

В. А. КУЧИНСЬКИЙ, А. Д. ГАЙДУКОВА

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Запропоновано методичний підхід до управління інноваційним потенціалом підприємства, який може бути використаний на підприємствах з урахуванням специфіки діяльності і метою їх успішного функціонування. Зроблено висновки про необхідність розробленого підходу до управління інноваційним потенціалом на підприємствах, який дозволить приймати обґрунтовані рішення в сфері управління на стратегічному рівні, знизити ризик інноваційної діяльності в результаті впровадження комплексної оцінки інноваційного потенціалу, підвищити ефективність використання наявних ресурсів підприємства.

Ключові слова: інноваційний потенціал, інноваційна стратегія, інноваційний розвиток, інноваційний менеджмент, управління інноваційною діяльністю.

Постановка проблеми. Сучасна економіка характеризується різким загостренням конкуренції товаровиробників, що викликане процесами глобалізації, свободою переливу капіталів і трудових ресурсів, зростанням диверсифікації споживацьких запитів, скороченням життєвого циклу товарів, різким посиленням ролі факторів НТП у забезпеченні економічного зростання як окремих підприємств, так і національних економік у цілому [1].

У цих умовах успіху на ринку досягають, насамперед, ті підприємства, які здатні оперативнo й ефективно приводити у відповідність внутрішні можливості розвитку зовнішнім. Це передбачає оцінку внутрішніх можливостей (потенціалу) суб'єкта господарювання і зіставлення їх із зовнішніми можливостями і загрозами, які визначають умови діяльності на конкретних ринках. Як доводить увесь світовий досвід, основними засобами досягнення зазначеної відповідності внутрішніх можливостей розвитку зовнішнім є інновації. Саме вони є природним засобом адаптації до змін середовища господарювання, забезпечення умов тривалого виживання й розвитку на ринку [1].

Інноваційний потенціал характеризує можливості будь-якого підприємства здійснювати інноваційну діяльність. Саме тому управління інноваційним потенціалом є однією з найважливіших задач для будь-якого підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням управління інноваційним потенціалом підприємства в економічній літературі приділяється досить багато уваги. Серед вітчизняних і зарубіжних авторів, проблематика робіт які стосуються даних питань, слід зазначити Ареф'єва О.В., Бельтюкова Є.А., Краснокутську Н.В., Коренков О.В., Микитюка П.П., Ілляшенка С.М., Олексюка О.І., Перерву П.Г., Репіну І.М., Федоніна О.С. та інших. Однак, подальшого дослідження потребує комплекс питань, пов'язаних з управлінням інноваційним потенціалом підприємств. Практично не розробленою залишається методологія моніторингу і реалізації інноваційного потенціалу, що ускладнює процес управління інноваційною діяльністю на підприємстві.

Мета дослідження. Метою статті є формування методичного підходу до управління інноваційним потенціалом підприємства в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Інноваційний розвиток слід розуміти як процес господарювання, що спирається на безупинні пошук і використання нових способів і сфер реалізації потенціалу підприємства у змінних умовах зовнішнього середовища в рамках обраної місії та прийнятої мотивації діяльності, і який пов'язаний з модифікацією існуючих і формуванням нових ринків збуту [2].

Процес інноваційного розвитку необхідно, насамперед, розглядати з позицій конкретного суб'єкта господарської діяльності, тобто з позицій конкретного підприємства, що здійснює господарську діяльність (виробничо-збутову) у взаємодії з постачальниками вихідної сировини і матеріалів, конкурентами, торговими і збутовими посередниками, споживачами у конкретних економічних, політичних, екологічних, правових та інших умовах. [3].

Підприємство, що стало на інноваційний шлях розвитку, повинне функціонувати відповідно до наступних принципів [3]:

- адаптивності – прагнення до підтримання певного балансу зовнішніх і внутрішніх можливостей розвитку (внутрішніх спонукальних мотивів діяльності господарюючого суб'єкта і зовнішніх, що генеруються ринковим середовищем);
- динамічності – динамічне наведення у відповідність цілей і спонукальних мотивів (стимулів) діяльності підприємства (в тому числі, його власників, менеджерів, фахівців, працівників);
- самоорганізації – самостійне забезпечення умов функціонування, тобто самопідтримка обміну ресурсами (інформаційними, матеріальними, фінансовими) між елементами виробничо-збутової системи підприємства, а також між підприємством і зовнішнім середовищем;
- саморегуляції – коригування системи управління виробничо-збутовою діяльністю підприємства відповідно до змін умов функціонування;
- саморозвитку – самостійне забезпечення умов тривалого виживання і розвитку підприємства (відповідно до його місії і прийнятої мотивації діяльності).

Інноваційний розвиток підприємства здійснюється через розвиток інноваційного потенціалу, який Краснокутська Н.В. [4] трактує як здатність і готовність будь-якої організації здійснювати

реалізацію інноваційного процесу. При цьому: здатність – це наявність і збалансованість структури інноваційного потенціалу, а саме ресурсів, необхідних для інноваційної діяльності; готовність – це достатність потенціалу та існуючих ресурсів для здійснення інноваційної діяльності.

Микитюк П.П., в свою чергу, інноваційний потенціал організації трактує як сукупність характеристик підприємства, які визначають його здатність здійснювати діяльність щодо створення і практичного використання нововведень [8].

На думку Захарченка В.І., інноваційний потенціал – це одна з трьох складових інноваційного простору, яка включає в себе особисті й ділові якості керівників, професійну й економічну підготовку, професійні досягнення, матеріально-технічне і фінансове забезпечення тощо [5].

На думку Ареф'єва О.В. і Коренкова О.В., інноваційний потенціал – це рівень розвитку науки і технологій на підприємствах, кількість НДДКР, які впроваджуються чи можуть бути впроваджені з метою розвитку і реалізації підприємства чи його окремих складових [6].

Саме розвиток інноваційного потенціалу дає змогу здійснювати розвиток підприємства в цілому. В свою чергу розвиток підприємства має стратегічний характер, оскільки розглядається як реакція на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищах. Рівень інноваційного потенціалу визначає можливості підприємства щодо застосування інноваційних стратегій та підлягає обов'язковому оцінюванню в процесі розроблення стратегії інноваційного розвитку [7].

Інноваційний потенціал сучасного підприємства доцільно розглядати, в першу чергу, як сукупність низки внутрішніх можливостей та ресурсів, які приймають участь у процесі здійснення інноваційної політики підприємства, а саме:

1) виробничі можливості (ВМ): рівень використання виробничої потужності, рівень прогресивності застосованих технологій, рівень гнучкості виробництва;

2) кадрові можливості (КМ): рівень кваліфікації персоналу, рівень готовності персоналу до змін на підприємстві, розвиненість системи мотивації персоналу, ступінь творчої ініціативності персоналу;

3) науково-технічні можливості (НТМ): рівень витрат на наукові розробки в собівартості товарної продукції, рівень витрат на використання науково-технічних досягнень у собівартості товарної продукції, рівень використання розробок, частка персоналу, яка займається науковими розробками у загальній кількості персоналу;

4) маркетингові можливості (ММ): раціональність використання каналів розподілу товарів, гнучкість цінової політики, рівень використання реклами, ефективність системи збуту;

5) організаційні можливості (ОМ): рівень інноваційної спрямованості організаційної структури, рівень відповідності організаційної культури інноваційному розвитку підприємства, рівень компетенції керівників, розвиненість системи інформаційного забезпечення;

6) фінансові можливості (ФМ): коефіцієнт абсолютної

ліквідності, коефіцієнт швидкої ліквідності, коефіцієнт загальної ліквідності, фінансова стійкість підприємства.

Важливе значення для формування інноваційного потенціалу підприємства має потенціал інноваційного менеджменту. Накопичений досвід у різних за рівнем розвитку країнах світу свідчить, що серед усіх ресурсів підприємства (матеріальних, трудових, фінансових) найважливішим є саме ресурс управління, тобто здатність управлінської ланки оперативно приймати рішення, визначати правильні інноваційні цілі, ціннісні орієнтири та координувати виконання завдань і функцій, об'єднавши колектив людей з різним рівнем кваліфікації, освіти, досвіду, з творчою цільовою орієнтацією на розроблення та впровадження нових ідей, тобто спільну творчу працю. Приймаючи інноваційні рішення, слід урахувувати не тільки внутрішні, а й зовнішні чинники. Тому процес прийняття інноваційних рішень являє собою систему з багатьма зв'язками, де вихідним пунктами є порівняння запланованих цільових настанов з досягнутими. Управління інноваційним процесом спричиняє проблеми, які потребують більших зусиль, ніж інші сфери виробництва. Це зумовлено особливістю інноваційного циклу (процесу), оскільки він охоплює цілий спектр видів діяльності й робіт. Кожна стадія має свої специфічні риси і вносить в загальний процес управління відповідні вимоги до методів управління. Така специфіка, з одного боку, передбачає гнучкість процедури управління, а з іншого – потребує відносно стабільної системи, нормативної бази [4].

Інноваційний потенціал варто розглядати як складну динамічну систему генерування, накопичення і трансформування наукових ідей та науково-технічних результатів в інноваційні продукти, процеси [8].

Необхідно також обов'язково враховувати той факт, що розкриття інноваційного потенціалу наштовхується на подолання зовнішніх бар'єрів, які можна охарактеризувати як інноваційний клімат. Інноваційний клімат можна розглядати як всі фактори зовнішнього середовища, що впливають на інноваційний потенціал підприємства, а саме [8]:

- можливості для виробництва нових або поліпшених видів продукції або послуг;
- можливості для зміни соціальних відносин на підприємстві (кадрові інновації);
- можливості для розробки нових методів управління (управлінські інновації);
- можливості для створення нових механізмів просування продукції на ринок (ринкові інновації);
- можливості придбання ноу-хау, патентів;
- законодавча база, низька ставка рефінансування, пільгове оподаткування; взаємодія влади й бізнесу;
- практика комерціалізації технологій.

Щодо впливу на інноваційний потенціал підприємства внутрішніх факторів, то процеси управління інноваційною діяльністю значно залежать від інноваційної культури певної організації. Під інноваційною культурою розуміють міру сприйнятливості підприємства до нововведень, досвід впровадження нових проектів, політику менеджменту в області

інновацій, відношення персоналу до інновацій. За участю інноваційної культури можна реально досягти прискорення й підвищення ефективності впровадження нових технологій і винаходів, реальної протидії бюрократичним тенденціям, сприяння розкриттю інноваційного потенціалу особистості [8].

Отже, для успішного управління власним інноваційним потенціалом підприємства повинні постійно відслідковувати зміни інноваційного клімату, а також систематично працювати над формуванням та вдосконаленням власної інноваційної культури.

Більш доцільним є розгляд інноваційного потенціалу підприємства з погляду можливостей реального використання ресурсів підприємства, тобто з метою реалізації конкретних інноваційних проєктів. Інноваційний потенціал підприємства – це міра її готовності виконувати завдання, які забезпечують досягнення поставленої інноваційної цілі. Інноваційний потенціал підприємства визначає можливість й глибину інноваційних перетворень, залежно від його величини і якісного стану визначається охоплення певних стадій інноваційного циклу. У цьому випадку, при визначенні інноваційного потенціалу акцент робиться, перш за все, не на ресурси, а на результати інноваційної діяльності, які організація досягла з використанням наявних ресурсів, враховуючи вплив певних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Тому вимірники інноваційного потенціалу підприємства повинні збігатися з вимірниками кінцевих результатів інноваційної діяльності [8].

В економічній науці виділяють три основні підходи до управління інноваційним потенціалом підприємства [7]:

1) інструментальний підхід – визначення цілей розвитку підприємства та засобів їх досягнення шляхом використання інноваційних можливостей;

2) адаптивний підхід – пристосування до зовнішнього середовища та розвиток потенціалу за допомогою адаптивного механізму;

3) процесний підхід – орієнтація на аналіз взаємозв'язків та взаємозалежностей складових інноваційного потенціалу як складної економічної системи.

Синтез зазначених підходів дозволяє запропонувати методичний підхід до управління інноваційним потенціалом підприємства (див. рис. 1).

Для забезпечення прискореного розвитку інноваційного потенціалу підприємства необхідний ефективний механізм управління, що забезпечує формування та реалізацію такого варіанту розвитку, який забезпечить найкращі кінцеві результати в ситуації, що склалася [9].

Отже, управління інноваційним потенціалом підприємства починається з аналізу внутрішніх та зовнішніх умов господарювання, постановки цілей і завдань інноваційного розвитку в рамках обраної місії підприємства, пошуку ресурсів для інноваційної діяльності та ефективного їх розподілу, продовжується генеруванням альтернативних напрямів діяльності, їх оцінкою, ранжуванням за пріоритетністю впровадження і закінчується

розробкою і впровадженням інноваційної стратегії підприємства.

В процесі аналізу внутрішніх та зовнішніх умов господарювання використовуються наступні методи:

1) SWOT-аналіз, який базується на визначенні та порівнянні ринкових можливостей і загроз із сильними і слабкими сторонами функціонування підприємства. Найбільш доцільний до реалізації є напрямок, де співпадають сильні сторони та ринкові можливості підприємства;

2) STP-аналіз, за допомогою якого визначають цільові сегменти ринку, на яких підприємство може у повній мірі реалізувати власні порівняльні переваги і нівелювати існуючі недоліки відносно конкурентів;

3) GAP-аналіз, який дає можливість на основі дослідження фактичних і потенційних потоків прибутку від реалізації різних видів продукції виділити прогалини ринку, які можна заповнити інноваційною продукцією;

4) стратегічна модель Портера, яка дозволяє підприємству виявити власні конкурентні переваги залежно від частки ринку, яку воно займає і рівня рентабельності окремих видів продукції та на підставі цього здійснити вибір інноваційного напрямку розвитку;

5) матриця Бостонської консультативної групи, за допомогою якої, порівнюючи існуючі або прогнозовані частки охопленого ринку та темпи їх зростання, підприємство для кожного з видів власної продукції оцінює їх ефективність та визначають варіанти подальшого інноваційного розвитку;

6) матриця «Мак Кінсі-Дженерал Електрик», на основі якої через порівняння привабливості фактичних чи потенційних ринків і конкурентоспроможності конкретних видів діяльності виділяють ті, де можна найбільш повно реалізувати інноваційних напрямків розвитку.

В умовах ринку діяльність практично будь-якого підприємства в значній мірі визначається зовнішніми умовами, у першу чергу потребами і запитами споживачів, діяльністю конкурентів і ділових партнерів і т.ін. Тому формування системи довгострокових цілей загальноекономічної діяльності відбувається в результаті прогнозування можливих змін параметрів зовнішнього середовища і зіставлення їх зі стратегічним потенціалом підприємства [3].

Управлінську цінність цілям підприємства надає їх визначеність у кількісних та вимірюваних показниках, а також зміст граничних значень, яких необхідно досягти.

Стратегічні цілі фокусуються на конкуренції і на створенні сильних конкурентних позицій у конкретній сфері діяльності. Кожний ключовий результат інноваційної діяльності, який вважається важливим для досягнення успіху, потребує визначення цілей.

Процес формування інноваційних цілей є однією з найважливіших процедур інноваційного менеджменту і складовою всіх планових розрахунків в інноваційній сфері. Інноваційні цілі пов'язані з місією фірми, стратегіями, життєвим циклом інновацій та організації в цілому та є орієнтиром інноваційної діяльності на задані періоди [10].

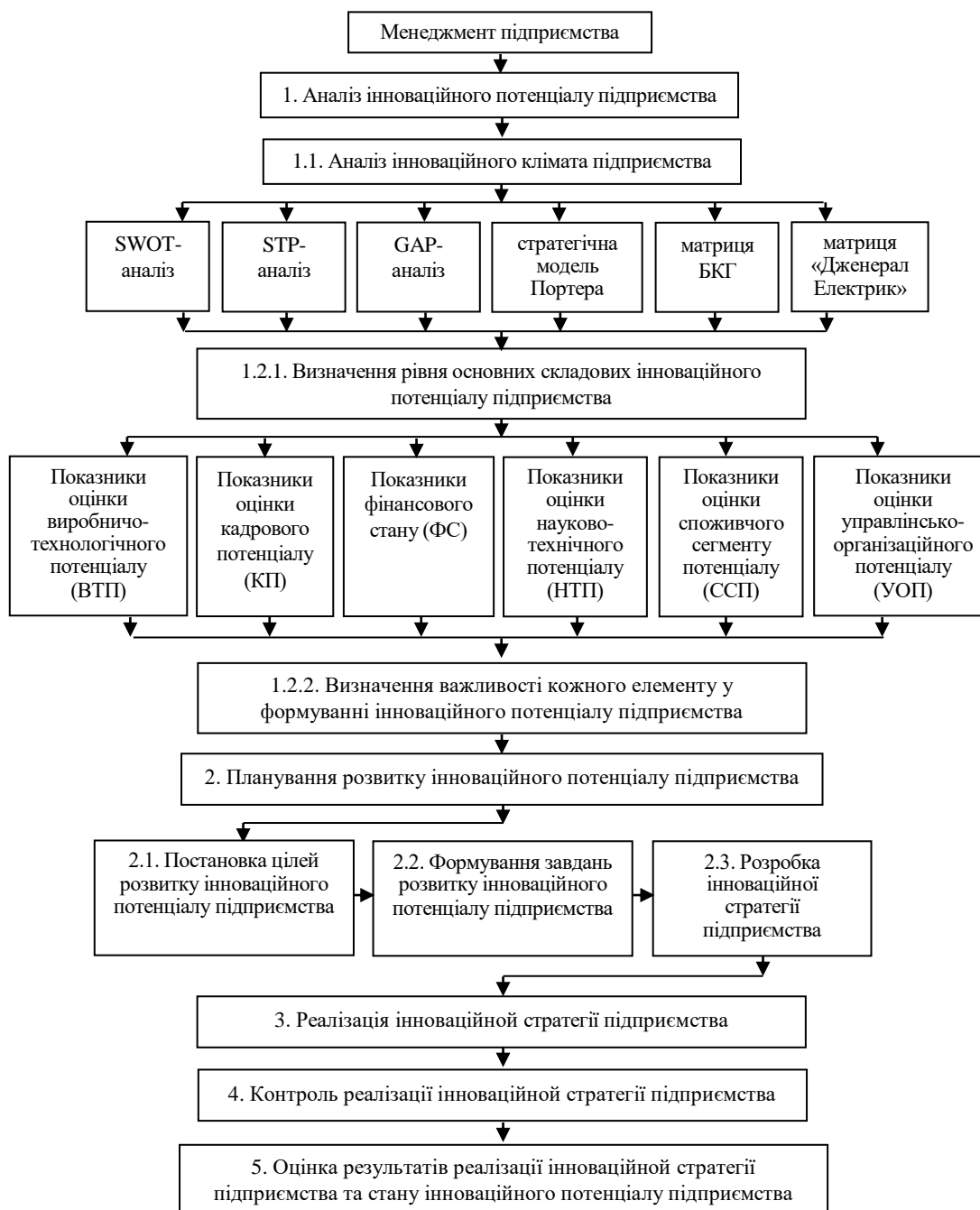


Рис. 1 – Методичний підхід до управління інноваційним потенціалом підприємства

Необхідна постановка таких інноваційних цілей, які змогли б мобілізувати і мотивувати персонал організації як єдине ціле на перехід в інноваційне русло розвитку. Важливою стає здатність підприємства до вивільнення ресурсів на досягнення інноваційної мети, оскільки поточну діяльність воно не припиняє. Також не слід забувати про складність даної процедури у зв'язку з мінливістю зовнішнього середовища та особливостями проблем внутрішнього середовища підприємства [9].

Паралельно процесу формулювання цілей необхідно здійснювати моніторинг та оцінку власного інноваційного потенціалу. Цей процес, а також процес постійного нарощування і вдосконалення інноваційного потенціалу повинен проходити паралельно і

безперервно, оскільки рівень інноваційного потенціалу підприємства має вирішальне значення у разі необхідності швидкої реакції на зміни умов зовнішнього середовища [9].

На підставі поставлених цілей підприємство формує декілька основних інноваційних стратегій підприємства. Розробка не однієї, а декількох інноваційних стратегій обумовлена необхідністю враховувати різні варіанти поведінки конкурентів і зміни інших умов зовнішнього середовища [9].

Далі підприємству необхідно за результатами оцінки власного інноваційного потенціалу і вибору оптимальної для конкретної ситуації інноваційної стратегії сформулювати інноваційні цілі і завдання,

реалізувавши які стане можливим або зміцнити, або завоювати певні конкурентні позиції на ринку [9].

Інструментом формування і використання інноваційного потенціалу підприємства є інноваційна стратегія.

Інноваційна стратегія – один із засобів досягнення цілей підприємств, який відрізняється від інших засобів своєю новизною, передусім для даних підприємств, для галузі ринку, споживачів, країни в цілому. За своїм змістом інноваційна стратегія враховує основні базисні процеси на підприємствах і в їх зовнішньому середовищі, можливості зростання інноваційного потенціалу підприємства. Саме інноваційні стратегії є основою сучасного інноваційного менеджменту в умовах постійних змін навколишнього середовища [4].

В основі розробки інноваційної стратегії мають лежати стратегічні управлінські рішення, які [4]:

- орієнтовані на майбутнє і на постійні зміни середовища;
- пов'язані з залученням значних матеріальних ресурсів, широким використанням інтелектуального потенціалу;
- характеризуються гнучкістю, здатністю адаптуватися до змін ринкових умов;
- ураховують неконтрольовані організацією зовнішні чинники.

Інноваційна стратегія визначається як взаємозв'язаний комплекс дій задля забезпечення умов тривалого виживання і розвитку підприємства на ринку на основі створення і впровадження інновацій. Її головні завдання [8]:

- ефективний розподіл і використання наявних ресурсів і можливостей, необхідних для розвитку на основі інновацій і інноваційної діяльності потенціалу інноваційного розвитку);
- адаптація до змін умов зовнішнього середовища шляхом пошуку нових способів і сфер реалізації потенціалу підприємства, приведення у відповідність внутрішніх можливостей розвитку до зовнішніх, які генеруються ринком.

Основний принцип формування стратегії розвитку в зовнішньому середовищі – максимальне використання сильних сторін підприємства, що забезпечують переваги порівняно з конкурентом. Основним принципом формування стратегії розвитку внутрішнього середовища є максимальне використання внутрішніх резервів організації і послідовне усунення слабких сторін, що є «вузьким місцем» на шляху досягнення цілей [4].

Успішна інноваційна стратегія має бути націлена [4]:

- на використання інноваційного потенціалу підприємства та перспектив, які відповідають його можливостям;
- на забезпечення захисту підприємств від зовнішніх загроз;
- на створення конкурентних переваг, тобто підприємство повинно бути кращим на ринку, ніж будь-яке інше в галузі.

Інноваційна стратегія не буде справді ефективною, якщо вона не враховує ситуації на підприємстві, не створює істотної переваги над

конкурентами та не забезпечує розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

Після вибору найбільш привабливої інноваційної стратегії приймається рішення про виділення ресурсів на розроблення нових проектів. Таким чином, при визначенні найбільш привабливої інноваційної стратегії організації дотримуються певних критеріїв, серед яких найважливішими є [4]:

- відповідність можливостям і загрозам зовнішнього середовища;
- відповідність цілям організації і сумісність з її місією;
- досягнення конкурентних переваг за рахунок використання сильних сторін фірми і слабкості конкурентів, нейтралізації або компенсації слабких сторін підприємства і сильних сторін (переваг) конкурентів;
- наявність необхідних ресурсів, наукового, технічного, виробничого, кадрового потенціалів;
- досягнення балансу між усіма структурними підрозділами фірми;
- використання ефекту синергізму інноваційної діяльності як єдиної системи.

На останньому етапі оцінюються результати від реалізації інноваційної стратегії підприємства.

З метою підвищення ефективності інноваційної діяльності підприємств система управління інноваційним потенціалом має [11]:

- забезпечувати стійку позицію на ринку за рахунок збалансованості між традиційними продуктами/послугами та запровадженням перспективних інновацій;
- створювати умови для найбільш повного задоволення потреб клієнтів у нових товарах чи послугах;
- забезпечувати взаємодію внутрішніх та зовнішніх елементів системи управління інноваційним потенціалом;
- стежити за раціональним та цілеспрямованим використанням інноваційних ресурсів.

На практиці найбільш застосовуваними напрямками інноваційного розвитку є:

- впровадження енергозберігаючих технологій та нетрадиційних видів енергоресурсів;
- впровадження безвідходних та маловідходних технологій;
- впровадження комплексних інформаційних технологій;
- використання принципово нових матеріалів та ресурсів;
- розробка і впровадження наукоємних технологій;
- підготовка висококваліфікованих кадрів;
- проведення якісних змін капіталу та фінансової структури підприємства;
- впровадження нової організації праці та виробництва створення систем науково-технологічного, інформаційного, кадрового, маркетингового забезпечення інноваційного розвитку;
- впровадження прогресивних систем управління.

Висновки. У сучасних умовах ринкової конкуренції, становлення інноваційної економіки та

забезпечення науково-технічного та інноваційного розвитку, лише незначна кількість підприємств приділяє необхідну увагу управлінню інноваційним потенціалом. Однак, саме воно надає підприємству необхідні переваги у конкурентній боротьбі. Враховуючи сучасні тенденції, перемогу у конкурентній боротьбі може гарантувати лише перехід на інноваційний шлях розвитку. Важливу роль в якому відіграє саме управління інноваційним потенціалом [9].

Таким чином, створення ефективного методичного підходу до управління інноваційним потенціалом на промислових підприємствах дозволить приймати обґрунтовані рішення в сфері управління на стратегічному рівні, знизити ризик інноваційної діяльності в результаті впровадження комплексної оцінки інноваційного потенціалу, підвищити ефективність використання наявних ресурсів підприємства. Саме управління інноваційним потенціалом є необхідним аспектом на шляху інноваційного розвитку та забезпечення конкурентоспроможності підприємств [9].

Досягнення цільового рівня стану інноваційного потенціалу підвищує готовність підприємства до здійснення інноваційної діяльності та впливає на рівень розвитку підприємства в цілому [7]. В результаті проведеного дослідження, був розроблений методичний підхід до управління інноваційним потенціалом підприємства, який може бути використаний на підприємствах з урахуванням специфіки діяльності і метою їх успішного функціонування.

Список літератури: 1. Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент: Підручник. – Суми: ВТД – Університетська книга, 2010. – 334 с. 2. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: Навч. посібник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Суми: ВТД „Університетська книга”; К.: Видавничий дім „Княгиня Ольга”, 2005. – 324 с. 3. Перерва П.Г. Управління інноваційною діяльністю: магістерський курс. Підручник. Ч.1 / За ред. проф. Перерви П.Г., проф. Погорелова М.І., проф. Меховича С.А., проф. Ларки М.І. – Харків: НТУ „ХПІ”, 2010. – 614 с. 4. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2003. – 504 с. 5. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка:

Навчальний посібник / О.С. Федонін, І.М. Репіна, О.І. Олексюк. – К.: КНЕУ, 2004. – 316 с. 6. Ареф'єва О.В. Управління потенціалом розвитку підприємств: Монографія / О.В. Ареф'єва, О.В. Коренков. – К.: ГРОТ, 2004. – 200 с. 7. Касьянова Н. В. Управління інноваційним потенціалом промислового підприємства / Н. В. Касьянова // Інтелект ХХІ. – 2013. – № 3-4. – С. 42-50. 8. Микитюк П.П. Інноваційний розвиток підприємства. Навчальний посібник. / П.П. Микитюк, Ж.Л. Крисько, О.Ф. Овсянюк-Бердадіна, С.М. Скочиляс – Тернопіль: ПП «Принтер Інформ», 2015. – 224 с. 9. Толмачова О.В. Система управління інноваційним потенціалом підприємств / О.В. Толмачова // Економіка: реалії часу. – 2014. – № 3. – С. 134-139. 10. Перерва П.Г. Экономика и управление инновационной деятельностью: учебник / Под ред. проф. Перервы П.Г., проф. Вороновского Г.К., проф. Меховича С.А., проф. Погорелова Н.И. – Харьков: НТУ «ХПИ», 2009. – 1203 с. 11. Васильєва Т.А. Концептуальні основи формування системи управління потенціалом інноваційного розвитку підприємства на засадах маркетингу / Т.А. Васильєва, С.В. Леонов, Я.М. Кривич // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 4, Т. I. – С.160-171.

Bibliography (transliterated): 1. Ilyashenko S.M. *Innovation Management: Textbook*. – Sumy: SHS – University Book, 2010. – 334 p. 2. Ilyashenko S.M. *Management of innovation development: Training manual*. – 2nd ed., Revised. and add. – Sumy: SHS "University Book"; Kyiv: Publishing house "Princess Olga", 2005. – 324 p. 3. Pererva P.G. *Innovation management: Master Course. Textbook* / Ed. prof. Pererva P.G., prof. Pogorelov M.I., prof. Mehovych S.A., prof. Larka M.I. – Kharkov: NTU "HPI", 2010. – 614 p. 4. Krasnokutskaya N.V. *Innovation Management: Training manual*. – Kyiv: KNEU, 2003. – 504 p. 5. Fedonin O.S. *The potential of the enterprise: the formation and evaluation: Textbook* / O.S. Fedonin, I.M. Repina, A.I. Oleksyuk. – Kyiv: Kyiv National Economic University, 2004. – 316 p. 6. Arefeva O.V. *Management development potential of the company: Monograph* / O.V. Arefeva, A.V. Korenkov. – Kyiv: grotto, 2004. – 200 p. 7. Kasyanova N.V. *Management innovative potential of industrial enterprises* / N.V. Kasyanova // Intelligence XXI. – 2013. – № 3-4. – P. 42-50. 8. Mykytiuk P.P. *Innovative development company. Tutorial* / P.P. Mikityuk, Zh.L. Krysko, Of Ovsyanyuk Berdadina-SM Skochylias – Ternopil: PE "Printer Inform", 2015. – 224 p. 9. Tolmacheva A.V. *Control system innovation potential of enterprises* / A.V. Tolmacheva // Economy: Realities time. – 2014. – № 3. – P. 134-139. 10. Pererva P.G. *Economy and Management innovatsyionnoy deyatelnosti: Textbook* / Ed. prof. Pererva P.G., prof. Voronovskiy G.K., prof. Mehovych S.A., prof. Pogorelov N.I. – Kharkiv: NTU "HPI", 2009. – 1203 p. 11. Vasilyeva T.A. *Conceptual bases of formation of system of innovative development potential on the basis of marketing* / T.A. Vasilyeva, S.V. Leonov, J.M. Krivich // Marketing and management innovation. – 2011. – № 4, T. I. – P. 160-171.

Надійшла (received) 28.05.2015

Кучинський Володимир Анатолійович – кандидат економічних наук, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри організації виробництва та управління персоналом; тел.: (050) 530-50-55; e-mail: kuchinskyi09@mail.ru.

Kuchinskyi Vladimir Anatoliyovych – Candidate of Economic Sciences (Ph. D.), Docent, National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Associate Professor at the Department of production and personnel management; tel.: (050) 530-50-55; e-mail: kuchinskyi09@mail.ru..

Гайдукова Анна Дмитрівна – Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», студентка; тел.: (068) 420-31-91; e-mail: anilochka22@rambler.ru.

Gaydukova Anna Dmitriyvena – National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", student; tel.: (068) 420-31-91; e-mail: anilochka22@rambler.ru.