

УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫМ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ СТРАТЕГИЙ РАЗВИТИЯ ИННОВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА

А.Ю. Долинская

Южно-Уральский государственный университет, г. Челябинск, Россия

Инновации играют решающую роль в долгосрочной перспективе выживания предприятия, определении его успеха, а также поддержании уровня конкурентоспособности. Инновационная деятельность предприятия зависит от наличия необходимых ресурсов для проведения изменений, квалификации сотрудников, их возможности и готовности участвовать в инновационных процессах. Для получения преимущества на рынке предприятиям необходимо задействовать имеющиеся материальные ресурсы и нематериальные возможности предприятия. Поэтому актуальной задачей является оценка инновационного потенциала предприятия и формирование на основе полученного результата стратегии инновационного развития.

В статье представлены разные трактовки термина «инновационный потенциал предприятия», раскрыта сущность полевого подхода к определению структурных элементов предприятия. На основе рассмотренного полевого подхода проанализированы роль и уровни инновационного потенциала, позволяющие сформулировать стратегии развития предприятия и его составляющих элементов. По результатам экспертной оценки были предложены мероприятия на основе стратегий развития, позволяющие повысить эффективность инновационного развития предприятия. С учетом анализа существующих методик оценки инновационного потенциала и разработанных стратегий развития предприятия, был предложен авторский алгоритм совершенствования управления инновационным потенциалом предприятия. В статье представлены мероприятия, позволяющие повысить инновационный потенциал предприятия, с учетом полевого подхода распределения ресурсов.

Ключевые слова: инновационный потенциал, инновационное развитие предприятия, стратегия развития, предприятие.

Введение

В современной экономике на сегодняшний день существует тенденция, которая постепенно переворачивает традиционное понимание составляющих элементов предприятия. Новое поколение предприятий создает инновационный продукт с новыми технологиями и организацией деятельности. Постоянное ускорение научно-технического прогресса, изменяющееся окружение в условиях неопределенности, ужесточение рыночной конкуренции требуют от предприятий постоянного развития и совершенствования. Все больше компаний готовы инвестировать в повышение своей конкурентоспособности для поддержания роста уровня доходов в будущем. Результаты, представленные в последних научных исследованиях, показывают, что существует взаимозависимость между уровнем дохода и конкурентоспособностью.

Инновации играют решающую роль в прогнозировании долгосрочного выживания и развития организации, определении успеха и сохранения необходимого уровня конкурентоспособности в окружающей среде, где технологии и требования клиента изменяются очень быстро, а жизненный цикл продуктов и услуг становится короче. Для получения преимущества в инновационном развитии компании задействуют все имеющиеся возможности и ресурсы [1] – потенциал предприятия.

При успешном использовании потенциала предприятие имеет возможность оптимизировать бизнес-процессы, максимизировать прибыль и добиться лидирующей позиции на рынке.

Определение инновационного потенциала предприятия

Современные технологии производства, рост конкуренции и возрастающие требования к сбыту на первый план выводят инновационный потенциал предприятия как фактор обеспечения конкурентных преимуществ. Многие российские и зарубежные авторы занимались и продолжают заниматься изучением понятия, составляющих и методов оценки инновационного потенциала: В. Г. Зинов, П.Н. Завлин, А.Е. Воронкова, Е.Н. Сафонов, Г.А. Паламаренко и другие. Некоторые авторы рассматривают инновационный потенциал как совокупность ресурсов, необходимых для осуществления деятельности по инновационному развитию предприятия, другие – как способность предприятия разрабатывать и реализовывать проекты, способствующие инновационному развитию. На данный момент не существует общепринятого подхода к определению инновационного потенциала и его составляющих. Различные исследователи выделяют такие группы факторов, как ресурсные, технологические, культурные, организационно-структурные, экономические, информационные и прочие [2–5].

Существуют различные научные подходы к определению инновационного потенциала. Так, по мнению В.Н. Гунина [4], инновационный потенциал предприятия – это мера его готовности выполнить задачи, обеспечивающие достижение поставленных инновационных целей, то есть мера готовности к реализации инновационного проекта или программы инновационных преобразований и внедрения инноваций. А.А. Трифилова [5] считает, что инновационный потенциал – это способность хозяйствующего субъекта наиболее эффективно реализовывать ту или иную функциональную задачу при максимальном использовании имеющихся экономических ресурсов.

Сафонов Е.Н. и Паламаренко Г.А. в своем исследовании выделяют предприятия, являющимися лидерами «в инновационном смысле, которые в полной мере должны обладать научным и производственно-техническим потенциалом». Данные авторы под этими категориями потенциалов включают: материально-техническое обеспечение (научный инструментарий, оборудование, приборы, наличие опытно-экспериментальной базы), квалифицированные научные кадры, сроки создания и освоения нововведений, информационно-методическое обеспечение (опыт исследований и разработок, научно-технический задел) [3].

В работах Коробейникова О.П., Трифиловой А.А., Коршунова И.А. выделено, что «для осуществления инновационной деятельности необходимо наличие инновационного потенциала предприятия, который характеризуется как совокупность различных ресурсов: интеллектуальные, материальные, финансовые, кадровые, инфраструктурные» [5].

Горбунов Г.Б. в своих работах рассмотрел инновационный потенциал как «готовность функциональных подсистем обеспечить решение поставленных задач, направленных как на социально-экономическое развитие компании, так и на повышение эффективности производства товаров и услуг» [6].

Ченцова Е.П., Артеменко В.Б. в своей работе определили инновационный потенциал через «готовность и способность предприятия использовать инновационных возможностей предприятия, которые позволят обеспечить постепенное развитие предприятия посредством преобразования новшеств в нововведения» [7].

Анализируя существующие подходы к определению инновационного потенциала, был сделан вывод, что инновационный потенциал предприятия является системой взаимосвязанных научно-технических, технологических, кадровых, финансовых, материальных ресурсов и нематериальных составляющих (готовность и способность предприятия и его управленческого состава), позволяющей обеспечить создание, использование, развитие новшеств, преобразование новшеств в ко-

нечный инновационный продукт или услуг, комплексно обеспечивающей устойчивое инновационное развитие предприятия. По мнению автора статьи, постоянное развитие инновационного потенциала дает возможность предприятию иметь конкурентное преимущество, решить производственные проблемы и занять конкурентную позицию на рынке.

В исследованиях, посвященных методам оценки инновационного потенциала предприятия, представлены различные способы и до сих пор не существует общепризнанной методики. Это обусловлено тем, что на сегодняшний день существуют разные подходы к трактовке термина «инновационный потенциал» и его структуры.

Определение и систематизация ресурсов предприятия на основе полевого подхода

На сегодняшний день инновационный потенциал предприятия может быть оценен по разнообразному набору элементов, это связано с тем, что до сих пор не выявлено единого подхода к определению необходимых элементов для эффективного инновационного развития предприятия в условиях высокого уровня конкуренции на рынке [1].

В данной статье представляется целесообразным разделить инновационный потенциал предприятия на структурные элементы в соответствии с полевым подходом группировки ресурсов предприятия, представленным на рис. 1. В настоящее время предприятие может быть представлено как единое целое, состоящее из взаимосвязанных блоков ресурсов (осязаемые фактические ресурсы, которыми обладает предприятие на данный момент, блок накопленных знаний, а также мотивационная составляющая, которая побуждает к достижению поставленных стратегических целей).

Под структурными элементами ресурсного поля понимаются материальные и нематериальные ресурсы, используемые и требуемые для производства продукции и реализации услуг на предприятии.

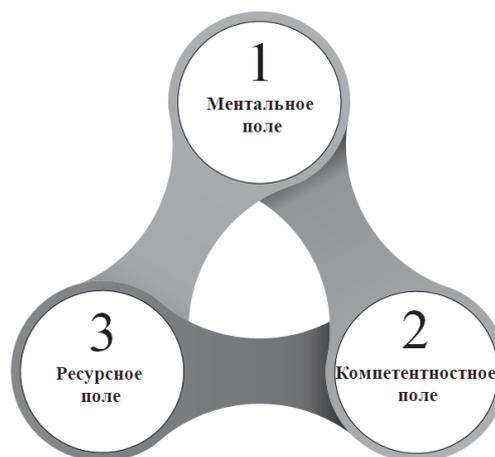


Рис. 1. Полевой подход группировки составляющих элементов предприятия

Среди основных структурных элементов предприятия можно выделить: человеческие ресурсы, материальные ресурсы, финансовые ресурсы, технологические ресурсы, информационные ресурсы. Среди элементов компетентностного поля можно выделить совокупность компетенций сотрудников, т. е. накопленные знания, навыки, возможность, готовность и способность работать. Под ментальным полем предприятия понимается образ мышления, духовная настроенность рабочего коллектива и отдельного сотрудника, понимание своей значимости и роли в процессе деятельности предприятия, а также процессе изменений и улучшений. Стоит отметить, что к ментальности стоит отнести не только сознательные действия, но и бессознательное поведение.

Большую часть финансов предприятия предпочитают тратить на ресурсную составляющую: обновление материально-технической базы, покупка нового современного оборудования. В то же время для эффективной деятельности предприятия, а также для стратегического развития, важно не только обладать необходимым набором элементов, представляющих ресурсную составляющую, но и быть способным находить и управлять неиспользуемыми на данный момент потенциальными ресурсами, знаниями и мотивацией [8].

Индустрия 4.0. доказывает, что высококвалифицированные специалисты являются самым важным ресурсом для устойчивого инновационного развития и повышения конкурентоспособности, особенно это касается технологических и промышленных компаний, где специалисты должны объединять в себе технические компетенции и научные знания наряду с навыками в сфере предпринимательства [9].

Инновационный потенциал предприятия как основа стратегического развития

Для определения и оценки имеющихся ресурсов предприятия можно воспользоваться инструментами оценки инновационного потенциала, который определяется как совокупность средств и методов регулирования экономической и хозяйственной деятельности с целью повышения инновационного потенциала и подготовки платформы для внедрения инноваций [8]. Своевременная и качественная оценка и анализ инновационного потенциала предприятия позволит, во-первых, эффективно управлять им в краткосрочном периоде, а, во-вторых, определить стратегию развития предприятия на долгосрочную перспективу [10].

На сегодняшний день предлагается ряд мероприятий, которые могут быть осуществлены с целью повышения инновационного потенциала [8]:

- стимулирование эффективного использования ресурсного блока: производственно-технологической базы, кадрового потенциала, информации и финансов компании;

- стимулирование развития научно-технического потенциала;
- повышение уровня управленческого потенциала, создание подходящих условий для поддержки инноваций и идей;
- улучшение инновационной культуры в компании;
- непрерывное обучение инноваторов;
- выделение инновационно-активного персонала в отдельную проектную группу, которая интегрирует усилия для достижения результата;
- создание условий для увеличения производительности.

В ходе проведенных теоретических и практических исследований были выделены три основных уровня инновационного потенциала, полученных в результате экспертной оценки:

- высокий уровень инновационного потенциала (экспертная оценка выше 6,5 баллов);
- средний уровень инновационного потенциала (экспертная оценка находится в диапазоне 4,5–6,5 баллов);
- низкий уровень (кризисный уровень) инновационного потенциала (экспертная оценка меньше 4,5 баллов).

Для каждого уровня инновационного потенциала были сформулированы стратегии развития структурных элементов полей предприятия, которые представлены на рис. 2.

Высокий уровень инновационного потенциала позволяет использовать на предприятии «стратегию лидерства» – интенсивное развитие предприятия за счет инвестирования денег на проведение НИОКР, развитие нового направления производства, позволяющего укрепить уже существующие позиции на рынке, расширить занимаемую долю или создать рынок, инвестирование в развитие ментальной составляющей, проведение стратегических сессий, обучающих тренингов.

При «стратегии лидерства» рекомендуется:

- сформировать банк данных о разработках, проводимых и завершенных на предприятии, информации о полученных патентах, лицензиях, разрешениях на разработки, использовании ноу-хау;
- содействовать обновлению материально-технической базы;
- стимулировать персонал компании на исследования и разработки;
- использовать творческий потенциал сотрудников и их инициативность.

При среднем уровне потенциала следует выбирать «стратегию сохранения» сильных сторон или «стратегию усиления» узких мест. На данном этапе важной становится работа с кадрами, направленная на культуру постоянных изменений и усовершенствований на предприятии, ориентированная на достижение необходимых экономических результатов и стратегических целей. На этапе

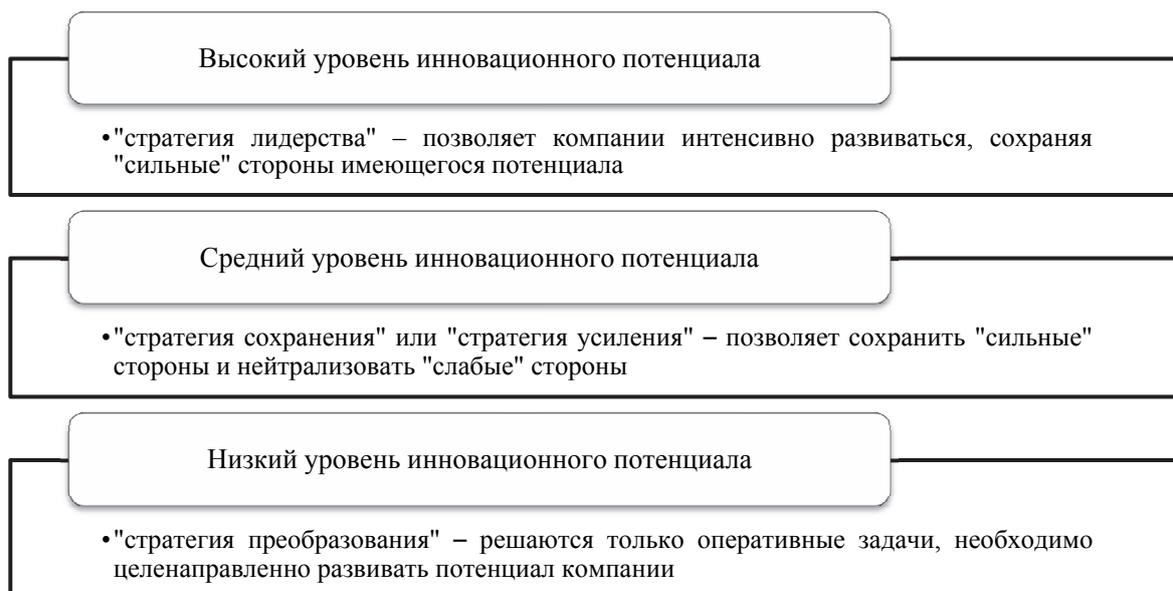


Рис. 2. Уровни инновационного потенциала

важна интеграция промышленности, науки и образования.

Для среднего уровня можно выделить следующие рекомендации:

- сформировать перечень слабых сторон и неиспользуемых возможностей предприятия;
- сформулировать стратегические цели, прописать оперативные задачи для достижения поставленных целей;
- сформировать программу переобучения персонала, направленную на поддержку культуры инновационных изменений на предприятии;
- создать инновационную инфраструктуру на предприятии, позволяющую поддерживать и поощрять инновационные инициативы персонала.

При низком уровне инновационного потенциала подходит «стратегия преобразования». Отличительные черты данной стратегии – предприятие занимается решением оперативных, текущих проблем, чтобы удержать существующую позицию, но необходимо принимать меры по повышению инновационного потенциала предприятия, чтобы улучшить ее [11].

При низком уровне инновационного потенциала следует, в первую очередь, обратить внимание на следующие моменты:

- сократить непроизводственные издержки для повышения производительности труда;
- снизить напряжение и неприятие инновационных изменений в коллективе;
- нарастить технологический потенциал, внедряя новое оборудование, следует только точно, где это обеспечит самый большой скачок.

Результаты

В условиях постоянно изменяющейся окружающей среды, когда для достижения лидирую-

щих позиций предприятиям стоит уделять внимание собственному постоянному улучшению и поиску конкурентных преимуществ, уровни инновационного потенциала предприятия позволяют выбрать подходящую стратегию развития, в рамках которой предприятию необходимо искать новые пути своего совершенствования за счет улучшения каждого элемента. Одним из решений может быть модернизация производства, которая должна обеспечить наличие новых технологий на предприятии, высокое качество продукции. Комплексная работа позволяет улучшать не только один, вырванный из системы, элемент, но и заниматься усовершенствованием работы с персоналом организации, технической базой, мотивационной составляющей [12].

Алгоритм комплексного совершенствования управления инновационным потенциалом, представленный на рис. 3, разработан с учетом предложенных выше стратегий. Главным этапом является проведение экспертной оценки индикаторов инновационного потенциала предприятия. После определения уровня индикаторов (высокий, средний, низкий уровни), выбираются стратегии развития. Представленный алгоритм является циклическим, после проведения мероприятий, соответствующих выбранной стратегии, оценивается общее состояние предприятия.

При удовлетворительном результате использование проведенной программы целесообразно и происходит возврат к первоначальной цели, и далее выполняются все шаги снова. При получении отрицательного результата необходимо провести корректировку используемых методов, поэтому происходит возврат на этап выбора метода управления инновационным потенциалом предприятия.



Рис. 3. Алгоритм совершенствования управления инновационным потенциалом предприятия

Управление инвестициями и инновационной деятельностью

На рис. 4 представлены мероприятия по совершенствованию управления инновационным потенциалом предприятия, которые разрабатываются с учетом разделения имеющихся у предприятия элементов на три поля: ментальное, компетентностное и ресурсное поля.

Раньше для того, чтобы добиться конкурентного преимущества, предприятия активно инвестировали в расширение материально-технологической базы, покупку нового оборудования, транспортных средств. На сегодняшний день, когда техника обновляется каждые полгода-год, технологии изменяются, затрагивая не только процессы производства и сбыта, но и сопутствующие им вспомогательные процессы [13].

Внедрение инноваций и изменения, которые возникают после внедрения, могут быть приостановлены на первоначальном этапе из-за возникающего сопротивления в организации. Причинами сопротивления персонала могут быть как экономические, политические, так и организационные, личностные, социальные. Среди указанных причин следует большее внимание уделить социальным, организационным и личностным [14]:

- чувство неопределенности будущего положения в организации, пессимистичной оценки личных перспектив;

- ощущение угрозы социальным отношениям;
- нежелание изменять сложившиеся трудовые навыки;
- возможны различные способы преодоления сопротивления изменений;
- изменения не должны быть неожиданными для персонала;
- персонал должен знать все выгоды от изменений, следует открыто обсуждать идеи и направления инновационных изменений.

При внедрении инноваций на предприятиях значительное внимание уделяется обновлению и приобретению ресурсов и организационным, технологическим изменениям процессов. Гораздо меньше внимания уделяется трудноизмеримым человеческим факторам инновационной культуры: ценностям, поведению и инновационному климату. Можно сделать вывод, что большинство предприятий лучше управляют ресурсами и измеримыми показателями успеха в инновациях, чем элементами, связанными с людьми. Многими специалистами отмечается, что работа с неосознаемыми элементами инновационной культуры (ценности, поведение людей, климат на рабочем месте) требует больших денежных и временных затрат [15]. Однако ментальные структурные элементы позволяют оказывать наибольшее влияние на

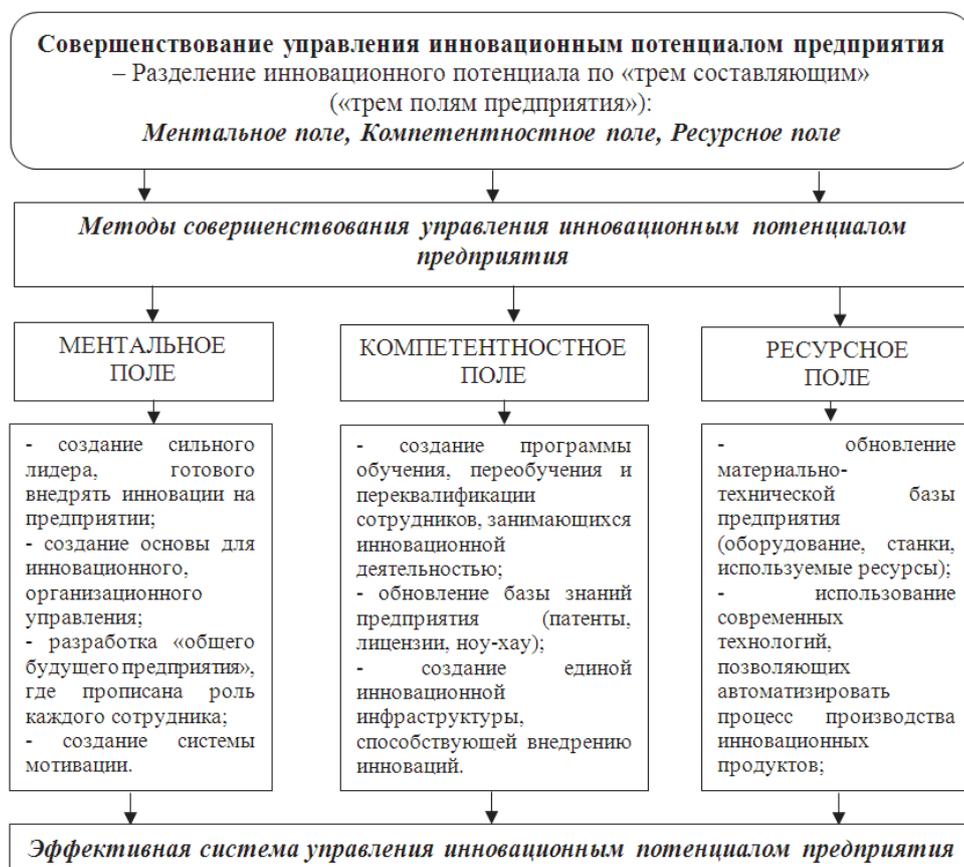


Рис. 4. Способы повышения инновационного потенциала предприятия

формирование культуры инноваций и создание стабильного конкурентного преимущества» предприятия [16, 17], позволяя повысить производительность труда.

Слаборазвитая инновационная деятельность предприятия характеризуется не отсутствием ресурсов или потенциала, а противоречивостью целей, мотивов деятельности, интересов участников инновационного процесса, сопротивлением персонала нововведениям, отсутствием мотивации [13, 18].

Одним из возможных решений, предлагаемых автором статьи, является фокусирование на ментальном поле предприятия и инвестирование большей части денежных средств в управление ментальной составляющей сотрудников.

Заключение

Организационная культура, корпоративная культура – это наиболее важные элементы в современных условиях, и следует большое внимание уделить именно их созданию, развитию и поддержке. Корпоративные ценности отражают миссию существования компании, какие идеи и разработки поддерживаются, как складываются отношения между сотрудниками в коллективе. Инновационная культура не является основным элементом инновационного потенциала, но именно она дает возможность оценить восприимчивость организации ко всем нововведениям, проходящим в организации, опыт внедрения новых инновационных проектов, отношение персонала к инновационным изменениям.

Литература

1. Индикаторы инновационной деятельности: 2018: стат. сб. / Н.В. Городникова, Л.М. Гохберг, К.А. Дитковский и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: НИУ ВШЭ, 2018. – 344 с.
2. Фролова, Т.А. Экономика предприятия: конспект лекций / Т.А. Фролова. – http://www.aup.ru/books/m170/1_1.htm (дата обращения 15.03.2018).
3. Сафонов, Е.Н. Особенности формулирования целей инновационной стратегии предприятия в современных условиях хозяйствования. Проблемы совершенствования управления предприятием в современных условиях. / Е.Н. Сафонов, Г.А. Паламаренко // Сборник материалов межрегиональной научно-практической конференции. – Пенза, 2000. – Ч. 2. – 92 с.
4. Управление инновациями: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 7. / В.Н. Гунин, В.П. Баранчев, В.А. Устинов, С.Ю. Ляпина. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 272 с.
5. Коробейников, О.П. Роль инноваций в процессе формирования стратегии предприятия / О.П. Коробейников, А.А. Трифилова, И.А. Коршунов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2000. – № 3.
6. Горбунов, Г.Б. Инновационный потенциал как фактор развития современного предприятия: автореф. дис. ... канд. экон. наук. / Г.Б. Горбунов. – МАГМУ, 2006.
7. Ченцова, Анализ потенциала инновационного развития отечественных предприятий / Е.П. Ченцова, В.Б. Артеменко // ИнВестРегион. – 2012. – № 2. – С. 20–24.
8. Долинская, А.Ю. Оценка и управление инновационным потенциалом предприятия / А.Ю. Долинская, Ю.В. Бабанова // Инновационные технологии управления персоналом. – 2015. – С. 12–15.
9. Renew Europe: Perspectives from the New Concept for Europe Initiative, McKinsey & Company. World Economic Forum, January. – 2018.
10. Фахрисламов, В.Г. Управление инновационным потенциалом организации – фактор конкурентоспособности / В.Г. Фахрисламов, С.Г. Фахрисламова. – <http://conf.sfu-kras.ru/sites/mn2012/thesis/s005/s005-158.pdf> (дата обращения 15.03.2018).
11. Соменкова, Н.С. Управление инновационным потенциалом промышленного предприятия / Н.С. Соменкова // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. – 2011. – № 3 (1). – С. 243–245.
12. Mikoláš, Z. Competitive Potential of the Industrial Enterprise / Z. Mikoláš et al. – С.Н. Beck, Praha 2011.
13. Weber, K. A toolkit for analyzing corporate cultural toolkits / K. Weber // Poetics. – 2005. – V. 33. – P. 227–252. DOI: 10.1016/j.poetic.2005.09.011
14. Сопротивления изменениям и их преодоление. – <http://www.grandars.ru/college/biznes/soprotivlenie-izmeneniyam.html> (дата обращения 15.03.2018).
15. Lapiņa I. Development of managers competence model in dynamic environment / I. Lapiņa, J. Caune, E. Gaile-Sarkane, I. Borkus, M. Ozoliņš // Proceedings of the 19th World Multi – Conference on Systemics, Cybernetics and Informatics. – 2015, July. – 2. – P. 219–224. United States of America, Orlando.
16. Развитие инновационной культуры предприятия. – <http://constructor.ru/uspex/razvitie-innovacionnoj-kultury-predpriyatiya.html> (дата обращения 15.03.2018).
17. Кьелл, А. Нордстрем. Бизнес в стиле фанк. Капитал пляшет под дудку таланта / Кьелл А. Нордстрем, Йонас Риддерстрале; Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге. – СПб., 2002. – 280 с.
18. Carrillo, F.J. Knowledge-based development as a new economic culture / F.J. Carrillo // Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity. – 2015. – Vol. 1(1). – P. 15.

Долинская Анна Юрьевна, преподаватель кафедры «Экономика промышленности и управление проектами», Южно-Уральский государственный университет (г. Челябинск), dolinskaiaa@susu.ru

Поступила в редакцию 26 февраля 2019 г.

DOI: 10.14529/em190210

MANAGEMENT OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF AN ENTERPRISE ON THE BASIS OF INNOVATIVE CAPACITY DEVELOPMENT STRATEGIES

A. Yu. Dolinskaia

South Ural State University, Chelyabinsk, Russian Federation

Innovations play a crucial role in the long-term prospect of survival of an enterprise, determining its success, as well as maintaining the level of its competitive ability. Innovative activity of an enterprise depends on availability of resources necessary for making changes, enhancing qualifications of employees and their ability and readiness to participate in innovative processes. In order to gain an advantage in the market, enterprises need to use the available material resources and intangible capabilities of the enterprise. Therefore, an urgent task is to assess the innovative potential of an enterprise and to form an innovative development strategy based on the obtained results.

The article presents various interpretations of the term “innovative capacity of an enterprise”, reveals the essence of the field approach to the definition of the structural elements of an enterprise. On the basis of the considered field approach, the role and levels of the innovation capacity are analyzed, allowing formulating the development strategies of the enterprise and its constituent elements. According to the expert assessment results, the author proposes measures based on the development strategies; these measures allow improving the efficiency of the enterprise's innovative development. Considering the analysis of the existing methods for assessment of the innovative capacity and the developed strategies for the development of an enterprise, an author's algorithm was proposed to improve the management over the innovative potential of an enterprise. The article presents activities that allow increasing the innovative potential of an enterprise, taking into account the field approach of resource allocation.

Keywords: innovative potential, innovative development of an enterprise, strategy of development, enterprise.

References

1. Gorodnikova N.V., Gokhberg L.M., Ditkovskiy K.A. et al. *Indikatory innovatsionnoy deyatel'nosti: 2018: statisticheskiy sbornik* [Indicators of innovation activity: 2018: statistical compilation]. Moscow, 2018. 344 p.
2. Frolova T.A. *Ekonomika predpriyatiya: konspekt lektsiy* [Enterprise economics: lecture notes]. Available at: http://www.aup.ru/books/m170/1_1.htm (accessed 15.03.2019).
3. Safonov Ye.N., Palamarenko G.A. [Features of the formulation of the objectives of the innovation strategy of the enterprise in modern economic conditions. Problems of improving enterprise management in modern conditions]. *Sbornik materialov mezhhregional'noy nauchno-prakticheskoy konferentsii*. Pt. 2. Penza, 2000. 92 p. (in Russ.)
4. Gunin V.N., Baranchev V.P., Ustinov V.A., Lyapina S.Yu. *Upravleniye innovatsiyami: 17-modul'naya programma dlya menedzherov «Upravleniye razvitiyem organizatsii»* [Innovation management: 17-modular program for managers “Managing the development of the organization”]. Module 7. Moscow, 2000. 272 p.
5. Korobeynikov O.P., Trifilova A.A., Korshunov I.A. [The role of innovation in the formation of an enterprise strategy]. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom* [Management in Russia and abroad], 2000, no. 3. (in Russ.)
6. Gorbunov G.B. *Innovatsionnyy potentsial kak faktor razvitiya sovremennogo predpriyatiya* [Innovation potential as a factor in the development of a modern enterprise]. Thesis work of Cand. Economy. MAGMU, 2006.
7. Chentsova E.P., Artemenko V.B. [Analysis of the potential for innovative development of domestic enterprises]. *InVestRegion*, 2012, no. 2, pp. 20–24. (in Russ.)

8. Dolinskaya A.Yu., Babanova Yu.V. [Assessment and management of innovative potential of the enterprise]. *Innovatsionnyye tekhnologii upravleniya personalom* [Innovative HR management technologies]. 2015, pp. 12–15. (in Russ.)
9. *Renew Europe: Perspectives from the New Concept for Europe Initiative*. McKinsey & Company. World Economic Forum, January, 2018.
10. Fakhislamov V.G., Fakhislamova S.G. *Upravleniye innovatsionnym potentsialom organizatsii – faktor konkurentosposobnosti* [Management of innovative potential of the organization – the factor of competitiveness]. Available at: <http://conf.sfu-kras.ru/sites/mn2012/thesis/s005/s005-158.pdf> (accessed 15.03.2019).
11. Somenkova N.S. [Management of the Innovative Potential of an Industrial Enterprise]. *Vestnik Nizhegorodskogo universiteta im. N.I. Lobachevskogo* [Vestnik of Lobachevsky University of Nizhni Novgorod], 2011, no. 3(1), pp. 243–245. (in Russ.)
12. Mikoláš Z. et al: *Competitive Potential of the Industrial Enterprise*. C.H. Beck, Praha, 2011.
13. Weber K. A toolkit for analyzing corporate cultural toolkits. *Poetics*, 2005, vol. 33, pp. 227–252. DOI: 10.1016/j.poetic.2005.09.011
14. *Soprotivleniya izmeneniyam i ikh preodoleniye* [Resistance to change and overcoming it]. Available at: <http://www.grandars.ru/college/biznes/soprotivlenie-izmeneniyam.html> (accessed 15.03.2019).
15. Lapiņa I., Caune J., Gaile-Sarkane E., Borkus I., & Ozoliņš M. Development of managers competence model in dynamic environment. *Proceedings of the 19th World Multi – Conference on Systemics, Cybernetics and Informatics*, 2. United States of America, Orlando, 2015. pp. 219–224.
16. *Razvitiye innovatsionnoy kul'tury predpriyatiya* [Development of innovative culture of the enterprise]. Available at: <http://constructor.ru/uspex/razvitie-innovacionnoj-kul'tury-predpriyatiya.html> (accessed 15.03.2019).
17. K'ell, A. Nordstrem, Yonas Ridderstrale. *Biznes v stile fank. Kapital plyashet pod dudku talanta* [Funky Business: Talent Makes Capital Dance]. St. Petersburg, 2002. 280 p.
18. Carrillo F.J. Knowledge-based development as a new economic culture. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 2015, vol. 1(1).

Anna Yu. Dolinskaia, Lecturer at the Department of Industrial Economics and Project Management, South Ural State University (Chelyabinsk), dolinskaiaai@susu.ru

Received February 26, 2019

ОБРАЗЕЦ ЦИТИРОВАНИЯ

Долинская, А.Ю. Управление инновационным развитием предприятия на основе стратегий развития инновационного потенциала / А.Ю. Долинская // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». – 2019. – Т. 13, № 2. – С. 87–95. DOI: 10.14529/em190210

FOR CITATION

Dolinskaia A.Yu. Management of Innovative Development of an Enterprise on the Basis of Innovative Capacity Development Strategies. *Bulletin of the South Ural State University. Ser. Economics and Management*, 2019, vol. 13, no. 2, pp. 87–95. (in Russ.). DOI: 10.14529/em190210