

Рулікова Н. С., кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри інтелектуальної власності та управління проектами, Національна металургійна академія України, м. Дніпро, Україна

ORCID ID: 0000-0002-8383-8727

e-mail: djonatanrulikov@gmail.com

Мироненко І. Є., кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри інтелектуальної власності та управління проектами, Національна металургійна академія України, м. Дніпро, Україна

ORCID ID: 0000-0002-3012-4763

e-mail: i.drach.nmetau@gmail.com

Швець Є. С., старший викладач кафедри інтелектуальної власності та управління проектами, Національна металургійна академія України, м. Дніпро, Україна

ORCID ID: 0000-0001-7396-6744

e-mail: belikovaevg@ukr.net

Особливості проектного управління процесами інноваційного розвитку конкурентоздатного промислового підприємства

Анотація. Питанням інноваційного розвитку та підходів щодо управління процесами його реалізації присвячено праці багатьох українських та закордонних науковців, проте не існує єдиного підходу щодо оцінки ефективності управління інноваційним розвитком промислового підприємства в умовах нестабільності економічного та політичного стану країни. Одним із інструментів досягнення значних показників інноваційної діяльності є раціональний підхід до управління процесами створення та реалізації інновацій. Розглянуто теоретичні основи проектною та інноваційною діяльністю, підходи до управління інноваційною діяльністю на промисловому підприємстві задля підвищення його конкурентоздатності та ефективності впровадження інноваційних технологій. Проаналізовано підходи до оцінки рівня інноваційного розвитку. Запропоновано проводити оцінку доцільності запуску програм інноваційного розвитку підприємства з урахуванням стану його розвитку. Для визначення стану розвитку підприємства наведено чотири базових показники. Зведена таблиця ілюструє, яким чином кожен з показників впливає на ідентифікацію стану розвитку. Особливу увагу приділено процесу визначення значення показника інноваційності, зокрема через оцінку рівнів наявності інтелектуальної власності та людського потенціалу. Автори дійшли висновку, що для конкурентоздатного промислового підприємства найбільш доцільним інструментом управління інноваційною діяльністю буде управління саме програмою інноваційного розвитку. Це дозволить при раціональному використанні всіх наявних ресурсів досягти більш високого рівня ефективності від реалізації інноваційних проектів. Надалі необхідно провести ряд досліджень щодо впливу фактору ризику на програму інноваційного розвитку підприємства та інструментів відсіювання інноваційних проектів, що пропонуються до включення у програму, з урахуванням системи цінностей підприємства та рівня впливу ризиків. Також необхідно розробити програмний продукт, який за допомогою математичного моделювання проведє би оцінку доцільності запуску програми інноваційного розвитку з урахуванням стану розвитку підприємства.

Ключові слова: інноваційна діяльність; конкурентоздатність; інноваційний проект; проектне управління; інтелектуальна власність; промислове підприємство.

Rulikova Nataliia, Candidate of Technical Sciences (Ph.D.), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Intellectual Property and Project Management, National Metallurgical Academy of Ukraine, Dnipro, Ukraine.

Myronenko Iryna, Candidate of Technical Sciences (Ph.D.), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Intellectual Property and Project Management, National Metallurgical Academy of Ukraine, Dnipro, Ukraine.

Shvets Yevheniia, Senior Teacher of the Department of Intellectual Property and Project Management, National Metallurgical Academy of Ukraine, Dnipro, Ukraine.

Project Management Features in the Innovative Development Processes of Competitive Industrial Enterprise

Abstract. Introduction. The works of many Ukrainian and foreign scientists is devoted to the issues of innovative development and approaches to managing the processes of its implementation. However, there is no single approach to assessing the efficiency of industrial enterprise innovation management in the face of volatile economic and political conditions in the country.

Purpose. The article reveals the theoretical bases of project management and innovation activities, approaches to the management of innovation activity in an industrial enterprise in order to increase its competitiveness and efficiency of the innovative technologies implementation. Approaches to assessing the level of innovative development are analyzed.

Results. It is suggested to evaluate the expediency of launching innovative programs of the enterprise taking into account the condition of its development. There are four basic indicators for determining the condition of enterprise development. The summary table illustrates how each of the indicators influences the identification of the condition of development. Particular attention is paid to the process of determining the value of the innovation indicator, in particular by assessing the levels of availability of intellectual property and human potential.

Conclusions. The authors concluded that the most appropriate tool for managing innovation activity would be to manage the innovation development program for a competitive industrial enterprise. This will allow the rational use of all available resources to achieve a higher level of efficiency from the implementation of innovative projects. However, further research is needed on the impact of the risk factor on the enterprise innovation development program and the screening tools for innovative projects proposed for inclusion in the program, taking into account the enterprise value system and the level of risk impact. It is also necessary to develop a software product that would use mathematical modeling to evaluate the feasibility of launching an innovative development program, taking into account the state of enterprise development.

Keywords: innovative activity; competitiveness; innovative project; project management; intellectual property; industrial enterprise.

JEL Classification: O31, O34, O22.

Постановка проблеми. Досвід розвинених країн світу показує, що серед основних чинників конкурентоспроможності підприємств та країни в цілому є впровадження інновацій. На сьогодні питання інноваційного розвитку підприємства є стратегічним, оскільки впливає на такі важливі процеси: оновлення і трансфер технологій, розвиток ринку інтелектуальної власності, випуск нових видів продукції тощо. Такі процеси є багатоаспектними та досить високоризиковими. Зростає науковий інтерес до складових процесу управління інноваційним розвитком підприємства з урахуванням наявного інструментарію управління проектами. У сучасних ринкових умовах необхідно дослідити особливості вибору системи проектного управління (проект, програма або портфель проектів), проаналізувавши вплив інноваційного процесу на конкурентоспроможність промислових підприємств, та розробити показники оцінки доцільності ініціювання запропонованого проектного інструментарію.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам проектного управління інноваційною діяльністю підприємств присвячено наукові праці багатьох українських фахівців: С. Бушуєва, Н. Бушуєвої, Ф. Ярошенка та інших. У роботах С. Чернова та Л. Чернової приділяється увага особливостям управління інноваційним розвитком з точки зору комерціалізації науково-технічних розробок. Різні аспекти інноваційного розвитку підприємств досліджуються у багатьох наукових працях: Л. Малюти, Н. Семенченко, О. Мороз, Б. Вишнівської, І. Сидорчук.

У закордонних наукових джерелах також розглядаються питання інноваційного розвитку підприємств. Зокрема, у роботі [1] запропоновано систему оцінки інноваційної спроможності підприємств на основі трьох індексів: здатність до генерування власних інновацій (Capability of innovation input), здатність до комерціалізації власних інновацій (Capability of Innovation output) та здатність до

придбання та впровадження інновацій (Capability of innovation activities).

У роботі бразильських вчених [2] розглядаються питання інноваційної діяльності та інноваційного потенціалу в середовищі малого та середнього бізнесу. Робота [3] присвячена детермінантам інноваційного потенціалу підприємства.

Формулювання цілей дослідження. На базі аналізу наявних підходів до оцінки показників інноваційного розвитку промислового підприємства, які позитивно впливають на підвищення його конкурентоспроможності, метою статті є виокремлення наявних проблем та, спираючись на інструментарій проектного управління, розроблення показників оцінки доцільності та подальшого відбору проектних ініціатив в умовах інноваційного розвитку промислового підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Одним з напрямів економічного зростання, підвищення конкурентних переваг і потенціалу для подальшого розвитку є інноваційна діяльність, яка відіграє важливу роль не тільки для окремих промислових підприємств, а й для економіки України в цілому.

Розробка та комерціалізація інновацій є одним з вагомих інструментів, які надають конкурентні переваги виробникам на ринку. Світовий досвід розвитку інноваційної діяльності обґрунтував необхідність створення єдиної системи оцінювання такої діяльності для країн світу. Такою системою на сьогодні є Глобальний інноваційний індекс. Статистичні дані, які наведені у звітах Global Innovation Index [4], показують, що за останні п'ять років в Україні відбувалося зростання рівня інноваційної діяльності (у 2015 р. Україна займала 64 позицію, у 2016 р. – 56, у 2017 р. – 50, у 2018 р. – 43, у 2019 р. – 47). Незначне послаблення позиції України у рейтингу, яке спостерігалось в останньому звітному році, може бути пов'язане зі складними соціально-економічними та політичними явищами, які мали місце в країні. Це свідчить про те, що більшість успішних українських

підприємств спрямовують свої стратегії розвитку саме у напрямі створення та поширення інновацій.

Інноваційна діяльність потребує залучення великого обсягу інвестицій. Як правило, підприємства не мають суттєвої державної фінансової допомоги на такий вид діяльності. Виняток становлять тільки ті інновації, що відображені у переліку Закону України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» [5]. Тобто нагальним стає питання вибору найбільш ефективного шляху управління процесами створення та реалізації інновацій, наприклад, із застосуванням інструментів проектного підходу.

Результати анкетування, що здійснювалося в роботі [6], показують, що інноваційна діяльність, у першу чергу, охоплює освоєння нових ринків (перше місце за кількістю відповідей); впровадження нових технологій і пропонування нових товарів/послуг – відповідно на другому і третьому місцях; далі у рейтингу розташувались організаційні та управлінські інновації, а також нові джерела ресурсів.

Основними проблемами, що зумовлюють поточний стан інноваційної діяльності на українських підприємствах, є відсутність мотивації у суб'єктів господарювання до здійснення інновацій, нестача коштів, відсутність державної підтримки та фінансування з боку іноземних інвесторів, незлагодженість національного законодавства з питань інноваційного розвитку країни [7].

Проектний підхід до управління інноваційною діяльністю підприємства вже зарекомендував себе як такий, що дозволяє дотримуватися стратегії підприємства, досягати значних конкурентних переваг при наявності мінімального впливу ризиків. Однак не існує єдиного підходу, який би визначав, яким чином краще організувати систему проектного управління інноваційним розвитком для різних підприємств. Доцільно враховувати певні фактори, як-от: розмір підприємства, наявність інтелектуального потенціалу, розмаїття асортименту продукції, ринкові позиції підприємства тощо.

Як правило, при формуванні стратегій розвитку підприємства реалізація інноваційної діяльності може бути представлена програмою та/або портфелем проектів. Відзначимо, що для вирішення більш комплексних завдань доцільно використання програми проектів, а для формування довгострокових конкурентних переваг підприємства більш корисним буде шлях створення портфелів інноваційних проектів.

Відповідно до Закону України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» та вимог сьогодення стратегічними для сучасного промислового підприємства є наступні напрями:

– освоєння нових технологій щодо транспортування та використання енергоресурсів;

– впровадження енергоефективних, ресурсозбе-рігаючих технологій, освоєння альтернативних джерел енергії;

– освоєння нових технологій виробництва матеріалів, їх оброблення і з'єднання, створення індустрії наноматеріалів та нанотехнологій;

– технологічне оновлення та розвиток виробництва;

– широке застосування технологій чистого виробництва та охорони навколишнього природного середовища;

– розвиток сучасних інформаційних, комунікаційних технологій, робототехніки [5].

Слід відзначити, що конкурентоздатне промислове підприємство повинно враховувати зазначені напрями комплексно, такий підхід дозволить раціоналізувати ресурсне забезпечення водночас із задоволенням потреб всіх зацікавлених сторін (і бізнесу, і споживачів). Отже, доцільно розглядати у якості інструменту управління інноваційним розвитком саме програму інноваційного розвитку сучасного конкурентоздатного підприємства. Реалізація проектів, що формують таку програму, дозволить отримати додаткові вигоди саме шляхом об'єднання інноваційних проектів. Для повного розуміння змістовної частини такої програми необхідно розглянути особливості інноваційних проектів.

Базуючись на дослідженнях вітчизняних і зарубіжних науковців та враховуючи типові ознаки проектів, відзначимо, що під інноваційним проектом розвитку слід розуміти сукупність обґрунтованих, взаємозв'язаних, цілеспрямованих рішень і дій з приводу залучення й використання обмеженої кількості трудових, матеріальних, інформаційних, інтелектуальних і фінансових ресурсів у межах інноваційної діяльності підприємства, які забезпечують досягнення нових цілей розвитку, спрямованих на якісну зміну підприємства як системи в цілому, на отримання корисного ефекту і забезпечення конкурентоспроможності підприємства [6].

Чинне законодавство також вводить термін «інноваційний проект». У Законі України «Про інноваційну діяльність» відзначається, що інноваційним проектом є комплект документів, що визначає процедуру і комплекс усіх необхідних заходів (у тому числі інвестиційних) щодо створення і реалізації інноваційного продукту і (або) інноваційної продукції. Відповідно, продуктом визнається результат науково-дослідної і (або) дослідно-конструкторської розробки, який є реалізацією (впровадженням) об'єкта інтелектуальної власності (винаходу, корисної моделі, промислового зразка, топографії інтегральної мікросхеми (компонування напівпровідникових виробів), селекційного досягнення тощо), на які виробник продукту має державні охоронні документи (патенти, свідоцтва) чи одержані від власників цих об'єктів інтелектуальної власності ліцензії, або реалізацією (впровадженням) відкриттів. Також в Україні цей продукт вироблено (буде вироблено) вперше, або якщо не вперше, то в порівнянні з іншим

аналогічним продуктом, представленим на ринку, він є конкурентоздатним і має суттєво вищі техніко-економічні показники [8].

Зрозуміло, що будь-яка діяльність (проектна чи інноваційна) потребує визначення оптимальних підходів до оцінювання ефективності або результативності реалізованих дій (заходів). До вирішення цього завдання у науковців існує декілька підходів.

Так, у своїх працях автори часто оцінюють результати розвитку підприємства за допомогою визначених критеріїв. У роботі [9] рівень інноваційного розвитку підприємства оцінюють за критеріями актуальності, значущості та багатоаспектності.

У роботі [10] зазначається, що велика кількість вітчизняних та зарубіжних науковців при оцінці інноваційного розвитку промислових підприємств акцентує увагу на необхідності оцінювання саме інноваційного потенціалу, адже лише за умови його наявності підприємство може розвиватися інноваційним шляхом. Водночас автором зазначається, що існує й інша позиція, у якій обґрунтовується, що наявність потенціалу ще не є запорукою досягнення промисловим підприємством інноваційного розвитку, бо в процесі реалізації інноваційної діяльності на неї чинить вплив велика кількість як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, тому оцінку інноваційного розвитку промислових підприємств необхідно проводити з позицій ефективності інноваційної діяльності.

Аналіз підходів багатьох науковців показує, що більшість з них при оцінці інноваційної діяльності підприємств спираються саме на фінансові показники, наприклад, співвідношення доходів та витрат, показники чистої дисконтованої вартості, термін окупності тощо. Однак, на думку авторів, застосування лише одного із підходів є недостатнім, а, як зазначено у роботі [10], доцільним є проведення оцінки ефективності на основі комплексного підходу як синтезу підходів, адаптованих до особливостей

здійснення інноваційної діяльності. Такий підхід дає змогу вирішити наступні завдання: оцінка кінцевого результату здійснення інноваційної діяльності (результативний підхід); оцінка ступеня досягнення поставлених цілей промислового підприємства (цільовий підхід); оцінка ефективності здійснення витрат на досягнення кінцевого результату від інноваційної діяльності (витратний підхід). Перевагою комплексного підходу є те, що він відображає ступінь ієрархічності кожного підходу, які одночасно можуть виступати необхідними умовами визначення ефективності інноваційної діяльності промислового підприємства.

Наведене вище показало, що у науковців відсутня єдина думка стосовно кількості та переліку складових інноваційного розвитку, за якими слід проводити розрахунок рівня останнього. Авторами пропонується визначати рівень ефективності інноваційного розвитку через ефективність програми інноваційного розвитку промислового підприємства, яка, своєю чергою, вже на етапі своєї ініціації повинна базуватися на «бізнес-стані» підприємства.

Українські промислові підприємства можна поділити на:

- кризові підприємства;
- підприємства, що знаходяться в умовно стійкому стані (здатні зайняти надійні позиції на ринку, але у них є проблеми, пов'язані з виробництвом і реалізацією продукції);
- ті, що успішно працюють.

Для визначення стадії розвитку підприємства пропонується застосовувати наступні показники (таблиця 1):

- рівень інноваційності (I_n);
- техніко-технологічність (T_3);
- рівень ресурсного забезпечення (ресурсність) (R_3);
- політика збуту або рівень орієнтації на маркетингові технології (M_n).

Таблиця 1 Показники для кожної зі стадій розвитку підприємства

Показник	Стадія розвитку підприємства			
	Активна	Перехідна	Пасивна	Банкрутство
I_n	високий	середній/ низький	низький	низький
T_3	високий	середній	середній/ низький	низький
R_3	високий/ середній	високий/ середній	середній/ низький	низький
M_n	високий/ середній	високий/ середній	середній/ низький	низький

Джерело: розроблено авторами

У роботі [11] для оцінки рівня інноваційного розвитку промислового підприємства пропонується використовувати такі показники: інтелектуальна власність (ІВ) та людський потенціал (ЛП).

Показник ІВ пропонується оцінити за критерієм забезпеченості технологічних процесів запатентованими розробками. Оцінку інноваційної діяльності підприємства доцільно здійснювати,

використовуючи такі показники, як впровадження нових технологічних процесів, автоматизація виробництва та освоєння нових видів продукції.

Проаналізувавши технологічні процеси, що забезпечують виготовлення зазначених видів продукції і сировини, та дані щодо забезпеченості технологічних процесів запатентованими розробками, можна дійти висновку, які процеси перекриті винаходами та корисними моделями, а які були розроблені співробітниками даного підприємства. Оцінити забезпеченість запатентованими розробками пропонується наступним чином:

– 1 – власні патенти (чинні і такі, що втратили чинність);

– 0 – винаходи (корисні моделі), отримані за ліцензією, а також патенти інших правласників, що втратили чинність;

– -1 – патенти відсутні.

Показник ЛП промислового підприємства пропонується оцінити за такими критеріями як:

– вік працівників (питома вага працівників до 40 і після 40 років);

– освітній рівень працівників (питома вага працівників з середньою або середньою спеціальною освітою та вищою освітою або науковим ступенем);

– участь працівників у створенні об'єктів права ІВ;

– підвищення кваліфікації працівників за кордоном.

Для оцінки людського потенціалу промислового підприємства за критерієм освітнього рівня працівників пропонується умовно розподілити працівників на таких, що мають середню або середню спеціальну освіту та таких, що мають вищу освіту або науковий ступінь.

Показники ресурсності та технологічності можливо отримати шляхом аналізу власних активів підприємства. Потрібно проаналізувати показники сортаменту продукції (конкурентоздатність продукції, динаміку грошових потоків від реалізації продукції), сучасність (стан) обладнання, наявність ресурсів. Для повного аналізу власних позицій промислове підприємство повинно оцінити власні можливості/обмеження щодо матеріально-технічної бази, відомості про яку будуть потрібні для проведення SWOT-аналізу [12]: обладнання, площу, сировину, енергетичні ресурси. Значення цих коефіцієнтів можна оцінити від «0» до «1».

Оцінка ринкової складової інноваційного потенціалу може бути здійснена за методикою SWOT-аналізу, згідно з якою аналізуються фактори ринкового середовища і фактори, що визначають внутрішні можливості підприємства. Для створення нового

продукту підприємству також необхідно проаналізувати власні активи, у тому числі, нематеріальні, провести SWOT-аналіз підприємства для виявлення сильних та слабких його сторін, що надасть можливість визначити стадію розвитку металургійного підприємства [12]. Сильні сторони та внутрішні можливості промислового підприємства можна оцінити за допомогою коефіцієнтів від «0» до «+1», а загрози та слабкі сторони – від «0» до «-1». Значення коефіцієнта відображає ступінь впевненості в тому, що вплив вимірюваного ним фактору збільшує (+) чи зменшує (-) можливості розвитку на основі інновацій.

Проведення такого комплексного аналізу дозволить визначити, на якій стадії розвитку знаходиться підприємство на даний час: активній, перехідній, пасивній або банкрутства. Саме для промислових підприємств, що знаходяться на перехідній та пасивній стадіях, на думку авторів, й потрібно впровадження інноваційних проєктів або програм розвитку.

Висновки. Інноваційна діяльність підприємства є рушійною силою у досягненні стійких конкурентних переваг. Але підприємство повинно враховувати особливості свого внутрішнього потенціалу, порівнюючи його з наявними тенденціями сучасного ринку. Саме аналіз останнього вказує на той факт, що об'єкти інтелектуальної власності надають продукції унікальних властивостей, які й формують її цінність. Проєктний підхід дозволяє використовувати оптимальні інструменти для досягнення стратегічних бізнес-цілей підприємства. Однак така діяльність пов'язана з високим ступенем ризику. Частково питання запобігання ризиків при реалізації програм інноваційного розвитку промислового підприємства може бути вирішено через оцінювання стану розвитку підприємства за допомогою запропонованих показників. Але надалі питання впливу різних видів ризиків на процеси реалізації програм інноваційного розвитку та діяльність підприємства в цілому повинні бути розглянуті детальніше. Слід приділити увагу алгоритмам відсіювання інноваційних проєктів, для яких співвідношення користі від реалізації проєктної дії є критично збитковими для стратегії розвитку підприємства. Авторами проводяться дослідження щодо вибору методів математичного прогнозування для розробки програмного продукту, який би дозволив проводити оцінку доцільності ініціювання програми інноваційного розвитку промислового підприємства з урахуванням цінностей зацікавлених сторін та ступеня керованості ризиками.

Література:

1. Zhu X., Xu L. Evaluation of independent innovation capability of enterprises based on factor analysis. *International Conference on Education Reform and Modern Management*. 2014. P. 401-404. DOI: <https://doi.org/10.2991/ermm-14.2014.107>.

2. José Eduardo de Oliveira Trindade, Maria Fatima Ludovico de Almeida, Ricardo Tanscheit, Marley M. B. R. Vellasco. Assessment of innovative capacity of small and medium enterprises: a fuzzy-logic-based approach. *International Association for Management of Technology Conference Proceedings*. 2016. P. 1769-1779.
3. Koziol L., Pyrek R., Mikos A., Karas A. Evaluation of the Potential of Innovative Enterprises in the Region of Malopolska. *International Journal on Strategic Innovative Marketing*. 2015. Vol. 02, P. 34-44. DOI: 10.15556/ijsim.02.01.003.
4. Global Innovation Index : Website. URL: <https://www.globalinnovationindex.org/home> (дата звернення: 27.04.2020).
5. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні : Закон України від 5 груд. 2012 р. № 3715-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3715-17> (дата звернення: 27.04.2020).
6. Молодоженя М. С. Інноваційні проекти підприємств торгівлі. *Економіка України*. 2016. №4 (653). С. 92-103.
7. Лепетюха Н. В., Липська А. С. Сучасний стан інноваційної діяльності промислових підприємств України. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип.18. С. 150-158. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-21>.
8. Про інноваційну діяльність : Закон України від 5 груд. 2012 р. № 5460-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15> (дата звернення: 27.04.2020).
9. Інноваційний розвиток підприємства: навч. посіб. / за ред. П. П. Микитюка. Тернопіль : ПП «Принтер Інформ», 2015. 224 с.
10. Коледіна К. О. Науково-методичні підходи до оцінки інноваційного розвитку промислових підприємств. *Молодий вчений*. 2018. № 7 (59). С. 489-492.
11. Швець Є. С., Рулікова Н. С. Механізми обґрунтування ініціації програми інноваційного розвитку підприємства та їх документальний супровід. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Сер. Стратегічне управління портфелями, програмами та проектами*. 2017. №2 (1224). С.89-94. DOI: 10.20998/2413-3000.2017.1224.15.
12. Швець Є. С., Рулікова Н. С. Особливості програми реконструкції металургійного підприємства. *Управління проектами у розвитку суспільства* : тези XII Міжнар. конф., 21-23 трав. 2015 р. Київ : КНУБА, 2015. С. 287- 289.

References:

1. Zhu, X. & Xu, L. (2014). Evaluation of independent innovation capability of enterprises based on factor analysis. *International Conference on Education Reform and Modern Management*, 401-404. doi: <https://doi.org/10.2991/ermm-14.2014.107>.
2. José Eduardo de Oliveira Trindade, Maria Fatima Ludovico de Almeida, Ricardo Tanscheit & Marley M. B. R. Vellasco (2016). Assessment of innovative capacity of small and medium enterprises: a fuzzy-logic-based approach. *International Association for Management of Technology Conference Proceedings*, 1769-1779.
3. Koziol, L., Pyrek, R., Mikos, A. & Karas, A. (2015). Evaluation of the potential of innovative enterprises in the region of Malopolska. *International Journal on Strategic Innovative Marketing*, Vol. 02, 34-44. doi: 10.15556/ijsim.02.01.003.
4. Global Innovation Index. *Web-site*. Retrieved from <https://www.globalinnovationindex.org/home>.
5. Verkhovna Rada of Ukraine (2012). About priority directs of innovative activity in Ukraine (Act № 3715-VI, December 5). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3715-17> [in Ukrainian].
6. Molodozhenia, M. S. (2016). Innovative projects of trade enterprises. *Ekonomika Ukrainy*, 4 (653), 92-103 [in Ukrainian].
7. Lepetiukha, N. V. & Lypska, A. S. (2018). The current state of innovative activity of industrial enterprises of Ukraine. *Ekonomika i suspilstvo*, 18, 150-158 [in Ukrainian]. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-21>.
8. Verkhovna Rada of Ukraine (2012). About innovative activity (Act №5460-VI, December 5). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15> [in Ukrainian].
9. Mykytiuk, P. P. (Ed.). (2015). *Innovative development of the enterprise*. Ternopil: PP Prynter Inform [in Ukrainian].
10. Koliedina, K. O. (2018). Scientific and methodological approaches to the evaluation of innovative development of industrial enterprises. *Molodyi vchenyi*, 7 (59), 489-492 [in Ukrainian].
11. Shvets, Ye. S. & Rulikova, N. S. (2017). Mechanisms justification initiation program of innovative development of the enterprise and their documentary support. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu 'Kharkivskiy politekhnichnyi instytut', seriia 'Stratehichne upravlinnia portfeliamy, prohramamy ta proektamy'*, 2 (1224), 89-94 [in Ukrainian]. doi: 10.20998/2413-3000.2017.1224.15.
12. Shvets, Ye. S. & Rulikova, N. S. (2015). Features of the metallurgical enterprise reconstruction program. *Tezy dopovidei XII Mizhnarodnoi konferentsii 'Upravlinnia proektamy u rozvytku suspilstva'* [Abstracts of Papers of the International Conference 'Project Management in Society Development'], XII Mizhnarodna konferentsiia 'Upravlinnia proektamy u rozvytku suspilstva' [XII International Conference 'Project Management in Society Development']. Kyiv: KNUBA, 287- 289 [in Ukrainian].

