



МЕТОДИКА ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

Волкова Л. О.

Анотація. Для національних підприємств однією з причин недостатньої конкурентоспроможності є низький рівень інноваційної активності, яка зумовлюється інтенсивністю інноваційної діяльності персоналу підприємства, його внутрішніми і зовнішніми взаємозв'язками. Водночас спостерігається відсутність системного підходу в питаннях інноваційної активності персоналу, що супроводжується зростанням ризиків інноваційної діяльності, що негативно впливають на стійкість підприємства в цілому. Метою дослідження є розвиток теоретичних основ і методичних рекомендацій щодо вибору стратегії інноваційної активності персоналу. Відповідно до поставленої мети вирішені такі завдання: на основі аналізу категорії «стратегія інноваційної активності» запропоновано визначення «стратегія інноваційної активності персоналу»; сформовано концептуальні засади управління інноваційною активністю з урахуванням специфічних чинників внутрішнього та зовнішнього середовища; розроблено механізми оцінки рівня і динаміки зміни інноваційної активності персоналу; запропоновано технологію дослідження факторів інноваційної активності персоналу та визначення цільових сегментів для розробки стратегії; також запропоновано показники і критерії вибору ефективної стратегії інноваційної активності персоналу. Наведені в цій статті пропозиції можуть стати основою для вирішення завдань розробки оптимальних дій зі стимулювання інноваційної активності персоналу та підвищення ефективності інноваційного процесу.

Ключові слова: інновація, інноваційна активність, стратегія інноваційної активності персоналу, матриця позиціонування.

МЕТОДИКА ВЫБОРА СТРАТЕГИИ ПОВЫШЕНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ АКТИВНОСТИ ПЕРСОНАЛА

Волкова Л. А.

Аннотация. Для национальных предприятий одной из причин недостаточной конкурентоспособности является низкий уровень инновационной активности, который определяется интенсивностью инновационной деятельности персонала предприятия, его внутренними и внешними взаимосвязями. Вместе с тем наличие отсутствие системного подхода в вопросах инновационной активности персонала, что сопровождается ростом рисков инновационной деятельности, негативно влияющих на устойчивость предприятия в целом. Целью исследования является развитие теоретических основ и методических рекомендаций в области выбора стратегии инновационной активности персонала. В соответствии с поставленной целью решены следующие задачи: на основе анализа категории «стратегия инновационной активности» предложено определение «стратегия инновационной активности персонала»; сформированы концептуальные основы управления инновационной активностью с учетом специфических факторов внутренней и внешней среды; разработаны механизмы оценки уровня и динамики изменения инновационной активности персонала; предложена технология исследования факторов инновационной активности персонала и определения целевых сегментов для разработки стратегии; также предложены показатели и критерии выбора эффективной стратегии инновационной активности персонала. Представленные в данной статье предложения могут стать основой для решения задач разработки оптимальных действий по стимулированию инновационной активности персонала и повышению эффективности инновационного процесса.

Ключевые слова: инновация, инновационная активность, стратегия инновационной активности персонала, матрица позиционирования.

A METHOD FOR SELECTING A STRATEGY TO INCREASE PERSONNEL INNOVATION ACTIVITY

L. Volkova

Abstract. One of the reasons for the insufficient competitiveness of national enterprises is a low level of their innovation activity, which is determined by the intensity of innovation activity of personnel of an enterprise, its internal and external

relations. At the same time, there is a lack of systematic approach in issues concerning innovation activity of personnel, which is accompanied by increasing risks of innovation activity that negatively affect the sustainability of an enterprise as a whole. The aim of the research is to develop theoretical foundations and methodological recommendations in the field of choosing a strategy of innovation activity of personnel. To achieve the aim, the following tasks are solved: based on the analysis of the category "strategy of innovation activity", the definition of "strategy of innovation activity of personnel" is proposed; a conceptual framework for management of innovation activity with consideration for specific factors of the internal and external environment is formed; mechanisms for assessing the level and dynamics of changes in innovation activity of personnel are developed; a technology for studying factors of innovation activity of personnel and identifying target segments for developing the strategy is offered. Moreover, the research proposes indicators and criteria for selecting an effective strategy for innovation activity of personnel. The proposals presented in the paper can become the basis for solving problems of developing optimal measures to stimulate innovation activity of personnel and increase efficiency of the innovation process.

Keywords: innovation, innovation activity, strategy of innovation activity of personnel, positioning matrix.

Для національних підприємств однією з причин недостатньої конкурентоспроможності є низький рівень інноваційної активності, яка зумовлює інтенсивність інноваційної діяльності підприємства, його персоналу, її внутрішніх і зовнішніх взаємозв'язків. Для забезпечення конкурентоспроможності кожне підприємство повинно переходити від розвитку на основі екстенсивних факторів виробництва до розвитку за рахунок інтенсивних факторів, на базі впровадження інновацій [1].

Така ситуація ініціює питання формування інноваційної стратегії на рівні управління персоналом, що забезпечує підвищення конкурентоспроможності економіки країни для стимулювання її інноваційного та соціально-економічного розвитку. Для забезпечення економічної незалежності України та подолання різьчого розриву із провідними конкурентоспроможними державами необхідно реалізувати підвищення інноваційної активності персоналу адекватне сучасному стану розвитку світової економіки.

Вивченню та аналізу інноваційного розвитку підприємств, їх інноваційної активності присвячені роботи: Мельникова О. Н., Шувалова В. Н., Гринько Т. В., Бухонові С. М., Дорошенко Ю. О., Нечепуренко М. Н., Баранової І. В. і Черепанової М. В., Тріфілової А. А., Реустова А. Ю., Трофимова В. М., Баранчєєва В. П., Масленникової Н. П., Мишина В. М. та інших вчених-економістів. Основи інноваційного розвитку зазнають суттєвих змін, які пов'язані з активізацією дії чинників, що зумовлює необхідність активізації інноваційної діяльності як підприємства, так і персоналу, окремих фахівців, які повинні відрізнятиса креативністю.

Водночас відсутній системний підхід у питаннях інноваційної активності персоналу, що супроводжується зростанням ризиків інноваційної діяльності, що негативно впливають на стійкість підприємства загалом. У зв'язку з цим актуалізується проблема вибору і реалізації ефективної стратегії інноваційної активності персоналу.

Наявні в теорії і практиці підходи до управління інноваційною діяльністю підприємств і оцінкою рівня її розвитку не містять чітких, однозначно трактованих критеріїв вибору стратегії, а також інтегрованих інструментів і методів стимулювання інноваційної активності персоналу. Крім того, недостатньо приділяється уваги організаційним аспектам реалізації стратегії інноваційної активності персоналу.

У зв'язку з вищевикладеним виникає необхідність розвитку теоретичних і методичних аспектів стратегічного управління інноваційною активністю персоналу, а саме уточнення сутності та змісту категорії «стратегія інноваційної активності» з точки зору стратегічного управління, розвитку методичних підходів обґрунтування управлінських рішень під час вибору стратегії і її реалізації.

Метою дослідження є розвиток теоретичних основ і методичних рекомендацій під час вибору стратегії підвищення інноваційної активності персоналу.

Таблиця 1

Обґрунтування вчених-економістів категорії «стратегія інноваційної активності»

Автор	Визначення
1	2
Т. Колосова, Н. Заглумина [2]	Инновационную стратегию развития организации можно определить как систему управленческих, организационных и инновационных решений, направленных на реализацию стоящих перед ней задач. Инновационная стратегия развития – обобщающая модель действий, необходимых для достижения поставленных целей организации на основе выбранных критериев (показателей)
А. Чехова [3]	Стратегию инновационного развития предприятия можно определить как целенаправленную деятельность по определению приоритетов в долгосрочной перспективе и их достижению, в результате чего производство и управление переходят на качественно новый уровень
К. Бурнышев [4]	Стратегии – сложившиеся практики, реализуемые в рамках более или менее продуманного замысла (инвенции)

1	2
А. Пивень [5; 6]	Степень интенсивности и своевременности осуществляемых действий в сфере инноваций, способность к мобилизации инновационного потенциала необходимого количества и качества, включая скрытые стороны, способность обеспечить обоснованность и прогрессивность используемых методов, рациональность технологий
Р. Сафин, О.Соколова [7]	Стратегию инновационного развития предприятия можно определить как целенаправленную деятельность по определению приоритетов перспективного развития предприятия и путей их достижения за счет разработки и внедрения инноваций, в результате которой обеспечивается новое качество производства и управления
Н. Соменкова [8]	Стратегию инновационного развития предприятия можно определить как совокупность действий и методов введения инновационной деятельности, обеспечивающей конкурентные преимущества за счёт разработки и внедрения инноваций
Л. Барютин [9]	Инновационная стратегия – это комплекс решений, направленных на реорганизацию предприятия с целью его эффективного функционирования в новых условиях. Она необходима, потому что обеспечивает гибкость адаптации предприятия к рынку, позволяет ему идти в ногу со временем и конкурентами
Л. Довгаль [10]	Інноваційна стратегія – це узгоджена сукупність управлінських рішень, що впливають на інноваційну діяльність підприємства і мають довгострокові наслідки
О. Ковтун [11]	Інноваційна стратегія – це суперстратегія (надстратегія), яка визначає зміст усіх інших стратегій підприємства. Вона має орієнтуватися на передбачення глобальних змін в економічній ситуації на підприємстві та навколо нього, а також стосуватися прийняття рішень, спрямованих на зміцнення ринкових позицій і стабільний розвиток підприємства за рахунок інновацій
Ю. Мельник [12]	Інноваційна стратегія підприємства – це цілеспрямований процес розробки і реалізації управлінських рішень, спрямованих на створення і розвиток продуктивних і технологічних інновацій, принципи якого формуються загальною стратегією бізнесу підприємства
О. Гірська, Д. Гирич [13]	Інноваційна стратегія – це один із засобів досягнення цілей підприємства чи організації, який відрізняється від усіх інших своєю новизною, передусім для цього суб'єкта господарювання, для галузі, ринку, споживачів, країни загалом

Т. Колосова, Н. Заглуміна, А. Чехова, Ю. Мельник визначають стратегію як модель дій, призначених для досягнення певних цілей, в нашому випадку – це впровадження інновацій. Змістом стратегії слугує набір правил прийняття рішень, який використовується для визначення основних напрямків діяльності.

Н. Соменкова, Р. Сафін, О.Соколова, О. Ковтун та ін. вказують на те, що інноваційна стратегія підвищує конкурентоспроможність і ефективність підприємства.

Зазначимо, що в літературі зі стратегічного планування існують два протилежні погляди на розуміння стратегії. У першому випадку стратегія – це конкретний довгостроковий план досягнення певної мети, а вироблення стратегії – це процес знаходження певної мети і складання довгострокового плану. Такий підхід ґрунтується на тому, що всі зміни, що виникають, – передбачувані, процеси носять детермінований характер і піддаються повному контролю і управлінню [2; 3].

У другому випадку під стратегією розуміється довгостроковий, якісно визначений напрямок розвитку підприємства, що стосується сфери, засобів і форми її діяльності, системи внутрішньовиробничих відносин, а також позицій підприємства у навколишньому середовищі. За такого розуміння стратегію можна охарактеризувати як обраний напрям діяльності, функціонування в рамках, що має привести організацію до досягнення поставлених перед нею цілей [5; 6; 7;13].

Автор вважає за необхідне в процесі вибору стратегії враховувати, що основним інноваційним ресурсом є людський капітал, а також відповідність цілям і задачам накопичених знань, умінь і майстерності, якими володіє працівник і які формуються завдяки загальній і фаховій освіті, професійній підготовці, виробничому досвіду.

В цьому дослідженні запропоновано визначення поняття стратегії інноваційної активності персоналу у формі: стратегія інноваційної активності персоналу – це інтегрований план дій з реалізації інноваційного потенціалу підприємства і з мобілізації найважливішого інноваційного ресурсу – людського капіталу, його творчої здатності генерувати і втілювати творчі ідеї.

У визначенні враховано значущість персоналу як носія інтелектуального потенціалу, визначального чинника внутрішнього середовища, що є елементом наукової новизни, запропонованого визначення поняття стратегії інноваційної активності персоналу.

У стратегічному плануванні напрямок діяльності вибирається зазвичай за результатами стратегічного аналізу, проведеного за допомогою матриці BCG (БКГ), McKinsey (МакКінси), еволюції СЗГ, ADL (Артур Д. Літл), модель Shell / DPM і інших матриць, а також за результатами SWOT-аналізу підприємства [14; 15].

У своїх роботах [15; 16] автор визначив систему якісних і кількісних показників для оцінювання інноваційної активності персоналу. Вона містить у собі 7 кількісних показників (K_{np} – коефіцієнт інноваційного потенціалу; K_{vt} – коефіцієнт тимчасової інтенсивності; K_o – коефіцієнт технічної оснащеності персоналу; K_{kb} – коефіцієнт підготовки персоналу; K_{nk} – коефіцієнт підвищення кваліфікації, K_{fb} – коефіцієнт фінансового забезпечення; K_{in} – коефіцієнт стимулювання інноваційної поведінки) і 5 якісних (F_i – інноваційна сприйнятливість; F_s – забезпеченість ресурсами; F_q – якість організаційних процесів, F_m – мотивація; F_p – професіоналізм).

Для вирішення завдання вибору стратегії пропонується використовувати інтегральний показник інноваційної активності персоналу:

$$A = \frac{1}{2} \left(\frac{1}{7} \sum_{i=1}^7 W_i K_i + Q \right), \quad (1)$$

де K_i – кількісні показники інноваційної активності персоналу;
 W_i – вагові коефіцієнти окремих показників у загальній сумі (визначаються експертно);
 Q – якісна оцінка інноваційної активності персоналу [17].

По осях матриці будемо відкладати такі показники:

- перспективність інновації щодо ринкової новизни;
- інтегральний показник інноваційної активності персоналу.

По осі X в матриці позиціонування підприємства відображаємо інтегральний показник $A \leq 1$, а по осі Y – новизна інновації. За ступенем новизни інновації поділяються на: абсолютну новизну, яка фіксується за відсутності аналогів цього нововведення; відносну новизну, яка визначається щодо вибраної ознаки і має кілька видів; часткову новизну – коли окремі елементи є новими; вартісну або ефективну новизну – коли витрати на роботи і використання, віднесені до обсягу корисної роботи, будуть нижче, ніж у заявленого товару; доцільну новизну – коли досягаються найкращі виробничі та споживчі властивості; псевдоновизну – коли не так краще, скільки інакше [18].

Для вирішення нашої задачі доцільно об'єднати типи новизни в три основні групи: високий рівень новизни (абсолютна і відносна новизна); середній рівень новизни (приватна, вартісна або ефективна і доцільна новизна); псевдоновизна (рис. 1).

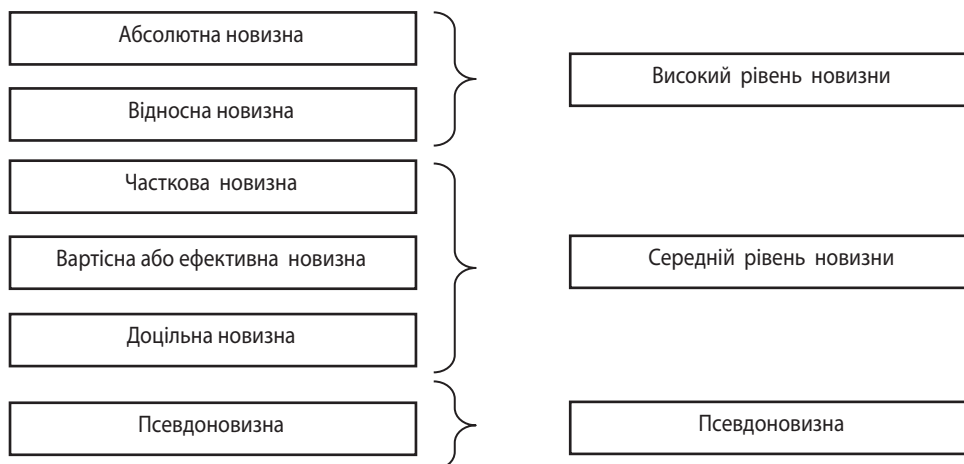


Рис. 1. Об'єднання типів новизни в три основні групи

Джерело: розроблено автором

Таким чином, три об'єднаних типи новизни утворюватимуть першу групу показників. Ці показники є якісними.

Друга група показників – кількісна і припускає знаходження точного значення $A \leq 1$, при цьому передбачається рівна градація.

Градація кількісної осі x

Значення А	Інноваційна активність персоналу
0-0,33	низька
0,33-0,66	середня
0,66-1	висока

Комбінація трьох типів новизни з трьома варіантами градації інтегрального показника інноваційної активності персоналу дає дев'ять типових ситуацій. Кожній проблемній ситуації, в якій опиняється підприємство, можна поставити у відповідність переважну стратегію, яка спрямована на зміну стану в більш сприятливому напрямку (рис. 2).

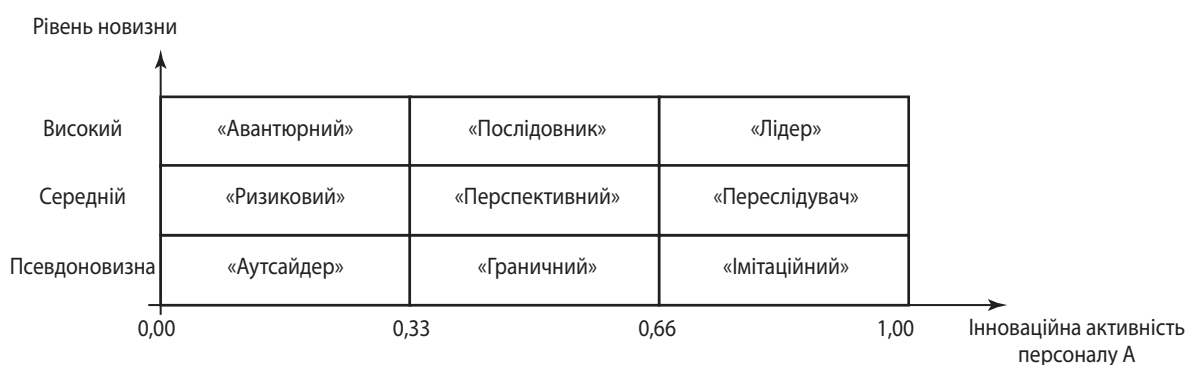


Рис. 2. Матриця позиціонування підприємства

- «Аутсайдер» – стан значного відставання від лідера. Найчастіше це відбувається в разі нестачі ресурсів і за відсутності уваги до підбору персоналу.
- «Граничний» – наявність інноваційного потенціалу, але відсутність нових ідей (можливо, внаслідок неефективного керівництва і слабого втягнення персоналу в інноваційний процес) призводить до втрати фінансових ресурсів без отримання віддачі від інновацій. Підприємство знаходиться в зоні ризику переходу в категорію «Аутсайдер».
- «Імітаційний» – значна інноваційна активність персоналу при рівні псевдоінновацій. Відсутність системи управління і контролю за інноваційним процесом. Недостатня кваліфікація управлінців.
- «Ризиковий» – недоліки в системі мотивації і управління персоналом. Ризик полягає в тому, що рівень підготовки і мотивації персоналу не відповідає складності поставлених завдань, що значно ускладнює інноваційний процес.
- «Перспективний» – стан підприємства дає впевненість у позитивних змінах під час прийняття адекватних заходів щодо вдосконалення.
- «Переслідувач» – подальший розвиток власних науково-дослідних напрямків, дослідження ринку і залучення інновацій.
- «Авантюрний» – вимоги до персоналу значно перевершують можливості, необхідно прийняття невідкладних заходів щодо підвищення інноваційної активності персоналу.
- «Послідовник» – запозичення інновацій та вивчення досвіду інноваційної діяльності у лідера.
- «Лідер» – утримання позицій і вдосконалення.

Для кожного зі станів підприємства можна запропонувати дії для вирішення проблем та покращення ситуації (табл. 3).

У статті визначено науково-методичні основи формування та вибору стратегії, сформульовано поняття стратегії інноваційної активності персоналу, розроблено матрицю позиціонування підприємства, запропоновано стратегії інноваційної активності персоналу.

Наведені в статті пропозиції можуть стати основою для вирішення завдань розробки оптимальних дій зі стимулювання інноваційної активності персоналу і підвищення ефективності інноваційного процесу, розробки економіко-математичних засобів, ухвалення управлінських рішень щодо вибору ефективних стратегій, обґрунтування домінанти підвищення конкурентоспроможності економіки на основі формування відповідного середовища для інноваційної діяльності.

Стратегії інноваційної активності персоналу

<p>«Авантюрний» Стратегія інноваційної диверсифікації: реінжиніринг інноваційних процесів (моніторинг тематичних напрямків досліджень і розробок, визначення ключових), виконання інвестицій в персонал і мотивацію інноваційної активності, залучення зовнішніх ресурсів через аутсорсинг і краудсорсинг</p>	<p>«Послідовник» Стратегія вдосконалення: заходи щодо підвищення інноваційної активності персоналу, аналіз дій лідера</p>	<p>«Лідер» Стратегія збереження лідерства: агресивний розвиток нових науково-технічних напрямків, продовження навчання персоналу шляхом впровадження моделі «самонавчальна організація», комерціалізація нововведень</p>
<p>«Ризиковий» Стратегія вдосконалення: навчання персоналу, зміна системи мотивації інноваційної активності персоналу, аутсорсинг і краудсорсинг.</p>	<p>«Перспективний» Стратегія очікування: безперервне навчання та мотивація персоналу, навчання у лідерів, вдосконалення інноваційної інфраструктури підприємства</p>	<p>«Переслідувач» Стратегія ривка: вивчення досвіду та напрямків роботи лідера, визначення своїх сильних сторін, залучення нових ідей</p>
<p>«Аутсайдер» Стратегія виживання: пошук резервів для зростання інноваційної активності персоналу (вивільнення ресурсів для спрямування на мотиваційні заходи і придбання інновацій)</p>	<p>«Граничний» Стратегія пошуку: створення власних науково-дослідних підрозділів, активізація НДДКР, пошук нових рішень методами мережевої мобілізації та залучення новаторів</p>	<p>«Імітаційний» Стратегія захоплення ідей: вивчення напрямків роботи «лідера», купівля об'єктів інтелектуальної власності, зміна принципів контролю за результатами інноваційної діяльності</p>

Як подальші напрямки дослідження передбачається створення алгоритму вибору стратегії інноваційної активності персоналу на базі п'ятиетапної схеми. На думку автора, алгоритм повинен об'єднувати: моніторинг стану підприємства, позиціонування, вибір кращої стратегії, реалізацію стратегії і контроль ефективності. Причому на етапі вибору кращих стратегій пропонується впровадження нових актуальних підходів, заснованих на мобілізаційних технологіях.

Література: 1. Finding opportunities in a dynamic market. 2017 M&A Global Outlook. London : J. P. Morgan's M&A team, 2017. 24 p. 2. Колосова Т., Заглумина Н. Технология выбора инновационной стратегии развития предприятия. *Предпринимательство*. 2014. № 3. С. 18–24. 3. Чехова А. Выбор и обоснование стратегий инновационного развития предприятий. *Креативная экономика*. 2013. № 4. С. 67–73. 4. Бурнышев К. Стратегии инновационного поведения предприятия // Papers presented to the project dissemination seminars. Moscow, 2001. С. 59–187. 5. Пивень А. В. Оценка и управление инновационной активностью промышленных предприятий : автореф. дис. ... канд. экон. наук. Хабаровск, 2009. 171 с. 6. Пивень А. В. Пути повышения инновационной активности промышленных предприятий. *Российское предпринимательство*. 2007. № 8. Вып. 1 (95). С. 56–59. 7. Сафин Р. Ф., Соколова О. Н. Процесс формирования стратегии инновационного развития производственного предприятия. *Вестник Алтайского государственного университета*. 2011. №1 (75). С. 109–116. 8. Соменкова Н. С. Формирование стратегии инновационного развития промышленного предприятия. *Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского*. 2008. № 1. С. 160–162. 9. Основы инновационного менеджмента. Теория и практика : учебник / под ред. А. К. Казанцева, Л. Э. Миндели. М. : Экономика, 2007. 601 с. 10. Довгань Л. Є., Каракай. Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : Центр учб. літ., 2011. 440 с. 11. Ковтун О. І. Інноваційні стратегії підприємств: теоретико-методологічні засади. *Економіка України*. 2013. № 4 (617). С. 44–56. 12. Мельник Ю. М. Інноваційна стратегія підприємства як джерело його конкурентних переваг. *Економіка харчової промисловості*. 2015. Т. 7. Вип. 4. С. 67–72. 13. Гірська О., Гирич Д. Місце і роль інноваційної стратегії у стратегічному наборі підприємства // Матеріали П'ятої Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України Чумаченка Миколи Григоровича «Інноваційні засади управління підприємствами в умовах сталого розвитку» ТНТУ імені Івана Пулюя. Тернопіль, 2016. С. 31–32. 14. Виханский О. Стратегическое управление : учебник. М. : Гардарика, 1998. 296 с. 15. Арутюнова Д. В. Стратегический менеджмент : учеб. пособие. Таганрог : Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. 122 с. 16. Волкова Л. А. Мониторинг инновационной активности персонала промышленного предприятия. *Научно-практический экономический журнал «Экономичні студії»*. 2017. № 2 (15). С. 19–22. 17. Волкова Л. О. Система показателей для оценки инновационной активности персонала. *Вісник Одеського національного університету імені І. І. Мечникова. Серія : Економіка*. 2018. Т. 23. № 1 (66). 18. Райская М. В. Теория инноваций и инновационных процессов : учеб. пособие. Казань : Изд-во КНИТУ, 2013. 223 с.



References: 1. Finding opportunities in a dynamic market. 2017 M&A Global Outlook. London : J. P. Morgan's M&A team, 2017. 24 p. 2. Kolosova T., Zaglumina N. *Tehnologiya vybora innovatsionnoy strategii razvitiya predpriyatiya* [Technology of Choosing an Innovative Enterprise Development Strategy]. *Predprinimatelstvo*. 2014. No. 3. P. 18–24. 3. Chekhova A. *Vybor i obosnovaniye strategiy innovatsionnogo razvitiya predpriyatiy* [The Choice and Justification of Innovative Enterprise Development Strategies]. *Kreativnaya ekonomika*. 2013. No. 4. P. 67–73. 4. Burnyshev K. *Strategii innovatsionnogo povedeniya predpriyatiya* // Papers presented to the project dissemination seminars. Moscow, 2001. P. 59–187. 5. Piven A. V. *Otsenka i upravleniye innovatsionnoy aktivnostyu promyshlennykh predpriyatiy* : avtoref. dis. ... kand. ekon. nauk. Khabarovsk, 2009. 171 p. 6. Piven A. V. *Puti povysheniya innovatsionnoy aktivnosti promyshlennykh predpriyatiy* [Ways to Increase the Innovation Activity of Industrial Enterprises]. *Rossiyskoye predprinimatelstvo*. 2007. No. 8. Issue 1 (95). P. 56–59. 7. Safin R. F., Sokolova O. N. *Protsess formirovaniya strategii innovatsionnogo razvitiya proizvodstvennogo predpriyatiya* [The Process of Forming a Strategy for the Innovative Development of a Manufacturing Enterprise]. *Vestnik Altayskogo gosudarstvennogo universiteta*. 2011. No. 1 (75). P. 109–116. 8. Somenkova N. S. *Formirovaniye strategii innovatsionnogo razvitiya promyshlennogo predpriyatiya* [Formation of the Strategy of Innovative Development of an Industrial Enterprise]. *Vestnik Nizhegorodskogo universiteta im. N. I. Lobachevskogo*. 2008. No. 1. P. 160–162. 9. *Osnovy innovatsionnogo menedzhmenta*. Teoriya i praktika : uchebnik / pod red. A. K. Kazantseva, L. Ye. Mindeli. M. : Ekonomika, 2007. 601 p. 10. Dovhan L. Ye., Karakai Yu. V., Artemenko L. P. *Stratehichne upravlinnia* : navch. posib. Kyiv : Tsentri uchb. lit., 2011. 440 p. 11. Kovtun O. I. *Innovatsiini stratehii pidpriemstv: teoretyko-metodolohichni zasady* [Innovative Strategies of Enterprises: Theoretical and Methodological Principles]. *Ekonomika Ukrainy*. 2013. No. 4 (617). P. 44–56. 12. Melnyk Yu. M. *Innovatsiina stratehiia pidpriemstva yak dzherelo yoho konkurentnykh perevah* [Innovative Enterprise Strategy as a Source of Its Competitive Advantages]. *Ekonomika kharchovoi promyslovosti*. 2015. Vol. 7. Issue 4. P. 67–72. 13. Hirska O., Hyrych D. *Mistse i rol innovatsiinoi stratehii u stratehichnomu nabori pidpriemstva* // Materialy Piatoi Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii pamiati pochesnogo profesora TNTU, akademika NAN Ukrainy Chumachenka Mykoly Hryhorovycha «Innovatsiini zasady upravlinnia pidpriemstvamy v umovakh staloho rozvytku» TNTU imeni Ivana Puliuia. Ternopil, 2016. P. 31–32. 14. Vikhanskiy O. *Strategicheskoye upravleniye* : uchebnik. M. : Gardarika, 1998. 296 p. 15. Arutyunova D. V. *Strategicheskyy menedzhment* : ucheb. posobiye. Taganrog : Izd-vo TTI YuFU, 2010. 122 p. 16. Volkova L. A. *Monitoring innovatsionnoy aktivnosti personala promyshlennogo predpriyatiya* [Monitoring of Innovative Activity of the Personnel of an Industrial Enterprise]. *Naukovo-praktychnyi ekonomichnyi zhurnal «Ekonomichni studii»*. 2017. No. 2 (15). P. 19–22. 17. Volkova L. O. *Systema pokaznykiv dlya otsinky innovatsiinoi aktyvnosti personalu* [The System of Indicators for Assessing the Innovation Activity of Staff]. *Visnyk Odeskoho natsionalnogo universytetu imeni I. I. Mechnykova. Seriya : Ekonomika*. 2018. Vol. 23. No. 1 (66). 18. Rayskaya M. V. *Teoriya innovatsiy i innovatsionnykh protsessov* : ucheb. posobiye. Kazan : Izd-vo KNITU, 2013. 223 p.

Інформація про автора

Волкова Людмила Олександрівна – аспірант кафедри економіки, управління підприємствами та логістики Харківського національного економічного університету ім. С. Кузнеця (просп. Науки, 9а, м. Харків, 61116, Україна; e-mail: volkova_Luda315@ukr.net).

Информация об авторе

Волкова Людмила Александровна – аспирант кафедры экономики, управления предприятиями и логистики Харьковско-го национального экономического университета им. С. Кузнеця (просп. Науки, 9а, г. Харьков, 61116, Украина; e-mail: volkova_Luda315@ukr.net).

Information about the author

L. Volkova — Postgraduate Student of Department of Economics, Enterprise Management and Logistics, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine; e-mail: volkova_Luda315@ukr.net).

*Стаття надійшла до ред.
19.06.2018 р.*