

ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЯМИ ВИПЕРЕДЖАЮЧОГО НАУКОВО-ТЕХНОЛОГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА¹

FUNDAMENTALS OF THE MECHANISM OF MANAGEMENT OF THE ADVANCED SCIENTIFIC AND TECHNOLOGICAL DEVELOPMENT STRATEGIES OF INDUSTRIAL ENTERPRISE

У статті визначено підрозділи промислового підприємства, які задіяні в управлінні стратегіями його випереджаючого інноваційного розвитку. Визначено їх функції, окреслено види управлінських дій, які виконуються цими підрозділами для виконання кожної з функцій. Розроблено матричну організаційну структуру управління стратегіями випереджаючого інноваційного розвитку промислового підприємства. Запропоновано сформувати чотири проєктні групи для реалізації комплексів однорідних функцій організаційно-економічного механізму управління стратегіями випереджаючого інноваційного розвитку, а саме для аналізу зовнішніх умов інноваційної діяльності, аналізу внутрішніх умов підприємства, управління знаннями, управління стратегіями. Окреслено склад фахівців функціональних підрозділів, що входять до кожної з чотирьох виділених проєктних груп, а також закріплені за ними управлінські дії. Визначено порядок процедур реалізації функцій зазначеного механізму. Виконано системний аналіз та узагальнення можливих конфліктів в інноваційному процесі на промисловому підприємстві. За їх результатами виділено дві групи конфліктів, а саме внутрішньо організаційні (внутрішні) та міжорганізаційні (зовнішні). Запропоновано можливі способи їх вирішення.

Ключові слова: механізм, стратегії розвитку, випереджаючий розвиток, промислові підприємства, управління стратегіями.

створовані в управлінні стратегіями його опережающего инновационного развития. Определены их функции, обозначены виды управленческих действий, которые выполняются этими подразделениями для выполнения каждой из функций. Разработана матричная организационная структура управления стратегиями опережающего инновационного развития промышленного предприятия. Предложено сформировать четыре проектные группы для реализации комплексов однородных функций организационно-экономического механизма управления стратегиями опережающего инновационного развития, а именно для анализа внешних условий инновационной деятельности, анализа внутренних условий предприятия, управления знаниями, управления стратегиями. Окреслено состав специалистов функциональных подразделений, входящих в каждую из четырех выделенных проектных групп, а также закрепленные за ними управленческие действия. Определен порядок процедур реализации функций указанного механизма. Выполнены системный анализ и обобщение возможных конфликтов в инновационном процессе на промышленном предприятии. По их результатам выделены две группы конфликтов, а именно внутриорганизационные (внутренние) и межорганизационные (внешние). Предложены возможные способы их решения.

Ключевые слова: механизм, стратегии развития, опережающее развитие, промышленные предприятия, управление стратегиями.

УДК 658:330.341.1

<https://doi.org/10.32843/infrastruct40-36>

Ілляшенко Н.С.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри економічної
кібернетики
та маркетингового менеджменту
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»;
старший науковий співробітник
Сумський державний університет

Illiashenko Nataliia

National Technical University
"Kharkiv Polytechnic Institute";
Sumy State University

В статье определены подразделения промышленного предприятия, которые задей-

The article identifies subdivisions of an industrial enterprise that are involved in managing the strategies of its advanced innovative development. Their functions are defined; the types of management actions performed by these units for each of the functions are outlined. The matrix organizational structure of management of strategies of advanced innovative development of industrial enterprise is developed. It is proposed to form four project teams for the implementation of complexes of homogeneous functions of organizational and economic mechanism for managing the strategies of advanced innovative development: analysis of external conditions of innovation activity, analysis of internal conditions of the enterprise, knowledge management, and strategy management. The composition of the specialists of functional units within each of the four selected project groups is outlined, as well as the management actions assigned to them. The procedure for implementing the functions of the specified mechanism, which corresponds to the system map developed by the author of strategic enterprise management, has been determined. It envisages the consistent application of strategic management approaches highlighted in the system map, which proves the scientific validity of the fundamental aspects of the developed organizational and economic mechanism. From this, project teams 1, 2 and 3 use strategic management approaches based on the use of external and internal competitive advantages. And project group 4 uses basic approaches: cost- and profit-oriented, project and planned. A systematic analysis and generalization of possible conflicts in the innovation process at an industrial enterprise is performed. According to their results, two groups of conflicts are identified: internal organizational (internal), which are manifested directly in the enterprise-innovator; inter-organizational (external) manifested in the process of interaction between the subjects of the innovation process: economic counterparties and contact audiences of the innovator. Possible ways to solve them are suggested.

Key words: mechanism, development strategies, advance development, industrial enterprises, strategy management.

Постановка проблеми. Сьогодні вітчизняним промисловим підприємствам варто шукати такі напрями розвитку, які б не повторювали досвід передових компаній світу, а були значно кращими й спрямованими на інноваційне прискорення.

У зв'язку з цим актуалізується питання формування стратегій випереджаючого інноваційного розвитку для промислових підприємств та механізму управління ними. Світовий досвід свідчить про те, що нині серед функцій управління чільне

¹ Робота виконана за рахунок бюджетних коштів МОН України, наданих на виконання науково-дослідної теми «Механізм управління формуванням стратегій випереджаючого інноваційного розвитку промислових підприємств» (№ ДР 0117U003928)

місце посідає організаційна, а її важливість зростає. У цьому контексті необхідним є дослідження організаційних аспектів механізму управління стратегіями випереджаючого науково-технологічного розвитку промислового підприємства. Аналіз діяльності підприємств – лідерів інноваційного розвитку свідчить про те, що на них в інноваційному процесі задіяні практично всі підрозділи, які діють взаємоузгоджено. Цим пояснюється висока ефективність їх інноваційної діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Окремі аспекти формування організаційно-економічного механізму управління випереджаючим інноваційним розвитком підприємств досліджували такі науковці, як О.Б. Бойко [1], М.В. Бугайова [2], В.Г. Воронкова [3], Л.В. Дерманська [4], В.І. Захарченко [5], Н.М. Корсікова [6], П.П. Микитюк [7], Е.К. Мусаєв [8], І.Г. Онищук [9], Г.М. Розум [10], Б.Г. Сенів [11], О.Г. Шевлюга [12], Ю.С. Шипуліна [13]. Однак в роботах цих учених не розглядається цілісний підхід до процесу управління стратегіями

випереджаючого науково-технологічного розвитку, а також не розкриваються організаційні аспекти функціонування зазначеного механізму.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження ролі підрозділів типового промислового підприємства у забезпеченні успіху його інноваційного розвитку, зокрема ефективного управління стратегіями інноваційного розвитку в сучасних умовах зміни технологічних укладів.

Виклад основного матеріалу дослідження.

У табл. 1 систематизовано функції підрозділів промислового підприємства, які задіяні в управлінні стратегіями його випереджаючого інноваційного розвитку. Символами в табл. 1 позначено дії щодо виконання підрозділами підприємства виділених функцій (Р – управлінські рішення; І – інформаційне забезпечення управлінських рішень; У – узгодження управлінських рішень; В – виконання рішень, К – контроль рішень). Затіненням виділено групи функцій управління випереджаючим інноваційним розвитком промислового підприємства,

Таблиця 1

Розподіл функцій ОЕМУСВІР промислового підприємства, а також управлінських дій між його підрозділами

Основні функції	Підрозділи і окремі особи										
	Вищий менеджмент	Фінансово-економічні	Маркетингу	Технологічні	Конструкторські	Науково-дослідні	Виробничі	Інформаційно-аналітичні	Кадрів	Юридичні	Екологічні
Аналіз зовнішніх умов:	Р, К	У								У	І
- зовнішнього макросередовища			В, І								
- зовнішнього мікросередовища			В, І								
- інноваційної культури держави								В, І			
- світових тенденцій НТП								В, І			
- галузевих тенденцій НТП				І	І	І		В, І			
- тенденцій НТП на цільових ринках (НТП у галузях споживачів)			В, І					В, І			
- тенденцій попиту на цільових ринках			В, І								
Аналіз підприємства:	Р, К	У								У	У
- потенціалу інноваційного розвитку (складових)		І	У, І	І	І	І	І	В, І	І		
- інноваційної культури							І	В, І	І		
Управління знаннями:	Р, К	У								У	У, І
- продукування (отримання) знань		І	В, І	І	І	В, І	І	І	І		
- використання знань		І	В	В	В	В	В	І	В		
Управління стратегіями випереджаючого інноваційного розвитку	Р, К	У								У	У
- визначення напрямів інноваційного розвитку галузі			В, І	І	І	І		В, І			
- визначення напрямів інноваційного розвитку підприємства			В	І	І	В	В	І	В		
- типу стратегії інноваційного розвитку			В	І	І	В	В	І	І		
- варіантів обраної стратегії			В	І	І	В	В	І	І		

Джерело: авторська розробка

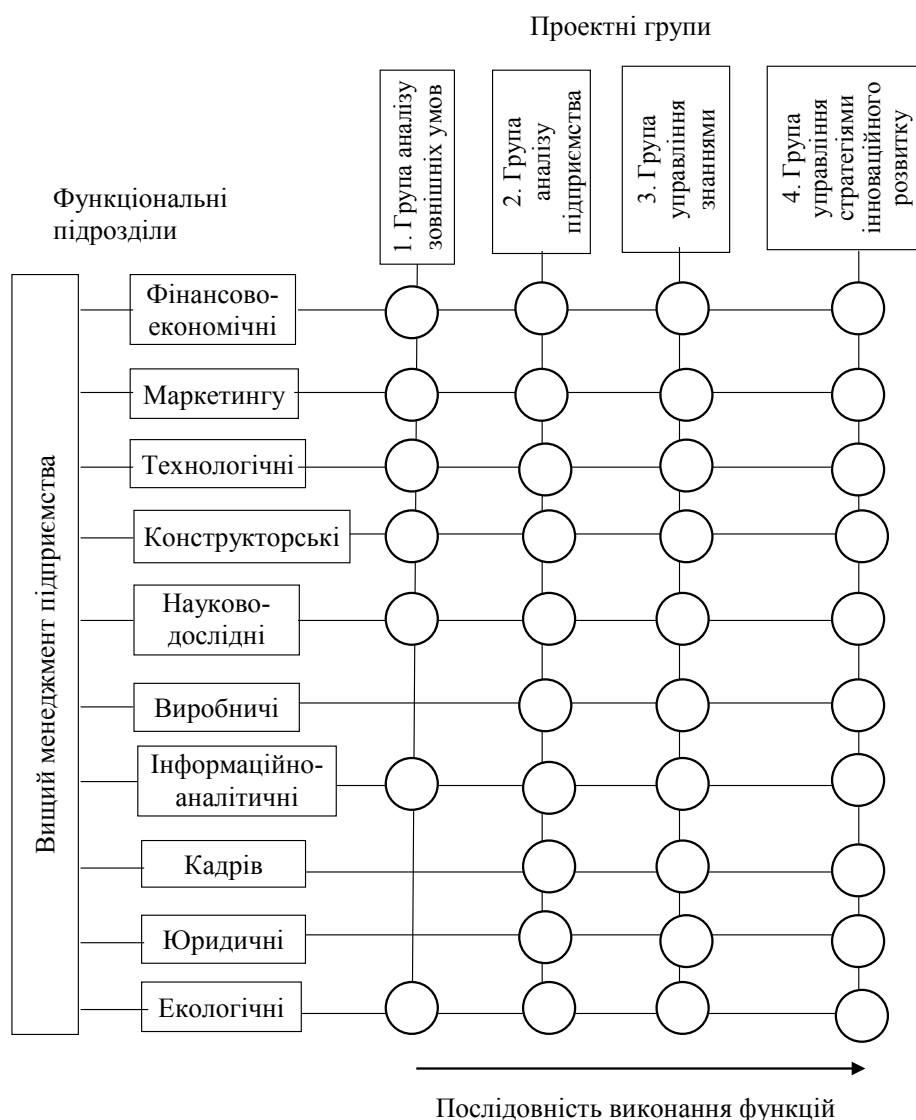


Рис. 1. Організаційна структура управління стратегіями випереджаючого інноваційного розвитку підприємства

Джерело: авторська розробка

зміст яких розкрито нижче. Позначені у затіненних рядках управлінські дії виконуються для всієї групи функцій.

Спираючись на дані табл. 1, автор побудував організаційну структуру виконання функцій (функціонування) організаційно-економічного механізму управління стратегіями випереджаючого інноваційного розвитку (ОЕМУСВІР), яка представлена на рис. 1. Групи функцій, що позначені у табл. 1, запропоновано закріпити за проектними групами до яких входять окремі фахівці функціональних підрозділів підприємств (рис. 1). Зі схеми на рис. 1 випливає, що фактично організаційна структура реалізації функцій ОЕМУСВІР є проектно-матричною.

Така організаційна структура має низку важливих переваг, особливо з позицій досягнення цілей управління стратегіями випереджаючого інноваційного розвитку підприємства, а також чіткості та якості виконання зазначених у табл. 1 функцій, які

покладаються на безпосередніх виконавців проектів, керівників проектних груп, керівників підприємства та його функціональних підрозділів.

Матрична організаційна структура реалізації функцій ОЕМУСВІР передбачає залучення до проектних груп кваліфікованих фахівців різних підрозділів підприємства. У ході виконання завдань ОЕМУСВІР вони набувають досвіду в суміжних галузях знань. При цьому більшістю фахівців добре сприймається можливість творчого виконання закріплених за ними конкретних завдань, які вирішуються в межах запропонованої проектно-орієнтованої матричної структури, а це є додатковим елементом мотивації інтелектуально-креативної діяльності персоналу проектних груп.

Аналіз та узагальнення інформації, що подана в табл. 1 та на рис. 1, дає змогу уточнити функції фахівців функціональних підрозділів, що входять до кожної з чотирьох виділених проектних груп.

Можливі конфлікти інноваційного процесу та основні підходи до їх вирішення

Можливий конфлікт	Підхід до розв'язання
<i>Внутрішньо організаційні конфлікти</i>	
Внутрішньо особистісний, спричинений суперечливістю вимог до члена проєктної групи або тим, що вони суперечать його інтересам (цінностям)	Формування сприятливої інноваційної культури; ретельний добір персоналу; роз'яснення й коригування вимог з урахуванням цінностей працівника тощо.
Міжособистісний, спричинений протиріччями в інтересах членів проєктних груп	Формування сприятливої інноваційної культури; стимулювання спільного вирішення конфлікту; формулювання загальної комплексної мети; звертання до спільного керівника; формування системи винагород, що стимулює співпрацю; згладжування, компроміс, збільшення доступних ресурсів, усунення людського фактору, зміна структури команди, пошук спільного ворога; ретельний добір персоналу.
Між проєктною групою та її окремим членом	Формування сприятливої інноваційної культури; вирішення проблеми керівником; усунення людського фактору; зміна структури команди, пошук спільного ворога; ієрархія повноважень; ретельний добір персоналу.
Між проєктними групами або їх структурними підрозділами	Формування сприятливої інноваційної культури; звертання до спільного керівника; формулювання загальної комплексної мети; впорядкування взаємодії груп (підрозділів), порядку прийняття рішень, інформаційних потоків тощо; зміна структури груп або підприємства; усунення людського фактору; ретельний добір персоналу.
<i>Конфлікти інтересів суб'єктів інноваційного процесу</i>	
Протиріччя інтересів суб'єктів інноваційного процесу	Ретельний аналіз інтересів суб'єктів та їх урахування у вибраних стратегіях інноваційного розвитку (п. 4.4).
Недостатня зацікавленість суб'єкта (суб'єктів) у співпраці з підприємством-інноватором	Ретельний аналіз інтересів і розроблення заходів щодо їх стимулювання.
Зміни інтересів суб'єктів інноваційного процесу	Аналіз інтересів і стимулювання співпраці (обмін акціями, надання знижок (наприклад, збутовим посередникам), формування програм лояльності тощо).

Джерело: узагальнено автором на основі [15–18]

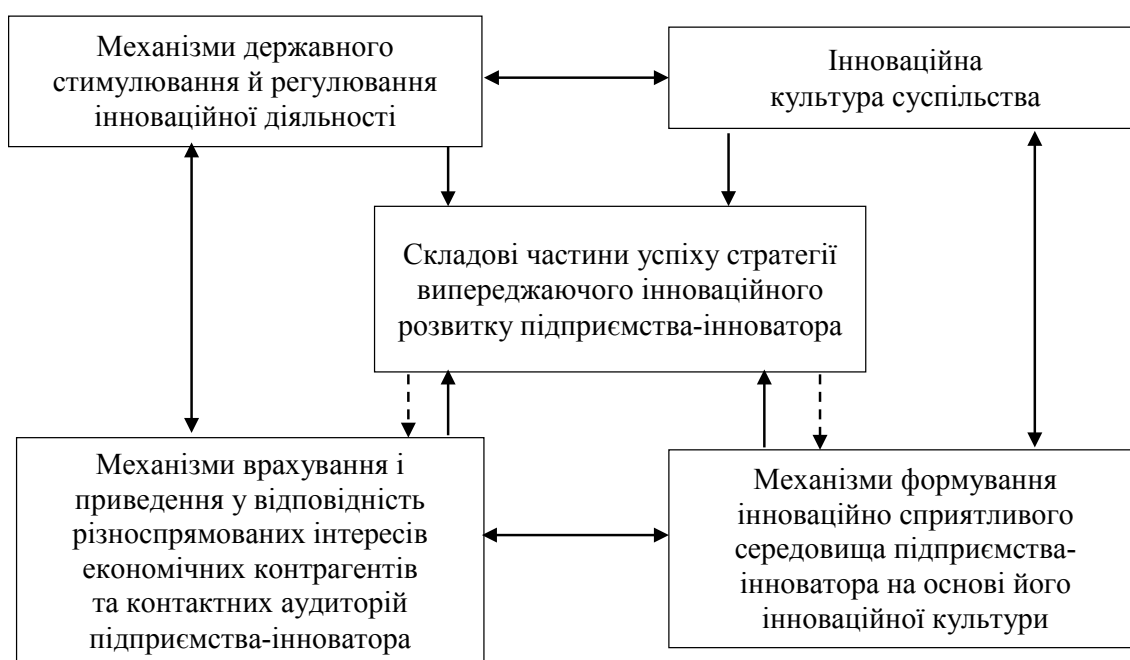


Рис. 2. Система механізмів стимулювання інноваційної діяльності підприємства

Джерело: авторська розробка

Слід також зазначити інший аспект організації управління стратегіями випереджаючого інноваційного розвитку підприємства. На рис. 1 автором позначено послідовність реалізації функцій ОЕМУСВІР, яка відповідає поданій у джерелі [14] системній карті стратегічного управління підприємством. Вона передбачає (як це зазначено на рис. 1) послідовне використання таких підходів до стратегічного управління:

– тих, що базуються на використанні зовнішніх і внутрішніх конкурентних переваг (підходи другого рівня), які реалізують проєктні групи 1, 2 (етап аналізу) та група 3 (етап визначення стратегічних орієнтирів);

– тих, що є базовими (підходи першого рівня), які реалізує проєктна група 4, а саме вартісно й прибутково орієнтовані підходи (етап планування) для розроблення стратегій, а також проєктний та плановий підходи (етапи реалізації стратегій та контролю).

Практика свідчить про те, що ефективне управління стратегічним розвитком, а випереджаючий інноваційний розвиток є таким, передбачає формування належної системи мотивації творчої, креативної праці персоналу підприємства, а також його економічних контрагентів і контактних аудиторій.

Вибрані стратегії інноваційного розвитку повинні також максимально враховувати сприятливі дії механізмів державного регулювання й стимулювання інноваційної діяльності, одним з важливих складників є соціокультурний механізм регулювання інноваційної поведінки суспільства, а саме його інноваційна культура.

Як показано в роботі Ю.С. Шипуліної [13], для активізації інноваційної діяльності й забезпечення її високої ефективності необхідним є формування інноваційно сприятливого середовища, основу якого становить інноваційна культура підприємства, яка повинна взаємодіяти з інноваційною культурою суспільства.

Загалом ефективність стратегій інноваційного розвитку підприємства безпосередньо залежить від ступеня врахування різноспрямованих інтересів його економічних контрагентів, а також контактних аудиторій. Методичні засади оцінювання та врахування інтересів економічних контрагентів та контактних аудиторій під час розроблення та оптимізації стратегій інноваційного розвитку підприємства-інноватора викладені в роботі [15]

На рис. 2 автором подано схему взаємодії зазначених складових частин забезпечення успіху стратегій випереджаючого інноваційного розвитку підприємства.

Пунктиром на рис. 2 показано зворотні зв'язки, що враховують дієвість механізмів стимулювання інноваційної діяльності на рівні підприємства та внесення до них коректив за результатами оцінювання дієвості.

Як засвідчує вітчизняний і зарубіжний досвід, перехід на шлях інноваційного розвитку пов'язаний з конфліктами, що спричинені зіткненням інтересів як персоналу підприємства-інноватора, так і економічних контрагентів контактних аудиторій цього підприємства (суб'єктів інноваційного процесу).

У табл. 2 подано узагальнення можливих конфліктів в інноваційному процесі, а також можливих способів їх вирішення.

Викладені у табл. 2 результати дослідження можуть бути використані як методологічна допомога під час ідентифікації та пошуку шляхів розв'язання конфліктів, що пов'язані з управлінням стратегіями випереджаючого інноваційного розвитку промислового підприємства.

Висновки з проведеного дослідження. Узагальнюючи викладене, маємо зробити такі висновки.

1) Систематизовано функції підрозділів промислового підприємства, які задіяні в управлінні стратегіями його випереджаючого інноваційного розвитку. Окреслено види управлінських дій, які здійснюються цими підрозділами для виконання кожної із закріплених за ними функцій.

2) Запропоновано, обґрунтовано матричну організаційну структуру управління стратегіями випереджаючого інноваційного розвитку промислового підприємства. Уточнено функції фахівців функціональних підрозділів, що входять до кожної з чотирьох виділених проєктних груп.

3) Визначено послідовність реалізації функцій ОЕМУСВІР, яка відповідає розробленій автором системній карті стратегічного управління підприємством. Вона передбачає послідовне застосування виділених у системній карті стратегічного управління підходів до стратегічного управління, що підтверджує наукову обґрунтованість розробленого ОЕМУСВІР.

4) Сформовано схему взаємодії механізмів стимулювання інноваційної діяльності промислового підприємства. Вона об'єднує в єдиний комплекс механізми різних рівнів узагальнення, а саме державного й окремого підприємства.

5) Виконано аналіз та узагальнення можливих конфліктів в інноваційному процесі, що реалізує промислове підприємство. Запропоновано можливі способи їх вирішення. Автором виділено дві групи конфліктів, а саме внутрішньо організаційні, що проявляються в межах підприємства-інноватора, та ті, що проявляються в процесі взаємодії суб'єктів інноваційного процесу, таких як економічні контрагенти та контактні аудиторії підприємства-інноватора.

Отримані наукові результати, висновки й рекомендації разом розкривають організаційні аспекти функціонування механізму управління стратегіями випереджаючого науково-технологічного розвитку промислового підприємства. Подальші

дослідження повинні бути спрямованими на апробацію авторських розробок у практичній діяльності промислових підприємств.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бойко О.Б. Комбіновані підходи до управління чинниками інноваційної діяльності машинобудівного підприємства : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 ; Тернопільський національний технічний університет ім. І. Пулюя. Тернопіль, 2015. 234 с.
2. Бугайова М.В. Інноваційний розвиток підприємства. Кіровоград, 2014. 315 с.
3. Воронкова В.Г. Теоретичні засади управління інноваційним процесом в Україні. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Проблеми економіки та управління. 2008. № 628. С. 417–423.
4. Дерманська Л.В. Економічний механізм управління інноваційним розвитком підприємств харчової промисловості : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 ; Тернопільський національний економічний університет. Тернопіль, 2013. 217 с.
5. Захарченко В.І., Корсікова Н.М., Меркулов М.М. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 448 с.
6. Корсікова Н.М. Організаційно-економічний механізм управління інноваційним розвитком підприємства в сучасних умовах. *Економіка харчової промисловості*. 2009. № 3. С. 8–11.
7. Микитюк П.П., Крисько Ж.Л., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Скочилас С.М. Інноваційний розвиток підприємства : навчальний посібник. Тернопіль : Принтер Інформ, 2015. 224 с.
8. Мусаєв Е.К. Формування інноваційного механізму управління розвитком АПК регіону. *Економічна наука*. 2017. № 5. С. 93–97. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/5_2013/27.pdf (дата звернення: 21.01.2020).
9. Онищук І.Г. Формування інноваційної моделі інвестиційної політики регіону : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.10.01 ; Харківська національна академія міського господарства. Харків, 2005. 213 с.
10. Розум Г.М. Формування механізмів державного управління інноваційним розвитком регіону: світовий досвід. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2017. № 2. С. 110–115.
11. Микитюк П.П., Сенів Б.Г. Інноваційна діяльність : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 392 с.
12. Шевлюга О.Г. Організаційно-економічні засади управління техніко-технологічним розвитком машинобудівного підприємства : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 ; Сумський державний університет. Суми, 2015. 212 с.
13. Шипуліна Ю.С. Методологічні засади формування інноваційно-сприятливого середовища на підприємстві : дис. ... докт. екон. наук : спец. 08.00.04 ; НТУ «ХПІ». Харків, 2018. 525 с.
14. Ілляшенко Н.С., Мельник Ю.М., Шипуліна Ю.С. Формування «системної карти» стратегічного управління розвитком підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 1 (187). С. 119–128.

15. Ілляшенко Н.С., Ілляшенко С.М., Шипуліна Ю.С. Методичний підхід до аналізу і задоволення інтересів суб'єктів інноваційної діяльності організації в умовах їх імовірнісної оцінки. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 30. С. 146–151. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/30_2019_ukr/24.pdf (дата звернення: 10.02.2020).

16. Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент : підручник. Суми : ВТД «Університетська книга», 2010. 334 с.

17. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком : навчальний посібник. Суми : ВТД «Університетська книга» ; Київ : Видавничий дім «Княгиня Ольга», 2005. 324 с.

18. Ілляшенко С.М., Голишева Є.О., Колодка А.В. Управління інтелектуальним капіталом підприємства : монографія. Суми : ТОВ «Триторія», 2017. С. 80–191.

REFERENCES:

1. Boyko, O.B. (2015), "Combined approaches for factors management in the innovation activity of engineering enterprise". Abstract of Doctor of Science dissertation, Economy, Ternopil Ivan Puluj National Technical University, Ternopil, Ukraine.
2. Bugaeva, M.V. (2014), *Innovatsiyni rozvytok pidpriemstva* [Innovative development of the enterprise], Kirovograd, Ukraine.
3. Voronkova, V.G. (2008), "Theoretical foundations of innovation process management in Ukraine", *Visnyk Nats. un-tu "Lvivska politehnika". Problemy ekonomiky ta upravlinnia*, vol. 628, pp. 417–423.
4. Dermanska, L.V. (2013), "Economic mechanism of management of innovative development of the enterprises of the food industry", Abstract of Ph.D. dissertation, Economy, Ternopil National Economic University, Ternopil, Ukraine.
5. Zakharchenko, V.I., Korsikova, N.M. and Merkulov, M.M. (2012), *Innovatsiyni menedzhment: teoriia i praktyka v umovakh transformatsii ekonomiky* [Innovative management: methodology and practice in the conditions of economic transformation], Center for Educational Literature, Kiev, Ukraine.
6. Korsikova, N.M. (2009), "Organizational and economic mechanism of management of innovative development of the enterprise in modern conditions", *Ekonomika kharchovoi promyslovosti*, vol. 3, pp. 8–11.
7. Mykytyuk, P.P., Krysko, J.L., Ovsyanuk-Berdadina, O.F. and Skochilyas, S.M. (2015), *Innovatsiyni rozvytok pidpriemstva* [Innovative enterprise development], Printer Inform, Ternopil, Ukraine.
8. Musayev, E.K. (2017), "Formation of innovative mechanism of management of development of agroindustrial complex of the region". *Ekonomichna nauka*, vol. 5, pp. 93–97. Available at: http://www.economy.in.ua/pdf/5_2013/27.pdf (accessed 21 January 2020).
9. Onishchuk, I.G. (2005), "Formation of innovative model of investment policy of the region". Abstract of Ph.D. dissertation, Economy, Kharkiv National Academy of Urban Economy, Kharkiv, Ukraine.
10. Rozum, H.M. (2017), "Formation of mechanisms of state management of innovative development of

the region: world experience". *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia*, vol. 2, pp. 110–115.

11. Mykytyuk, P.P., Seniv, B.G. (2009), *Innovatsiina diialnist* [Innovative activity], Center for Educational Literature, Kiev, Ukraine.

12. Shevlyuga, O.G. (2015), "Organizational and economic principles of management of technological and technological development of machine-building enterprise". Abstract of Ph.D. dissertation, Economy, Sumy State University, Sumy, Ukraine.

13. Shipulina, Y.S. (2018), "Methodological bases of formation of innovative and favorable environment at the enterprise". Abstract of Doctor of science dissertation, Economy, NTU "KPI", Kharkiv, Ukraine.

14. Illiashenko, N.S., Melnyk, Yu.M., Shipulina, Yu.S. (2017), "Formation of "system map" of strategic management of enterprise development". *Aktualni problemy ekonomiky*, vol. 1 (187), pp. 119–128.

15. Illiashenko, N.S., Illiashenko, S.M., Shipulina, Yu.S. (2019), "Methodical approach to analysis and ensuring interests of subjects of innovative activity of the organization in the conditions of their probabilistic assessment", *Infrastruktura rynku*, vol. 30, pp. 146–151. Available at: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/30_2019_ukr/24.pdf (accessed 10 February 2020).

16. Illiashenko, S.M. (2010), *Innovatsiinyi menedzhment* [Innovation management], VTD "Universytetska knyha", Sumy, Ukraine.

17. Illiashenko, S.M. (2005), *Upravlinnia innovatsiinyim rozvytkom* [Management of innovative development], VTD "Universytetska knyha" ; Vydavnychi dim "Kniahynia Olha" , Sumy, Kiev, Ukraine.

18. Illiashenko, S.M., Golysheva, Ye.O., Kolodka, A.V. *Upravlinnia intelektualnym kapitalom pidpriemstva* [Management of intellectual capital of the enterprise], TOV "Trytoriia", Sumy, Ukraine.