

**В. В. Орлов**

аспірант кафедри маркетингового менеджменту
Донецького національного університету економіки і
торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, Україна
orlov_vladimir_v@mail.ru

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ

Анотація. У статті здійснено аналіз управління товарним інноваційним потенціалом підприємств. Запропоновано моделі оцінки активності та результативності управління товарним інноваційним потенціалом підприємства. Розроблено матрицю результативності управління товарним інноваційним потенціалом підприємства.

Ключові слова: товарний інноваційний потенціал, інновації у маркетинговій товарній політиці, результативність інновацій.

В. В. Орлов

аспірант кафедри маркетингового менеджменту Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, Україна

АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ ТОВАРНЫМ ИННОВАЦИОННЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЙ

Аннотация. В статье осуществлен анализ управления товарным инновационным потенциалом на микроуровне. Предложены модели оценки активности и результативности управления товарным инновационным потенциалом предприятия. Разработана матрица результативности управления товарным инновационным потенциалом предприятия.

Ключевые слова: товарный инновационный потенциал, инновации в маркетинговой товарной политике, результативность инноваций.

Volodymyr V. Orlov

Ph.D. Student, Donetsk National University of Economics and Trade named by Mykhaylo Tugan-Baranovsky, Ukraine

THE ANALYSIS OF ENTERPRISES' PRODUCT INNOVATIVE POTENTIAL MANAGEMENT

Abstract. The purpose of the article is to analyze the present state and problems of product innovation potential management of enterprises, to develop an evaluation model of the product innovation potential management effectiveness of the enterprise. **Methodology.** The author analyzes the product innovative potential management. The models of activity and effectiveness estimation of product innovative potential management of enterprise are offered. The matrix of product innovative potential management effectiveness of enterprise is worked out. **Findings.** The model of activity estimation of product innovative potential management of enterprise provides for the innovation activity level determination of the resource, marketing, functional and management units of the company product innovative potential. The analysis showed that enterprises of cluster D have high activity level of product innovative potential management (2,39 points of max 3.00 points), enterprises of clusters S and M have medium activity level (2,22 and 1,96 points, respectively). The model of effectiveness estimation of product innovative potential management of enterprise provides for the innovation effectiveness level determination of the resource, marketing, functional and management units of the company product innovative potential. The analysis showed that enterprises of clusters P and S have high effectiveness level of product innovative potential management (2,73 and 2.42 points, respectively), enterprises of cluster M have medium effectiveness level (2,03 points).

Key words: product innovative potential; innovations in the marketing product policy; innovation effectiveness.

JEL classification: L81, M31, O31

Постановка проблеми. Пристосування до мінливих умов господарювання вимагає від підприємств здійснення систематичного аналізу своєї діяльності. Управління товарним інноваційним потенціалом підприємства заслуговує на особливу увагу, оскільки саме він забезпечує готовність і здатність підприємства до розробки та впровадження інновацій у маркетинговій товарній політиці. Тому розробка і впровадження інновацій має ґрунтуватися на результатах якісних досліджень. Отже, необхідним є проведення аналізу управління товарним інноваційним потенціалом підприємства, що дозволить своєчасно виявити наявні проблеми у сфері управління інноваціями та знайти шляхи їх розв'язання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значну увагу сучасні науковці приділяють проблемам визначення сутності інновацій, інноваційної діяльності, що відображено в роботах таких авторів, як Зянько В. В. [1], Котова І. М. [2], Лохман Н. В. [3], Москаленко О. М. [4], Юдіна О. І. [5]. Важливе місце займають інновації в маркетинговій товарній політиці підприємства, що обґрунтовано у численних розробках сучасних науковців, серед яких Балабанова Л. В. [6], Бриндіна О. А. [6], Ілляшенко С. М. [7], Каракай Ю. В. [8]. Про актуальність питань управління інноваціями свідчать дослідження зарубіжних учених, серед яких Друкер П. (*Drucker P.*) [9], Кларк Г. (*Klarke G.*) [10], Кристенсен К. (*Christensen C.*) [11], Пітерс Т. (*Peters T.*) [12], Рей-

нор М. (*Raynor M.*) [11]. Однак серед науковців досі не існує єдиного підходу до управління товарним інноваційним потенціалом підприємств, визначення його особливостей та методології аналізу в умовах ринкової економіки.

Мета статті – проаналізувати сучасний стан і проблеми управління товарним інноваційним потенціалом підприємств, розробити модель оцінки активності та результативності управління товарним інноваційним потенціалом підприємства.

Основні результати дослідження. Аналізувати управління товарним інноваційним потенціалом автор пропонує в розрізі його складових: управління інноваціями ресурсного блоку; управління інноваціями маркетингового блоку; управління інноваціями функціонального блоку; управління інноваціями управлінського блоку. Для аналізу обрано дві площини – активність інновацій та їх результативність.

Нами досліджено 15 торговельних підприємств, згрупованих за результатами діагностики товарної інноваційної сили у три дослідницьких кластери: кластер Р (*powerful*) – підприємства із потужною товарною інноваційною силою – ТОВ «Епіцентр К», ТОВ «Олді», СП ТОВ «Ріво-Моторс», ТОВ «Автогалс», МСП ПКФ «Імпульс»; кластер S (*strong*) – підприємства із міцною товарною інноваційною силою – ТОВ ТБ «Амстор», ТОВ «Фудмаркет», ТОВ «Практикер Україна», ПрАТ «БПВ Київ», ТОВ «Меркс-

Трейд»; кластер М (*moderate*) – підприємства із помірно товарною інноваційною силою – ТОВ «Омега», ТОВ «АТБ-маркет», ТОВ «Український рітейл», ПрАТ «Фуршет», ПАТ «Прогрес».

Активність інновацій ресурсного блоку товарного інноваційного потенціалу проаналізовано в розрізі таких складових: інформаційні ресурси (впровадження сучасних інформаційних технологій, формування інформаційної бази, налагодження системи моніторингу інформаційного забезпечення, використання сучасних методів обробки інформації, впровадження сучасних комп'ютерних технологій, використання прогресивних засобів захисту інформації); трудові ресурси (використання сучасних методів управління персоналом, покращення умов праці, впровадження системи розвитку персоналу, підвищення кваліфікації працівників, розвиток творчих здібностей працівників); матеріально-технічні ресурси (оновлення екстер'єру, інтер'єру, оснащення сучасним обладнанням, удосконалення використання торговельної площі, сучасність стелажів і вітрин); фінансові ресурси (залучення нових джерел фінансування інновацій у товарній політиці, оптимізація фінансових ресурсів, використання сучасних інструментів фінансового аналізу) з використанням розробленої автором комп'ютерної програми.

Результати оцінки свідчать про те, що в середньому підприємства кластера Р мають високий рівень активності інновацій ресурсного блоку (2,42 бала за max 3,00 бали) завдяки високій активності інновацій в інформаційних, трудових і матеріально-технічних ресурсах, а підприємства кластерів S і М – середній рівень (2,32 бала і 2,11 бала відповідно).

Результативність інновацій ресурсного блоку товарного інноваційного потенціалу проаналізовано в розрізі таких складових: інформаційні ресурси (якість інформації, своєчасність одержання інформації, швидкість обробки інформації); трудові ресурси (продуктивність праці, плінність кадрів, ініціативність працівників); матеріально-технічні ресурси (швидкість обслуговування покупців, оптимізація технологічних процесів і зручність здійснення купівлі у підприємствах); фінансові ресурси (раціональність витрат фінансових ресурсів, збалансованість фінансових ресурсів, фінансова стабільність) із використанням розробленої автором комп'ютерної програми.

Оцінка показала, що в середньому підприємства кластерів Р та S мають високий рівень результативності інновацій ресурсного блоку (2,71 і 2,50 бала відповідно за max 3,00 бали) завдяки високій результативності інновацій в інформаційних, трудових і матеріально-технічних ресурсах, а підприємства кластеру М – середній рівень (2,15 бала).

Активність інновацій маркетингового блоку товарного інноваційного потенціалу проаналізовано в розрізі основних складових товарної інноваційної політики: управління якістю (активність інновацій в управлінні якістю товарів та якістю послуг); управління товарним асортиментом (введення до асортименту товарів із ринковою новизною, удосконалення, поліпшення товарів, оптимізація товарного асортименту, вилучення з асортименту непривабливих і неприбуткових товарів, удосконалення управління товарними групами, гармонізація товарного асортименту, індивідуалізація товарної пропозиції); управління життєвим циклом товарів (аналіз життєвого циклу товарів, розробка товарних стратегій з урахуванням стадії життєвого циклу товарів, модифікація маркетингових засобів, упровадження заходів щодо продовження життєвого циклу товарів); управління упаковкою товарів (використання упаковки як візитної картки підприємства, підвищення інформативності упаковки, розширення функцій упаковки, впровадження упаковки багаторазового використання, удосконалення упаковки з метою підвищення цінності товарів, посилення комунікативної функції упаковки); управління торговельними марками (розвиток власних товарних марок, посилення комунікативного ефекту торговельної марки, впровадження концепції бренд-менеджменту, формування системи цінностей торговельної марки, управління

лояльністю покупців до торговельних марок); управління позиціонуванням товарного портфеля (посилення переваг товарного портфеля, покращення ринкової позиції товарного портфеля, вплив на очікування покупців, диференціація товарного портфеля, аналіз цільового ринку з метою визначення очікувань і переваг покупців, налагодження зворотного зв'язку із покупцями) із використанням розроблених автором комп'ютерних програм.

Результати аналізу свідчать про те, що в середньому підприємства кластера Р мають високий рівень активності інновацій у маркетинговому блоці товарного інноваційного потенціалу (2,36 бала за max 3,00 бали) завдяки високому рівню активності інновацій в управлінні якістю, товарним асортиментом, життєвим циклом товарів, торговельними марками та позиціонуванням товарного портфеля, а підприємства кластерів S і М – середній рівень активності (2,18 та 2,09 бала відповідно).

Результативність інновацій маркетингового блоку товарного інноваційного потенціалу проаналізовано із використанням розробленої автором комп'ютерної програми за такими показниками: якість товарів, якість послуг, збалансованість товарного асортименту, конкурентоспроможність товарного портфеля, ефективність упаковки, імідж торговельних марок, рейтинг підприємства, ефективність позиціонування товарного портфеля, ринкова позиція товарного портфеля підприємства, задоволеність покупців. Аналіз показав, що в середньому підприємства кластерів Р і S мають високий рівень результативності інновацій у маркетинговому блоці товарного інноваційного потенціалу (2,93 і 2,75 бала відповідно за max 3,00 бали) завдяки високій якості товарів, збалансованості товарного асортименту, конкурентоспроможності товарного портфеля, високому іміджу торговельних марок, високому рейтингу підприємств, ефективному позиціонуванні товарного портфеля, сильній ринковій позиції товарного портфеля та високому рівню задоволеності покупців, а підприємства кластера М – середній рівень результативності (2,24 бала).

Активність інновацій функціонального блоку товарного інноваційного потенціалу проаналізовано за трьома напрямками: активність інновацій у маркетингових дослідженнях (використання сучасних методів маркетингових досліджень, забезпечення комплексності маркетингових досліджень, удосконалення процедури маркетингових досліджень, використання сучасних методів обробки й аналізу даних, здійснення сегментування ринку), технологіях (удосконалення технології управління, використання сучасних методів управління, упровадження сучасних методів прийняття управлінських рішень, удосконалення технологій процесів) та управлінні ризиками (упровадження системи моніторингу ризиків, використання сучасних методів виявлення ризиків, застосування сучасних методів аналізу ризиків, вжиття заходів щодо нівелювання ризиків) із використанням розробленої автором комп'ютерної програми. Результати аналізу свідчать про те, що в основному підприємства кластерів Р, S і М мають середній рівень активності (2,31; 2,12 та 1,76 бала за max 3,00 бали).

Результативність інновацій функціонального блоку товарного інноваційного потенціалу проаналізовано із використанням розробленої автором комп'ютерної програми за такими показниками: забезпеченість маркетинговою інформацією, якість маркетингових досліджень, досконалість технології управління, оптимальність технологій процесів, своєчасність виявлення ризиків, результативність управління ризиками.

Аналіз показав, що в середньому підприємства кластера Р мають високий рівень результативності інновацій функціонального блоку товарного інноваційного потенціалу (2,79 бала за max 3,00 бали) завдяки високій забезпеченості маркетинговою інформацією, досконалість технології управління, оптимальності технологій процесів, своєчасності виявлення ризиків і високій результативності управління ризиками, а підприємства кластерів S та М –

середній рівень результативності (2,16 і 1,68 бала відповідно).

Активність інновацій управлінського блоку товарного інноваційного потенціалу проаналізовано із використанням розробленої автором комп'ютерної програми за такими напрямками: активність інновацій у плануванні (удосконалення процедури встановлення товарних інноваційних цілей, оновлення товарних інноваційних стратегій, упровадження сучасних методів розробки товарної інноваційної програми, поліпшення інноваційної поведінки підприємства, оптимізація бюджету на інновації у товарній політиці), організації (удосконалення організаційної структури управління, переорієнтація організаційної структури на маркетинг, оптимальний розподіл обов'язків і повноважень, створення системи взаємодії, розвиток корпоративної культури, впровадження ділової етики, контролі (удосконалення процедури контролю, використання сучасних методів контролю, забезпечення багаторівневості та комплексності контролю, налагодження системи координації) товарної інноваційної політики.

Аналіз активності інновацій управлінського блоку товарного інноваційного потенціалу підприємств показав, що в середньому підприємства кластера Р мають високий рівень активності (2,46 бала за max 3,00 бали) завдяки високій активності інновацій в організації та контролі товарної інноваційної політики, а підприємства кластерів S і М – середній рівень (2,27 та 1,90 бала відповідно).

Результативність інновацій управлінського блоку товарного інноваційного потенціалу проаналізовано із використанням розробленої автором комп'ютерної програми за такими показниками: відповідність товарних інноваційних цілей встановленим вимогам, результативність товарних інноваційних стратегій, збалансованість бюджету на інновації у товарній політиці, доцільність організаційної структури управління, міцність корпоративної культури підприємства, ефективність розподілу зобов'язань і повноважень, результативність контролю.

Аналіз показав, що в середньому підприємства кластера Р мають високий рівень результативності інновацій управлінського блоку товарного інноваційного потенціалу (2,48 бала при max 3,00 бали), досягнутий завдяки відповідності товарних інноваційних цілей встановленим вимогам, доцільності організаційної структури управління та високої ефективності розподілу зобов'язань і повноважень, а підприємства кластерів S та М – середній рівень результативності (2,26 і 2,05 бала відповідно).

Узагальнення результатів аналізу активності управління товарним інноваційним потенціалом, здійснене за розробленою автором моделлю, представлено в табл. 1.

Аналіз показав, що в середньому підприємства кластера Р мають високий рівень активності (2,39 бала за max 3,00 бали), що забезпечений високою активністю інновацій ресурсного, маркетингового, функціонального та управлінського блоків товарного інноваційного потенціалу, а підприємства кластерів S і М – середній рівень активності (2,22 та 1,96 бала відповідно).

Узагальнення результатів аналізу результативності управління товарним інноваційним потенціалом підприємства здійснено за рекомендованою моделлю (табл. 2) та за допомогою розробленої автором комп'ютерної програми.

Аналіз показав, що в середньому підприємства кластерів Р і S мають високий рівень результативності управління товарним інноваційним потенціалом (2,73 та 2,42 бала відповідно за max 3,00 бали), оскільки високою є результативність інновацій ресурсного, маркетингового і функціонального блоків, а підприємства кластера М – середній рівень результативності (2,03 бала).

Узагальнення результатів аналізу управління товарним інноваційним потенціалом здійснено за допомогою розробленої автором матриці (рис.). Як видно на рис., у полі «інноваційне домінування» розташовано чотири підприємства кластера Р (ТОВ «Епіцентр К», СП ТОВ «Ріво-Моторс», ТОВ «Автогалс» і МСП ПКФ «Імпульс») та два підприємства кластера S (ТОВ ТБ «Амстор» і ТОВ «Фудмаркет»), для яких характерним є високий рівень активності та результативності інновацій в управлінні товарним інноваційним потенціалом.

У полі «інноваційний розвиток» знаходиться одне підприємство кластера Р – ТОВ «Олді», якому необхідно підвищувати рівень активності інновацій в управлінні товарним інноваційним потенціалом. У поле «інноваційна рівновага» потрапили три підприємства кластера S (ТОВ «Практикер Україна», ПрАТ «БРВ Київ» і ТОВ «Меркс-Трейд») та всі підприємства кластера М, що свідчить про необхідність підвищувати рівень активності й результативності інновацій в управлінні товарним інноваційним потенціалом.

Висновки. Результати аналізу управління товарним інноваційним потенціалом підприємств свідчать про те, що:

- у середньому підприємства кластера Р мають високий рівень активності управління товарним інноваційним потенціалом (2,39 бала за max 3,00 бали) завдяки високій активності інновацій ресурсного, маркетингового, функціонального та управлінського блоків товарного інноваційного потенціалу, а підприємства кластерів S і М – середній рівень активності (2,22 та 1,96 бала відповідно);

Таблиця 1
Модель оцінки активності управління товарним інноваційним потенціалом підприємства

Формула
$A_I = \frac{A_R + A_M + A_F + A_U}{4}$
Умовні позначення
A_I – рівень активності управління товарним інноваційним потенціалом підприємства; A_R – рівень активності інновацій ресурсного блоку товарного інноваційного потенціалу підприємства (від 1 до 3 балів); A_M – рівень активності інновацій маркетингового блоку товарного інноваційного потенціалу підприємства (від 1 до 3 балів); A_F – рівень активності інновацій функціонального блоку товарного інноваційного потенціалу підприємства (від 1 до 3 балів); A_U – рівень активності інновацій управлінського блоку товарного інноваційного потенціалу підприємства (від 1 до 3 балів)
Інтерпретація результатів
A_I < 1,67 – низький рівень активності управління товарним інноваційним потенціалом підприємства; 1,67 < A_I < 2,33 – середній рівень активності управління товарним інноваційним потенціалом підприємства; A_I > 2,33 – високий рівень активності управління товарним інноваційним потенціалом підприємства.

Джерело: Авторська розробка

Таблиця 2
Модель оцінки результативності управління товарним інноваційним потенціалом підприємства

Формула
$P_I = \frac{P_R + P_M + P_F + P_U}{4}$
Умовні позначення
P_I – рівень результативності управління товарним інноваційним потенціалом підприємства; P_R – рівень результативності інновацій ресурсного блоку товарного інноваційного потенціалу підприємства (від 1 до 3 балів); P_M – рівень результативності інновацій маркетингового блоку товарного інноваційного потенціалу підприємства (від 1 до 3 балів); P_F – рівень результативності інновацій функціонального блоку товарного інноваційного потенціалу підприємства (від 1 до 3 балів); P_U – рівень результативності інновацій управлінського блоку товарного інноваційного потенціалу підприємства (від 1 до 3 балів)
Інтерпретація результатів
P_I < 1,67 – низький рівень результативності управління товарним інноваційним потенціалом підприємства; 1,67 < P_I < 2,33 – середній рівень результативності управління товарним інноваційним потенціалом підприємства; P_I > 2,33 – високий рівень результативності управління товарним інноваційним потенціалом підприємства.

Джерело: Авторська розробка

		Рівень результативності інновацій в управлінні товарним інноваційним потенціалом підприємства		
		Високий	Середній	Низький
Рівень активності інновацій в управлінні товарним інноваційним потенціалом підприємства	Високий	Інноваційне домінування Кластер Р ТОВ "Епіцентр К" СП ТОВ "Ріво-Моторс" ТОВ "Автогалс" МСП ПКФ "Імпульс" Кластер S ТОВ ТБ "Амстор" ТОВ "Фудмаркет"	Інноваційний розвиток	Інноваційний надлишок
	Середній	Інноваційний розвиток Кластер Р ТОВ "Олді"	Інноваційна рівновага Кластер S ТОВ "Практикер Україна" ПрАТ "БРВ Київ" ТОВ "Меркс-Трейд" Кластер М ТОВ "Омега" ТОВ "АТБ-маркет" ТОВ "Український рітейл" ПрАТ "Фуршет" ПАТ "Прогрес"	Інноваційний дефіцит
	Низький	Інноваційна інертність	Інноваційний дефіцит	Інноваційна резистентність

Рис. Матриця дієвості управління товарним інноваційним потенціалом підприємства
Джерело: Авторська розробка

- високий рівень результативності управління товарним інноваційним потенціалом притаманний підприємствам кластерів Р і S (2,73 та 2,42 бала відповідно за max 3,00 бали) через високу результативність інновацій ресурсного, маркетингового і функціонального блоків, а підприємствам кластера М – середній рівень результативності (2,03 бала);
 - узагальнення результатів аналізу управління товарним інноваційним потенціалом, здійснене за допомогою розробленої автором матриці, свідчить про те, що інноваційне домінування характерне для чотирьох підприємств кластера Р (ТОВ «Епіцентр К», СП ТОВ «Ріво-Моторс», ТОВ «Автогалс» і МСП ПКФ «Імпульс») та двох підприємств кластера S (ТОВ ТБ «Амстор» і ТОВ «Фудмаркет»); у стані інноваційного розвитку знаходиться одне підприємство кластера Р – ТОВ «Олді»; інноваційну рівновагу демонструють три підприємства кластера S (ТОВ «Практикер Україна», ПрАТ «БРВ Київ» і ТОВ «Меркс-Трейд») та всі підприємства кластера М.
- Перспективами подальших наукових досліджень у цьому напрямі є розробка маркетингових стратегій управління товарним інноваційним потенціалом підприємств.

Література

1. Зянько В. В. Щодо визначення сутності інновації як категорії економічної теорії / В. В. Зянько // Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки. Серія «Економічні науки». – 2008. – № 7. – С. 48–51.
 2. Котова І. М. Інновації як чинник сталого економічного розвитку регіонів / І. М. Котова // Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць. – 2007. – Вип. 27. – С. 171–176.
 3. Лохман Н. В. Організація взаємодії суб'єктів інноваційної діяльності в малому підприємстві на основі розвитку трансферу технологій / Н. В.

12. Питерс Т. WOW-ідеї: 15 принципів інноваційного менеджмента / Т. Питерс. – М. : Ексмо, 2010. – 576 с.

Стаття надійшла до редакції 5 січня 2013

References

1. Zyanko, V.V. (2008). Regarding the definition of the innovation essence as a category of economic theory. *Scientific Bulletin of Volyn National University*, 2008, no. 7, pp. 48–51 (in Ukr.).
 2. Kotova, I.M. (2007). Innovation as a factor of sustainable economic development of the regions. *Journal of Socio-Economic Research*, 2007, no. 27, pp. 171–76 (in Ukr.).
 3. Lohman, N.V. (2011). Interaction organization of innovative activity subjects in the small business sphere on the basis of technology transfer development. *Trade and Market of Ukraine*, 2011, no. 31, pp. 74–80 (in Ukr.).
 4. Moskalenko, O. M. (2008). Main social-economic factors of the innovation economy formation. *Scientific Bulletin of Chemivtsi Trade and Economic Institute*, 2008, no. 2, pp. 191–99 (in Ukr.).
 5. Yudina, O.I. (2009). The innovation activity of enterprises of the industry as a means of saving. *«Vestnik DonNUE» Journal*, 2009, no. 3 (43), pp. 122–28 (in Ukr.).
 6. Balabanova, L.V., Bryndina, O.A. (2006). *Marketing product policy in the system of enterprises management*. Donetsk: DonSUET, 2006. 230 p. (in Ukr.).
 7. Ilyashenko, S. M. et al. (2008). *Marketing of innovations and innovations in marketing*. Sumy: University book, 2008. 615 p. (in Ukr.).
 8. Karakay, Yu.V. (2005). *Marketing of innovative products*. Kyiv: KNEU, 2005. 226 p. (in Ukr.).
 9. Drucker, P. (2008). *Innovation and Entrepreneurship*. Moscow: Williams, 2008. 432 p. (in Rus.).
 10. Klarke, G. (2006). *Marketing a service for profit*. Kyiv: Znannya, 2006. 302 p. (in Rus.).
 11. Christensen, C., Raynor, M. (2004). *The innovator's solution: creating and sustaining successful growth*. Moscow: Alpina Business Books, 2004. 289 p. (in Rus.).
 12. Peters, T. (2010). *WOW-ideas: 15 principles of innovation management*. Moscow: Eksmo, 2010. 576 p. (in Rus.).

Received 5.01.2013

Розміщуємо баннерну і контекстну рекламу
 на сайтах Інтернет-холдингу Інституту трансформації суспільства
www.soskin.info
 Тел./факс: (044) 235 98 28 (27)
 E-mail: os@osp.com.ua