

/ A. P. Smolskiy // Planovo-ekonomicheskii otдел. – 2008. – No. 10. – P. 12–64. 7. Ievlev V. Balanced Scorecard – alternativnye modeli / V. Ievlev, T. Popova // Banki i tekhnologii. – 2002. – No. 4. – P. 65–88. 8. Vikhrov A. A. Integratsiya sistemy KPI/BSC i byudzhetirovaniya v edinyi instrument upravleniya / A. A. Vikhrov, P. A. Lekomtsev // Zhurnal upravleniya kompaniyey. – 2005. – No. 10 (53). – P. 14–19. 9. Maliarets L. M. Matematyko-statystychni instrumenty diahnozyky efektyvnosti vyrobnycho-hospodarskoi diialnosti pidpriemstva [Mathematical and Statistic Instruments for Production and Economic Performance Diagnosis] / L. M. Maliarets, A. V. Zhukov // Ekonomika rozvytku. – 2011. – No. 3 (67). – P. 121–127. 10. Lee D. Advances in Airline Economics. The Economics of Airline Institutions, Operations and Marketing / D. Lee. – Amsterdam : Elsevier, 2007. – 428 p.

**Інформація про автора**

**Марусич Оксана Володимирівна** – асистент, аспірант кафедри економічної кібернетики Національного авіаційного університету (03680, Україна, м. Київ, пр. Космонавта Комарова, 1, e-mail: phenny@rambler.ru).

**Информация об авторе**

**Марусич Оксана Владимировна** – ассистент, аспирант кафедры экономической кибернетики Национального авиационного университета (03680, Украина, г. Киев, пр. Космонавта Комарова, 1, e-mail: phenny@rambler.ru).

**Information about the author**

**O. Marusych** – assistant, postgraduate student of Economic Cybernetics Department of National Aviation University (1 Kosmonavt Komarov Ave., 03680, Kyiv, Ukraine, e-mail: phenny@rambler.ru).

*Рецензент*  
докт. екон. наук,  
професор Орлов П. А.

*Стаття надійшла до ред.*  
15.04.2014 р.

**ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ:  
СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ У СФЕРІ ТОРГІВЛІ**

УДК 658.589

**Поляковська К. В.**

Проведено критичний аналіз дефініцій терміна "інноваційний розвиток", що застосовуються як на макро-, так і мікроекономічному рівнях управління. Встановлено взаємозв'язок між інноваційним розвитком та інноваційною діяльністю, інноваційною політикою й інноваційною стратегією підприємства. Визначено особливості інноваційної політики сучасних підприємств торгівлі та ймовірні обмеження в процесі її формування. Уточнено сутність поняття "інноваційний розвиток підприємства торгівлі". Охарактеризовано та проведено порівняння найбільш прийнятних та поширених нині на підприємствах торгівлі інноваційних стратегій: традиційної, опортуністичної та наступальної.

*Ключові слова:* інноваційний розвиток, управління, інноваційна стратегія, інноваційна діяльність, інноваційна політика, торгівля, підприємство.

**ИННОВАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ ПРЕДПРИЯТИЙ:  
СУЩНОСТЬ И ОСОБЕННОСТИ В СФЕРЕ ТОРГОВЛИ**

УДК 658.589

**Поляковская Е. В.**

Проведен критический анализ дефиниций термина "инновационное развитие", применяемых как на макро-, так и микроэкономическом уровнях управления. Установлена взаимосвязь между инновационным развитием и инновационной

деятельностью, инновационной политикой и инновационной стратегией предприятия. Определены особенности инновационной политики современных предприятий торговли и возможные ограничения при ее формировании. Уточнена сущность понятия "инновационное развитие предприятия торговли". Охарактеризовано и проведено сравнение наиболее приемлемых и распространенных сейчас на предприятиях торговли инновационных стратегий: традиционной, оппортунистической и наступательной.

*Ключевые слова:* инновационное развитие, управление, инновационная стратегия, инновационная деятельность, инновационная политика, торговля, предприятие.

.....

## INNOVATIVE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES: THE ESSENCE AND FEATURES IN THE SPHERE OF TRADE

JEL Classification: O31; L81

**K. Poliaskovska**

A critical analysis was made as regards definitions of the term "innovative development" applied at both the macro- and microlevels of government. Interrelation between innovation development and innovation activity, innovation policy and innovation strategy of an enterprise was elicited. The features of modern innovation policy in trade and possible restrictions in its formation were identified. The essence of the concept of innovative development of a trade enterprise was refined. The most appropriate and common innovative strategies currently used in the trade: traditional, opportunistic and offensive, were characterized and compared.

*Keywords:* innovative development, management, innovation strategy, innovation activity, innovation policy, trade, enterprise.

.....

Нині інновації відіграють важливу роль у розвитку підприємств різних сфер економіки. Саме тому, як зазначають деякі науковці, "навіть за скрутних економічних умов господарювання інноваційні зміни залишаються одним зі стратегічних пріоритетів в управлінні діяльністю більшості підприємств" [1, с. 123]. Не є винятком і підприємства торгівлі, цільові установки й завдання яких все частіше орієнтовані на інноваційний розвиток. Останнє, зокрема, підтверджують результати досліджень інноваційних змін у діяльності підприємств торгівлі таких консультанських компаній, як: *Fast Company, BCG, GfK* та ін.

Проблематика інноваційного розвитку вже тривалий час є предметом досліджень як іноземних, так і вітчизняних науковців, зокрема: Б. Санто, Й. Шумпетера, М. Касс, Ю. Шипуліної та ін. [2 – 5]. Деякі особливості розвитку (у тому числі інноваційного) підприємств торгівлі в Україні висвітлювалися у публікаціях: В. Апопія, Л. Лігоненко, Г. П'ятницької, І. Підкамінного та ін. [6 – 9]. Проте питанню визначення сутності поняття "інноваційний розвиток підприємства торгівлі" до цього часу приділялося мало уваги. Більш глибоких та комплексних досліджень потребують і галузеві особливості поширення цього типу розвитку як в Україні, так і в інших країнах світу.

*Метою* даного дослідження є уточнення сутності поняття "інноваційний розвиток підприємства торгівлі" на основі критичного аналізу дефініцій терміна "інноваційний розвиток", визначення особливостей інноваційної політики сучасних підприємств торгівлі та порівняння прийнятих для них інноваційних стратегій.

У сучасних наукових публікаціях можна знайти безліч трактувань сутності терміна "інноваційний розвиток", що застосовуються як на макро-, так і мікроекономічному рівнях управління. Як свідчить проведене порівняння наявних у різних публікаціях дефініцій (таблиця), зараз інноваційний розвиток можуть розглядати і як різновид розвитку, що підвищує науково-технічний рівень виробництва, в основу забезпечення якого покладено унікальні знання (наприклад, у визначеннях А. Кабанова, В. Никифоренка); і як певний інструмент (наприклад, стратегія у Д. Мержоевої чи спосіб реалізації потенціалу в С. Ілляшенко); і з позицій процесного підходу, коли він отожднюється з процесом структурного вдосконалення (наприклад, у В. Соловйова, А. Тофанчука) або з процесом спрямованої закономірної зміни об'єкта управління, джерелом якого є інновації (у В. Найдюка) чи процесом розробки нових рішень (у Н. Семенової) тощо.

**Порівняння дефініцій терміна "інноваційний розвиток" у публікаціях вітчизняних та іноземних науковців\***

Автор(и)/джерела	Інноваційний розвиток – це	Відмінна(і) ознака(и)
Згідно з макроекономічними підходами		
Кабанов А. І., Драчук Ю. З., Яременко О. М. [10, с. 8]	розвиток, що має підвищити науково-технічний рівень виробництва, забезпечити ефективне використання всіх видів ресурсів при впровадженні нової техніки, технологічних процесів та інших інновацій	Розвиток, що підвищує науково-технічний рівень виробництва, забезпечує ефективне використання ресурсів
Соловійов В. П., Кореняко Г. І., Головатюк В. М. [11]; Тофанчук А. Т., Колесник М. В. [12, с. 62]	процес структурного вдосконалення національної економіки, що досягається переважно за рахунок практичного використання нових знань для зростання обсягів суспільного виробництва, підвищення якості суспільного продукту, зміцнення національної конкурентоспроможності та прискорення соціального прогресу в суспільстві	Процес структурного вдосконалення за рахунок нових знань
Мержоєва Д. В. [13, с. 319]	стратегія, що базується на широкому впровадженні новацій, використанні можливостей, реалізація яких вимагає застосування сучасних стандартів і технологій та спрямована на широке впровадження інновацій у компанії, у сфері взаємодії влади та бізнесу, в галузі здійснення інтерфейсної взаємодії між наукою, промисловістю та іншими секторами економіки	Стратегія, базовою основою якої є впровадження новацій
Нікітенко І. В. [14]	результат реалізації низки нововведень у всіх сферах економіки (науковій, освітній, виробничій), а також у системі управління усієї інституціональної структури, що спричинив підвищення соціально-економічної ефективності всього національного господарства	Результат реалізації нововведень у всіх сферах економіки та системі управління інституціональної структури
Згідно з мікроекономічними підходами		
П. Долей [15, с. 3]	процес створення та комерціалізації інновацій задля вирішення проблем та адаптації прийнятих рішень	Процес створення та комерціалізації інновацій
Ілляшенко С. М. [16, с. 42]	розвиток, що спирається на безупинний пошук і використання нових способів і сфер реалізації потенціалу підприємства у мінливих умовах зовнішнього середовища в рамках обраної місії та прийнятої мотивації діяльності і який пов'язаний з модифікацією існуючих і формуванням нових ринків збуту	Пошук і використання нових способів і сфер реалізації потенціалу, пов'язаний з модифікацією існуючих і формуванням нових ринків збуту
Никифоренко В. Г., Кравченко В. О. [17, с. 48]	розвиток, забезпеченням якого є систематичне створення, залучення, комерціалізація унікальних знань	Розвиток, основою забезпечення якого є унікальні знання
Найдюк В. С. [18, с. 256]	процес спрямованої закономірної зміни стану підприємства, що залежить від інноваційного потенціалу цього підприємства та джерелом якого є інновації, що створюють якісно нові можливості для подальшої діяльності підприємства на ринку шляхом реалізації вміння знаходити нові рішення, ідеї та у результаті винаходів	Процес спрямованої закономірної зміни стану об'єкта управління, що залежить від його інноваційного потенціалу та джерелом якого є інновації
Семенова Н. В.** [18, с. 7]	досягнення більш досконалого стану за рахунок втілення результатів науково-технічного прогресу (НТП) у новому товарі, новій техніці, обладнанні (об'єктний підхід)	Досягнення досконалого стану завдяки НТП
	комплексний процес розробки нового торговельного рішення у діяльності торговельної організації (процесний підхід)	Процес розробки нових рішень
Амосєва І. Е. [20]	процес цілеспрямованого, послідовного руху підприємства до збалансованого інноваційного стану під впливом різних зовнішніх та внутрішніх факторів, які визначають стійкість організаційно-функціональної системи організації в умовах глобалізації, що характеризується результатом якості, якого досягнуто залежно від інтенсивності та швидкості інноваційних процесів на підприємстві	Процес цілеспрямованого руху підприємства до збалансованого інноваційного стану

\* Автором проведено систематизацію та визначено відмінні ознаки.

\*\* Н. Семенова запропонувала застосовувати два підходи при визначенні поняття "інноваційний розвиток підприємства роздрібної торгівлі".

Слід зазначити, що далеко не всі з наведених у таблиці дефініцій, є, на погляд автора, прийнятними. Так, зокрема, автор вважає, що дуже спірним є трактування Д. Мержоевою інноваційного розвитку як стратегії, навіть якщо вона базується на впровадженні новацій, оскільки, по-перше, інноваційний розвиток може здійснюватися і в середньо- та короткостроковій перспективі; по-друге, це практично нівелює необхідність виділення стратегії інноваційного розвитку (або інноваційної стратегії) та унеможлиблює її варіативність. Останнє, у свою чергу, фактично заперечує доцільність класифікації стратегій інноваційного розвитку (з чим важко погодитися навіть просто беручи до уваги наявність різновидів інновацій та неповторність інноваційних змін як на макро-, так і мікроекономічному рівнях управління).

Дискусійним є подання інноваційного розвитку як результату реалізації низки нововведень у всіх сферах економіки (як це зроблено в І. Нікітенко). На погляд автора, будь-який розвиток (а тим більше інноваційний) – це динамічний процес, а не статичний (визначений на певний момент часу) результат. Отже, більш слушно ототожнювати інноваційний розвиток з процесом реалізації нововведень, ніж з отриманим унаслідок цього результатом.

Недостатньо обґрунтованою автор вважає дефініцію І. Амоєвої, де інноваційний розвиток визначається як процес цілеспрямованого, послідовного руху підприємства до збалансованого інноваційного стану. Зокрема, це пов'язано з відсутністю чіткого визначення, що таке збалансований інноваційний стан підприємства. Крім того, не зрозуміло, як саме підприємство має потрапляти в такий стан, якщо впровадження інновацій спрямоване фактично на отримання певних переваг і, як наслідок, обумовлює схильність до змін, що завжди будуть обмежувати можливість досягнення будь-якого роду балансу.

Автор не може повною мірою погодитися з думкою В. Никифоренка та В. Кравченко, які пов'язують інноваційний розвиток виключно із забезпеченням організації (підприємства) унікальними знаннями. Пояснюється це тим, що: 1) інноваційний тип розвитку часто забезпечується не тільки чимось унікальним, а й ретроінноваціями, що на певний момент часу є фактично імітацією колись абсолютно унікальних знань; 2) для забезпечення інноваційного розвитку іноді недостатньо тільки унікальних знань, а можуть знадобитися й унікальні ресурси.

Занадто звуженим (навіть якщо розглядати інноваційний розвиток на рівні підприємства торгівлі) є визначення Н. Семенової як з позицій процесного, так і з позицій об'єктного підходів (див. таблицю). Так, у першому випадку зміст дефініції практично зводиться виключно до розробки нового торговельного рішення й фактично ігнорується важливість інноваційних змін у відділах закупівлі, складування товарів, маркетингу тощо. У другому ж випадку недооцінюється важливість такого роду інноваційних перетворень, як: нові методи та технології обслуговування споживачів, організаційно-управлінські інновації тощо.

На відміну від зазначених науковців С. Ілляшенко, з точки зору автора, дуже правильно запропонував розглядати інноваційний розвиток як один з типів розвитку, що спирається на безупинний пошук і використання нових способів і сфер реалізації потенціалу підприємства у мінливих умовах зовнішнього середовища в рамках обраної місії та прийнятої мотивації діяльності. Водночас автор підтримує погляди і тих науковців, які акцентують увагу на прямому зв'язку між інноваційним розвитком та створенням, реалізацією, а також часом і комерціалізацією інновацій (зокрема, це П. Долей, В. Найдюк).

Інноваційний розвиток підприємств у сфері торгівлі (як і в інших сферах та галузях економіки) прямо пов'яза-

ний з їх інноваційною діяльністю, політикою та стратегією. Тому для обґрунтованого розкриття сутності інноваційного розвитку підприємства торгівлі спочатку слід звернутися до визначення змістового наповнення саме цих понять.

Деякі науковці пропонують розуміти під інноваційною діяльністю у торгівлі процес навчання та "звикання" управлінської системи підприємства торгівлі до зовнішніх змін, а також здатність торговельної мережі до реконфігурації (зміни структури мережі у відповідь на зміни зовнішньої кон'юнктури) [21; 22]. Інші пов'язують її з формуванням на торговельному підприємстві інноваційної моделі, що передбачає такі етапи: 1) визнання потреби в інноваціях; 2) збір початкових відомостей про інновації; 3) розроблення нововведення; 4) прийняття рішення про інновації; 5) пробне запровадження інновації; 6) інституціоналізація (тобто остаточний відбір інновації для торговельного підприємства) [23]. Інакше кажучи, інноваційна діяльність на підприємствах торгівлі пов'язана з різного роду інноваціями, що обумовлюють зміни як на самих підприємствах, так і в розвитку їх галузевого середовища. Водночас джерелами породження інновацій у сфері торгівлі можуть бути як зовнішні, так і внутрішні чинники.

Управління інноваційною діяльністю будь-якого підприємства торгівлі проявляється через розроблення та реалізацію інноваційної політики й інноваційної стратегії. Перша є частиною загальної політики підприємства торгівлі, регламентує порядок його господарської діяльності та спрямована на визначення підходів до управління інноваційною діяльністю підприємства (тобто розробку правил, норм, методів цієї діяльності). Обмеженнями в процесі формування інноваційної політики підприємства торгівлі можуть виступати: тип і формат підприємства, вид торговельної структури, торговельне обладнання й обрані технології торгівлі, життєвий цикл нововведення, зміни кон'юнктури ринку тощо.

Згідно з результатами досліджень автора, основною особливістю політики інноваційного розвитку підприємств у сфері торгівлі є те, що в ній акцентується увага на процесових (технологічних інноваціях), пов'язаних з обслуговуванням споживачів, та на маркетингових інноваціях (для порівняння: на виробничих підприємствах акцент робиться на продуктові та процесові інновації, пов'язаних з виробництвом як наявних, так і нових продуктів). Так, наприклад, магазини компанії *Adidas*, реалізуючи свою інноваційну політику, запровадили використання інтерактивних сенсорних екранів *AdiVerse*, на яких відображається нова колекція з 3D-моделями; компанія *Kraft Foods* спільно з *Intel* розробили цілий інтерактивний комплекс *Meal Planning Solution*, що включає автомат для видачі покупок, інтерактивний каталог рецептів, рекомендаційний сервіс і апарат для роздачі купонів або пробних зразків продукції; *FullSix España* створила для роздрібних магазинів *Diesel* вбиральню для примірки *Diesel Cam*, в якій можна не тільки міряти одяг, але й зробити фотографію (з логотипом брэнда), опублікувати її у *Facebook*, запитати поради у друзів тощо.

Розробка інноваційної політики підприємства торгівлі передбачає визначення стратегічних цілей його інноваційного розвитку та вибір інноваційної стратегії з урахуванням внутрішньоорганізаційного потенціалу та ринкових можливостей і загроз. Під інноваційною стратегією Л. Фаей та Р. Ренделл пропонують розуміти стратегію, що будується навколо нових, "проривних" продуктів або рішень [24]; Г. П'ятицька – довгостроковий курс, що розрахований на перспективу та передбачає формування переваг завдяки різного роду інноваціям (так званих "інноваційних переваг") [25]; Ю. Горська – стратегію, спрямовану на розвиток та використання потенціалу торговельної орга-

нізації, що розглядається як реакція на зміни зовнішнього середовища [26]; К. Харук – інноваційну діяльність організації, спрямовану на одержання нових продуктів, послуг і технологій, маркетинг й управління, перехід до нових організаційних структур, застосування нових видів ресурсів і нових підходів до використання традиційних ресурсів [27].

Автор вважає, що спірність трактування Л. Фаея та Р. Ренделла полягає в пов'язуванні інноваційної стратегії виключно з "проривними" (тобто радикальними) інноваціями. Визначення Ю. Горської, на думку автора, можна без змін застосовувати для розкриття сутності будь-якої стратегії. Крім того, зі змісту її дефініції фактично випливає, що інноваційний розвиток – це виключно реакція на зміни в зовнішньому середовищі підприємства (тоді як практичний досвід доводить, що це важлива, але не обов'язкова умова). Зовсім нечітким і таким, що не обґрунтовано ототожнює стратегію інноваційного розвитку (інноваційну стратегію) підприємства з його інноваційною діяльністю, автор вважає визначення К. Харук. Водночас найбільш чіткою і вдалою є, на думку автора, дефініція запропонована Г. П'ятницькою, що може бути лише розширена, зважаючи на характеристики найпоширеніших видів інноваційних стратегій підприємств: традиційної, імітаційної, залежної, опортуністичної, оборонної, наступальної.

Слід наголосити, що, за даними проведених автором у 2013 – 2014 рр. досліджень, підприємства торгівлі залежно від ситуації на ринку та внутрішнього потенціалу (передусім, інноваційного) останнім часом часто вдаються до однієї з трьох інноваційних стратегій:

1) традиційної, що передбачає підвищення якості наявних товарів чи послуг на наявній технологічній базі (наприклад, у мережі британських супермаркетів *Sainsbury's* у Лондоні з'явилися перші в світі експериментальні візки з планшетами iPad в якості медіаносіїв [28]);

2) опортуністичної, в основу якої покладено орієнтацію на лідера ринку (наприклад, у мережі магазинів *Novus*, що зараз є одним із лідерів на ринку продуктової роздрібно торгівлі України, декілька років тому запровадили нову акцію: можливість придбати товари відділу "Кулінарія" зі знижкою 50 % після 20-ї години вечора. У свою чергу, мережа гіпермаркетів "Країна-Край" у 2014 р. скопіювала цю акційну пропозицію магазинів *Novus*, тобто вдалася до імітації інновації за одним із лідерів ринку);

3) наступальної, яка пов'язана з високим рівнем інноваційного процесу, захопленням провідних позицій на ринку (наприклад, британська компанія *MacVics* розробила принципово нову упаковку, що дозволяє готувати страви в мікрохвильовій печі, не хвилюючись про те, що вони будуть пересушені або занадто сильно розігріті. Принцип роботи інноваційної упаковки дуже простий: в остаточній фазі готовності страви, упаковка, подібно до старомодного чайника, видає характерний свисток. Самі ж страви в подібний вакуумний пакет зі свистком упаковують на заводі. Споживач просто купує його, приносить додому і поміщає в мікрохвильову піч. Перші страви в упаковці нового покоління з'явилися в продажу британської мережі супермаркетів *Tesco* вже в липні 2013 р.) [29].

Беручи до уваги всі раціональні думки щодо наведених дефініцій терміна "інноваційний розвиток", урахувавши визначені особливості інноваційної політики сучасних підприємств торгівлі та загальну характеристику поширених у них зараз інноваційних стратегій, автор пропонує під поняттям "інноваційний розвиток підприємства торгівлі" розуміти такий тип розвитку, який можливо реалізувати лише за наявності належного рівня інноваційного потенціалу, що орієнтований на безперервний пошук най-

більш ефективних способів використання цього потенціалу з урахуванням прийнятних для підприємства торгівлі напрямів інноваційної діяльності або інновацій, які визначаються в інноваційній політиці та/або інноваційній стратегії даного підприємства.

Спираючись на дані проведених досліджень, можна зробити висновки: 1) уточнено визначення поняття "інноваційний розвиток підприємства торгівлі", в якому, на відміну від існуючих його дефініцій, зроблено акцент на можливості реалізації інноваційного типу розвитку лише за умови наявності належного рівня інноваційного потенціалу та прийнятності тих чи інших напрямів інноваційної діяльності/інновацій для підприємств сфери торгівлі; 2) у процесі формування інноваційної політики підприємства торгівлі слід звертати увагу на його тип, формат, вид торговельної структури, торговельне обладнання й обрані технології торгівлі, життєвий цикл нововведення тощо, що може певним чином обмежувати можливості для впровадження різних інновацій. Визначено, що основна особливість політики інноваційного розвитку підприємств у сфері торгівлі зараз пов'язана з концентрацією уваги на маркетингових та технологічних інноваціях у процесі обслуговування споживачів; 3) встановлено, що прийнятність тієї чи іншої інноваційної стратегії для підприємства торгівлі залежить від ситуації на ринку та внутрішнього потенціалу (передусім, інноваційного) цього підприємства. Найбільш поширеними в останні роки серед підприємств торгівлі стали традиційна, опортуністична та наступальна інноваційні стратегії, що відповідно спрямовані на досягнення таких цільових установок: підвищення якості наявних товарів чи послуг за незмінної технологічної бази; впровадження інноваційних змін з орієнтацією на лідера ринку; захоплення провідних позицій на ринку завдяки інноваціям.

Надалі отримані результати можуть бути використані для дослідження інноваційного розвитку на різних етапах життєвого циклу підприємств торгівлі, а також у ході вивчення та моделювання особливостей управління процесом інноваційного розвитку на цих підприємствах.

**Література:** 1. П'ятницька Г. Т. Вплив інноваційних змін на діяльність підприємств ресторанного господарства / Г. Т. П'ятницька, Н. О. П'ятницька // Економіка розвитку. – 2013. – № 1 (65). – С. 122–126. 2. Санто Б. Инновация как средство экономического развития / Б. Санто ; пер. с венг. ; общ. ред. и вступ. ст. Б. В. Сазонова. – М. : Прогресс, 1990. – 295 с. 3. Шумпетер Й. Теория экономического развития (Исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры) / Й. Шумпетер ; пер. с англ. – М. : Прогресс, 1982. – 455 с. 4. Касс М. Е. Формирование стратегии инновационного развития предприятия на основе управления нематериальными активами : [монография] / М. Е. Касс. – Н. Новгород : ННГАСУ, 2011. – 159 с. 5. Шипуліна Ю. С. Розвиток теоретико-методологічних засад переходу підприємств на інноваційний шлях розвитку / Ю. С. Шипуліна, С. М. Ілляшенко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – Т. 1, № 4. – С. 103–112. 6. Апопій В. В. Внутрішня торгівля України: нові вектори розвитку / В. В. Апопій, В. О. Горбатюк, О. Р. Процишин // Вісник Львівської комерційної академії : зб. наук. праць. (Серія економічна). – Львів : Видавництво Львівської комерційної академії, 2011. – Вип. 37. – С. 178–184. 7. Трансформаційні процеси в торгівлі України в умовах інтернаціоналізації : [монографія] / [Л. О. Лігоненко, Г. М. Богославець, Г. Л. Піратовський та ін.]; за ред. Л. О. Лігоненко. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009. – 334 с. 8. П'ятницька Г. Т. Переваги і недоліки розвитку великих торговельних мереж на ринку роздрібно торгівлі продовольчими товарами / Г. Т. П'ятницька // Актуальні проблеми економіки. – 2013. – № 4 (142). – С. 103–113.

9. Підкаміний І. М. Інноваційний розвиток підприємств роздрібної торгівлі / І. М. Підкаміний, І. О. Совершенна // *Бізнес Інформ*. – 2013. – № 1. – С. 156–159. 10. Кабанов А. І. Роль держави та ринкових механізмів у здійсненні інноваційного розвитку вугільної галузі / А. І. Кабанов, Ю. З. Драчук, О. М. Яременко // *Економічний вісник Донбасу*. – 2007. – № 4 (10). – С. 4–11. 11. Соловйов В. П. Інноваційний розвиток регіонів: питання теорії та практики : монографія / В. П. Соловйов, Г. І. Кореняко, В. М. Головатюк. – К. : Фенікс, 2008. – 244 с. 12. Тофанчук А. Т. Соціально-економічні особливості інноваційного процесу / А. Т. Тофанчук, М. В. Колесник // *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури* : зб. наук. праць (економічні науки). – К. : НАУ, 2010. – Вип. 26. – С. 61–68. 13. Мерзоева Д. В. Инновационное развитие в республике Ингушетия / Д. В. Мерзоева // *Инновационное развитие российской экономики* : сб. материалов V Междунар. научно-практической конф. – М. : МЭСИ, 2012. – С. 317–321. 14. Никитенко І. В. Совершенствование институциональных форм обеспечения инновационного развития России в современных условиях [Электронный ресурс] / І. В. Никитенко // *Управление экономическими системами*. – 2013. – № 7. – Режим доступа : <http://uecs.ru/ekonomicheskaya-bezopasnost/item/2239-2013-07-09-11-32-51>. 15. Dooley P. The effective implementation of GIS in Local Government using diffusion theory [Electronic resource] / P. Dooley. – Melbourne : The University of Melbourne, 2001. – 150 p. – Access mode: [http://www.csdila.unimelb.edu.au/publication/theses/Phillip\\_Dooley\\_Msc\\_Thesis.pdf](http://www.csdila.unimelb.edu.au/publication/theses/Phillip_Dooley_Msc_Thesis.pdf). 16. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент : [підручник] / С. М. Ілляшенко. – Суми : ВТД "Університетська книга", 2010. – 334 с. 17. Никифорова В. Г. Інноваційний розвиток підприємств у контексті технологічного оновлення економіки / В. Г. Никифорова, В. О. Кравченко // *Вісник соціально-економічних досліджень / Одеський національний економічний університет* ; ред. З. М. Щербак. – 2013. – Вип. 2 (49). – Ч. 1. – С. 48–53. 18. Найдюк В. С. Сутність та передумови інноваційного розвитку підприємств / В. С. Найдюк // *Маркетинг і менеджмент інновацій*. – 2013. – № 3. – С. 251–263. 19. Семенова Н. В. Совершенствование организационно-экономического механизма обеспечения инновационного развития предприятий розничной торговли : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 – экономика и управление народным хозяйством / Н. В. Семенова. – Ульяновск, 2012. – 20 с. 20. Амоева І. Э. Устойчивое инновационное развитие [Электронный ресурс] / І. Э. Амоева. – Режим доступа : <http://futureaccess.ru/MediaCenter/biznes-stati/constinmovgrow/>. 21. Овасапян Е. Ш. Организация инновационной деятельности в розничных торговых сетях : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 – экономика и управление народным хозяйством / Е. Ш. Овасапян. – М., 2008. – 212 с. 22. Хасис Л. А. Системные преобразования торговой отрасли экономики на основе сетевых структур (организационно-экономический аспект) : дис. ... докт. экон. наук : 08.00.05 – экономика и управление народным хозяйством / Л. А. Хасис. – М., 2006. – 287 с. 23. Іжевський В. В. Економічна сутність інноваційної діяльності підприємств торгівлі та ресторанного господарства [Електронний ресурс] / В. В. Іжевський. – Режим доступу : <http://intkonf.org/izhevskiy-vv-ekonomichna-sut-innovatsiynoyi-diyalnosti-pidpriemstv-torgivli-ta-restorannogo-gospodarstva/>. 24. Фэй Л. Управление стратегией на уровне рынка / Л. Фэй, Р. Ренделл ; пер. с англ. // *Курс MBA по стратегическому менеджменту*. – М. : Альпина Паблишер, 2002. – С. 25–63. 25. П'ятницька Г. Т. Управління підприємством в епоху глобалізму : монографія / Г. Т. П'ятницька. – К. : Логос, 2006. – 568 с. 26. Горская Ю. А. Инновационная политика и стратегии предприятий в розничной торговле / Ю. А. Горская // *Инновационная деятельность*. – 2011. – № 4 (18). – Вип. 2. – С. 9–14. 27. Харук К. Б. Інноваційні стратегії розвитку торговельних підприємств / К. Б. Харук // *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Проблеми економіки та управління*. – 2009. – № 640. – С. 421–425. 28. Яркие примеры In Store инноваций [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.retailer.ru/print/id/40879/>. 29. Супермаркет Tesco начинает продажу блюд в инновационной упаковке [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://alfaparc.com/en/component/heimablog/comments/supermarket-Tesco-nachinaet-prodazhu-bliud-v-innovatsionnoi-upakovke>.
- References:** 1. Piatnytska H. T. Vplyv innovatsiinykh zmin na diialnist pidpriemstv restorannoho hospodarstva [Impact of Innovative Changes on Restaurants] / H. T. Piatnytska, N. O. Piatnytska // *Ekonomika rozvytku*. – 2013. – No. 1 (65). – P. 122–126. 2. Santo B. Innovatsiya kak sredstvo ekonomicheskogo razvitiya / B. Santo; per. s veng.; obshch. red. i vstup. st. B. V. Sazonova. – M. : Progress, 1990. – 295 p. 3. Shumpeter Y. Teoriya ekonomicheskogo razvitiya (Issledovaniya pribyli, kapitala, kredita, protsenta i tsikla konyunktury) / Y. Shumpeter; per. s angl. – M. : Progress, 1982. – 455 p. 4. Kass M. E. Formirovanie strategii innovatsionnogo razvitiya predpriyatiya na osnove upravleniya nematerialnymi aktivami : [monografiya] [Formation of the Innovative Company Development Strategy Based on the Management of Intangible Assets] : [monograph] / M. E. Kass. – N. Novgorod : NNGASU, 2011. – 159 p. 5. Shypulina Yu. S. Rozvytok teoretyko-metodolohichnykh zasad perekhodu pidpriemstv na innovatsiinyi shliakh rozvytku / Yu. S. Shypulina, S. M. Illiashenko // *Marketynh i menezhment innovatsii*. – 2011. – Vol. 1, No. 4. – P. 103–112. 6. Apopii V. V. Vnutrishnia torhivlia Ukrainy: novi vektory rozvytku [Internal Trade in Ukraine: New Vectors of Development] / V. V. Apopii, V. O. Horbatiuk, O. R. Protsyshyn // *Visnyk Lvivskoi komertsii noi akademii: zb. nauk. prats. (Seriia ekonomichna)*. – Lviv : Vydavnytstvo Lvivskoi komertsii noi akademii, 2011. – Issue 37. – P. 178–184. 7. Transformatsiini protsesy v torhivli Ukrainy v umovakh internatsionalizatsii : [monohrafiia] [Transformation Processes in Ukraine in Trade Internationalization : monograph] / [L. O. Lihonenko, H. M. Bohoslavets, H. L. Piratovskiy et al.]; za red. L. O. Lihonenko. – K. : Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t, 2009. – 334 p. 8. Piatnytska H. T. Perevahy i nedoliky rozvytku velykykh torhovelynykh merezh na rynku rozdrubnoi torhivli prodovolchymy tovaramy [Advantages and Disadvantages of Major Trade Chains Development on the Foodstuffs Retail Market] / H. T. Piatnytska // *Aktualni problemy ekonomiky*. – 2013. – No. 4 (142). – P. 103–113. 9. Pidkamynnyi I. M. Innovatsiinyi rozvytok pidpriemstv rozdrubnoi torhivli / I. M. Pidkamynnyi, I. O. Sovershenna // *Biznes Inform*. – 2013. – No. 1. – P. 156–159. 10. Kabanov A. I. Rol derzhavy ta rynkovykh mekhanizmv u zdiisnenni innovatsiinoho rozvytku vuhilnoi haluzi [The Role of the State and Market Mechanisms in the Implementation of Innovative Development of the Coal Industry] / A. I. Kabanov, Y. Z. Drachuk, O. M. Yaremenko // *Ekonomichni visnyk Donbasu*. – 2007. – No. 4 (10). – P. 4–11. 11. Soloviov V. P. Innovatsiinyi rozvytok rehioniv: pytannia teorii ta praktyky : monohrafiia [Innovative Development of Regions: Theory and Practice : monograph] / V. P. Soloviov, H. I. Koreniako, V. M. Holovatiuk. – K. : Feniks, 2008. – 244 p. 12. Tofanchuk A. T. Sotsialno-ekonomichni osoblyvosti innovatsiinoho protsesu [Socio-economic Characteristics of the Innovation Process] / A. T. Tofanchuk, M. V. Kolesnyk // *Problemy pidvyshchennia efektyvnosti infrastruktury* : zb. nauk. prats. (ekonomichni nauky). – K. : NAU, 2010. – Issue 26. – P. 61–68. 13. Merzhoeva D. V. Innovatsionnoe razvitie v respublike Ingushetiya / D. V. Merzhoeva // *Innovatsionnoe razvitie rossiyskoy ekonomiki* : sb. materialov V mezhdunar. nauchno-prakticheskoy konf. – M. : MESI, 2012. – P. 317–321. 14. Nikitenko I. V. Sovershenstvovanie institutsionalnykh form obespechennia innovatsionnogo razvitiya Rossii v sovremennykh usloviyakh [Improving Institutional Forms of Current Innovative Development Provision of Russia] [Electronic resource] / I. V. Nikitenko // *Upravlenie ekonomicheskimi sistemami*. – 2013. – No. 7. –

- Access mode : <http://uecs.ru/ekonomicheskaya-bezopasnost/item/2239-2013-07-09-11-32-51>. 15. Dooley P. The effective implementation of GIS in Local Government using diffusion theory [Electronic resource] / P. Dooley. – Melbourne : The University of Melbourne, 2001. – 150 p. – Access mode : [http://www.csdila.unimelb.edu.au/publication/theses/Phillip\\_Dooley\\_Msc\\_Thesis.pdf](http://www.csdila.unimelb.edu.au/publication/theses/Phillip_Dooley_Msc_Thesis.pdf). 16. Illiashenko S. M. Innovatsiyni menedzhment : [pidruchnyk] / S. M. Illiashenko. – Sumy : VTD "Universytetska knyha", 2010. – 334 p. 17. Nykyforenko V. H. Innovatsiyni rozvytok pidpriemstv u konteksti tekhnolohichnoho onovlennia ekonomiky / V. H. Nykyforenko, V. O. Kravchenko // Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen / Odeskyi natsionalnyi ekonomichnyi universytet ; red. Z. M. Shcherbak. – 2013. – Issue 2 (49). – Part 1. – P. 48–53. 18. Naidiuk V. S. Sutnist ta peredumovy innovatsiinoho rozvytku pidpriemstv / V. S. Naidiuk // Marketynh i menedzhment innovatsii. – 2013. – No. 3. – P. 251–263. 19. Semenova N. V. Sovershenstvovanie organizatsionno-ekonomicheskogo mekhanizma obespecheniya innovatsionnogo razvitiya predpriyatiy roznichnoy torgovli : avtoref. dis. ... kand. ekon. nauk : 08.00.05 – ekonomika i upravlenie narodnym khozyaystvom / N. V. Semenova. – Ulyanovsk, 2012. – 20 p. 20. Amoeva I. E. Ustoychivoe innovatsionnoe razvitiye / I. E. Amoeva [Electronic resource]. – Access mode : <http://futureaccess.ru/Medaicenter/biznes-stati/constinnovgrow/>. 21. Ovasapyan E. Sh. Organizatsiya innovatsionnoy deyatel'nosti v roznichnykh setyakh : dis. ... kand. ekon. nauk : 08.00.05 – ekonomika i upravlenie narodnym khozyaystvom / E. Sh. Ovasapyan. – M., 2008. – 212 p. 22. Khasis L. A. Sistemnye preobrazovaniya torgovoy otrasli ekonomiki na osnove setevykh struktur (organizatsionno-ekonomicheskyy aspekt) : dis. ... dokt. ekon. nauk : 08.00.05 – ekonomika i upravlenie narodnym khozyaystvom / L. A. Khasis. – M., 2006. – 287 p. 23. Izhevskiy V. V. Ekonomichna sutnist innovatsiynoi diialnosti pidpriemstv torhivli ta restorannoho hospodarstva [Electronic resource] / V. V. Izhevskiy. – Access mode : <http://intkonf.org/izhevskiy-vv-ekonomichna-sut-innovatsiynoyi-diyalnosti-pidpriemstv-torgivli-ta-restorannogo-gospodarstva/>. 24. Faey L. Upravlenie strategiyey na urovne rynka / L. Faey, R. Rendell ; per. s angl. // Kurs MVA po strategicheskomu menedzhmentu. – M. : Alpina Publisher, 2002. – P. 25–63. 25. Piatnytska H. T. Upravlinnia pidpriemstvom v epokhu hlobalizmu : monohrafiia [Enterprise Management in the Era of Globalization : monograph] / H. T. Piatnytska. – K. : Lohos, 2006. – 568 p. 26. Gorskaya Yu. A. Innovatsionnaya politika i strategii predpriyatiy v roznichnoy torgovle / Yu. A. Gorskaya // Innovatsionnaya deyatel'nost. – 2011. – No. 4 (18). – Issue 2. – P. 9–14. 27. Kharuk K. B. Innovatsiyni strategii rozvytku torhovelnykh pidpriemstv / K. B. Kharuk // Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika". Problemy ekonomiky ta upravlinnia. – 2009. – No. 640. – P. 421–425. 28. Yarkie primery In Store innovatsiy [Electronic resource]. – Access mode : <http://www.retaile.ru/print/id/40879/>. 29. Supermarket Tesco nachinaet prodazhu blyud v innovatsionnoy upakovke [Electronic resource]. – Access mode : <http://alfaparcels.com/en/component/hekimablog/comments/supermarket-Tesco-nachinaet-prodazhu-blyud-v-innovatsionnoi-upakovke>.

**Інформація про автора**

**Поляковська Катерина Валеріївна** – аспірант кафедри менеджменту Київського національного торговельно-економічного університету (02156, Україна, м. Київ, вул. Киото, 19, e-mail: Kate-89@ukr.net).

**Інформация об авторе**

**Поляковская Екатерина Валерьевна** – аспірант кафедри менеджменту Київського національного торговельно-економічного університету (02156, Україна, г. Київ, ул. Киото, 19, e-mail: Kate-89@ukr.net).

**Information about the author**

**K. Poliaskovska** – postgraduate student of the Department of Management of Kyiv National University of Trade and Economics (19 Kyoto St, 02156, Kyiv, Ukraine, e-mail: Kate-89@ukr.net).

**Рецензент**

докт. екон. наук,  
професор Лепейко Т. І.

Стаття надійшла до ред.  
10.06.2014 р.

## НАУКОВО-МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНЮВАННЯ НЕЗАДІЯНОГО ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО РЕЗЕРВУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

УДК 005.336:658.8

**Носова Т. І.**

Визначено підхід до оцінювання незадіяного інтелектуального резерву, який впливає на ефективне управління інтелектуальним потенціалом торговельного підприємства. Розглянуто сутність поняття "інтелектуальний потенціал". Доведено, що інтелектуальний потенціал торговельного підприємства повинен враховувати не лише реальний поточний рівень, але й максимально можливий. Запропоновано науково-методичний підхід до оцінювання незадіяного інтелектуального