

УДК 338.4

Наталія КИРИЧ, Наталія ШВЕДА

ОЦІНЮВАННЯ СПРИЙНЯТЛИВОСТІ ДО НОВОВВЕДЕНЬ ЯК ЕТАП БЕНЧМАРКІНГОВОГО ПРОЕКТУ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

Резюме. Бенчмаркінг – це визначення, розуміння та адаптація успішної ділової практики, що використовується іншими компаніями чи іншими структурними підрозділами тієї ж самої компанії для підвищення успішності бізнесу. Метою бенчмаркінгу є визначення того, що і де потрібно удосконалити, аналіз того, яким чином інші організації досягли високих результатів, та використання наявних знань для покращення свого становища на ринку. Процес проведення бенчмаркінгу на підприємстві включає ряд етапів (одним із перших запропоновано підхід корпорації ІВМ, який передбачає 15 етапів проведення бенчмаркінгу). В статті запропоновано перед процесом реалізації проекту проводити оцінювання сприйнятливості машинобудівного підприємства щодо впровадження рекомендованих нововведень. Автори рекомендують усі фактори, що впливають на сприйнятливості машинобудівного підприємства, поділити на дві групи: внутрішні і зовнішні. Описано, що рівень сприйнятливості машинобудівного підприємства до нововведень при реалізації бенчмаркінгового проекту залежить від особово-психологічних характеристик членів організації, існуючої організаційної структури, зовнішнього оточення та наявних вільних ресурсів. Автори вказують, що рівень сприйнятливості машинобудівного підприємства до нововведень не є постійною величиною, а може протягом різних етапів життєвого циклу змінюватися, що описується за допомогою кола зміни інноваційної сприйнятливості.

Ключові слова: бенчмаркінг, сприйнятливості машинобудівного підприємства до нововведень, зовнішні і внутрішні фактори.

Постановка проблеми. Вітчизняні підприємства на сьогодні перебувають у дуже складній економічній ситуації [15]. Особливо значні проблеми спостерігаються на машинобудівних підприємствах. Саме тому український уряд та керівництво даних підприємств повинні робити все можливе для виправлення ситуації. Одним із методів для виходу з кризи та підвищення рівня конкурентоспроможності світові науковці вважають бенчмаркінг. Сьогодні бенчмаркінг став невід'ємною частиною стратегічного управління й удосконалення діяльності успішних зарубіжних компаній, він має значне поширення в науковій та методичній літературі. Українські машинобудівні підприємства повинні спиратися на успішний світовий досвід та впроваджувати бенчмаркінг у власну систему управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розроблення концепції і методів бенчмаркінгу з 1970-х років займалися такі закордонні вчені й практики: Кемп Р., Хак Ф., Кіро П., Харрінгтон Х.Дж., Карлоф Б., МакАдам Р., Келлі М., Прадо Дж., Лонгботтом Д., Девіс П., Андерсон К., Теста С, Фонг С, Рафиг М. та інші. Проте зарубіжні автори досліджували дану проблему в умовах розвинутого ринку інвестицій і сучасних управлінських технологій, не враховуючи специфіку і кризові явища перехідної економіки та пострадянські реалії.

В Україні окремі положення й аспекти бенчмаркінгу почали пропагуватися з середини 1990-х років у працях Доброзорової О.В., Ашуєва А.М., Бутирської І.В., Весперіса С.З., Віткіна Л.М., Вишинської Т.О. та інших. Цьому сприяли дослідження російських вчених, серед них Г.Л. Багієва, Е.А. Михайлова, А.К. Казанцев, І.А. Арєнков, Е.В. Попова, І.А. Арташина, С.В. Хомякова, П.Ф. Баум, Ю.Н. Соловйова, В.В. Томилов, О. Юлдашева та інші.

Проведені дослідження дозволяють зробити висновок, що механізми впровадження бенчмаркінгу в систему управління вітчизняним підприємством, у т.ч. машинобудівним, недостатньо вивчені і є актуальними, що підтверджує важливість даного дослідження.

Мета статті. Бенчмаркінг є дуже популярною технологією в країнах Америки, Західної Європи та Азії. Проте умови ведення бізнесу в цих країнах значно відрізняються від української дійсності. Саме тому перед тим, як почати запозичувати щось із західних методів і технологій провадження бізнесу, потрібно всю наявну інформацію критично переосмислити й адаптувати до вітчизняних умов господарювання. Саме тому метою даної статті є доведення необхідності проведення оцінювання сприйнятливості машинобудівного підприємства України до нововведень як етапу бенчмаркінгового проекту з метою зниження невдачі при впровадженні в практику господарювання рекомендацій робочої групи бенчмаркінгу.

Виклад основного матеріалу. Розвиток економічних процесів та загострення конкурентної боротьби між виробниками на глобальному та регіональних ринках спричинило

Маркетингові технології підприємств у сучасному науково-технічному середовищі

появу нових методів і інструментів управління, котрі дозволяють оцінити й оптимізувати ефективність роботи організації, що призводить до підвищення її конкурентоспроможності. Одним із таких методів для підприємства є бенчмаркінг – інноваційна технологія управління, яка на основі критичного оцінювання власного внутрішнього і зовнішнього середовищ та досліджень практики ведення бізнесу іншими успішними компаніями, що працюють як на аналогічному ринку досліджуваного підприємства, так і на інших ринках, дозволяє створити безперервну систему удосконалень, що покликана підвищити ефективність бізнесу на основі оригінальних управлінських, організаційних, маркетингових та фінансових дій і рішень [1 – 4, 8, 17]. Враховуючи значне поширення цієї технології управління в зарубіжних компаніях і досягнуті за її допомогою успіхи, на нашу думку, потрібно впровадити бенчмаркінг у практику українських підприємств різних галузей, зокрема в управління підприємствами машинобудування.

За допомогою бенчмаркінгу організації можуть досягати своєї головної мети – набувати таких конкурентних переваг, які буде змога утримати тривалий час та стати лідером галузі [1 – 4]. Ці переваги досягаються завдяки розробленню внутрішньої стратегії розвитку підприємства з урахуванням його існуючого потенціалу та зовнішнього оточення. Варто зазначити, що підприємство не завжди досить швидко зможе досягти лідерства, тому для відстаючих підприємств основним завданням бенчмаркінгу повинно стати скорочення розриву між досягненнями конкурентів і власними досягненнями і, як наслідок, покращення становища на ринку.

У світовій практиці існує два підходи до проведення бенчмаркінгу підприємствами: американський і японський, які виникли майже одночасно у 80-х роках минулого століття. Взагалі в Японії запозичення чужого досвіду вважається доброю справою і не викликає осуду, як в США. Японські корпорації, користуючись чужим досвідом, дуже часто навіть не змінюють жодного етапу в процесі конкурента, який їм сподобався. Для японського бізнесу це сприймається цілком нормально. Проте варто звернути увагу на те, що дві третини японських корпорацій, які займаються бенчмаркінгом, належать до великих підприємств, і не обмежені у грошових засобах. В США, навпаки, повторення чужого досвіду скоріше осуджується. Такий метод, як бенчмаркінг є ментально виправданим способом копіювання чужих методів, що дозволяє американцям вивчати чужий досвід, при цьому не втрачаючи гарної репутації. Для бенчмаркінгу американці придумали лозунг: «Це було придумано не в нас, але ми переробили це для себе й отримали користь» [8, 17].

Про процес проведення бенчмаркінгу в зарубіжній літературі сказано дуже багато. Більшістю авторів за основу взято підхід, запропонований корпорацією IBM [8]. Проте такий підхід є досить обмеженим із таких причин: по-перше, він обмежений порівняльними дослідженнями виробленої продукції (якщо розуміти назву першого кроку у буквальному розумінні цього слова); по-друге, в ньому відсутні такі важливі для бенчмаркінгу етапи, як адаптація, реалізація й оцінювання ефективності.

На нашу думку, для підприємств машинобудування України одним із етапів при проведенні бенчмаркінгового проекту перед реалізацією конкретного проекту має стати оцінювання сприйнятливості підприємства щодо впровадження рекомендованих нововведень (рис. 1). Це пов'язано з тим, що більшість підприємств машинобудування України перебуває в складному економічному становищі та має значні проблеми із менеджментом. Саме з цих причин потрібне попередня оцінювання того, чи зможе машинобудівне підприємство впровадити у власну діяльність запозичений досвід, чи ні.

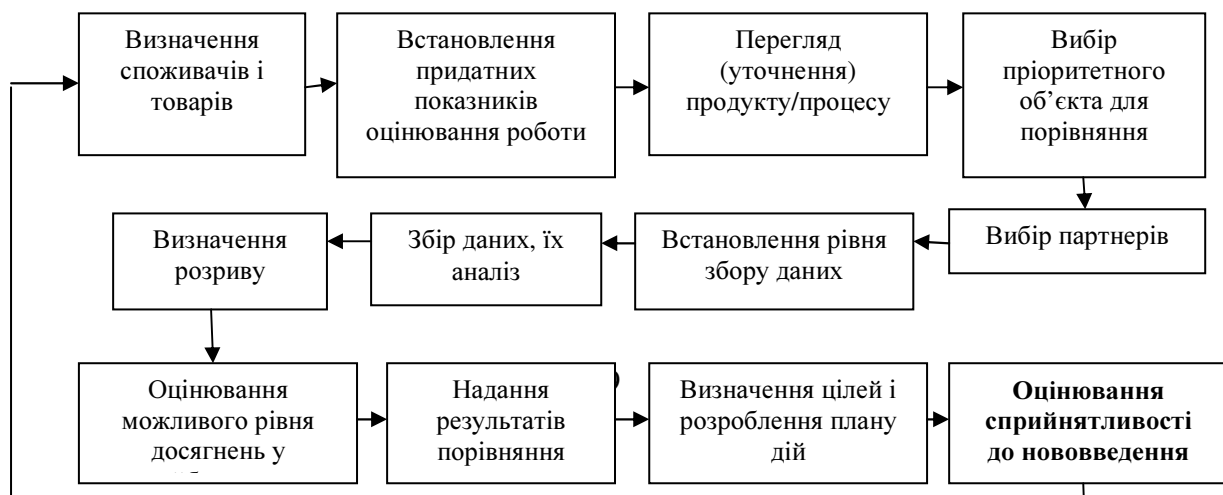


Рисунок 1. Послідовність етапів бенчмаркінгового проекту на машинобудівних підприємствах України

Figure 1. Sequence of benchmarking project stages at the Ukrainian machine building enterprises

Із позиції лінгвістики сприйнятливість означає наявність сукупності механізмів, що забезпечують перехід від первинного опису інформації до її інтерпретації як певної одиниці системи, тобто ідентифікації [14, с. 632].

За Н.П. Масленниковою інноваційна сприйнятливість – це здатність організації знаходити інновації в інформаційному полі, розрізнати їх та ідентифікувати їх окремі ознаки, виокремлювати в них інформативний зміст, адекватний меті дії, сформованому образу розвитку організації, і прийняття інновації до використання з метою підвищення своєї конкурентоспроможності [11, с. 268].

За П.П. Микитюком сприйнятливість організації до нововведень – це властивість суб'єкта до опанування інновацій, а саме: час освоєння нововведення даною організацією менший порівняно з іншими. Чим раніше буде прийнято рішення про впровадження інновацій або чим більше буде освоєно нововведень за певний період у зіставленні з іншими суб'єктами опанування нововведень, тим вища сприйнятливість організації до інновацій [13, с. 76].

За Є.Н. Сащенкою, інноваційна сприйнятливість – це адаптація підприємств до вже існуючих нововведень [16, с. 210]. При цьому інноваційна сприйнятливість не вказує однозначно на інноваційну активність підприємств.

Підсумовуючи вищесказане, сприйнятливість машинобудівного підприємства до нововведення як етап бенчмаркінгового проекту повинна ґрунтуватися на вивченні того, чи має підприємство здатність до впровадження конкретного нововведення, що рекомендується робочою групою бенчмаркінгу. Проте не слід забувати, що дане нововведення є новим лише для конкретного підприємства, але не для галузі чи економіки в цілому, тому що бенчмаркінг ґрунтується на впровадженні адаптованого чужого досвіду. В цьому випадку розроблення радикальних інновацій не є метою.

Взагалі нововведення неминучі й мають бути вчасно прийняті організацією. Керівники організацій виходять із того, що нововведення потрібні для майбутнього розвитку, хоча є дуже ризикованими. Але відмова від них – це ризикованіша справа, пов'язана з підвищенням ймовірності програшу в конкурентній боротьбі.

Визначенню факторів успішності й невдач розроблення та впровадження нововведень присвячено чимало досліджень в Європі, США, Японії, висновки яких дають схожі результати. Перш за все зазначається висока «смертність» нових ідей. Зі ста ідей до розроблення береться 26,6%, до стадії випробувань доходить 12,4%, введеними і комерційно успішними виявляються 9,4%. Для успіху одного нововведення продукувати потрібно 18 нових ідей [7, с. 142].

Усі фактори, які можуть впливати на діяльність підприємств, зокрема на сприйнятливість до нововведень, поділяють на дві великі групи: зовнішні та внутрішні [6, 12].

Маркетингові технології підприємств у сучасному науково-технічному середовищі

Зовнішні фактори визначають рівень залежності організації від зовнішнього середовища, наприклад, потребу в ресурсах, кредитах, клієнтах, кадрах, становище на ринку, наявність конкурентів, зміну попиту. Організації, які хочуть і можуть більшою мірою впливати на зовнішнє середовище, прагнуть не лише пристосовуватися до середовища, а й змінювати його через нововведення.

Зовнішні фактори можуть бути поділені на три підгрупи (рис. 2).

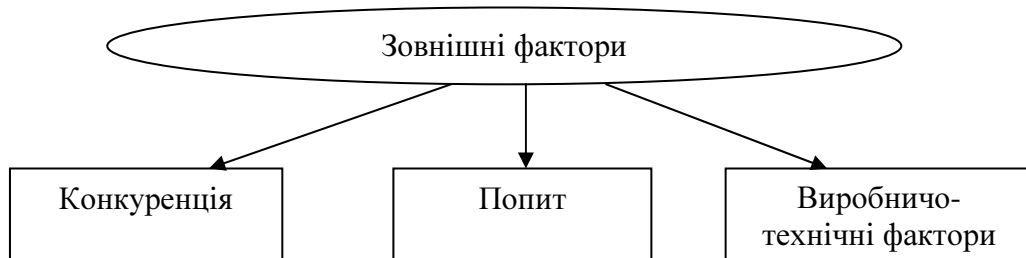


Рисунок 2. Зовнішні фактори, що визначають сприйнятливість машинобудівних підприємств України до нововведень

Figure 2. External environment for innovation susceptibility at the Ukrainian machine building enterprises

Для бенчмаркінгу найактуальнішим зовнішнім фактором є конкуренція. Конкуренція спонукає машинобудівні підприємства розробляти і виробляти нові продукти, знижувати витрати на їх виробництво і збут. Все це припускає необхідність здійснення нововведень.

Існування попиту на продукцію означає, що машинобудівні підприємства повинні бути зацікавлені в упровадженні інновацій для втримання інтересу споживачів до своєї продукції та розширення і поглиблення ринків збуту. Крім цього, впровадженню нововведень буде сприяти не тільки попит на існуючі товари, а й формування попиту на нові, що в кінцевому результаті підвищуватимуть інноваційну активність машинобудівних підприємств України.

Виробничо-технічні фактори визначають можливості реалізації нововведень. Якщо з'являється перспективна науково-технічна розробка, але не розвинені суміжні виробництва, продукція яких вимагає комерціалізації даної розробки, то, ймовірно, процес реалізації нововведення на машинобудівних підприємствах проходитиме з ускладненнями.

Серед внутрішніх факторів, котрі впливатимуть на сприйнятливість до нововведень машинобудівних підприємств при реалізації бенчмаркінгового проекту, можна виділити кілька найважливіших (рис. 3).

Ставлення керівництва до нововведень. Якщо це ставлення негативне з самого початку, то навряд чи варто очікувати позитивних рішень при впровадженні нововведень на машинобудівних підприємствах. Тільки тоді у компанії можливі нововведення, а відповідно і розвиток, коли їх необхідність усвідомлюється на рівні вищого менеджменту.

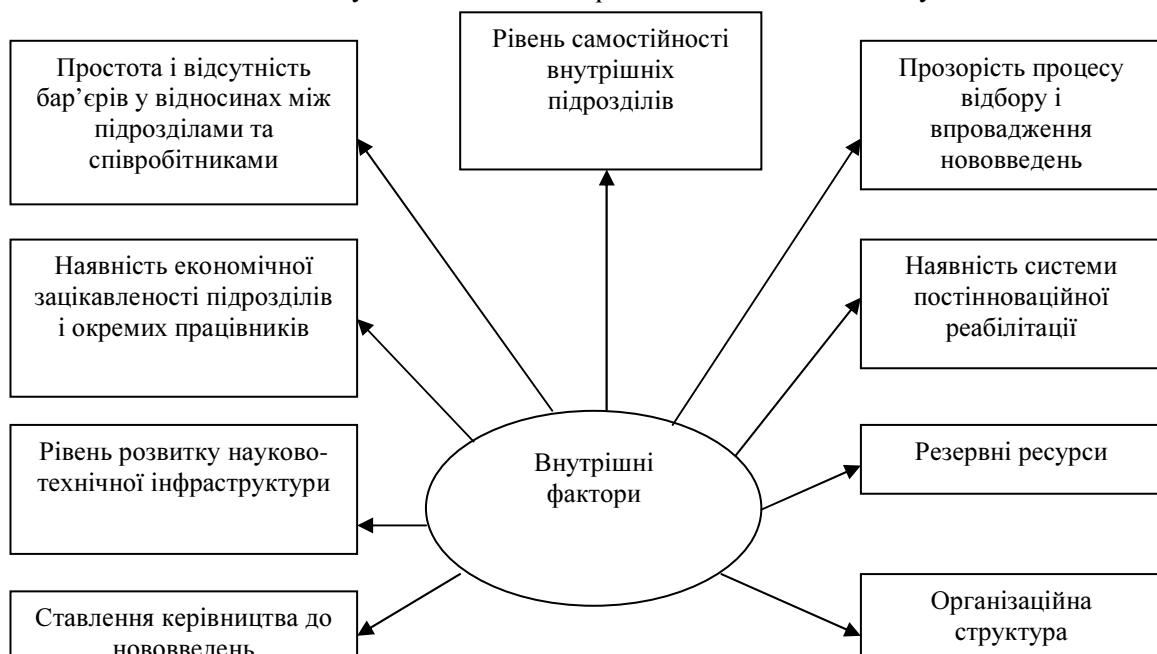


Рисунок 3. Внутрішні фактори, що визначають сприйнятливість машинобудівних підприємств України до нововведень

Figure 3. Internal environment for innovation susceptibility at the Ukrainian machine building enterprises

Простота і відсутність бар'єрів у відносинах між підрозділами і співробітниками. Наявність бар'єрів у спілкуванні різних рівнів організації – головний недолік, зумовлений тим, що інноваційні ідеї, які виникають в одному підрозділі або в одного працівника, не можуть бути використані іншими, і, як наслідок, розробник ідеї не отримує підтримки.

Ступінь самостійності внутрішніх підрозділів. Якщо підрозділи машинобудівного підприємства матимуть право самостійно ініціювати і реалізовувати нововведення, то в даному разі скоротяться терміни введення новацій. Крім того, це дозволить підвищити інтенсивність їх потоку, тобто кількість інноваційних заходів, здійснених за одиницю часу.

Наявність економічної зацікавленості підрозділів й окремих працівників. Покращення економічних результатів діяльності машинобудівного підприємства має знаходити відображення в підвищенні рівня доходу відповідних підрозділів і працівників, які розробляють і впроваджують нововведення. Інакше ті, хто буде здійснювати інноваційний процес на підприємстві, виявляться у кращому випадку байдужими до термінів і результатів його завершення.

Наявність системи постінноваційної реабілітації. Під постінноваційною реабілітацією розуміють проведення системи заходів, пов'язаних з усуненням негативних наслідків упровадження нововведень. Це може бути пов'язане зі скороченням робочих місць, вилученням з виробничого процесу працівників певних спеціальностей і професій, закриттям цехів і підприємств. Якщо така система відсутня, то запропоновані нововведення будуть незрозумілими безпосередньо працівникам, чий інтерес зачеплений у ході введення новацій. Більше того, такі люди можуть протидіяти інноваційному процесу. Тому необхідно створити умови для безболісного сприйняття працівниками негативних результатів нововведень.

Прозорість процесу відбору й упровадження нововведень. Чим зрозуміліші для працівників критерії відбору нововведень, тим меншим є опір їм та вищою ймовірність додаткових пропозицій для покращення. Крім того, якщо впровадження нововведень відбувається «на очах» у працівників із поясненнями необхідності певних кроків, то тим вищою буде лояльність персоналу до таких новацій.

Резервні ресурси – це ті, що не використовуються на машинобудівних підприємствах на інші цілі й мають виняткове значення в процесі сприйняття нововведень. До таких ресурсів належать: інтелектуальний потенціал: чисельність науково-дослідних підрозділів, кількість спеціалістів-дослідників, конструкторів, інженерів, інших фахівців, їхня кваліфікація, завантаженість роботою, плинність, здібності та готовність до інноваційної діяльності; матеріальні ресурси: розміри невикористаних виробничо-наукових потужностей, обладнання, запасів матеріалів тощо; фінансові ресурси: обсяги інвестицій, інноваційні фонди, ефективність їх використання.

Наявна організаційна структура. Централізація, формалізація, складність, інтегрованість, відкритість організації здійснюють вплив на сприйнятливість до нововведень.

Крім розглянутих факторів, на рівень сприйнятливості машинобудівних підприємств до нововведень впливає і характер нововведення: властивості технології чи продукту, які розглядаються як набір певних властивостей, що дадуть переваги користувачам, набір вигод, які отримає підприємство як користувач нововведення. Важливими є спільні нововведення

Маркетингові технології підприємств у сучасному науково-технічному середовищі

(техніки, технології) з іншим устаткуванням (процесами), складність конструкції, простота в експлуатації, очікуваний прибуток, ризик та ін.

Загальну модель американських дослідників в області сприйнятливості організації до нововведень можна представити залежністю [17, с. 34]:

$$Y = f(IS, P, S, E), \quad (1)$$

де IS – сприйнятливість організації до нововведень; P – особово-психологічні характеристики членів організації; S – характеристики організаційної структури (організаційні змінні); E – характеристики зовнішнього оточення і міжорганізаційних зв'язків (контекстуальні змінні).

На думку авторів, для машинобудівних підприємств модель оцінювання сприйнятливості до нововведень при реалізації бенчмаркінгового проекту варто подати у вигляді

$$Y = f(IS, P, S, E, R), \quad (2)$$

де IS – сприйнятливість організації до нововведень; P – особово-психологічні характеристики членів організації; S – характеристики організаційної структури (організаційні змінні); E – характеристики зовнішнього оточення й міжорганізаційних зв'язків (контекстуальні змінні); R – наявні фінансові, матеріальні, трудові та інформаційні ресурси, що можуть бути використані для реалізації нововведення.

Особистості керівника і його підлеглих мають певний вплив на схвалювані ними рішення щодо нововведень, котрих потребує підприємство при реалізації бенчмаркінгового проекту. На процес прийняття управлінських рішень при виборі й реалізації бенчмаркінгового проекту з боку керівника впливають такі фактори: особисті якості керівника, його знання та досвід, ціннісні орієнтири, готовність до ризику, прагнення та готовність до змін, існуючий стиль керівництва тощо. З боку рядових працівників на процес реалізації управлінського рішення впливають фактори: індивідуальні якості, досвід, міжособистісні взаємовідносини, згуртованість колективу, мікроклімат у ньому, прагнення до змін, ініціативність та бажання до праці тощо.

Для реалізації нововведень при реалізації бенчмаркінгового проекту потрібно враховувати тип організаційної структури управління підприємством, її гнучкість, ступінь централізації, жорсткість та потенціал. Організаційні структури сучасних українських машинобудівних підприємств, як правило, орієнтовані на поточне управління, тобто є негнучкими та бюрократичними. Саме тому вони більшою мірою пристосовані для незначних змін. Більш радикальні зміни їм вже не під силу. Тому реалізацію бенчмаркінгового проекту існуючі організаційні структури машинобудівних підприємств можуть значно сповільнювати.

Зовнішнє оточення підприємства визначає необхідність і масштабність змін та нововведень. Для машинобудівних підприємств України зовнішнє середовище є складним, рухомим, невизначеним. Крім того, українські машинобудівні підприємства за рівнем ефективності, використання сучасних наукових технічних і технологічних розробок та екологічності дуже відстають від світових компаній. Вже ці твердження свідчать про необхідність змін, які можна реалізувати за допомогою бенчмаркінгу.

Наявність необхідних ресурсів (фінансових, матеріальних, людських, інформаційних) дозволяє не тільки успішно реалізувати бенчмаркінговий проект без порушення ходу існуючого виробничого процесу, але й компенсувати втрати від затримок і певних невдач, які при цьому можуть виникнути, але їх неможливо передбачити.

Рівень інноваційної сприйнятливості для різних підприємств однієї галузі може значно відрізнятись. Крім того, рівень сприйнятливості до нововведень для того ж самого підприємства в різні періоди його життєвого циклу не є постійною величиною. Це свідчить про те, що інноваційну сприйнятливість машинобудівного підприємства можна підвищити або знизити (рис. 4). Звичайно, для підприємства кращим варіантом є позитивне коло інноваційної сприйнятливості, що сприятиме успішній реалізації бенчмаркінгу. Проте, якщо підприємство попаде в пастку несприйнятливості, не варто панікувати. В такому випадку, при перших проявах такої ситуації керівнику підприємства потрібно визначити причини, які призвели до цього, та намагатись їх усунути.



Рисунок 4. Коло зміни інноваційної сприйнятливості машинобудівного підприємства

Figure 4. Innovation susceptibility change cycle for machine building enterprise

Джерело: адаптовано авторами на основі [5].

Source: adapted by the authors based on [5].

Висновки. На підставі викладеного вище можна зробити висновок, що для підприємств машинобудування бенчмаркінг є необхідний з метою підвищення рівня конкурентноздатності та створення таких конкурентних переваг, які можна утримати протягом тривалого часу. Проте сучасні машинобудівні підприємства України мають низку проблем, у тому числі фінансових. Саме тому для них є актуальним зниження рівня невдач при реалізації бенчмаркінгу. З цією метою потрібно перед початком реалізації запропонованих бенчмаркінгових рекомендацій оцінити рівень сприйнятливості підприємства до нововведень.

Conclusions. Summarizing the research results it should be noted that machine building enterprises are in need in benchmarking in order to increase their competitiveness and to create long-term competitive advantages. However, modern machine building enterprises of Ukraine have a number of problems, including financial ones. Therefore, failures reduction is important for benchmarking implementation. For this purpose it is needed to evaluate the company's innovation susceptibility rate before implementing the proposed benchmarking recommendations.

Використана література

1. Белокорвин, Э.С. Бенчмаркинг – большие возможности малого бизнеса [Текст] / Э.С. Белокорвин // Управление компанией. – 2006. – №1. – С. 10 – 15.
2. Бутирська, І.В. Бенчмаркинг як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств інфраструктури [Текст] / І.В. Бутирська // Стан і проблеми трансформації фінансів та економіки регіонів у перехідний період. – Хмельницький, 2004. – С. 274 – 276.
3. Віткін, Л.М. Бенчмаркинг як ефективний інструмент загального управління якістю [Текст] / Л.М. Віткін // Науково-технічний вісник. – К., 2007. – Вип.4. – С. 110 – 116.
4. Данилов, И.П. Бенчмаркинг как основа создания конкурентоспособного предприятия [Текст] / И.П. Данилов. – М.: Стандарты и качество, 2005. – 70 с.
5. Діхтяренко, К.В. Вплив інноваційних змін на сприйнятливність підприємства [Текст] / К.В. Діхтяренко // БІЗНЕСІНФОРМ. – 2012. – №3. – С. 100 – 103. – Режим доступу: [www.business-inform.net/_inc/kachka_pdf.php?year=2012&abstract=2012-3_0-pages-100_103\[1\].pdf](http://www.business-inform.net/_inc/kachka_pdf.php?year=2012&abstract=2012-3_0-pages-100_103[1].pdf)
6. Захарченко, В.І. Інноваційний менеджмент [Електронний ресурс] / В.І. Захарченко. – Режим доступу: http://pidruchniki.ws/12600216/ekonomika/faktori_uspishnosti_novovveden
7. Йохна, М.А. Економіка і організація інноваційної діяльності: навч. посібник [Текст] / М.А. Йохна, В.В. Стадник. – К.: Академія, 2005. – 400 с.
8. Кемп, Р.С. Легальный промышленный шпионаж: бенчмаркинг бизнес-процесов: технологии поиска и внедрения лучших методов работы ваших конкурентов; пер. с англ. [Текст] / Р.С. Кемп; под ред. О.Б. Максимовой. – Днепропетровск: Баланс-клуб, 2004. – 416 с.
9. Кристенсен, К. Решение проблемы инноваций в бизнесе. Как создать растущий бизнес и успешно поддерживать его рост [Текст] / М. Кристенсен Клейтон, Е. Рейнор Майкл; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 290 с.
10. Маслак, О.О. Чинники впливу на інноваційну активність підприємств [Електронний ресурс] / О.О. Маслак, В.Й. Жежуха // Науковий вісник, 2008. – Вип. 18.8. – С. 203 – 207. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/chem_biol/nvnltu/18_8/203_Maslak_18_8.pdf
11. Масленникова, Н.П. Менеджмент в инновационной сфере: учеб. пособ. [Текст] / Н.П. Масленникова, А.В. Желтенков. – М.: ИД «ФБК-ПРЕСС», 2005. – 536 с.
12. Мескон, М.Х. Основы менеджмента: пер. с англ. [Текст] / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф Хедоури. – М.: Дело, 2001. – 702 с.
13. Микитюк, П.П. Інноваційних менеджмент [Текст] / П.П. Микитюк. – К.: ЦУЛ, 2007. – 400 с.
14. Новий тлумачний словник української мови [Текст] / Укл.: В. Яремко, О. Сліпушко. – К.: Аконіт, 2001. – 864 с.
15. Офіційний сайт державного комітету статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
16. Сашенкова, Е.Н. Проблема эффективного управления инновационной активностью и восприимчивостью современных предприятий [Текст] / Е.Н. Сашенкова // Реформирование системы управления на современных предприятиях: сб. материалов VIII Междунар. науч.-практ. конф. – Пенза: РИО ПГСХА, 2008. – С. 209 – 212.
17. Управленческие нововведения в США: проблемы внедрения [Текст]; пер. с англ. В.П. Аверчев, А.А. Воронков, А.Н. Исаенко и др. – М.: Наука, 1986. – 244 с.
18. Харрингтон, Х.Дж. Бенчмаркинг в лучшем виде! 20 шагов к успеху [Текст] / Х.Дж. Харрингтон, Дж.С. Харрингтон. – СПб.: Питер, 2004. – 176 с.