

ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

ORGANIZATIONAL SUPPORT FOR MARKETING MANAGEMENT OF ENTERPRISE INNOVATION ACTIVITY

Узагальнено положення теоретичних підходів щодо організаційно-управлінського структурування інноваційної активності: об'єктного (об'єктно-новаторського, об'єктно-результативного), процесного (процесно-впроваджуючого, процесно-створюючого), операційного (підприємницького). Встановлено особливості інноваційної діяльності як об'єкта управління. Узагальнено характеристики типів організаційних структур управління інноваційною діяльністю підприємств. Виділено групи типів організаційних структур управління інноваційною діяльністю підприємств: традиційні структури функціональної спеціалізації в інноваційній діяльності; структури, що використовуються для інтегрованого поєднання основної та інноваційної діяльності; структури, що використовуються для проектно-організаційних процесів. Розглянуто положення маркетингового підходу щодо організації управління інноваційною активністю підприємства. Визначено особливості маркетингового управління інноваційною діяльністю.

Ключові слова: інновації, інноваційна діяльність, інноваційний процес, організаційна структура, структура управління, маркетингове управління.

Обобщены положения теоретических подходов к организационно-управленческому структурированию инновационной активности: объектного (объектно-новаторского, объектно-результативного), процессного (процессно-внедренческого, процессно-образующего), операционного (предпринимательского). Определены особенности инновационной деятельности как объекта управления. Обобщены характеристики типов организационных структур управления инновационной деятельностью предприятий. Выделены группы типов организационных структур управления инновационной деятельностью предприятий: традиционные структуры функциональной специализации в инновационной деятельности; структуры, используемые для интегрированного сочетания основной и инновационной деятельности; структуры, используемые для организации инновационных процессов. Рассмотрены положения маркетингового подхода к организации управления инновационной активностью предприятия. Определены особенности маркетингового управления инновационной деятельностью предприятия.

Ключевые слова: инновации, инновационная деятельность, инновационный процесс, организационная структура, структура управления, маркетинговое управление.

УДК 658:621; 339.138

<https://doi.org/10.32843/bses.60-12>

Дашевська Т.Ш.

здобувач

Університет митної справи та фінансів

Dashevskaya Tatyana

University of Customs and Finance

The study aims to substantiate and develop approaches to determine the nature and features of organizational and economic support of marketing management processes of innovative activity of the enterprise. The inter-functional nature and importance of innovations for ensuring operation stability and development sustainability has been proved. It has been logically determined the need for increased attention to the coordination of multidirectional processes of the enterprise's economic activity. The position of the following theoretical approaches to the innovation activity organizational and managerial structuring has been generalized: object approach (innovation is considered as a particular essence, object, process result, policy, technology, or materialized new phenomenon); process approach (innovation as a sequence of actions to implement a particular innovation in production, sales, management, and other areas of economic activity); operational approach (innovation as a set of measures, several deliberately initiated changes, a combination of production factors motivated by entrepreneurial spirit). The characteristic features of innovation as an object of management has been detected. These characteristics determine the specificity of the requirements for the innovations organizational design. Groups of types of organizational structures of management of innovative activity of the enterprises have been allocated: traditional structures of innovative activity functional specialization; structures used for an integrated combination of core and innovation activities; structures used to organize innovation processes. The necessity of the complex inter-functional approach realization to innovative activity organizational maintenance concerning has been proved. The marketing approach's provisions to the enterprise's innovative activity management design have been considered and supplemented. The peculiarities of marketing management of enterprise innovation activity have been defined. The expediency of marketing innovation center creation within the marketing management mechanism of innovations has been substantiated.

Key words: innovations, innovation activity, innovation process, organizational structure, management structure, marketing management.

Постановка проблеми. Інноваційна діяльність для підприємства в сучасних умовах є ключовим джерелом забезпечення конкурентоспроможності, вагомим інструментом збільшення прибутку та стабілізації розвитку. При цьому обов'язковість та невідповідність вимог щодо активізації інноваційної діяльності визначається вже не стільки внутрішніми запитами суб'єкта господарювання щодо підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності, скільки потребами посилення конкурентних позицій у ринковому суперництві через випередження інших підприємств під час вирішення питань найкращого вибору та найшвидшої реалізації нових технологічних рішень, започатку-

вання випуску нових продуктів або впровадження технічних нововведень в операційну діяльність. В умовах розгортання нового етапу технологічної революції, яка суттєво прискорила формування єдиного глобального світового ринку, особливого значення набуває ефективна організація інноваційного процесу на підприємстві, що дає змогу економити час та кошти, необхідні на розроблення та впровадження інновацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченню питань організації управління інноваційною діяльністю підприємства присвячено широке коло досліджень авторитетних вітчизняних та зарубіжних науковців, таких як Д. Бобірев

[2], М. Бхаргава [11], В. Власенко [4], В. Гриньова [3], С. Ілляшенко [5], Т. Калінеску [1], С. Рамасвами [11], Р. Стрівастава [11], Л. Федулова [9], К. Фріман [12], Н. Чухрай [10] та інші. Слід, проте, відзначити, що за загальної узгодженості думок щодо важливості та обов'язковості активізації інноваційних процесів для забезпечення конкурентоспроможності підприємств під час розгляду організаційних аспектів управління інноваційною діяльністю промислового підприємства серед дослідників наявними є суперечності та неузгодженість поглядів. Зокрема, недостатньо вивченими та такими, що потребують подальшого дослідження, залишаються питання обґрунтування вибору способів побудови організаційних структур управління інноваційною діяльністю підприємств, забезпечення належної міжфункціональної координації зусиль підрозділів у межах інноваційного процесу.

Постановка завдання. Мета дослідження полягає в обґрунтуванні підходів щодо визначення сутності та особливостей організаційно-економічного забезпечення маркетингового управління процесами інноваційної активності підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Інноваційна активність являє собою надзвичайно складний та багатоаспектний процес, вплив якого охоплює усе розмаїття видів діяльності та функціональних робіт, що здійснюються на підприємстві. Управлінське регулювання інноваційних процесів передбачає необхідність обґрунтування, прийняття та реалізації рішень, наслідки виконання яких будуть позначатися на різних сферах господарської активності. З іншого боку, формування механізму управління інноваціями має бути обов'язково узгоджене із загальними принципами організаційного упорядкування виробничо-збутових процесів та розбудови належної до цього структури управління. Крім того, міжфункціональний характер виявлення ролі та значення інновацій для забезпечення стабільності функціонування та усталеності розвитку логічно зумовлює необхідність посиленої уваги щодо координації різноспрямованих процесів господарської активності підприємства.

Отже, організаційно-управлінське структурування інноваційної активності на підприємствах базується на положеннях двох основних концептів: об'єктного і процесного. Принципова відмінність зазначених підходів полягає у тому, що в межах об'єктного підходу інновація розглядається як певна сутність (об'єкт, результат процесу, підхід, технологія, а інколи навіть – виключно матеріально-уречевлене явище), тоді як відповідно до процесного підходу інновацією вважається власне послідовність дій (процес) щодо впровадження певного нововведення у виробничий, збутовий, управлінський та інших сферах господарської активності. Спільною та об'єднуючою властивістю

для зазначених концептів є визнання новаторського характеру інноваційної діяльності.

У межах об'єктного підходу також можна виділити декілька напрямів досліджень, що відрізняються акцентами уваги на різних закономірностях виявлення оригінально-новаторської природи інновацій: об'єктно-новаторський (визначення новизни як ключової властивості об'єкта управління, тобто технологічного рішення або підходу, продукту тощо, а також ефекту або низки ефектів, який отримує або може отримати виробничо-економічна система від упровадження інновацій); об'єктно-результативний (акцент зміщено на те, що інновація є або кінцевим результатом здійснення певного управлінського процесу чи упорядкування творчої діяльності, реалізації конструктивної ідеї тощо, або наслідком успішного впровадження такого роду новаторських задумок). Для процесного підходу також притаманною є диференціація уваги на різних аспектах інноваційної динаміки в контексті виокремлення таких напрямів досліджень, як: процесно-впроваджуючий (у межах якого інновацією вважається процес впровадження новизни в будь-якій сфері життя для задоволення потреб і (або) отримання економічного ефекту); процесно-створюючий (розгляд інновацій як процесів, що приводять до створення кращих, більш якісних та корисних за своїми властивостями товарів і технологій). При цьому за всі описані підходи, виявлення наслідків впровадження досягнень науково-технічного прогресу та пошуково-конструкторської активності в межах інноваційної діяльності визнається вагомою, але все ж таки недостатньою ознакою для ідентифікації природи інноваційної діяльності як об'єкта управління.

Крім того, слід виділити низку положень, що базуються на визначенні операційного (підприємницького) характеру, тобто дотримуються розгляду інновацій як сукупності заходів, низки ініційованих свідомо змін, комбінації виробничих чинників, що мотивована підприємницьким духом. Таким чином, фундаментальною основою такого підходу стає пряме підпорядкування системи управління вимогам забезпечення інноваційної орієнтації діяльності підприємства загалом.

Таким чином, інновації охоплюють усі сфери господарської діяльності, включають до себе широке коло процесів, що суттєво відрізняються один від одного за змістом, способом організації, використовуваним інструментарієм управління тощо. Об'єднує ці процеси кінцева мета – забезпечення ефективності інноваційної діяльності підприємства, і для її досягнення необхідно створити комплексне організаційне забезпечення інноваційної діяльності, яке б охоплювало всі сфери інноваційної діяльності та елементи структури, що реалізують функції управління інноваціями.

Крім того, інноваційна діяльність у постіндустріальному суспільстві набуває низки специфічних характеристик, що не були для неї властиві на попередніх етапах розвитку суспільного виробництва. Насамперед підвищуються темпи інноваційної діяльності, зумовлені прискоренням науково-технічного прогресу і загальним зростанням динамічності суспільного життя. Як наслідок, скорочується життєвий цикл товарів та інновацій, фактор часу набуває вирішального значення на кожному етапі інноваційного процесу – скорочуються терміни освоєння у виробництві, доведення до відповідності вимогам споживача, передпринкової підготовки, пошуку та аналізу інформації, прийняття рішень тощо.

Крім того, останнім часом інноваційний процес набуває нового змісту. Характер інноваційної діяльності ускладнюється внаслідок збільшення розмаїття виробничого процесу загалом – через суттєве зростання масштабів споживчого попиту на послугу продукт сприймається як комбінація товару та сервісу, що має декілька наслідків. По-перше, розширюється спектр інновацій, здатних принести економічний ефект, що, в свою чергу, приводить до появи великої кількості ефективних інновацій за низької питомої ваги радикальних нововведень – зміни спрямовані на задоволення потреб окремих вузьких сегментів ринку (індивідуалізація масового виробництва). Тобто з погляду управління та організації зростає кількість операцій, прийнятих рішень та проведених робіт у сегменті «інновації-вдосконалення» та «інновації-модифікації», тоді як максимальний та довготерміновий прибуток отримується за рахунок проривних інновацій. По-друге, інновації, що впроваджуються, часто носять комплексний характер, мають декілька видів ефектів та потребують міждисциплінарного підходу. Комплексність та міждисциплінарність виводять на перший план нові вимоги до персоналу та функціонування робочих груп.

Також проблема міждисциплінарності та скорочення інкубаційного періоду інновацій, а також необхідності зниження фінансових ризиків знайшла своє рішення у створенні стратегічних альянсів, метою яких є розроблення нових ідей до стадії безпосереднього впровадження у виробництво. І навіть якщо такий альянс формально не існує, сучасні інновації (особливо радикальні) створюються у відкритих системах, а не в рамках одного умовно замкненого підприємства. Суб'єкти господарювання зберігають свою цілісність, але змушені кооперуватися з конкурентами на етапі розроблення потенційно прибуткових ідей. Така кооперація є одночасно і наслідком, і інструментом боротьби з глобальним характером конкуренції, особливо відчутним на ринку інновацій. Для окремого підприємства це означає виникнення

умови відкритості до системи організації інноваційної діяльності або хоча б готовності до роботи у відкритій системі.

Особливістю сучасної інноваційної діяльності підприємства є також підвищена увага до найбільш повного та комплексного задоволення потреб споживачів, що потребує постійного вдосконалення як якісних характеристик товару, так і виробничого та управлінського процесів на підприємстві. Більш досконале функціонування підприємства створює умови для роботи з тими потребами споживачів, які раніше було технічно неможливо врахувати, і це породжує новий цикл інноваційного розвитку підприємства. Таким чином, ведеться конкурентна боротьба за першість у задоволенні потреб ринку, що зростають. За таких умов зростає значення в інноваційному процесі тісного контакту зі споживачами продукції та спеціальної роботи щодо передбачення розвитку їхніх потреб.

Проте слід відзначити, що вивчення питань організації інноваційної діяльності підприємства часто обмежується тільки виконанням процедур проектування організаційної структури для забезпечення виконання відповідних функцій. Крім того, організаційні структури, які довели свою ефективність за стабільних умов функціонування, мають певні обмеження щодо ефективності функціонування, що не дозволяють досить швидко реагувати на динамічне середовище. З вище означених причин під час організаційного упорядкування інноваційних процесів використовуються також інші типи організаційних структур, у рамках яких або відбувається інтеграція основної та інноваційної діяльності, або здійснюється проектна організація інноваційної активності (див. табл. 1). Таким чином, найбільш помітним та вагомим обмеженням щодо належного організаційного упорядкування управлінських процесів у сфері інноваційної діяльності є збереження міжфункціонального розриву – насамперед між, з одного боку, роботами із підготовки та створення інновацій, а з іншого – з операційною активністю, спрямованою на впровадження нововведень на підприємстві.

Значущість виявлення такого розриву доводить суттєвість змістовних відмінностей між цими сферами господарської активності як складовими частинами об'єкта управління, а також засвідчує необхідність пошуку інструментарію забезпечення ефективної взаємодії між цими складниками. Зокрема, для підвищення ефективності інноваційної діяльності необхідно є широка комерціалізація науково-дослідницьких робіт, які є джерелом генерації новаторських ідей та пошуку шляхів реалізації нововведень, через впровадження маркетингового підходу організації управління інноваційною активністю.

Характеристика типів організаційних структур управління інноваційною діяльністю підприємств

Тип структури	Підхід до організаційного упорядкування	Характеристика організаційної структури	
		переваги	обмеження
Традиційні структури функціональної спеціалізації в інноваційній діяльності			
Лінійно-функціональна	Функціональна диференціація у поєднанні із єдністю підпорядкування, з високим ступенем централізації і спеціалізації при виконанні функцій. Функціональне виокремлення інноваційних підрозділів	Економічність функціонування, чіткість розподілу виконавських та функціональних обов'язків. Здатність до забезпечення дієвого поточного контролю	Ресурсна (нецільова) орієнтація. Нестача міжфункціональної координації, слабка адаптивність. Обмежена гнучкість щодо змін умов діяльності
Дивізійна	Виділення автономних підрозділів, відповідальних за розробку, впровадження нововведень виробництва, збут однорідної групи продукції (дивізійно-продуктова), в межах одного регіону (дивізійно-регіональна), проекту (дивізійно-інноваційна)	Орієнтація на досягнення кінцевих результатів діяльності. Чіткість розподілу виконавської відповідальності. Гнучкість реагування на зміни у характері споживчих вимог та сегментації ринків	Дублювання функцій, значність непродуктивних витрат. Ризик прояву міжфункціональних конфліктів різних дивізіонів. Відсутність єдиного підходу щодо розподілу інвестиційних коштів
Матрична	Змішана організаційна форма, в якій на вертикальну ієрархію накладена певна сукупність горизонтальних відповідальності, повноважень, комунікацій. Багатоспрямованість підпорядкування за функціональними, продуктовими, проектними, регіональними ознаками	Координація діяльності при високому рівні складності об'єкта управління. Поєднання цільової орієнтації із збереженням функціонального, територіального, часового аспектів. Висока адаптивність без дублювання функцій	Складність відносин керівництва-підпорядкування. Наявність особливих вимог до здібностей керівників. Труднощі міжфункціональної координації. Високий рівень адміністративних витрат.
Структури, що використовуються для інтеграції основної та інноваційної діяльності			
Штабна	У лінійно-функціональній структурі виокремлюються координатори міжфункціональної взаємодії або менеджери проектів, які відповідають за досягнення інноваційних цілей. Подвійне підпорядкування виконавців	Гнучкість, можливість перерозподілу персоналу без змін в базовій структурі, оперативність прийняття рішень в проблемних ситуаціях, більш повне використання людського потенціалу	Нерівномірність навантаження на персонал, структурна складність, часткове дублювання функцій, низька ефективність в кризових умовах
Циркулярна	Виокремлення міжфункціональних підрозділів (комітетів) періодичних засіданнях комітетів, що складаються з керівника, менеджера вищого рівня та підлеглих	Здатність щодо інтеграції з будь-якою іншою структурою, забезпечення ефективної вертикальної координації	Вимагає значних змін в організаційній культурі та у компетентностях управлінського персоналу
Адхократична	Міжфункціональне об'єднання спеціалістів різного профілю в робочі команди, режими функціонування яких залежать від характеру інноваційних завдань	Висока адаптивність, націленість на пошук та усунення відхилень, комплексність підходу до проблем, здатність щодо впровадження складних нововведень	Утрудненість при організаційному упорядкуванні рутинних операцій
Структури, що використовуються для проектної організації інноваційних процесів			
Проектна	Тимчасова структура, яка виокремлюється для виконання нестандартного завдання у певні терміни із визначеним рівнем якості в межах затвердженого кошторису	Цілеспрямованість діяльності, орієнтація на кінцевий результат, гнучкість реагування на зміни умов виконання завдань, комплексний характер діяльності	Необхідність координації вимог між керівництвом проекту та функціональними підрозділами
Бригадна	Створення постійно діючих колективів з особливими повноваженнями та режимами функціонування (комплексні бригади – основні та координуючі)	Функціональна гнучкість, цілеспрямованість діяльності, комплексний підхід до вирішення завдань	Утрудненість координації між бригадами, додаткові вимоги щодо рівня кваліфікації учасників
Мережева (віртуальна)	На основі сучасних інформаційних технологій здійснюється координація робіт, що виконуються фаховим персоналом та екстернізованими (незалежними зовнішніми) агентами з тимчасовою зайнятістю	Здатність до координації робіт розділених у просторі виробничих одиниць, адаптивність до нових потреб та технологій. Гнучкість підходу до забезпечення продуктивної зайнятості	Високі вимоги щодо рівня володіння мережевими технологіями. Необхідність додаткової мотивації учасників. Труднощі при здійсненні рутинних операцій

Проте використання маркетингового підходу в цьому контексті не обмежується виконанням суто аналітично-дослідницьких або комунікаційно-розподільних завдань. Так, наприклад, В. Пономаренко, О. Тридід, М. Кизим [7, с. 78] вказують на значущість відмінностей маркетингового управління як процесу від простого виконання управлінських функцій у сфері маркетингу або від дотримання вимог маркетингового підходу в управлінні підприємством загалом. У розвиток такого підходу А. Длігач [4, с. 27–29] підкреслює виняткову роль системно-рефлексивного маркетингу як фундаментальної основи для узгодження інтересів та координації дій широкого кола учасників підприємницької активності, що, на думку М. Калиниченко [6, с. 119], має виступати справжньою детермінантою стратегій та моделей поведінки економічних агентів. Д. Райко [8, с. 92] також серед інших видів операційної активності вказує на інтегруючий характер функції маркетингу, основу чого становить господарський імператив інтересів споживачів. Отже, з огляду на стрижневу роль маркетингу в системі стратегічного управління, С. Ілляшенко [5, с. 9–15] наголошує на необхідності зосередження маркетингової, а через неї – інноваційної, інвестиційної та виробничо-збутової діяльності підприємств на виявленні і всебічному використанні наявних та перспективних ринкових можливостей.

Вивчення управління інноваційною діяльністю під таким кутом зору дозволяє забезпечити, з одного боку, охоплення всіх аспектів функціонування підприємства інноваційними процесами, а з іншого – комплексне забезпечення реалізації окремих інноваційних проектів.

Формування організаційної структури в межах реалізації маркетингового підходу до управління включає в себе не тільки вибір форми упорядкування та структурних елементів, але й виділення функцій, управлінських робіт та принципів і критеріїв розподілу відповідальності за виконання цих функцій. Тому особливого значення під час формування механізму маркетингового управління інноваційною діяльністю набуває нормативна складова внутрішньогосподарського устрою підприємства, в межах якої здійснюється регламентація режимів функціонування та процедур взаємодії структурних підрозділів. Особливо важливим є визначення інноваційних функцій та обов'язків, а також сфери виконавської відповідальності відповідно до диференціації спрямованості діяльності ланок організаційно-функціональної структури управління щодо підтримки цільових конкурентних переваг підприємства у положеннях про підрозділи та посадових інструкціях.

Формування механізму маркетингового управління інноваціями передбачає необхідність створення окремого підрозділу (або підрозділів) для

організації інноваційних процесів на підприємстві. Але цей підрозділ є лише однією з ланок інноваційного ланцюжка, він є важливою, але не єдиною точкою відповідальності за ефективність створення та впровадження інновацій. Ключовими функціями маркетингового інноваційного центру є збір, обробка, аналіз потенційно інноваційної інформації, прийняття рішень про впровадження, створення робочих груп, якщо такі необхідні для аналізу інформації та (або) впровадження інновацій, розподіл інноваційного бюджету, контроль за інноваційною ефективністю окремих структурних одиниць та підприємства загалом. Відповідальність за виконання робіт із генерації нових знань та інноваційних ідей має бути покладена на всі підрозділи підприємства в межах їх компетенцій. Впровадження нововведень здійснюється залежно від масштабу і складності інновацій або в межах структури, що існує, або ж спеціально створеною проектною групою, яка може складатися зі спеціалістів підприємства та із залучених консультантів.

Процес упровадження такого підходу на практиці полегшується тим, що не вимагає радикальної реструктуризації на підприємстві, що є зазвичай достатньо витратним та ризикованим проектом. Підхід, що пропонується, може бути впроваджено за будь-якої організаційної структури управління та за умов успішної реалізації приведе до збільшення економічного, соціального та інших видів ефектів за рахунок збільшення кількості покращуючих інновацій. Також цей підхід підвищить ефективність та швидкість впровадження радикальних інновацій за рахунок зростання загальної лояльності персоналу до інновацій та чіткого усвідомлення своєї ролі і зони відповідальності за проектом кожним працівником.

Висновки з проведеного дослідження. Інноваційна активність являє собою надзвичайно складний та багатоаспектний процес, вплив якого охоплює усе розмаїття видів діяльності та функціональних робіт, що здійснюються на підприємстві. Організаційно-управлінське структурування інноваційної активності на підприємствах звичайно базується на таких підходах, як: об'єктний (інновація розглядається як певна сутність, об'єкт, результат процесу, підхід, технологія або матеріально-уречевлене нове явище); процесний (інновація як послідовність дій щодо впровадження певного нововведення у виробничий, збутовий, управлінський та інших сферах господарської активності), операційний (інновація як сукупність заходів, низка ініційованих свідомо змін, комбінація виробничих чинників, що мотивована підприємницьким духом).

Проте існуючі положення щодо організації управління інноваційною діяльністю не повною мірою відповідають сучасним вимогам до впрова-

дження інновацій та потребують удосконалення. Для вирішення цього питання пропонується реалізація маркетингового підходу щодо упорядкування та розподілу відповідальності за створення та впровадження інновацій між спеціальним інноваційним підрозділом (маркетинговим інноваційним центром), функціональними підрозділами підприємства та лінійним управлінським персоналом у рамках формування механізму маркетингового управління інноваціями.

Напрями подальших досліджень у цій сфері будуть пов'язані із узагальненням форм та методів маркетингового впливу на інноваційну активність підприємства.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Активізація інноваційної діяльності підприємств : монографія / за наук. ред. Т.В. Калінеску. Луганськ : вид-во СНУ ім. В. Даля. 2014. 224 с.
2. Бобырев Д.Б. Принципы управления активизацией инновационной деятельности предприятия и его конкурентоспособность. *Фундаментальные исследования*. 2016. № 3–1. С. 127–131
3. Гриньова В.М., Власенко В.В. Організаційні проблеми інноваційної діяльності на підприємствах : Монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК». 2006. 200с.
4. Длігач А.О. Стратегічне маркетингове управління в умовах глобалізації економічних інтересів стейкхолдерів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2010. № 22. С. 25–29
5. Ілляшенко С.М. Маркетинг. Менеджмент. Інновації: монографія / за ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. Суми : Папірус. 2010. 621 с.
6. Калиниченко М.П. Гармонізація економічних інтересів у системі маркетингового управління промисловим підприємством. *Економіка промисловості*. 2013. № 3(63). С. 119–128.
7. Пономаренко В.С., Тридід О.М., Кизим М.О. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: монографія. Харків : ВД "ІНЖЕК". 2003. 323 с.
8. Райко Д.В. Стратегічне управління розвитком маркетингової діяльності: методологія та організація: монографія. Харків : ВД "ІНЖЕК". 2008. 632 с.
9. Федулова Л.І. Концептуальні засади формування інноваційної системи підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 10. С. 195–205.
10. Чухрай Н. Формування інноваційного потенціалу підприємства: маркетингове та логістичне забезпечення: монографія. Львів : "Львів. Політехніка". 2002. 316 с.
11. Ramaswami S. Strivastava R., Bhargava M. Market-based capabilities and financial performance of firms: insight into marketing's contribution to firm value. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2009. Vol. 37. Pp. 97–116
12. Freeman C. Systems of Innovation: Selected Essays in Evolutionary Economics. Edward Elgar Publishing Ltd. 2008. 288 p.

REFERENCES:

1. Kalinesku T.V. (ed.)(2014) *Aktyvizatsiya innovatsiynoyi diyalnosti pidpryyemstv* [Activation of innovative activity of enterprises]. Luhansk: vyd-vo SNU im. V. Dalya. (in Ukrainian)
2. Bobyrev D.B. (2016) *Pryntsypy upravlenyya aktyvyzatsyey ynnovatsyonnoy deyatel'nosty predpryyatyya y eho konkurentosposobnost'* [The principles of managing the activation of the innovative activity of the enterprise and its competitiveness]. *Fundamental'nye yssledovanyu*, no. 3–1, pp. 127–131. (in Russian)
3. Hryn'ova V.M., Vlasenko V.V. (2006) *Orhanizatsiyni problemy innovatsiynoyi diyal'nosti na pidpryyemstvakh* [Organizational problems of innovation in enterprises]. Kharkiv: VD «ІНЖЕК». (in Ukrainian)
4. Dlihach A.O. (2010) *Stratehichne marketynhove upravlinnya v umovakh hlobalizatsiyi ekonomichnykh interesiv steykholderiv* [Strategic marketing management in the context of globalization of economic interests of stakeholders]. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, no. 22, pp. 25–29 (in Ukrainian)
5. Ilyashenko S.M. (ed.) (2010) *Marketynh. Menedzhment. Innovatsiyi* [Marketing. Management. Innovations]. Sumy: Papirus. (in Ukrainian)
6. Kalynychenko M.P. (2013) *Harmonizatsiya ekonomichnykh interesiv u systemi marketynhovoho upravlinnya promyslovym pidpryyemstvom* [Harmonization of economic interests in the system of marketing management of an industrial enterprise]. *Ekonomika promyslovosti*, no. 3 (63), pp. 119–128. (in Ukrainian)
7. Ponomarenko V.S., Trydid O.M., Kyzym M.O. (2003) *Stratehiya rozvytku pidpryyemstva v umovakh kryzy* [Strategy of enterprise development in the conditions of crisis]. Kharkiv: VD "ІНЖЕК". (in Ukrainian)
8. Rayko D.V. (2008) *Stratehichne upravlinnya rozvytkom marketynhovoyi diyal'nosti: metodolohiya ta orhanizatsiya* [Strategic management of marketing development: methodology and organization]. Kharkiv: VD "ІНЖЕК". (in Ukrainian)
9. Fedulova L.I. (2014) *Kontseptual'ni zasady formuvannya innovatsiynoyi systemy pidpryyemstv*. [Conceptual bases of formation of innovative system of enterprises]. *Aktual'ni problemy ekonomiky*, no. 10, pp. 195–205. (in Ukrainian)
10. Chukhray N. (2002) *Formuvannya innovatsiynoho potentsialu pidpryyemstva: marketynhove ta lohistychno zabespechennya* [Formation of innovative potential of the enterprise: marketing and logistical support]. Lviv: «Lviv. Politekhnik» (in Ukrainian)
11. Ramaswami S. Strivastava R., Bhargava M. (2009) Market-based capabilities and financial performance of firms: insight into marketing's contribution to firm value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 37, pp. 97–116
12. Freeman C. (2008) *Systems of Innovation: Selected Essays in Evolutionary Economics*. Edward Elgar Publishing Ltd. 288 p.