнтоване на певний показник (наприклад, на прибуток). Про це певною мірою свідчать такі цифри: лише 10 % інноваційних розробок досягають комерційного успіху, а частка невдалих розробок становить 90 %.

Перед підприємствами, які впроваджують інновації, виникає ряд питань, що визначає початок інноваційного процесу. До таких питань належать:

- 1) Чи можуть усі завдання та етапи інноваційного процесу бути вирішені і виконані на підприємстві (підрозділами наукових досліджень і розробок)?
- 2) Яка частка інноваційних робіт може бути виконана сторонніми організаціями?
- 3) Чи не можна поставлену мету виконати більш ефективно шляхом придбання ліцензій, ноу-хау?
- 4) Чи забезпечать витрати на інноваційні роботи більш високу ефективність, порівняно з загальними витратами на виробництво або маркетинг?
- 5) Чи можуть витрати на виробництво і маркетинг гарантувати ефективність роботи підприємства в довгостроковому плані, якщо вони виявилися більш ефективними в короткостроковому плані?

Під час комплексного розгляду цих питань або за їх будь-якого поєднання має бути чітка концепція, орієнтована на виробництво нововведень. У цьому випадку всі умови, пов'язані зі створенням, освоєнням і поширенням нововведень, диктує виробник (диктат виробника).

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У багатьох наукових публікаціях розглядається проблема інновацій як основного чинника забезпечення конкурентоспроможності та організації інноваційної діяльності на мікрорівні, зокрема у працях: Й.Шумпетера, А.Пригожина, Б.Андрушківа, В.Геєця,

В.Гриньової, А.Гуржій, М.Денисенка, О.Кузьміна, О.Лапко, Л.Михайлової, Д.Стеченка, Л.Федулової, А.Поручника та ін.

Метою статті є формулювання концептуальної моделі управління інноваціями з орієнтацією на ринок; систематизація основних моделей організації інноваційної діяльності в малому бізнесі.

Результати досліджень. Перехід до ринкових відносин, структурна перебудова виробництва і ускладнення суспільних потреб призвели до посилення позиції споживача. Спостерігається визнання того, що самі по собі нововведення – не кінцева мета, а лише засіб задоволення потреб споживача. Хоча в останні роки вимоги споживачів стали певною мірою відбиватися у створюваних нововведеннях, проте цей процес не зміг наблизити інноватора («ініціатора нововведення») до споживача.

Дослідник, конструктор і технолог поки що залишаються ізольованими від ринку. Вони ще не в змозі оцінити комерційний потенціал інновацій і їх здатність задовольняти відомі особисті та виробничі потреби. Тому необхідний альтернативний, новий концептуальний підхід. Таким може бути підхід, що орієнтований на споживача, на ринок. Хоча вихід один і той самий – продукт-нововведення, але спостерігаються істотні зміни в уявленнях розробника про характер трансформації (перетворення) його наукового потенціалу в мету бізнесу, оскільки він орієнтується на потреби можливого споживача. Під час ув'язки показників нововведень з майбутніми потребами ринку знижується відсоток невдалих нововведень. При цьому одне із завдань – налагодження взаємозв'язків між сферою НДДКР (науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи) і маркетингом. Тут виникають проблеми, що пов'язані з комунікаційними труднощами і особливостями організаційної структури підприємств (компаній), які швидше перешкоджають, аніж сприяють встановленню ефективних взаємозв'язків між працівниками, зайнятими НДДКР, і фахівцями з маркетингу.

Відомо, що ідеї створення інновацій (продуктових та ін.) зазвичай виникають або як наслідок потреб ринку («ринковий поштовх»), або всередині підрозділів НДДКР («технологічний поштовх»). Думки про те, який з двох шляхів найбільш ефективний, часто протилежні. Практика країн з розвинутою ринковою економікою показує, що від 25 до 35 % усіх ідей, що лежать в основі нововведень, зародилися всередині підрозділів НДДКР. Яким би не було їх точне співвідношення, ясно, що і НДДКР, і маркетинг слугують головними джерелами ідей, розвиток яких нашоується на слабкі комунікації та недолік взаєморозуміння.

Зміна умов виробництва, ускладнення суспільних потреб і необхідність підвищення конкурентоспроможності нововведень вимагають пошуку нових форм інноваційної діяльності. До теперішнього часу склалися дві групи прогресивних форм інноваційної діяльності, що забезпечують інтеграцію науки і виробництва.

Перша група цих організацій показала свою ефективність, отримала певне поширення і вимагає лише подальшого вдосконалення своєї діяльності. До неї належать: науково-виробничі об'єднання (НВО); міжгалузеві науково-технічні комплекси (МНТК); інженерні центри; тимчасові науково-технічні колективи; спеціалізовані впроваджувальні організації; регіональні наукові центри.

Друга група організацій пов'язана з розвитком ринкових відносин, що призвели до виникнення принципово нових організаційних форм підтримки інноваційної діяльності, до яких належать: технопарки, технополіси, науково-промислові комплекси різних видів, підприємницькі асоціації, міжфірмові стратегічні альянси, фінансово-промислові групи (ФПГ). Багато з цих організаційних форм знаходиться на стадії становлення, розвитку та економічного експерименту. Відсутнє чітке визначення їх ролі і місця у системі наукового обслуговування, не уточнені їх права й обов'язки. Проте на основі досвіду окремих галузей і організацій можна визначити форми зв'язку науки і виробництва, що на етапі переходу до ринкових відносин здаються більш доцільними.

В останні роки закріпилися позитивні тенденції інноваційного розвитку промисловості, створення гнучких організаційних структур і активного використання інноваційного потенціалу малих підприємств.

Звернувшись до європейського досвіду в сфері створення інноваційних фірм, можна виділити такі схеми (моделі) організації інноваційної діяльності в малому бізнесі:

1. Індивідуальні підприємці, які займаються дослідженнями і винахідництвом.

2. Венчурні фірми, що функціонують в основному на стадіях розробки нового продукту і технології. Вони починають цікавитися ринковими перспективами інновації ще на стадії НДДКР, але, як правило, не займаються виробництвом або організацією виробництва продукції, а передають готову розробку великим компаніям. Венчурні фірми можуть бути дочірніми більших фірм.

Створення венчурних фірм припускає наявність таких компонентів:

– ідеї інновації – нового виробу, технології;

– суспільної потреби та підприємця, готового на основі запропонованої ідеї організувати нову фірму;

– ризикового капіталу для фінансування.

Специфіка ризикового підприємництва характеризується тим, що кошти надаються на

безповоротній, безпроцентній основі, не потрібно й звичайного забезпечення під час кредитування. Передані в розпорядження венчурній фірмі ресурси не підлягають вилученню протягом усього терміну дії договору.

Величина прибутку визначається різницею між курсовою вартістю частки акцій фірми-новатора, що належить ризиковому інвесторові, та сумою вкладених ним у проект коштів. Ця частка обговорюється в укладеному контракті й може сягати до 80 %. По суті, фінансова установа стає співвласником фірми-новатора, а надані кошти – внеском до статутного фонду підприємства, частиною власних коштів останнього.

Отже, венчурному капіталу властива подвійна природа: з одного боку – це ризик і спроба виграти на нових досягненнях, а з іншого – прагнення не втратити, а наростити капітал.

Маючи свою частку в спільній справі, венчурний капіталіст розділить і ризик, а якщо ж компанія досягне успіху, частина прибутків дістанеться йому. З огляду на високу ризикованість, він, як правило, виявить цікавість до справи лише тоді, коли побачить для себе шанс отримати високу віддачу від своїх інвестицій. У подібних випадках 80 % річних або більше – далеко не рідкість. Для порівняння: власники звичайних акцій з набагато меншим ступенем ризику отримують річний дохід у розмірі лише 10–15 %. Якщо ж казати про банки, які б теж могли позичити гроші, то вони візьмуть участь у справі лише за мінімального ризику, отже, дохід буде набагато меншим від того, що чекає венчурний капіталіст.

Логіка тут проста: чим більший ризик, тим вище очікуваний дохід. Тому назва «венчурний капітал», тобто «ризиковий капітал», найбільшою мірою відповідає суті справи. Венчурні фонди й компанії живуть за формулою: високий ризик (high risk)–високі технології (high tech)–високий рівень життя (high life).

Слід зазначити також ряд макроекономічних результатів від організації ризикового бізнесу. Насамперед, прокладаючи шляхи в нових технологіях і продуктах, апробуючи їх економічну ефективність, цей вид підприємництва фактично дає можливість знаходити нові напрямки й впливати на науково-технічний прогрес. Значущість ризикових підприємств і в тім, що вони стимулюють конкуренцію, підштовхуючи великі фірми до інноваційної активності.

Венчурний капітал має три фундаментальні складові, без яких існування даної економічної категорії не може бути взагалі. Це:

- ризикове середовище застосування;
- висока норма прибутковості;
- процес венчурного інвестування.

Важливо зазначити, що ці три складові не залежать від країни та підходу до оцінювання категорії «венчурний капітал».

3. Фірми, що спеціалізуються на створенні нових або радикальних перетворень старих сегментів ринку, називають експлерентами. Вони займаються просуванням нововведень на ринок, працюють на етапі максимізації циклу винахідницької активності із самого початку випуску продукції. Невеликі за кількістю зайнятих працівників і майже безприбуткові. Сила експлерентів зумовлена впровадженням принципово нових інновацій, вони отримують вигоду з початкової присутності на ринку. У 85 випадках зі 100 терплять кризу, але за рахунок 15 випадків отримують успіх. Вони є двигуном НТП. Девіз експлерентів: «Краще та дешевше, якщо вийде».

Для зменшення ризику розробляють типові схеми фінансування на певний термін, за який фірма-експлерент має досягти успіху, якщо йому призначено бути. Капіталовкладення ділять на п'ять тимчасових відрізків з урахуванням двох правил:

- кожне нове вкладення здійснюється лише у випадку, якщо попереднє себе виправдало. Це означає, що експлерент істотно просунувся в створенні або комерціалізації продукту;
- кожне нове вкладення більше за попереднє й здійснюється на вигідніших для експлерента умовах.

На Заході інноваційну фірму, як правило, очолює інженер – автор технічного аспекту проекту – та менеджер, що має організаційний і комерційний досвід. Такий союз часто формується через скептичне відношення великих компаній до ризикованих проектів. Не отримавши можливості реалізувати нововведення на своєму підприємстві, менеджер, захоплений новою ідеєю, залишає колишнє місце роботи. Потім намагається реалізувати ці ідеї як незалежний підприємець.

Фірми-експлеренти отримали назву «піонерські». Інноваційний бізнес не займається чистою наукою або винахідництвом, хоча науково-технічні розробки мають пріоритетне значення.

Фірми, що дотримуються принципу мінливої технології, належать до технологічно активних галузей. Це, в основному, електроніка, хімічна промисловість, фармацевтичні виробництва. Більшість галузей машинобудування належить до галузей із середньою технологічною активністю та середнім рівнем потреб в інноваціях.

Фірми-експлеренти, як і венчурні, невеликі за розміром. Перед фірмою-експлерентом (піонером) виникає проблема обсягу виробництва, коли приваблива для ринку новинка вже створена. Для цього

фірма-експлерент укладає альянс із великою фірмою, тому що не може самостійно тиражувати нововведення, що зарекомендували себе. Зволікання з тиражуванням загрожує появою копій або аналогів. Союз із потужною фірмою (навіть за умови поглинання й підпорядкування) дозволяє домогтися вигідних умов і навіть збереження відомої автономії. Вибір такого партнера залежить від специфіки споживача.

4. Фірми-патієнти працюють на вузький сегмент ринку та задовольняють потреби, сформовані під дією моди, реклами та інших засобів (працюють для обмеженого кола споживачів). Вимоги до якості та обсягів продукції у цих фірмах пов'язані з проблемами завоювання ринків. Виникає необхідність ухвалювати рішення щодо проведення або припинення розроблень, про доцільність продажу і купівлі ліцензій тощо. Ці фірми – прибуткові. Свої дорогі та високоякісні товари вони адресують тим, кого не влаштовує звичайна продукція. Їх девіз: «Дорого, зате якісно». Вони прагнуть ухилитися від прямої конкуренції із провідними корпораціями. Ці фірми називають «хитрими лисами» економіки. Такі фірми закликають не прямо боротися з провідними корпораціями, а вишукувати недоступні для них сфери діяльності. Водночас існує ймовірність ухвалення невірного рішення, що веде до кризи. У фірмах-патієнтах доцільна посада постійного інноваційного менеджера, покликаного забезпечити їх діяльність.

Головна мета інноваційного менеджера – знизити ризик у життєдіяльності фірми та створити комфортні умови роботи для співробітників.

5. У сфері великого стандартного бізнесу діють фірми-віоленти – фірми з «силовою» стратегією. Вони мають великий капітал, високий рівень освоєння технології. Віоленти займаються багатосерійним і масовим випуском продукції для широкого кола споживачів, що висувають «середні запити» до якості та цін, які задовольняються середнім рівнем. Віоленти працюють у «колі» максимуму випуску продукції. Їх науково-технічна політика вимагає ухвалення рішень щодо: термінів постановки продукції на виробництво (у тому числі про придбання ліцензій); зняття продукції з виробництва; інвестицій та розширення виробництва; заміни парку машин та устаткування.

Як і фірми-патієнти, віоленти – прибуткові. Прибутковість – неодмінна умова діяльності фірм. Девіз цих фірм: «Дешево та пристойно». У них передбачається посада інноваційного менеджера. Цим фірмам варто бути дуже обережними зі зміною своєї політики.

6. Середнім і малим бізнесом, орієнтованим на задоволення місцево-національних потреб, займаються фірми-комутанти. Вони забезпечують індивідуалізований підхід до клієнтів, але на основі пристосування, використання досягнень вже існуючих фірм-віолентів. Ці фірми задовольняють споживачів не за рахунок високої якості товару (як це у патієнта), а за рахунок індивідуалізації послуг. «Ви доплачуєте за те, що я вирішую Ваші проблеми», – лозунг комутантів. Вони отримали назву «сірі миші». Підвищена гнучкість комутантів дозволяє їм утримувати свої позиції в конкурентній боротьбі.

Інноваційний менеджер такої фірми має добре знати специфіку покупця товару, ситуації на ринку, точно, оперативно й вірогідно прогнозувати можливі кризи.

7. Спін-офф (spin-off) та спін-аут (spin-out) компанії. Як правило, ці фірми активно створюються на стадіях освоєння нового продукту або технології.

Спін-офф компанії – фірми-нащадки, що виділяються з материнської компанії з метою самостійної розробки, освоєння і впровадження на ринок нового продукту або технології. Фірми такого роду найчастіше створюються за допомогою перетворення підрозділу компанії у самостійну фірму.

Спін-компанії ґрунтуються на базі технології або розробки, створеної материнською компанією з однією метою – впровадити об'єкт науково-дослідницької діяльності на ринок.

Обидві моделі організації спін-компаній засновані на акціонерному механізмі інвестування у створювану фірму. Компанія-засновник володіє контрольним пакетом акцій новоствореного підприємства та у разі його успішної роботи може або знову врахувати його до своєї структури або вигідно продати. При цьому фірма, організована за моделлю «спін-офф», виділяється зі складу підприємства (наукової організації) і перетворюється в афілійоване підприємство з втратою управлінського контролю материнської фірми над спін-офф компанією.

Спін-аут компанії багато в чому перегукуються з моделлю організації спін-офф компаній. Спін-аут фірми «відбруньковуються» від материнської компанії, але зберігають з нею тісні зв'язки, на відміну від спін-офф компаній, яким надана більша свобода дій, можливість самостійно виробляти новий продукт або ж організувати його виробництво. Спін-аут компанії зберігають підконтрольність з боку материнської компанії (наукової організації) у частині фінансових і оперативних зв'язків. Це може бути фінансовий контроль, адміністративне обслуговування, підтримка в галузі керівництва, консультативна діяльність.

Перевагою створення таких компаній є можливість підтримки діяльності спін-компаній на ранніх стадіях за допомогою прямої фінансової допомоги, надання на пільгових умовах приміщень та спеціального обладнання материнської компанії.

Спін-компанії можуть створюватися як на основі корпоративних структур – підприємств, що активно займаються НДДКР і бажаючих вийти з результатами науково-дослідних розробок на ринок, так і на

основі академічних структур – університетів, дослідницьких інститутів, наукових організацій, які прагнуть комерціалізувати результати своєї наукової діяльності.

8. На останній стадії інноваційного циклу (комерціалізація нового продукту, ідеї) останнім часом все більш успішними є компанії, що мають мережеву структуру.

Мережева (або оболонкова) фірма (hollow firms) являє собою керівну компанію, що не володіє засобами виробництва, а лише координує роботу сторонніх підрядних фірм: одні фірми розробляють конструкцію і дизайн нових виробів, другі – виробляють їх компоненти, треті – організують збут, четверті – відповідають за кредитну політику, тобто різні функції бізнесу можуть бути розсіяні по всьому світу.

Можна сказати, що це компанії, у яких частина бізнес-функцій передана на контрактній основі стороннім підрядникам (реалізуючи так званий аутсорсинг). Часто оболонкова фірма бере на себе виключно відносини з ринком і тим самим відгороджує виробничу компанію або ж науково-дослідницьку організацію від проблем, що пов'язані з пошуком покупців і доведенням продукту до кінцевого споживача, відповідно бере на себе їх трансакційні витрати.

9. Сучасною тенденцією є формування мереж малих фірм. Головна особливість мереж фірм полягає у тому, що організаційні зв'язки будуються між юридично автономними, але взаємозалежними суб'єктами. Звичайно, взаємозалежність мереж фірм на ділі може приховувати досить сильну односторонню залежність, однак вплив тут здійснюється не через трудові контракти або контроль акцій, як у випадку ієрархічних організацій. Багато дослідників стверджує, що подальший розвиток капіталізму буде відзначено розвитком мереж між організаціями (у вигляді навмисних або ненавмисних стратегічних альянсів) й об'єднанням і диференціацією малих фірм.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Ефективність інноваційного розвитку економіки залежить не лише від того, наскільки ефективна діяльність самостійних суб'єктів, але і від того, як вони взаємодіють один з одним як елементи інноваційної системи, у якій формі вони організують свою діяльність.

На ефективність (комерційний успіх) інновацій впливає безліч факторів. До основних належать:

- 1) орієнтація на ринок;
- 2) ефективна система відбору та оцінки інноваційних проектів;
- 3) ефективне управління проектами та їх контроль;
- 4) джерело творчих ідей;
- 5) адаптивність, сприйнятливність організації до нововведень;
- 6) опір (груповий, індивідуальний) нововведень.

Одним із найважливіших моментів є орієнтація на ринок. При цьому одне із завдань – вибір оптимальної форми організації інноваційної діяльності.

За останні 15–20 років у багатьох країнах світу розпочався перехід від масового виробництва в межах великих промислових комплексів і корпорацій до невеликих промислових структур, до оперативного обліку запитів споживачів, що висувають підвищені вимоги до якості продукції і послуг. У цьому переході особлива роль належить малим інноваційним підприємствам, що пояснюється перевагами їх функціонування.

Список використаної літератури:

1. *Геєць В.М.* Інноваційні перспективи України / *В.М. Геєць, В.П. Семиноженко.* – Харків : Константа, 2006. – 272 с.
2. *Говоруха Ж.А.* Питання розвитку інноваційної діяльності підприємств України / *Ж.А. Говоруха* // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 8 (74). – С. 107–115.
3. Інвестиційно-інноваційна діяльність: теорія, практика, досвід : монографія / *М.П. Денисенко, Л.І. Михайлова, І.М. Грищенко* та ін. ; за ред. д.е.н., проф., акад. *М.П. Денисенка*, д.е.н., проф. *Л.І. Михайлової.* – Суми : Університетська книга, 2008. – 1050 с.
4. Інвестиційна та інноваційна діяльність : монографія / за наук. ред. проф., д.е.н. *О.Є. Кузьміна.* – Львів : ЛБІ НБУ, 2003. – 233 с.
5. *Стеченко Д.М.* Інноваційні форми регіонального розвитку : навч. посібник / *Д.М. Стеченко.* – К. : Вища шк., 2002.
6. Провайдинг інновацій : підручник / *М.П. Денисенко, А.П. Гречан, М.В. Гаман* та ін. ; за ред. проф. *М.П. Денисенка.* – К. : Вид. дім «Професіонал», 2008. – 448 с.
7. *Поручник А.М.* Венчурний капітал: зарубіжний досвід та проблеми становлення в Україні : монографія / *А.М. Поручник, Л.Л. Антонюк.* – К. : КНЕУ, 2000.
8. *The Future of Innovation Management : The Next 10 Years / Rick Eagar, Frederik van Oene, Charles Boulton, Daniel Roos and Cindy Dekeyser.* – 2011 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.adl.com/uploads/tx_extprism/Prism_01-1_Innovation_Management_01.pdf.

9. *Peter Merrill. Innovation generation: creating an innovation process and innovative culture / Peter Merrill.* – 2008 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://books.google.com.ua/books?id=4WBpKMnbOJgC&pg=PA39&dq=innovation+process+stages&hl=ru&sa=X&ei=Z7nNUo_eKsap.
10. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [4AT5goHIAw&ved=0CC8Q6AEwAA#v=onepage&q=innovation%20process%20stages&f=false](http://www.google.com.ua/books?id=4AT5goHIAw&ved=0CC8Q6AEwAA#v=onepage&q=innovation%20process%20stages&f=false).
11. *Managing Creativity and Innovation (Harvard Business Essentials).* – Boston, Massachussets, 2003 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.amazon.com/Managing-Creativity-Innovation-Business-Essentials>.
12. *Peter Drucker. Innovation and Entrepreneurship / Peter Merrill* [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ua.bookfi.org/book/1303970>.

МАЛЮТА Людмила Ярославівна – кандидат економічних наук, доцент Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя.

Наукові інтереси:

- міжнародне підприємництво;
- стратегічне управління інноваційним розвитком підприємств.

Тел.: (0352)23–51–14.

E-mail: kaf_mp@tu.edu.te.ua.

МЕЛЬНИК Лілія Миколаївна – кандидат економічних наук, асистент Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя.

Наукові інтереси:

- виробничий менеджмент;
- фінансове управління.

Тел.: (0352)23–51–14.

E-mail: kaf_mp@tu.edu.te.ua.

ПОГАЙДАК Ольга Богданівна – кандидат економічних наук, старший науковий співробітник Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя.

Наукові інтереси:

- визначення результативності підприємства;
- оцінка ефективності.

Тел.: (0352)23–51–14.

E-mail: kaf_mp@tu.edu.te.ua.

Стаття надійшла до редакції 10.04.2015.