

**ЗАГАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ЕКОНОМІКИ**

УДК 330.341:339.138:005.941

DOI: 10.31891/2307-5740-2018-264-6(1)-7-12

СТАДНИК В. В.,  
ГРИЗОВСЬКА Л. О.,  
ГАДЖУК М. О.

Хмельницький національний університет

**АКТУАЛІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОГО ПІДХОДУ ДО ПОБУДОВИ ПРОГРАМ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗНАННЯ**

*На основі аналізу результатів діяльності промислових підприємств України зі створення й виведення на ринок інновацій актуалізовано проблему підвищення ефективності інноваційної діяльності через реалізацію програм розвитку організаційного знання. Аргументовано, що для цього доцільно використовувати маркетинговий підхід, який передбачає визначення цілей і оцінку результатів реалізації процесів з позицій їх цінності для кінцевого споживача. Запропоновано формувати, аналізувати і оцінювати структуру і зміст освітніх програм з позицій здатності працівників до набуття тих компетенцій, які можуть забезпечити суттєву економічну віддачу для підприємства в цілому. Розроблено науково-методичні рекомендації для використання маркетингового підходу під час формування й аналізу ефективності програм розвитку організаційного знання.*

*Ключові слова: стратегія підприємства, інноваційна діяльність, організаційне знання, комплекс компетенцій, маркетинговий підхід.*

STADNYK V.,  
HRYZOVSKA L.,  
HADZHUK M.

Khmelnitskyi National University

**IMPLEMENTATION OF THE MARKETING APPROACH TO ORGANIZATIONAL KNOWLEDGE DEVELOPMENT PROGRAMS**

*This article describes the current trends in global market processes. Here is noted that due to the acceleration of the dynamics of the development of consumer needs, each enterprise must constantly and systematically work to increase its ability to produce products with high consumer value, and therefore - to update and develop organizational knowledge. On the basis of the analysis of the results of the activity of Ukrainian industrial enterprises on the creation and launching of innovations in the market, the necessity of development of organizational knowledge for increasing the efficiency of innovation activity has been confirmed. It is argued that for this it is expedient to use a marketing approach, which involves the definition of goals and evaluation of the results of the implementation of processes from the standpoint of their value to the end user. This article presents scientific and methodological recommendations on the use of a marketing approach in formulating and analyzing the effectiveness of programs for the development of organizational knowledge. In order to ensure the effectiveness of programs for the development of organizational knowledge, it is necessary to: identify the competences that are prioritized to realize the strategic objectives of the enterprise, to rank their aggregate for importance from the standpoint of specific tasks; build competency profiles; to evaluate the actual level of competence of employees; choose training methods from the point of view of the ratio of cost and effectiveness and in the context of the goals of the chosen strategy of the activity of a particular enterprise.*

*Keywords: enterprise strategy, innovative activity, organizational knowledge, complex of competencies, marketing approach.*

**Вступ.** Висока динаміка середовища господарювання і, особливо, динаміка розвитку споживчих потреб на різних ринках і в різних їх сегментах вимагає зростання здатності підприємств до своєчасного реагування на ці процеси, зростання його гнучкості у роботі з ринками. І якщо у сфері послуг це зробити набагато простіше, беручи до уваги специфіку обслуговування (а значить – поліпшуючи його якість індивідуалізовано, за тими параметрами, які насамперед цінуються конкретними споживачами), то у сфері промислового виробництва зростання гнучкості виробничих систем для індивідуалізації пропозиції продукції зазвичай потребує значно більше зусиль і витрат. Адже для цього недостатньо залучити новітні гнучкі й ресурсощадні технології, а й суттєво змінити саму концепцію роботи з ринками і ресурсами, підвищуючи ефективність відповідних організаційно-управлінських технологій. В свою чергу, це потребує зміни підходів до залучення і використання трудових ресурсів. Зокрема, для підвищення в структурі персоналу частки людей, що здатні нестандартно мислити, своєчасно реагувати на ринкові виклики, а також розробляти і приймати проактивні рішення, які б давали змогу набувати конкурентних переваг у нових ринкових ситуаціях, на нових ринках і в новому ринковому середовищі. Тобто йдеться про зміну пріоритетів у роботі з персоналом – від ефективного використання наявного досвіду і компетенцій до

примноження ринкових можливостей на основі використання і розвитку нових знань, формування на їх основі нових компетенцій, тобто розширення кола тих, хто здатен такі знання створювати, хто здатен до результативної інноваційної діяльності.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Дослідженням проблеми підвищення ефективності інноваційної діяльності в Україні займаються нині багато науковців, зважаючи на те, що вітчизняні підприємства нині вирішують складні й здебільшого інноваційні завдання, пов'язані з підписанням угоди про асоціацію з ЄС. Вирішення цих завдань потребує нових компетенцій – і не тільки у сфері техніко-технологічного конструювання і винахідництва, а й у сфері просування на нові ринки. Для успіху у реалізації стратегічних цілей розвиток компетенцій має здійснюватися в обох напрямках взаємоузгоджено і з використанням для цього відповідних і ефективних інструментів – насамперед тих, що дозволять чітко окреслити основні складові тих компетенцій, що є архіважливими (ключовими) в контексті обраної стратегії роботи з на нових ринках. Тому багато науковців присвячує свої дослідження питанням професійного розвитку персоналу в контексті стратегічних цілей підприємства. Зокрема, над цим працюють М. Клименко й О. Філатова [1], Н. Абдикеев і А. Киселев [2], Г. Соколюк [3], І. Швець і Л. Родь [4] С. Дудко і М. Семикіна [5], а також інші, в тому числі – пов'язуючи професійний розвиток із питаннями підвищення ефективності інноваційної діяльності. Саме на цьому акцентують увагу, наприклад, Г. Соколюк [3], І. Захарченко, Н. Корсікова і М. Меркулов [6], А. Климчук і А. Михайлов [7] та багато інших. Проте, незважаючи на багатий науково-методичний доробок у цій царині наукових досліджень, все ж питання підвищення ефективності управління професійним розвитком персоналу не втрачають свою актуальність для вітчизняного бізнесу. Зокрема, важливими є питання створення комплексної системи управління розвитком організаційного знання, яка б забезпечувала інтеграцію усіх знанневих ресурсів підприємства для формування і нарощування його конкурентних переваг в ході реалізації обраної стратегії діяльності. Це й визначило мету даної статті.

**Метою статті є** розроблення науково-методичних рекомендацій для створення комплексної системи управління розвитком організаційного знання на промисловому підприємстві в умовах євроінтеграційних процесів.

**Викладення основних результатів дослідження.** Світовий економічний простір нині все інтенсивніше насичується інформаційними технологіями, які розширюють межі національних кордонів і значно прискорюють процеси обміну товарами і ресурсами, суттєво збільшуючи можливості розвитку бізнесу. Це, в свою чергу, зумовлює зміну структури ринків, зростання присутності на них транснаціональних компаній, які виділяють значні кошти на ринкові дослідження і безпосередньо впливають на розвиток споживчих потреб, ініціюючи науково-технічні дослідження і оперативно впроваджуючи перспективні розробки у виробництво товарів і послуг.

Завдяки стрімкому насиченню інформаційними технологіями усіх аспектів людської діяльності значно змінюється не тільки структура споживчих потреб, а й принципи організації виробництва – у бік формування виробничих систем, які б були здатними індивідуалізувати стандартну продукцію, змінювати її параметри під потреби конкретного споживача. Перед вітчизняними підприємствами, багато з яких нині вирішують проблему виходу на нові ринки, постало завдання першочергової ваги – розвиток тих компетенцій, які формують здатність до створення нових споживчих цінностей – тих, що можуть скласти конкуренцію існуючим на цих ринках аналогам, забезпечити міжнародну конкурентоспроможність підприємства.

У багатьох випадках вихід на нові ринки потребує суттєвих змін виробничої системи і навіть диверсифікації виробництва, що супроводжується відповідною зміною виробничих завдань в технологічному ланцюжку, змін у логістичних процесах, у технологіях роботи зі споживачами тощо. Це особливо стосується вітчизняного машинобудування, яке переважно розвивалось у кооперації з партнерами із Російської Федерації. Нині машинобудівні підприємства України прагнуть кооперуватись із партнерами з країн ЄС, США чи інших розвинених країн, отримуючи від них замовлення на виконання певних видів робіт чи випуск окремих складників для кінцевої продукції. І працівники підприємства стикаються із необхідністю опанування нових навичок, які диктуються новими умовами і новими технологіями. Це вимагає від них не тільки високої кваліфікації у поточній професійній діяльності, а й готовності до набуття нових знань, а тим більше до їх втілення у нові продукти і процеси з кращими споживчими (експлуатаційними) характеристиками.

Нові ринкові виклики вимагають розвитку нових компетенцій, що підкреслюється багатьма науковцями, наприклад, [2; 3; 5; 8]. Очевидно, що без зміни концептуальних підходів до управління персоналом, до розвитку працівниками своєї професійної майстерності, набуття нових компетенцій, особливо необхідних для створення й реалізації інновацій, що будуть позитивно сприйняті споживачами, вітчизняні промислові підприємства не мають шансів утвердитися на ринках розвинених країн і кількісно зростати.

На підтвердження актуальності проблеми розвитку професійних компетенцій персоналу вітчизняних промислових підприємств доцільно навести дані про динаміку результативності їх інноваційної діяльності за останні 10 років (табл. 1, побудована за даними Держкомстату України [9; 10]).

Як видно із наведених в таблиці даних, в Україні результативність інноваційної діяльності промислових підприємств впродовж останніх 10 років погіршується, адже частка інноваційної продукції в

загальних обсягах реалізації промислової продукції постійно зменшується і у 2017 р. склала всього 0,7%. І якщо зменшення кількості інноваційно-активних підприємств у 2014 р. зумовлено об'єктивними чинниками (в період політичної нестабільності і воєнної агресії ризику інноваційної діяльності значно зростають), то зменшення частки таких підприємств у 2017 р. (з 16,6% у 2016 р. до 14,3% у 2017 р.) уже не можна пояснити суто цими причинами. Тим більше, що винахідницька активність в Україні (після значного погіршення у 2014 р.) в наступні роки почала відновлюватися, поступово наближаючись до рівня, досягнутого у 2013 р. (табл. 2).

Таблиця 1

## Динаміка результатів інноваційної діяльності промислових підприємств України

Показники	Роки										Темпи змін, 2017/2008, %
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
Частка інноваційної продукції у загальному обсязі реалізації промислової продукції, %	5,9	4,8	3,8	3,8	3,3	3,3	2,5	1,4	-*	0,7	11,8
Частка підприємств, що впроваджували інновації, %	10,8	10,7	11,5	12,8	13,6	13,6	12,1	15,2	16,6	14,3	132,4

\*Примітка: дані за 2016 р. за цим показником офіційно не оприлюднені

Наведені у табл.1 і 2 дані корелюють між собою – частка інноваційної продукції у загальних її обсягах зменшується (див. табл. 1), оскільки зменшується і кількість створених інновацій, на які подавались у відповідні періоди заявки на реєстрацію об'єктів промислової власності (див. табл.2). Як видно із проведених нами розрахунків, найгірша ситуація – із відновленням здатності українських підприємств до створення винаходів і промислових зразків – у 2014 р. заявок на винаходи стало на 10,8 % менше, ніж у попередньому 2013 р., у 2015 році – на 7,3 %, у 2016 – на 8,9 %. За цими позиціями у 2017 р. їх рівень відповідно склав лише 74,7% і 65,6% від рівня 2013 р. В той же час загальна кількість заявок (за усіма позиціями) майже досягла рівня 2013 р., а за позицією «Знаки для товарів і послуг» навіть перевищила рівень 2013 р. на 10%.

Таблиця 2

## Надходження заявок на об'єкти промислової власності в Україні [11]

Об'єкти промислової власності	Кількість за роками, одиниць					2016 у % до 2015	2017 у % до 2016	2017 у % до 2013
	2013	2014	2015	2016	2017			
Усього	53767	44146	47819	51559	53454	107,8	103,6	99,4
Винаходи	5418	4814	4495	4095	4048	91,1	98,9	74,7
Корисні моделі	10175	9384	8620	9557	9105	110,8	95,2	89,5
Промислові зразки	3778	2664	2080	2302	2480	110,6	107,7	65,6
Знаки для товарів і послуг	34393	27280	32621	35605	37817	109,1	106,2	110,0

Правомірним будемо вважати висновок, що загальне погіршення винахідницької діяльності значною мірою зумовлене відторгненням тимчасово окупованих територій на Сході України (де працювало доволі багато високотехнологічних машинобудівних підприємств). Однак нагальність питань виходу на нові ринки для більшості вітчизняних підприємств спонукає їх керівників до розробки принципово нових зразків продукції, які могли б бути затребувані на цих ринках. Проте наведені у табл. 2 дані вказують на те, що винахідницька діяльність на вітчизняних промислових підприємствах переважно стосується модифікації і вдосконалення існуючих зразків. Це підтверджують дані про корисні моделі, кількість заявок на реєстрацію яких вдвічі більша, ніж кількість заявок на винаходи й промислові зразки. Найбільша ж кількість заявок надходила протягом усього періоду на реєстрацію товарних знаків (у 2017 р. – 70,7 % від усієї кількості). Це є свідченням бажання вітчизняних заявників юридично закріпити своє незаперечне право інтелектуальної власності на нові товари й послуги, які виводяться ними на ринки.

Разом з тим, для успіху на нових ринках важливо не лише створити нові товари, а й довести їх практичну цінність для споживача – лише тоді вони можуть бути реалізовані з економічною вигодою. А це потребує кваліфікованого позиціонування такої продукції на ринку, тим більше – на новому не тільки географічно, а й з позицій усталеної «технологічної зверхності» європейських споживачів по відношенню до продукції виробників з пострадянських країн, в тому числі – українських. Тому до числа важливих компетенцій, які мають першочергово розвивати вітчизняні промислові підприємства для збільшення своєї

конкурентоспроможності, є не тільки інженерно-технологічні, а й ті, що відносяться до сфери маркетингу. Причому останні мають наповнюватися як новітніми технологіями дослідження ринку (трендів розвитку споживчих потреб, трендів розвитку НТП у обраній сфері діяльності), так і ефективними технологіями інформаційного супроводження виведення продукції на ринки, особливо на нові ринки, де вже сформувались споживчі пріоритети завдяки активному брендингу глобальних ринкових гравців.

Для кожного конкретного учасника ринку має розроблятися своя програма професійного розвитку персоналу, виходячи із чіткого визначення його стратегічних цілей, а відштовхуючись від них – не менш чіткого визначення напрямів набуття додаткових компетенцій і побудови відповідного профілю компетенцій. Відтак, саме на основі цього профілю, планувати розширення / оновлення змісту і структури організаційного знання, яке в науковій літературі визначається як «...поєднання структурованого досвіду, цінностей, контекстуальних відомостей і несподіваних осяянь, яке постійно змінюється і служить основою для оцінки і засвоєння нового досвіду й інформації» [2, с. 95]. Акцентування на певній структурованості комплексу знань і навичок, яка може змінюватися у нових обставинах вказує на те, що планування розвитку персоналу має відбуватися комплексно і в контексті цілей обраної стратегії діяльності. Така послідовність формування програм розвитку організаційного знання відповідає маркетинговому підходу не лише за змістом, а й за методологією, тому може бути алгоритмізованою.

Водночас важливо використовувати комплексний підхід до побудови профілю компетенцій, доповнюючи перелік функціональних не лише вузькоспеціалізованими, а й дотичними до них, які дають змогу краще, ефективніше реалізувати основні функціональні компетенції. Наприклад, для керівника відділу маркетингу важливими компетенціями будуть не тільки ті, що лежать у сфері маркетингу, а й інші, які дають змогу успішно виконувати керівні функції. Приблизний перелік таких функцій, з виділенням трьох основних їх груп наведено нами раніше в межах попередніх наукових досліджень [12, с.136]. В табл. 3 вони уточнені і доповнені нами для реалізації даного завдання.

Таблиця 3

Структурний склад компетенцій керівника відділу маркетингу

Групи компетенцій		
Функціональні	Когнітивні	Особистісні
Базова освіта Досвід роботи на керівній посаді Знання специфіки ринку Вміння визначати цілі Здатність вирішувати проблеми	Навички системного підходу до вирішення проблеми Володіння комплексом маркетингових інструментів і технологій Знання економіки Знання технологічних і конструктивних особливостей продукції	Наставництво Лідерство Емоційний інтелект і співробітництво Розуміння цілей і цінностей компанії Орієнтація на розвиток Орієнтація на зміни

Необхідність такого виокремлення груп компетенцій зумовлюється специфікою роботи керівника – він мусить мати гарні функціональні навички керування (адміністрування), має бути здатним до вирішення специфічних завдань у сфері своєї діяльності (когнітивні компетенції) і вміти працювати з колективом, проявляючи емоційний інтелект і лідерські якості. Всі групи компетенцій важливі, якщо їх розглядати в загальній стратегічній перспективі, однак в процесі розроблення конкретної стратегії серед них виділяються пріоритетні. І в процесі такого ранжування і наступного планування розвитку організаційного знання, на нашу думку, доцільно дотримуватися маркетингового підходу.

Маркетинговий підхід до вирішення певного завдання означає, що це завдання потрібно спершу структурувати з позицій кінцевого споживача, виділити фактори впливу, диференціювати їх силу, а відтак – означити способи вирішення завдання з урахуванням результатів проведеного дослідження. У контексті розвитку організаційного знання його споживачем виступає не стільки окремих працівник, як підприємство в цілому, адже саме воно витрачає ресурси на реалізацію програм розвитку і має отримати економічну вигоду від цього. Можливо, основною причиною небажання власників бізнесу вкладати кошти у розвиток організаційного знання є саме невпевненість в тому, що це забезпечить формування необхідних компетенцій для реалізації стратегічних цілей підприємства. Тому менеджери надають перевагу рекрутингу фахівців, що вже довели свою професійну придатність на практиці або ж аргументовано позиціонують себе як носіїв необхідного комплексу знань.

Для вирішення поставленого завдання необхідно не тільки чітко означити (описати) кінцевий результат, а й диференціювати рівні наближення до нього. Стосовно розвитку організаційного знання це означає, що профіль компетенцій має складатись на основі тих складових професійної діяльності, які включають новітні розробки (інструменти, технології, прийоми процедури) у відповідній сфері. І лише відштовхуючись від них, диференціювати шкалу оцінювання рівня опанування працівником відповідної компетенції, визначаючи його фактичний рівень у ході структурованого інтерв'ю. На основі проведених раніше досліджень було аргументовано, що профіль компетентності доцільно диференціювати за шкалою 0–4. Нульовий рівень характеризує повну відсутність відповідних знань і навичок у працівника, а 4 – відмінне

володіння ними. Розроблений нами для вирішення аналогічного завдання в межах попередніх досліджень фрагмент профілю компетенцій керівника відділу маркетингу за однією зі складових (див. табл. 3) надано в табл. 4 [12, с. 138].

Таблиця 4

## Фрагмент профілю компетенцій

Нульовий рівень	Рівень 1	Рівень 2	Рівень 3	Рівень 4
Компетенція: Знання технологічних і конструктивних особливостей продукції				
Знає лише загальне призначення продукції	Знає номенклатуру продукції підприємства і її основні характеристики. Технологічні і конструктивні особливості продукції не знає	Добре знає характеристики продукції підприємства, але технологічні аспекти її виготовлення знає лише в загальних рисах	Добре розбирається в технологічних і конструктивних особливостей продукції	Відмінно розбирається в технологічних і конструктивних особливостей продукції і здатен вносити пропозиції для її вдосконалення
Компетенція: орієнтація на зміни				
Не бачить потреби в змінах	Може певною мірою опиратись змінам, але усвідомивши їх необхідність, сприятиме їх реалізації	Позитивно сприймає зміни на підприємстві, довіряє рішенням керівника. Активно включається в організацію здійснення змін	Стимулює участь співробітників у змінах, які ініціюються керівництвом. Сприяє їх успішній реалізації	Здатен сам ініціювати зміни в діяльності свого підрозділу. Кваліфіковано керує реалізацією змін

Порівняння фактичного рівня компетенції працівника із тим, що визначений необхідним для реалізації стратегічних цілей, дає змогу виявити напрями його особистого професійного зростання. А узагальнення результатів складання профілограм для усіх працівників (або лише тих, що визнані ключовими в реалізації певного проекту), дасть змогу побачити напрями розвитку організаційного знання структуровано, у комплексі взаємопов'язаних компетенцій. І це сприятиме обґрунтованому вибору методів навчання – з позицій співвідношення витрат і результативності. При цьому надзвичайно важливо спершу виявити найважливіші для реалізації стратегії підприємства компетенції (ті, що створюватимуть найбільшу цінність для споживачів), а далі – обрати методи навчання персоналу таким компетенціям відповідно до їх здатності забезпечити отримання необхідного результату у роботі з цільовими групами споживачів. І цей результат має бути оцінений насамперед з позицій формування цінності для підприємства. Це відповідає маркетинговому підходу до розвитку організаційного знання (рис. 1).

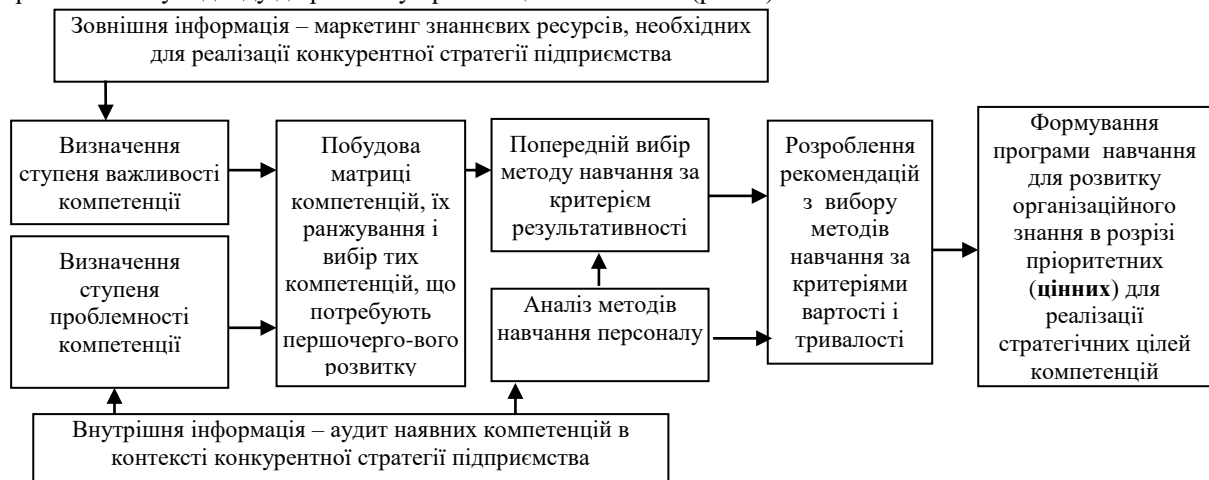


Рис. 1. Схема формування програми розвитку організаційного знання згідно маркетингового підходу

Реалізація програм розвитку організаційного знання має забезпечувати зростання продуктивної ініціативності їх учасників, зокрема у ініціюванні та доведенні до стадії комерціалізації перспективних з погляду економічних результатів інноваційних проектів та завдань.

**Висновки.** Успішна діяльність будь-якого підприємства в умовах динамічного розвитку споживчих потреб потребує активної і результативної інноваційної діяльності, а значить – постійного оновлення організаційного знання. Організаційне знання як комплекс необхідних для здійснення бізнес-процесів компетентностей працівників наразі відіграє все більшу роль у набутті підприємствами конкурентних переваг. Тим більше, якщо підприємство реалізує стратегію виходу на нові ринки, яка потребує нових підходів до роботи зі споживачами. Важливо при цьому обґрунтовано підходити до формування програм розвитку організаційного знання. Аргументовано, що для цього доцільно використовувати маркетинговий підхід, тобто структурувати цілі і результати з позицій кінцевого споживача – підприємства. Тобто аналізувати і оцінювати структуру і зміст програм з позицій здатності працівників до набуття тих компетенцій, які можуть забезпечити суттєву економічну віддачу для підприємства. Адже в контексті розвитку організаційного знання його споживачем виступає не стільки окремий працівник, як підприємство в цілому – саме воно витрачає ресурси на реалізацію програм розвитку і має отримати економічну вигоду

від цього. Для забезпечення ефективності програм розвитку організаційного знання необхідно визначити компетенції, що є пріоритетними для реалізації стратегічних цілей підприємства, проранжувати їх сукупність за важливістю з позицій конкретних завдань; побудувати профілі компетенцій; оцінити фактичний рівень володіння компетенціями співробітників; вибрати методи навчання з позицій співвідношення витратності і результативності. Конкретизація цих завдань в контексті стратегії розвитку конкретного підприємства і становитиме предмет наступних досліджень.

### Література

1. Клименко М.П. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства / М.П. Клименко, О.О. Філатова // Сталій розвиток економіки. – 2011. – № 5. – С. 81–85.
2. Абдикеев Н.М. Управление знаниями корпорации и реинжиниринг бизнеса / Н.М. Абдикеев, А.Д. Киселев / под науч. ред. проф. Н.М. Абдикеева. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 382 с.
3. Соколюк Г.О. Формування компетентнісної складової стратегії диверсифікованого зростання підприємства / Г.О. Соколюк // Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. Спец. вип. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту. – К. : КНЕУ, 2012. – Ч. 2. – С. 466–478.
4. Швец І. Створення ефективної системи мотивації професійного розвитку персоналу / І. Швец, Л. Родь // Схід. – 2013. – № 1(121). – С. 47–54.
5. Дудко С.В. Мотивація професійного розвитку персоналу в умовах конкурентного середовища / С.В. Дудко, М.В. Семикіна // Підприємство і маркетинг у XXI столітті : тези доповідей Економічного науково-практичного форуму, 23–25 вересня 2016 р., м. Одеса. – Хмельницький : ХНУ, 2016. – С. 93–96.
6. Захарченко В.І. Інноваційний менеджмент, теорія і практика в умовах трансформації економіки : навч. посіб. / В.І. Захарченко, Н.М. Корсікова, М.М. Меркулов. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 446 с.
7. Климчук А.О. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності [Електронний ресурс] / А. О. Климчук, А.М. Михайлов // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2018. – № 1. – Режим доступу : <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/>.
8. Стадник В.В. Компетентнісний підхід як необхідна передумова розробки і реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства / В.В. Стадник, Ж.В. Яцишина // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2011. – № 2, т. 2. – С. 200–204.
9. Наукова та інноваційна діяльність (1990–2017 рр.) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua> – (Дата звернення 19.10.2018 р.).
10. Обсяг реалізованої промислової продукції за видами діяльності [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua> – (Дата звернення 19.10.2018 р.).
11. Промислова власність у цифрах за 2017 р. / Державна служба інтелектуальної власності України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.uipr.org/i\\_upload/file/promvlasnist-2017.pdf](http://www.uipr.org/i_upload/file/promvlasnist-2017.pdf) – (Дата звернення 04.11.2018).
12. Стадник В.В. Трансформування промислового підприємства в інноваційно-активне на основі розвитку персоналу : [монографія] / В.В. Стадник, Л.О. Гризовська. – Хмельницький : ХНУ, 2016. – 197 с.

### References

1. Klymenko M.P. Motyvatsiia upravlinskoho personalu v realizatsii zahalnoi stratehii pidpriemstva / M.P. Klymenko, O.O. Filatova // Stalyi rozvytok ekonomiky. – 2011. – № 5. – S. 81–85.
2. Abdikeev N.M. Upravlenie znanijami korporacii i reinzhiniring biznesa / N.M. Abdikeev, A.D. Kiselev / pod nauch. red. prof. N.M. Abdikeeva. – M. : INFRA-M, 2011. – 382 s.
3. Sokoliuk H.O. Formuvannia kompetentnisnoi skladovoi stratehii diversyfikovanoho zrostannia pidpriemstva / H. O. Sokoliuk // Formuvannia rynkovoї ekonomiky : zb. nauk. pr. Spets. vyp. Stratehichni imperatyvy suchasnoho menedzhmentu. – K. : KNEU, 2012. – Ch. 2. – S. 466–478.
4. Shvets I. Stvorennia efektyvnoi systemy motyvatsii profesiinoho rozvytku personalu / I. Shvets, L. Rod // Skhid. – 2013. – № 1(121). – S. 47–54.
5. Dudko S.V. Motyvatsiia profesiinoho rozvytku personalu v umovakh konkurentnoho seredovishcha / S.V. Dudko, M.V. Semykina // Pidpriemnytstvo i marketynh u XXI stolitti : tezy dopovidei Ekonomichnoho nauково-praktychno forumu, 23–25 veresnia 2016 r., m. Odesa. – Khmelnytskyi : KhNU, 2016. – S. 93–96.
6. Zakharchenko V.I. Innovatsiinyi menedzhment, teoriia i praktyka v umovakh transformatsii ekonomiky : navch. posib. / V.I. Zakharchenko, N.M. Korsikova, M.M. Merkulov. – K. : Tsentr uchbovoi literatury, 2012. – 446 s.
7. Klymchuk A.O. Motyvatsiia ta stymuliuвання personalu v efektyvnomu upravlinni pidpriemstvom ta pidvyschenni innovatsiinoї diialnosti [Elektronnyi resurs] / A. O. Klymchuk, A.M. Mykhailov // Marketynh i menedzhment innovatsii. – 2018. – № 1. – Rezhym dostupu : <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/>.
8. Stadnyk V.V. Kompetentnisnyi pidkhid yak neobkhidna peredumova rozrobky i realizatsii stratehii innovatsiinoho rozvytku pidpriemstva / V.V. Stadnyk, Zh.V. Yatsyshyna // Herald of Khmelnytskyi National University. Economical sciences. – 2011. – № 2, t. 2. – S. 200–204.
9. Naukova ta innovatsiina diialnist (1990–2017 rr.) [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : <http://www.ukrstat.gov.ua> – (Data zvernennia 19.10.2018 r.).
10. Obsiah realizovanoi promyslovoi produktsii za vydamy diialnosti [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : <http://www.ukrstat.gov.ua> – (Data zvernennia 19.10.2018 r.).
11. Promyslova vlasnist u tsyfrakh za 2017 r. / Derzhavna sluzhba intelektualnoi vlasnosti Ukrainy [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : [www.uipr.org/i\\_upload/file/promvlasnist-2017.pdf](http://www.uipr.org/i_upload/file/promvlasnist-2017.pdf) – (Data zvernennia 04.11.2018).
12. Stadnyk V.V. Transformuvannia promyslovoho pidpriemstva v innovatsiino-aktyvne na osnovi rozvytku personalu : [monohrafiia] / V.V. Stadnyk, L.O. Hryzovska. – Khmelnytskyi : KhNU, 2016. – 197 s.

Рецензія/Peer review : 07.11.2018      Надрукована/Printed : 07.12.2018  
Прорецензовано редакційною колегією