

**О.М. СИНІГОВЕЦЬ**  
**ЕФЕКТИВНІСТЬ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА**

В статті визначаються основи ефективного управління інноваціями підприємств. Процес управління націлений на інновації забезпечує досягнення бажаних кінцевих результатів. З точки зору інновацій вибудовуються інвестування, управління персоналом, культура інновацій, система стимулів; реалізується різний набір інструментів і методів, наприклад краудсорсингові змагання ідей, внутрішній венчурний фонд, аналіз настрою клієнтів та інш. Підвищення інноваційних зусиль підприємства забезпечують гармонійні і системні заходи, корпоративний механізм інновацій.

Виявлена необхідність постійного виміру стану реалізації інновацій з метою забезпечення максимальної їх ефективності. Визначено роль окремих показників в системі вимірювання і основні чинники їх визначаючі. Вимірювання відслідковує такі аспекти інновацій, як вихідні данні, пропускна здатність і результативність. Показники можуть оцінювати вкладення, процеси і їх контроль, результати. Проведено дослідження критеріїв оцінки ефективності інформаційних технологій. Пріоритетні в оцінці критерії пропонуються для впровадження при визначенні КРІ збалансованої системи показників підприємства, також визначені зміни системи оцінки для цифрових підприємств.

В сучасних умовах здійснення будь-якої діяльності повинна відповідати принципам ефективності. В статті досліджується оцінка ефективності проектів інноваційного підприємництва. Визначаються основні підходи, що використовуються зараз в оцінці ефективності інновацій, і можливість їх використання в оцінці ефективності стартапів. Статична і динамічна оцінки визначені як основні підходи, що застосовуються до оцінки ефективності інноваційних рішень. В результаті визначено складність застосування статичних показників і можливість при певних умовах динамічної оцінки ефективності рішень інноваційного підприємництва. Встановлено відмінні характеристики діяльності суб'єктів інноваційного підприємництва, які визначають вимоги і впливають на результати оцінки ефективності. Інноваційне підприємництво пов'язано з високим рівнем ризику і навіть невизначеністю. Комерціалізація ідей реалізується проходженням різних за змістом стадій, що визначають вимоги і обмеження до оцінки ефективності. Особливості реалізації різних етапів розвитку стартапів обумовлюють пошук нових підходів до оцінки ефективності. В статті визначені основні підходи оцінки ефективності стартапів, критерії ефективності впровадження проектів на основі інформаційних (цифрових) технологій.

**Ключові слова:** інновації, інноваційне підприємництво, комерціалізація ідей, стартап, цифрове підприємство, цифрова економіка, ефективність інноваційного підприємництва, методи оцінки економічної ефективності, інноваційний портфель.

**О.Н. СИНІГОВЕЦ**  
**ЭФФЕКТИВНОСТЬ ИННОВАЦИОННОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА**

В статье определяются основы эффективного управления инновациями предприятий. Процесс управления нацеленный на инновации обеспечивает достижение желаемых конечный результатов. С точки зрения инноваций выстраиваются инвестиции, управление персоналом, культура инноваций, система стимулов и т.д.; реализуется разный набор инструментов и методов, например, краудсорсинговые соревнования идей, внутренний венчурный фонд, анализ настроения клиентов и т.д. Повышение инновационных усилий предприятия обеспечивают гармоничные и системные мероприятия, корпоративный механизм инноваций.

Вывявлена необходимость постоянного измерения состояния реализации инноваций с целью обеспечения максимальной их эффективности. Определена роль отдельных показателей в системе измерения и основные факторы их определяющие. Измерение отслеживает такие аспекты инноваций, как исходные данные, пропускная способность и результативность. Показатели могут оценивать вложения, процессы и их контроль, результаты. Проведено исследование критериев оценки эффективности информационных технологий. Пріоритетные в оценке критерии предлагаются для внедрения при определении КРІ сбалансированной системы показателей предприятия, также выделены изменения системы оценки для цифровых предприятий. В современных условиях реализация любой деятельности должна соответствовать принципам эффективности. В статье исследуется оценка эффективности проектов инновационного предпринимательства. Определяются основные подходы, которые используются сейчас в оценке эффективности инноваций, и возможность их использования в оценке эффективности стартапов. Статическая и динамическая оценки определены как основные подходы, которые используются к оценке эффективности инновационных решений. В результате определена сложность использования статических показателей и возможность при определенных условиях динамической оценки эффективности решений инновационного предпринимательства. Установлены отличительные характеристики деятельности субъектов инновационного предпринимательства, которые определяют требования и влияют на результаты оценки эффективности. Инновационное предпринимательство связано с высоким уровнем риска и даже неопределенностью. Комерціалізація ідей реалізується проходженням різних по содержанию стадий, которые определяют требования и ограничения к оценке эффективности. Особенности реализации различных этапов развития стартапов определяют поиск новых подходов к оценке эффективности. В статье определены основные подходы оценки эффективности стартапов, критерии эффективности внедрения проектов на основе информационных (цифровых) технологий.

**Ключевые слова:** инновации, инновационное предпринимательство, коммерциализация идей, инновационное предприятие, стартап, цифровое предприятие, цифровая экономика, эффективность инновационного предпринимательства, методы оценки экономической эффективности, инновационный портфель.

**O. SUNIGOVETS**  
**EFFECTIVENESS OF INNOVATIVE ENTREPRENEURSHIP**

The article defines the basics of effective management of enterprise innovation. Management process aimed at innovation ensures the achievement of the desired end results. From the point of view of innovation, investments, personnel management, culture of innovation, incentive system, etc. are built; a different set of tools and methods is being implemented, for example, crowdsourcing competition of ideas, an internal venture fund, an analysis of customer sentiments, etc. Increase of innovative efforts of the enterprise is provided by harmonious and sisteme events, corporate mechanism of innovation.

Identified the need for continuous measurement of the state of implementation of innovation in order to maximize their effectiveness. The role of individual indicators in the measurement system and their main factors are determined. Measurement tracks such aspects of innovation as source data, throughput and performance. Indicator can evaluate investmen, processes and their control, results. Has been conducted a study of the criteria fore evaluating the effectiveness of information technology. Priority criteria for evolution are proposed for implementation when determining the KPI of a balanced system of enterprise indicators, and changes in the evaluation system for digital enterprises are also highlighted. In modern conditions, the implementation of any activity must comply with the principles of efficiency. The article examines the assessment of the effectiveness of innovative entrepreneurship projects. The main approaches that are used now in evaluating the effectiveness of innovations, and the possibility of their use in evaluating the effectiveness of start-ups are determined. Static and dynamic assessments are defined as the main approaches that are used to assess the effectiveness of innovative solutions. As a result, the complexity of using static indicators and the possibility, under certain conditions, of a dynamic assessment of the effectiveness of innovative entrepreneurship solutions were determined. The distinctive characteristics of

the activities of the subjects of innovative entrepreneurship, which define the requirements and influence the results of the effectiveness evaluation, are established. Innovative entrepreneurship is associated with a high level of risk and even uncertainty. The commercialization of ideas is realized by passing through various stages by content, which determine the requirements and limitations to the assessment of the effect. Features of the implementation of various stages of development of startups predetermine the search for new approaches to evaluating performance. The article defines the main approaches to evaluating the effectiveness of start-ups, the criteria for the effectiveness of implementing projects based on information (digital) technology.

**Keywords:** innovation, innovative entrepreneurship, commercialization of ideas, innovative enterprise, start-up, digital enterprise, digital economics, efficiency of innovative entrepreneurship, methods of evaluating economic efficiency, innovative portfolio.

**Вступ.** Сучасні умови підвищеної динамічності і невизначеності функціонування підприємств, посилення конкурентної боротьби визначають необхідність виявлення внутрішніх резервів, пошуку нових ідей і можливостей. Успішні підприємства здійснюють активну інноваційну діяльність. Висока ступінь ризику інновацій, невизначеність ускладнює реалізацію інноваційної діяльності підприємств. Дослідження нових засад ефективного управління інноваційною діяльністю є актуальною. Одним з перспективних напрямів є дослідження оцінки ефективності рішень суб'єктів інноваційного підприємництва, в тому числі з урахуванням нових тенденцій розвитку, формування цифрової економіки.

Отже, вищезазначене визначає важливість дослідження ефективного управління інноваціями і оцінки ефективності проєктів інноваційного підприємництва.

**Аналіз стану питання.** Інноваційне підприємництво забезпечує трансформацію ідей і результатів наукових досліджень в технологічні процеси, способи виробництва. В умовах інтеграції і глобалізації економіки інноваційне підприємництво виступає швидкозростаючим видом підприємницької діяльності, розширюючи високотехнологічний сектор економіки [8].

Інноваційне підприємництво забезпечує підвищення ефективності виробництва, конкурентоспроможності продукції і формування надприбутків.

Особливості інноваційних процесів підприємництва обмежують застосування традиційних підходів до оцінки ефективності. Сучасні тенденції розвитку інформаційних технологій, становлення цифрової економіки визначають актуальність дослідження питань ефективного управління інноваціями і оцінки ефективності проєктів інноваційного підприємництва.

**Мета роботи.** Метою даної статті є дослідження теоретичних основ і практичного досвіду ефективного управління інноваціями в сучасних умовах, визначення сучасних методів оцінки і забезпечення ефективності інноваційного підприємництва.

**Аналіз основних досягнень і літератури.** Проблеми ефективного управління інноваціями вивчали зарубіжні і вітчизняні вчені, а саме Й. Шумпетер, П.Ф. Друкер, Б. Твісс, Б. Санто, М.Д. Кондратьєв, П. Уайт, Р. Акоф, Р.А. Фатхутдинов та інш., методи оцінки ефективності інноваційних проєктів досліджували І.О. Бланк, В.В. Ковальов, Д. Норткотт та інш. Було зроблено вагомий внесок в удосконалення управління виходячи з вимог інноваційного розвитку, розроблені різні методичні підходи щодо оцінки ефективності інноваційних рішень.

**Виділення невирішених частин загальної проблеми.** Розвиток малих швидкозростаючих інноваційних підприємств, інноваційна діяльність великого бізнесу визначають нові умови щодо ефективності прийняття управлінських рішень, управління інноваціями. Залишаються дискусійні, нерозкриті питання щодо ефективного управління і оцінки ефективності рішень інноваційного підприємництва.

**Викладення основного матеріалу дослідження.**

Підвищити результативність інноваційної діяльності можуть насправді інноваційні підприємства, це організації, в яких усі компоненти системи узгоджені і націлені на інновації: навички, інструменти, оцінка результатів, платформи, система заохочень і цінності. В системі управління інноваціями визначені обов'язковими, головними її компонентами: навчання, чітке визначення інновацій, вимірювання рівня інновацій, лідери інновацій і процеси управління.

Ефективним засобом впливу на кінцеві результати є система виміру інновацій. Оцінка інновацій підприємств проводиться за змішаною системою виміру. Усі показники оцінки рекомендується поділити на показники, що пов'язані з вкладенням, з процесами і результатом.

Інновації потребують фінансових, людських ресурсів. Ресурсні можливості визначає час, що приділяється інноваційному розвитку, патенти та інш. як оцінка зусиль на розробку нових технологій. Оцінка процесу і його контроль проводиться за такими аспектами, як швидкість процесу, генерування ідей, збалансованість інноваційного портфеля, розрив зростання, індивідуальність інструментів різних типів проєктів. Результати визначають кількість нових товарів і послуг, відсоток прибутку отриманого від нових товарів, нових клієнтів, нових категорій продуктів, рентабельність інвестицій. Такий підхід створює можливості формування збалансованого інноваційного портфеля і забезпечує ефективне управління реалізацією інновацій.

Загальновизнаними підходами до оцінки інновацій є витратний, доходний і порівняльний. Основні підходи оцінки ефективності базуються на статичних методах оцінки чи методах дисконтування враховуючих майбутні платежі і їх внесок у загальний прибуток. Відповідно до фінансових аспектів метою є збільшення прибутків. Альтернативна вартість виникає при наявності обмеженості цінних ресурсів об'єкту чи діяльності. Оцінка інноваційного підприємства проводиться за напрямками фінансового стану, економічної ефективності, вартості інноваційного бізнесу. Економічна цінність, вартість інновації для споживача визначається її очікуємою корисністю і конкурентоспроможністю на ринку

інноваційних продуктів [7]. Особливості діяльності швидкозростаючих інноваційних підприємств визначили використання таких методів оцінки, як відновний, метод Беркуса, метод венчурного капіталу (норми прибутку планованої інвестиції або при виході інвестора), оцінки потенційної аудиторії за вартістю клієнта чи за доходністю клієнта, визначення вартості на основі коефіцієнтів (мультиплікаторів), скорингу, метод PVN. Характеристика основних сучасних методів оцінки ефективності інновацій підприємницької діяльності визначені в таблиці.

Сучасний етап розвитку визначає пріоритет інноваційних проєктів, що реалізуються на основі нових інформаційних технологій. Активно розвивається і збільшує економічну значимість цифрова економіка.

Ефективність впровадження ІТ проєктів визначається з використанням традиційних фінансових методик, імовірнісних методів, інструментів якісного аналізу.

Оцінка ефективності ІТ проводиться з використанням економічних і системних методів. Найбільш використовуємими є метод сукупної вартості володіння і повернення інвестицій.

Досвід оцінки ефективності ІТ проєктів визначив широке застосування концепції оцінки сукупної вартості володіння, яка передбачає такі дії з управління вартістю володіння:

визначення існуючих ІТ-активів підприємства;

формування моделі сукупних витрат на ІТ підприємства і визначення ефективності існуючих витрат;

визначення цілей розвитку інформаційних систем що забезпечують необхідну ефективність;

оцінка витрат і економічного ефекту заходів досягнення цілей розвитку інформаційних систем.

Сукупну вартість володіння визначають за сумою прямих і непрямих витрат.

Через труднощі визначення внеску ІТ у прибуток підприємства, планування вигід і їх представлення у грошовому виразі, оцінки тривалості корисного використання ІТ застосовуються системні методи, а саме: збалансована система показників, система

показників ІТ, референсна модель продуктивності, бізнес-цінність ІТ, сервісна стратегія ІТІЛ.

Збалансована система показників оцінює проєкти у різних вимірах:

клієнтно-орієнтований;

внутрішньофірмовий;

інноваційний;

фінансовий.

Традиційна методологія збалансованої системи показників визначає стратегічні карти як угруповання цілей і показників за категоріями (перспективами):

фінанси (фінансові цілі розвитку і результати роботи – обіг, прибуток, рентабельність та інш.);

клієнти і ринок (цілі присутності на ринку і показники якості обслуговування – освоєння ринків і територій продажів, час виконання замовлень, «ідеальне замовлення» та інш.);

бізнес-процеси ( вимоги до ефективності процесів – вартість, час, кількість помилок, ризиковість та інш.);

розвиток (цілі пошуку нових технологій і підвищення кваліфікації персоналом) [10].

У цій моделі інформаційні технології не присутні явно ні в одній з категорій.

Набір перспектив збалансованої системи показників для ІТ може бути таким: місія, клієнти, процеси, технології, організація.

Може бути набір перспектив і іншим: фінансова політика; політика по відношенню до ІТ-користувачів, внутрішня політика, технології, політика навчання і зростання.

Найбільш важливі моменти діяльності і ефективність використання ІТ можуть визначити індикатори:

роль ІТ-служб;

управління проєктами і бюджетом;

взаємодія з постачальниками і консультантами;

управління операціями;

задоволення потреб клієнтів;

управління персоналом;

управління активами.

Таблиця Основні сучасні методи оцінка економічної ефективності стартапів

Метод оцінки	Зміст реалізації методу
Метод Беркуса	Оцінка на основі визначення п'яти ключових факторів успіху
Метод скорингу	Оцінка на основі середньозваженої вартості, скорегованої для аналогічної компанії
Метод суми факторів ризику	Оцінка на основі базової вартості, скорегована на стандартні фактори ризику
Метод порівнянних операцій	Оцінка, що базується на правилі трьох показників КРІ від аналогічної компанії
Метод балансової вартості	Оцінка за вартістю матеріальних активів підприємства
Метод ліквідаційної вартості	Оцінка за ліквідаційною вартістю матеріальних активів
Метод дисконтованих грошових потоків	Оцінка на основі суми усіх майбутніх генеруємих грошових потоків
Перший чиказький метод	Оцінка за середньозваженим значенням аналізу трьох сценаріїв
Метод венчурного капіталу	Оцінка проводиться на базі показника ROI.

Стосовно інформаційних технологій вже оперують за допомогою семи індикаторів, вони визначають раціональне використання ІТ-ресурсів.

Окремий вид методу збалансованої системи показників, система показників ІТ рекомендована для оцінки ІТ такі сфери, як внесок у розвиток

підприємства, орієнтація на майбутнє, операційні переваги, орієнтація на споживача. Кожна група оцінки відбиває відношення стейкхолдерів, а результати збалансовані відносно їх інтересів.

Правильна оцінка дозволяє збалансувати дії і досягти підвищення ефективності. Успіх чи невдачі отримані за допомогою ІТ-змін визначають ключові показники ефективності.

Збалансована система показників допомагає впроваджувати інновації, вдосконалювати процеси, управляти ризиками і визначати культурні показники. Проводиться розмежування показників етапів:

запуск (слід забезпечити контроль над ситуацією);

розвиток (впроваджується оновлення і доповнення);

трансформація (створюються зовсім новий бізнес або технологічні можливості).

В якості критеріїв ефективності слід використовувати показники, що оцінюють гнучку розробку. Тоді, показниками можуть бути:

посилення взаємодії;

диверсифікація мислення;

розширення можливостей освіти;

укріплення наставництва;

прогрес у досягненні різних цілей;

зниження напруженості на робочому місці;

планування кар'єри.

Показники повинні охоплювати важливі оновлення, що задіють стратегію та інновації, використовуватись для контролю досягнення встановлених цілей за продуктивністю, ефективністю, надійністю і відмовостійкістю.

Показники оцінки проектів визначаються виходячи з етапів проекту і оптимальності результатів за критеріями:

вартість клієнтських покупок;

доходи, що отримані з кожного клієнта за весь період взаємовідносин;

окупаємість рекламних витрат;

загальна вартість володіння;

строки виходу на ринок;

характер утримання клієнтів і цінних співробітників;

окупність інвестицій;

продуктова маржа;

виконання внутрішніх і зовнішніх угод про рівень обслуговування.

Результат залежить від виконаних послуг і інновацій.

Для стартапів основними ключовими показниками ефективності називаються: вартість залучення клієнтів, показник утримання клієнтів, життєвий цикл клієнта, співвідношення вартості залучення клієнта і життєвого циклу клієнта, окупаємість вартості залучення клієнта, накладні витрати, швидкість вигорання (зменшення капіталу), період до завершення коштів підприємства, маржа, коефіцієнт конверсії, обсяг товарообігу, щомісячні активні користувачі. Ці показники дозволяють скоригувати стратегію і визначають питання оптимізації.

Критерії повинні давати кількісну оцінку ступеня досягнення стратегічних цілей.

Найкращим способом виконання оцінки вважається глибока інтеграція з бізнесом у поєднанні з щоденним зворотнім зв'язком. Кожна група має свої способи постійного внесення покращень. В системі контролю знаходяться такі важливі аспекти, як: недопущення дефіциту талантів і бюджетів, забезпечення відповідності проектів стратегії, фільтрація проектів на ступінь актуальності та інші.

Існують також детальні показники ІТ підрозділів, які є не суттєвими для бізнесу, слід визначити дійсно важливе і його відслідковувати. Для внутрішніх показників важлива точність, еталонні данні використовуються у постановці раціональних цілей команди і бізнесу.

ІТ проекти знаходять часто відбиток лише в майбутніх цінностях, що може ускладнювати співставлення таких дій з бізнес результатами. Проекти орієнтовані на перспективу краще оцінювати в цілому. Конкретні виміри визначаються пріоритетами конкретних підприємств. Оцінка ефективності ІТ-змін за допомогою збалансованої системи показників і КРІ є виправданою. Відповідно до вимог цифрової економіки основні чотири підсистеми оцінки доповнюється п'ятою – партнери (екосистема). Вимогами до цифрових екосистем, що означають систему критеріїв, є фізична інфраструктура (наприклад, мережі, хмарні сервіси), система управління життєвим циклом даних і архівного збереження, управління безпекою, ризиками і зворотнім зв'язком, комплексна стратегія інтеграції, ресурсна і технологічна відкритість. Ступінь цифровізації підприємства характеризує індекс зрілості, готовність до переходу на рівень індустріального розвитку.

**Висновки.** Проведене дослідження показало, що ефективно управління інноваціями передбачає розробку узгоджених заходів, які реалізують системний вплив через вибудований корпоративний механізм інновацій.

Стартапи створюються для стрімкого і швидкого зростання. Успіх стартапів – поєднання таких компонентів, як інноваційна ідея, команда і фінансова підтримка. Успішний їх розвиток неможливий без якісної оцінки ефективності. Статичні методи є простими у використанні, але через недоліки у врахуванні інфляції і ризику вони вважаються малоефективними в оцінці стартапів. Динамічні методи є більш прийнятними, але ж через існуючі труднощі з прогнозуванням вони є обмеженими у використанні. Традиційні оцінки ефективності не використовуються через особливості генерування доходів стартап-проектів і неможливість встановлення причинно-наслідкових зв'язків у формуванні доходів. В статті визначені сучасні методи оцінки стартапів.

Для оцінки ефективності ІТ частіше використовують системні, комплексні методи, які здатні показати вигоди від ІТ в різних сферах діяльності. Збалансована система показників, як концепція стратегічного управління підприємством,

дозволяє забезпечити розповсюдження і реалізацію цілей підприємства на всіх рівнях управління на основі розгорнутої структурної декомпозиції місії підприємства. Ця система визначає такий набір показників, який дозволяє оцінити діяльність усього підприємства в досягненні його цілей. Зараз ця методологія удосконалюється в результаті формування цифрових підприємств і впровадження індустрії 4.0.

#### Список літератури

1. Друкер П. Ф. *Эффективное управление предприятием* [Текст] : [Пер. с англ.]. Москва: Вильямс, 2008. 224 с.
2. Друкер П. Ф. *Задачи менеджмента в XXI веке* [Текст] : учебное пособие. Москва : Вильямс, 2003. 270 с.
3. Каплан Р., Нортон Д. *Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию.* – 2-е изд., испр. и доп. / Пер. С англ. М. Павловой. - М.: Олимп Бизнес, 2014.
4. Мельник О.Г. Інноваційний прибуток як джерело фінансування інновацій / *Актуальні проблеми економіки*, 2009. № 8. С. 108-115.
5. *Наукова та інноваційна діяльність в Україні : Статистичний збірник*. К. : Держкомстат України, 2008. 361 с.
6. Рамперсад Х., Эль-Хомси А. *TPS-Lean Six Sigma. Новый подход к созданию высокоэффективной компании* / Пер. с англ.; под науч. Ред. В.Л. Шпера. - М.: РИА Стандарты и качество, 2009.
7. Синіговець О. М. *Інноваційний менеджмент : текст лекцій*. Харків : НТУ «ХПІ», 2013. 140 с.
8. Синіговець О. М. *Інноваційне підприємництво.* / Управління підприємницькою діяльністю [Електронний ресурс] : навч. посібник / за ред. проф. Перерви П.Г., доц. Пантелеєва М.С. Харків, 2019. С. 950-1025.
9. Синіговець О. М. *Інноваційні стратегії міжнародного бізнесу в умовах інтеграції та глобалізації економіки.* / Перспективи міжнародних економічних відносин України на шляху євроінтеграції: кол. монографія / За ред. І. М. Посохова, П. Г. Перерви, О. Д. Матросова, В. Г. Дюжева, В. О. Матросової. Харків : НТУ «ХПІ», 2016. С. 109-130.
10. Хервиг Р., Шмидт В. *Сбалансированная система показателей: руководство по внедрению.* Пер.с нем. М. Рёш. - М. : Омега Л, 2006.
11. Чесбро Г. *Открытые инновации. Создание прибыльных технологий* : пер. с англ. Москва : Поколение, 2007. 335 с.
12. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance // *Harvard Business Review*. – 1992. – p. 72.

#### References (transliterated)

1. Druker P. F. *Effektivnoe upravlenie predpriyatiem* [Effective enterprise management] [Tekst] : [Per. s angl.] / P. F. Druker.

- Moskva : Vil'yams, 2008. – 224 s.
2. Druker P. F. *Zadachi menedzhmenta v XXI veke* [Management Challenges for the 21st Century] [Tekst] : uchebnoe posobie / P. F. Druker. – Moscow : Vil'yams, 2003. – 270 p.
3. Kaplan R., Norton D. *Sbalansirovannaya sistema pokazateley. Ot strategii k deystviyu.* – 2-e izd., ispr. i dop. / Per. S angl. M. Pavlovy [Balanced scorecard. From strategy to action. - 2 nd ed., Rev. and additional. / Transl. from English. M. Pavlova] Moscow: Olimp Biznes, 2014.
4. Mel'nyk O.H. *Innovatsiynyy prybutok yak dzherelo finansuvannya innovatsiy* [Innovative profit as a source of innovation financing]. / *Aktual'ni problemy ekonomiky* [Actual problems of the economy].- 2009. no 8. pp. 108-115
5. *Naukova ta innovatsiyna diyal'nist' v Ukraini: Statystychnyy zbirnyk* [Scientific and innovative activity in Ukraine : statistical collection] . – Kiev. Derzhkomstat Ukrainy, 2008.- 361 p.
6. Rampersad Kh., El-Khomsi A. *TPS-Lean Six Sigma. Novyy podkhod k stozdaniyu vysokoeffektivnoy kompanii* / Per. s angl.; pod nach. Red. V.L. Shpera [TPS-Lean Six Sigma. A new approach to the creation of a highly effective company / Trans. from the English; under the scientific. Ed. V.L. Speer]Moscow: RIA Standarty i kachestvo, 2009.
7. Synihovets' O.M. *Innovatsiynyy menedzhment* : test lektsiy [Innovation management : text of lectures]. Kharkiv : NTU "KhPI", 2013. 140 p.
8. Synihovets' O.M. *Innovatsiynne pidpryyemnyts'vo.* [ Innovative business] / Upravlinnya pidpryyemnyts'koyu diyal'nisty. [Elektronnyy resurs] : navch. posibnyk [Management of entrepreneurship, electronic resource : training manual ]/ za red. P.H. Perervy, dots. Pantelyeyeva M.S.. Kharkiv : NTU "KhPI", 2019. pp. 950-1025.
9. Synihovets' O.M. *Innovatsiyni stratehiyi mizhnarodnoho biznesu v umovakh intehtratsiyi ta hlobalizatsiyi ta hlobalizatsiyi ekonomiky* [Innovative strategies of international business in the conditions of integration and globalization of the economy ] / Perspektivy mizhnarodnykh ekonomichnykh vidnosyn Ukrainy na shlyakhu yevrointehtratsiyi : lol. Monohrafiya [Prospects of international economic relations of Ukraine on the way of European integration. Coll. Monograph Monograph ] / za red. I.M. Posokhova, P.H. Perervy, O.D. Matrosova, V.H. Dyuzheva, V.O.Matrosovoyi. Kharkiv : NTU "KhPI", 2013. 140 p.
10. Khervig R., Shmidt V. *Sbalansirovannaya sistema pokazateley: rukovodstvo po vnedreniyu.* Per.s nem. M. Ryosh [Balanced scorecard: implementation guide. Translated from German. M.Resch] Moscow: Omega L, 2006
11. Chesbro G. *Otkrytye innovacii. Sozdanie pribyl'nyh tehnologij* [Open innovation. Creation of profitable technologies] : per. s angl. – Moscow : Pokolenie, 2007. – 335 p.
12. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance // *Harvard Business Review*. – 1992. – p. 72.

Надійшла (received) 21.01.2019

#### Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

**Синіговець Ольга Миколаївна (Синиговец Ольга Николаевна, Olga Sunigovets)** – кандидат економічних наук, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри інноваційного підприємництва та міжнародних економічних відносин; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1623-5798>; e-mail: oms.ukr.kpi@gmail.com