
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

УДК 330.341.1:658

Є. О. Романенко, д. н. з держ. упр., професор,
І. В. Чаплай, к. н. з держ. упр.**СУЧАСНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА**

Анотація. У статті розглянуті теоретичні основи управління інноваційним розвитком підприємства. Проаналізовані методичні підходи до оцінювання інноваційного розвитку підприємства та стратегії управління. Використання запропонованих підходів, дає можливість виявити сильні і слабкі сторони одного підприємства стосовно іншого, оцінити розмір відставання, розробити управлінські дії щодо посилення слабких місць.

Ключові слова: інструментарій управління; інноваційний розвиток підприємства; економічний потенціал; суб'єкти підприємництва.

Е. А. Романенко, д. н. по гос. упр., професор,
И. В. Чаплай, к. н. по гос. упр.**СОВРЕМЕННЫЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫМ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Аннотация. В статье рассмотрены теоретические основы управления инновационным развитием предприятия. Проанализированы методические подходы к оценке инновационного развития предприятия и стратегии управления. Использование предложенных подходов, позволяет выявить сильные и слабые стороны одного предприятия по отношению к другому, оценить размер отставания, разработать управленческие действия по усилению слабых мест.

Ключевые слова: инструментарий управления; инновационное развитие предприятия; экономический потенциал; субъекты предпринимательства.

Y. A. Romanenko, Doctor of Science in Public Administration,
Professor,
I. V. Chaplay, Candidate of Science in Public Administration**MODERN ADMINISTRATIVE TOOL OF THE INNOVATIVE DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE**

Abstract. In the article the theoretical foundations of the innovative development of the enterprise are considered. Methodical approaches to the evaluation of the innovative enterprise development and management strategy are analyzed. Using of the proposed approaches provides an opportunity to identify the strengths and weaknesses of the enterprise in relation to other company, estimate the size of the backlog, and develop management actions in order to strengthen weaknesses.

Keywords: administrative tools; innovative enterprise development; economic potential; business entities.

Актуальність теми дослідження. Розвиток ринкових відносин, необхідність входження України в світовий інтеграційний процес, лібералізація інноваційної діяльності, надання підприємствам і організаціям, що випускають конкурентоздатну продукцію, права виходу на ринок вимагають формування нових підходів до регулювання інноваційної діяльності підприємств. Тому, вивчення різних аспектів управління інноваційною діяльністю, як на рівні підприємства, як основної і першочергової ланки економічного комплексу країни, так і на регіональному та національному рівнях, має велику теоретичну і практичну значущість. Ключове значення, безумовно,

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

має досягнення макроекономічної стабілізації і проведення комплексу внутрішньо економічних реформ.

Важливо відзначити, що більшість внутрішніх економічних проблем, які мають місце в країнах з перехідними економіками, - спад виробництва і зниження його ефективності, зростання безробіття, кризи в сфері платежів і натуралізація господарських зв'язків безпосередньо пов'язані з дією зовнішньоекономічних факторів.

Постановка проблеми. Управління інноваційною діяльністю набуває особливого значення в сучасному житті, роблячи значний вплив на формування стратегії, цілей та методів управління підприємствами. Інноваційна діяльність створює не тільки майбутній вигляд підприємства, визначаючи його технології, продукти, потенційних споживачів, оточення, а й основу його конкурентної позиції, а значить і стратегічної позиції на ринку. Ефективне управління інноваційною діяльністю підприємства вимагає врахування невідомої властивості інноваційного процесу - великої кількості невизначеностей, обумовлених здійсненням пошуку, проведенням досліджень, експериментів, розробок, випробувань і т.д., необхідністю неодноразових повернень до попередніх етапів, стадій. Крім того, інноваційна діяльність характеризується маркетинговими невизначеностями: неясність щодо майбутнього стану потреб і параметрів ринку, перспектив майбутніх результатів науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт (далі - НДДКР), можливостей їх застосування та ін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Управління інноваційним розвитком підприємства є об'єктом дослідження багатьох вчених, серед них: В. Балашов [5], Л. Водачек [2], С. Ілляшенко [6], А. Кібанов [8], Л. Кривенко [3], Л. Мельник [1], Б. Твіс [10], С. Чирков [4], Ю. Шипулін [7], Ю. Шленов [9].

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Зважаючи на нестабільну соціально-політичну ситуацію в Україні, проблематика процесу формування ефективно діючої системи управління інноваційним розвитком підприємства потребує постійного перегляду та диференціації підходів до дослідження, оскільки саме від неї, значною мірою, залежить економічний розвиток країни, добробут населення та його зайнятість.

Однією з умов ефективного стимулювання інноваційної діяльності є використання економічних важелів, які, на даний час, в Україні використовуються не в повному обсязі і непродуктивно: відсутній механізм дієвого комплексного регулювання розвитку промислового виробництва, який би враховував мінливість зовнішнього середовища та реалізувався на всіх рівнях управління: міжнародному, національному, регіональному і на рівні суб'єктів господарювання та ін.

Постановка завдання. Основним завданням даної статті є розробка теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління інноваційним розвитком підприємства, а, також, розробка комплексної системи оцінки та стратегії ефективного розвитку його інноваційної діяльності.

Виклад основного матеріалу. Система механізмів, що дозволяють реалізувати інноваційну складову підприємницької діяльності, представляються взаємопов'язаними елементами інноваційно-підприємницької системи, які можуть бути названі інноваційними механізмами підприємництва. Є очевидна необхідність глибокого наукового дослідження процесів функціонування цієї системи. Тому, виникає самостійна наукова і економічна проблема формування системи механізмів, що дозволяють активізувати інноваційну діяльність підприємця, розуміючи цю діяльність розширено, а не тільки як науково-технічний і інноваційний бізнеси.

Інноваційний розвиток, у даному дослідженні, пропонується розглядати з двох точок зору:

- як засіб забезпечення стратегічної переваги організації, для якої власне інновації не є основним видом діяльності;
- як вид діяльності (наприклад, для інноваційних фірм), продуктом якого є конкретні наукові, науково-технічні та інші результати, які можуть використовуватися як основа нововведень в інших галузях.

Інноваційний механізм - це організаційно-економічна форма здійснення інноваційної діяльності та сприяння її проведенню, пошуку інноваційних рішень, а, також, важіль стимулювання та

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

регулювання цієї діяльності [1, с. 274-275]. Існує безліч таких механізмів, що виконують конкретні функції. Причому, ця безліч не є закритою і поява нових механізмів є закономірною подією. Названі механізми повинні формувати функціональне забезпечення підприємницьких структур у прив'язці до стадій їх життєвого циклу. Під функціональним забезпеченням розуміють інноваційне, інвестиційне та фінансове забезпечення. Інноваційне забезпечення має сприяти зародженню й ефективному пошуку нововведення. Повинен бути в наявності відповідний механізм, що дозволяє прискорити процес генерування нововведень. Далі слід створити умови вкладення коштів (інвестування) з метою комерціалізації нововведень, їх впровадження у виробництво. Природно, що вирішення завдань створення інноваційних рішень і інвестування неможливо здійснити без відповідних джерел фінансування. З іншого боку, не потребує особливих пояснень той факт, що механізми функціонального забезпечення будуть різними, залежно від того, на якій стадії розвитку знаходиться та чи інша підприємницька структура.

Дані механізми «включаються», коли необхідно здійснити розробку та впровадження інновації, або, в загальнішому вигляді - забезпечити ефективне протікання інноваційних процесів.

Інноваційні механізми існують на трьох основних рівнях: макrorівні, регіональному рівні та на рівні підприємства [2, с. 236]. На макrorівні вирішуються три основні завдання: формулюється державна інноваційна стратегія; створюється сприятливий інноваційний клімат для економіки, в цілому; реалізуються державні інноваційні програми. На регіональному рівні присутні схожі завдання, але вони прив'язуються до особливостей певних регіонів. І макро - і регіональний рівні створюють умови для інтенсивного перебігу інноваційних процесів на рівні підприємницьких структур. Ці інноваційні механізми покликані забезпечити реалізацію державної та регіональної інноваційних стратегій на мікрорівні, направити в руслі інноваційних пріоритетів підприємницьку ініціативу.

Згадані механізми повинні діяти в певній послідовності і характеризуватися узгодженістю дії.

Механізм організації орієнтований на формування і реорганізацію структур, що здійснюють інноваційні процеси. Таке формування може відбуватися в різних формах, основними з яких є: створення, поглинання, ринкова інноваційна інтеграція та виділення [3, с. 282].

Створення - це формування нових підприємств, структурних підрозділів, або одиниць, покликаних здійснювати інноваційну діяльність. Найістотнішими елементами нових організаційних форм є наступні: матричні структури, науково-технічні підрозділи, науково-технічні організації, що здійснюють діяльність за ринковими принципами та внутрішні венчури.

Процеси створення нових інноваційних організацій особливо важливі для великих підприємств. Ці підприємства мають складну систему управління інноваціями, найчастіше орієнтуються на великі проекти, реалізація яких повинна практично відразу, або за короткий період часу, забезпечити одержання високих доходів. Багато в чому, з цієї причини, кількість інновацій в даних структурах не велика, як на малих підприємствах. На нашу думку, ефективність інноваційної діяльності можна було б значно підвищити, якщо створювати нові інноваційні підрозділи та структурні одиниці, покликані формувати нові напрямки в діяльності великих підприємств. Ці інноваційні одиниці можуть створюватися на постійній чи тимчасовій основі.

Науково-технічні підрозділи створюються на постійній основі, вони не мають самостійності, а їх діяльність здійснюється за рахунок бюджету компанії. Ці підрозділи можуть бути децентралізованими і орієнтованими на конкретні виробничі одиниці, або - централізованими і підкорятися безпосередньо керівництву компанії. Їх особливість полягає в тому, що вони передають свої розробки у виробництво безпосередньо, без встановлення внутрішніх ринкових механізмів. Самостійні науково-технічні організації, навпаки, мають власний бюджет і вони продають свої розробки виробничим підрозділам компанії. Це підвищує відповідальність за результати діяльності, їх відповідність цілям компанії і вимогам ринку. Внутрішні венчури, як правило, займаються безпосереднім впровадженням нововведень, орієнтованих на нову ринкову нішу. У ряді випадків, дуже ефективним організаційним механізмом може бути поглинання великою компанією невеликих інноваційних фірм, діяльність яких входить до кола інтересів цієї компанії. Механізмом, що доповнює поглинання, є встановлення тісних зв'язків великих компаній та малих інно-

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

ваційних фірм, заснованих на створенні довгострокових договірних відносин, сукупність яких можна назвати ринковою інноваційною інтеграцією. У цьому випадку, інноваційні фірми зберігають свою самостійність, але потрапляють у сферу ринкових виробничих зв'язків великої компанії. Поєднання процесів поглинання й ринкової інноваційної інтеграції дає підставу запропонувати використання так званої «віялової» організації інноваційного процесу (Рис.1.).

Її сенс полягає у створенні інноваційного оточення виробничої компанії, що складається з фірм, щодо яких скоєно поглинання (ІФП), а, також, ринково інтегрованих фірм (РІФ) [3, с. 282-284].

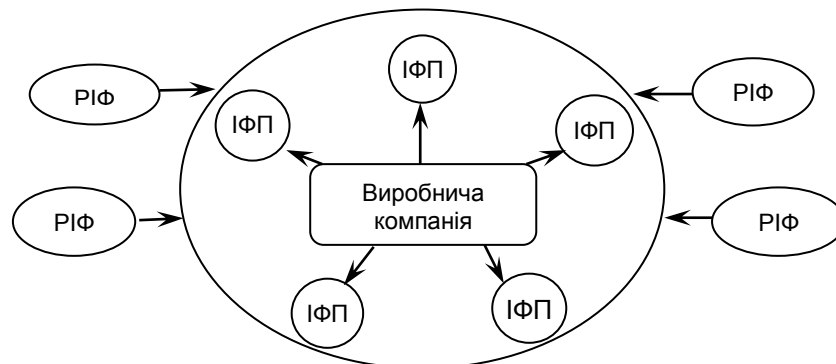


Рис. 1. «Віялова» організація інноваційної діяльності компанії

Джерело: результати власного дослідження

Така організація виявиться найбільшою мірою ефективною для вироблених компаній, що мають наступальну стратегію інноваційного розвитку. Вона дозволяє розробити та комерціалізувати нововведення, створити технологічні розриви, нововведення, які, у ряді випадків, недоступні компаніям-конкурентам в даний момент часу.

Виділення - організаційний механізм, який передбачає створення самостійних інноваційних компаній, що раніше були частиною цілісних виробничих утворень. Такі дії доцільно здійснювати, коли утворюється новий напрям діяльності, не пов'язаний з основною спеціалізацією компанії.

Наступна група інноваційних механізмів це механізми розробки та впровадження. До цієї групи можна включити: механізми пошуку інноваційних рішень, механізми розробки та механізми впровадження. Механізми пошуку спрямовані на генерацію нових ідей, технічних рішень, створення новацій. Це необхідний етап інноваційного процесу, що становить основу подальших процесів, пов'язаних зі створенням новацій, придатних для впровадження.

Механізми розробки пов'язані з доведенням ідей до закінченого технічного рішення, що може бути новацією. Для цього, необхідна відповідна концентрація інтелектуальних, матеріальних і фінансових ресурсів, їх ефективна комбінація в часі і просторі.

Механізми фінансування і стимулювання визначають способи формування фінансових ресурсів підприємництва та підвищення їх зацікавленості у впровадженні нововведень. Тут можна виділити: механізми кредитування, формування власного капіталу, формування витрат на НДДКР, ув'язки розмірів оподаткування з інтенсивністю інноваційної діяльності.

Здійснюючи інноваційний процес, особливо, якщо він заснований на радикальних і стратегічних інноваціях, підприємець проводить витрати, але не має заміщення цих витрат реальним продуктом або послугами протягом тривалого часу. Більшість виробничих процесів, для свого безперебійного здійснення, вимагають підживлення кредитними ресурсами протягом короткострокового періоду. Тобто, з'являються в господарському обороті кредитні гроші, що мають товарне покриття. В інноваційному процесі такого покриття немає. У цьому полягає основна відмінність кредитування виробничого та інноваційного процесів [4, с. 348-350].

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Відповідною інноваційним потребам формою залучення позикових коштів є випуск облігацій. Їх особливістю є тривалий (кілька десятків років) термін обігу.

Наступною формою залучення фінансових ресурсів є збільшення власного капіталу за рахунок зовнішніх джерел. У даному випадку, є можливість зробити емісію (або додаткову емісію) акцій і, за рахунок цього, наростити свій капітал. Та не всі підприємства користуються цим механізмом, якщо навіть можливості для цього є. Справа в тому, що в ряді випадків збільшується кількість власників підприємства і виникають можливості некерованого менеджерами переміщення контрольного або блокуючого пакета акцій.

Для новостворених підприємств біржовий механізм не підходить, тому що їхні акції ще не котируються на біржі. У цьому випадку, необхідний розвиток позабіржового ринку акцій, а, також, венчурного фінансування.

Стимулювання інноваційної діяльності передбачає створення умов, в яких здійснення цієї діяльності буде вигідним. Ступінь вигідності може бути вимірний розміром чистого прибутку, тобто прибутку, що залишається в розпорядженні підприємства після сплати податків. Це може бути досягнуто за допомогою зниження податкових платежів, при збільшенні інноваційних та інвестиційних зусиль підприємства.

Було б логічним пов'язати розмір зниження податкових платежів з величиною витрат на НДДКР. Зниження поточних податкових платежів рекомендується проводити пропорційно абсолютного збільшення витрат на НДДКР з встановленням граничного розміру зниження податкових виплат.

В якості наступного елемента інноваційного механізму підприємництва можна назвати механізм технологічного трансферу. Мова йде про передачу технологій, розроблених у державному секторі, у підприємницький сектор. Важливість такого механізму пов'язана з тим, що багато відкриттів і важливі технічні рішення отримані в державних науково-дослідних інститутах (далі – НДІ), але для їх комерціалізації необхідне здійснення додаткових витрат, причому, в ряді випадків, значніших, ніж ті, які вироблені на дослідницькій стадії. У держави немає достатніх коштів для фінансування стадій впровадження. Тому, було б правильно надати підприємницьким структурам можливість використання у виробництві таких розробок. Для організації трансферу видається важливим, перш за все, визначити принципи передачі технологій. Вони повинні бути наступними: контрольованість напрямів використання, подальший науково-технічний розвиток, відсутність негативних наслідків для оборонних і стратегічних галузей. Критеріями відбору технологій, для передачі в промисловість, можуть бути представлені двома групами: критеріями, що характеризують потребу виробництва і ринку і критеріями, пов'язаними з можливістю передачі. Склад цих груп представлений на рис. 2.

Залежно від характеру переданих технологій, можуть бути використані різні форми такої передачі. Пропонується наступний комплекс таких форм:

- продаж ліцензій та патентів;
- залучення промислових компаній до досліджень у державних НДІ, з подальшим наданням промислової власності;
- створення державно-приватних компаній і консорціумів, у спільному впровадженні результатів вже закінчених НДДКР, виконаних за рахунок державного фінансування;
- створення в промислових компаніях науково-технічних центрів, які працюють за комплексними дослідницькими програмами;

Важливим питанням передачі технологій є створення інформаційної інфраструктури, покликаної обслуговувати цей процес. Ця інфраструктура повинна забезпечувати розповсюдження інформації про передані технології, крім того, містити елементи біржового (аукціонного, тендерного) характеру, що дозволяють здійснювати торгівлю технологіями, а, в окремих випадках, сприяти їх конкурсному поширенню.

Слід зазначити, що управління інноваційним проектом (проект-менеджмент) відрізняється від управління підприємством, яке стабільно функціонує (загального менеджменту). При цьому, методи управління інноваційним проектом розвитку підприємства відповідають загальним методам управління проектами.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ



Рис. 2. Критерії відбору технологій для трансферу
Джерело: [3, с. 281-284]

Вживання організацій, в сучасних динамічних умовах, можливе лише за їх адаптації та постійного пристосування до змін в оточенні. Саме ці стратегічні завдання розв'язуються при проектуванні та розвитку будь-якого бізнесу, або організації. Узагальнення практики та теоретичне уявлення щодо подібних завдань інноваційного перетворення організацій в зарубіжній літературі отримало назву інжинірингу. Інжинірингова діяльність здійснюється як самими компаніями, так і численними інжиніринговими консультаційними (консалтинговими) фірмами.

Що стосується інжинірингу інновацій, то це комплекс робіт і послуг з реалізації інноваційного проекту, який містить у собі створення, реалізацію, просування і дифузю певної інновації (див. Рис. 3).

Необхідно також визначити специфічні особливості інжинірингу інновацій:

- інжиніринг інновацій втілюється не стільки в матеріальній формі продукту, скільки в його корисному ефекті;
- виступаючи об'єктом інноваційного ринку, інжиніринг повинен мати всі необхідні комерційні характеристики;
- інжиніринг інновацій має справу з послугами, які відтворюються та ін.

Дослідження інноваційної діяльності було б неповним без розгляду сутності реінжинірингу. Останній передбачає фундаментальний перегляд і радикальне перепроєктування ділових процесів для досягнення різких поліпшень таких вирішальних показників діяльності як: вартість, якість, сервіс, темпи.

Радикальне перепроєктування не може будуватися на припущеннях, воно зачіпає корінні явища, а не поверхові зміни, тому, в його контексті, найчастіше пропонується новий спосіб виконання роботи, тобто винахід, а не модифікація [7, с. 332].

Сучасна теорія і практика інноваційного менеджменту пов'язує реінжиніринг з поточною потребою, або зі стратегічною потребою в нововведеннях. Зважаючи на це, розрізняють кризовий

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

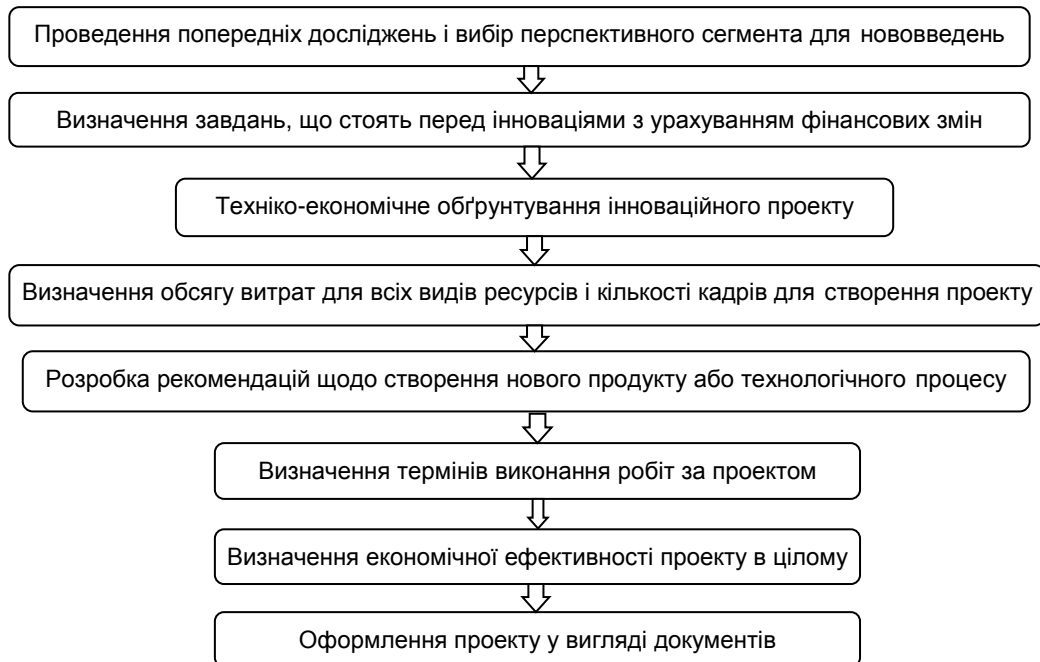


Рис. 3. Складові інжинірингу інновацій

Джерело: [6, с. 125]

реінжиніринг і реінжиніринг розвитку. Якщо зосередити більшу увагу на кризовому реінжинірингу, то, безумовно, він викликається різким спадом обсягу продажів продукту через зменшення попиту на нього, або у зв'язку з погіршенням іміджу продавця інновації.

До факторів успіху реінжинірингу належать [8, с. 574-578]:

- обґрунтована мотивація проекту та компетентне управління ним;
- ефективний проект-менеджмент, чіткі ролі та обов'язки;
- зрозумілість (прозорість) проекту;
- прийнятний ризик, відчутні результати;
- зосередженість на пріоритетних цілях;
- достатнє і своєчасне фінансування проекту;
- технологічна підтримка;
- необхідне консультативне забезпечення та ін.

При проведенні реінжинірингу, зустрічаються такі типові помилки: спроба лише поліпшити процес, замість того, щоб перепроектувати його; недостатня концентрація в ділових процесах; недостатнє розуміння його значення та низький рівень корпоративної культури; недостатність ресурсів для реінжинірингу; невизначеність часу проведення реінжинірингу; низька відповідальність персоналу за хід і якість програми реінжинірингу.

Реінжиніринг розвитку розрахований на впровадження інновації для перспективної розбудови бізнес-процесу [8, с. 501-502; 9, с. 250]. Він передбачає перехід від бізнес-процесу до бізнес-процесу-реінжинірингу. Останній є оптимізацією і керуванням господарським процесом, використовуючи, при цьому, ефективні технології та ліквідувавши причини, які перешкоджають процесу [4, с. 348-350].

Таким чином, інноваційний характер реінжинірингу полягає в тому, що впроваджується новий діловий процес, а його реалізація породжує певні інновації з іншого боку, реінжиніринг виступає як метод інноваційної діяльності і як різновид інноваційної стратегії, об'єктом якої є технологія ділових процесів [10, с. 354].

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Висновок. Резюмуючи вище зазначене, можна сказати, що завдання управління інноваційною діяльністю великих (глобальних) підприємств, в умовах невизначеності, на сучасному етапі, вирішуються застосуванням адаптивних підходів і адаптивної моделі управління, яка будується на основі формування програмної траєкторії керованої системи, на конкретний період часу, і створення системи управляючих впливів, спрямованих на усунення дестабілізуючих збурень, які відхиляють керовану систему від програмної траєкторії.

Ефективне управління інноваційною діяльністю, що забезпечує успіх у глобальній конкуренції українських підприємств, вимагає застосування сучасних евристичних ітераційно-адаптивних підходів, методів та алгоритмів, дослідження та узагальнення міжнародного досвіду підприємств, що успішно діють на глобальному ринку.

Література

1. Мельник, Л. Потенціал підприємства як основа його міжнародної конкурентоспроможності / Л. Мельник // Економічний аналіз. – 2009. – № 4. – С. 273-277.
2. Водачек, Л. Стратегія управління інноваціями на підприємстві / Л. Водачек, О. Водачкова. – 1999. – 462 с.
3. Кривенко, Л. В. Розвиток інноваційного потенціалу підприємства у контексті інтелектуальної складової / Л. В. Кривенко, Л. В. Лощина, В. М. Мілашенко // Економічний простір. – 2008. – № 18. – С. 281-286.
4. Чирков, С. О. Інвестиції в інноваційний потенціал підприємств // Вісник НУЛП. – 2008. – № 628. – С. 348-351.
5. Механізми управління організаційними проектами / В. Г. Балашов, А. Ю. Заложнев, А. А. Иващенко, Д. А. Новиков. – М. : ИПУ РАН, 2003. – 84 с.
6. Ілляшенко, С. М. Товарна інноваційна політика : підручник / С. М. Ілляшенко, Ю. С. Шипуліна. – Суми : Університетська книга, 2007. – 281 с.
7. Шипуліна, Ю. С. Суцність, структура и підходи к оцѣнке потенціала інноваційного розвитку підприємства / Ю. С. Шипуліна // Інноваційне розвиток топливно-енергетического комплексу: проблеми і можливості: монографія / под общ. ред. Г. К. Вороновского, И. В. Недина. – К. : Знання України, 2004. – С. 330-335.
8. Управление персоналом организации / под ред. А. Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 638 с.
9. Управление инновациями : учеб. пособие для вузов по направлению подгот. дипломир. специалистов "Инноватика" : в 3 кн. / под ред. Ю. В. Шленова. – М. : Высшая школа, 2003.
10. Твисс, Б. Управление научно-техническими инновациями / Б. Твисс. – М. : Экономика, 1989. – 388 с.

Reference

1. Melnik, L. (2009) Potentsial pidpriemstva yak osnova yogo mizhnarodnoyi konkurentospromozhnosti [Potential of the enterprise as the basis of its international competitiveness]. *Ekonomichny analiz - Economic Analysis*, 4, 273-277 [in Ukrainian].
2. Vodachek, L., Vodachkova, O. (1999) Strategiya upravleniya innovatsiyami na predpriyatii [Control Strategy by the Innovation in the enterprise]. 462 [in Ukrainian].
3. Krivenko, L. V., Loshchuna, L. V., Milashenko, V. M. (2008) Rozvitok innovatsiyynogo potentsialu pidpriemstva v konteksti intelektualnoyi skladovoyi [Development of the innovative potential of the company in the context of intellectual component]. *Ekonomichny Prostrir - Economic space*, 18, 281-286 [in Ukrainian].
4. Chirkov, S. O. (2008) Investitsiyi v innovatsiyyn potentsial pidpriemstva [Investments in the innovation capacity of enterprises]. *Visnik NYLP - Bulletin of the NYLP*, 628, 348-351 [in Ukrainian].
5. Balashov, V. G., Zalozhnev, A. Yu., Ivaschenko, A. A., Novikov, D. A. (2003) Mechanizmu upravleniya orhanyzatsyonnumy proektamu [The mechanisms of organizational project management]. M. : IPY RAN. 84 [in Ukrainian].
6. Ilyashenko, S. M., Shipulina, Yu. S. (2007) Tovarna innovatsiyyna politika [Product innovation policy] : Pidr. – Sumi : VTD "Universitetska knuga" – University book, 281 [in Ukrainian].
7. Shypulyna Yu.S. (2004) Syshchnost, strykytura i podhodu k ozenke potentsialu innovatsiyynogo razvitiya pidpriemstva [Essence, structure and approaches to the evaluation of the enterprise innovative development]. *Innovatsionnoye razvitie toplyvno-enegeticheskogo kompleksa : problemu i vozmognosti : monographiya / Pod obshch / red. G.K. Voronovskoho, I.V. Nedyna. – K. : Znaniya Ukrainu - The innovative development of the fuel and energy complex : problems and opportunities : monograph / Under. Ed. G. K Voronovskoho, I.V. Nedyna. - K. : Knowledge of Ukraine*, 330-335 [in Ukrainian].
8. Upravlinnya personnalom organizatsii (2005) [Management of the personal of organization] / Pod red. A.Ya. Kibanova. M. : INFRA-M, 638 [in Ukrainian].
9. Upravlinnya innovatsiyami (2003) [Innovation Management] / Pod red. Yu. V. Shlenova. M. : Vishcha School, Tom 1 – Under Ed. Yu. V. Shlenova. M. : High School, - 252. Volume 2 - 295. Volume 3, 240 [in Ukrainian].
10. Twiss, B. (1989) Upravlinnya naukovu - tehničnimi innovatsiyami [Management of scientific and technical innovations]. M. : Ekonomika – M. : Economics, 388 [in Ukrainian].

Надійшла 6.10.2016

Бібліографічний опис для цитування :

Романенко, Є. О. Сучасний інструментарій управління інноваційним розвитком підприємства / Є. О. Романенко, І. В. Чаплай // Науковий вісник Полісся. – 2016. – № 4 (8), ч. 2. – С. 268-275.