

УДК 338.49

Профессор А.И. Хорев

(Воронеж. гос. ун-т. инж. технол.) кафедра экономической безопасности и финансового мониторинга
тел. (473) 255-37-82

E-mail: al.khorev@gmail.com

доцент В.Б. Артеменко

(Институт менеджмента, маркетинга и финансов) кафедра финансов и кредита
тел. (473) 246-17-76

E-mail: artvik1973@yandex.ru

Professor A.I. Khorev

(Voronezh state university of engineering technology) Department of economic security and financial monitoring.

phone (473) 255-37-82

E-mail: al.khorev@gmail.com

associate Professor V. B. Artemenko

(Institute of management, marketing and finance) Department of finance and credit

phone (473) 246-17-76

E-mail: artvik1973@yandex.ru

Теоретические и практические аспекты исследования потенциала сбалансированного развития инновационно-активных организаций

Theoretical and practical aspects of exploration the innovative active organizations' potential of a balanced development

Реферат. Понятие «потенциал» введено в практику исследования как прием разрешения неопределенности, связанной с отсутствием какой-либо информации об условиях функционирования в будущем. Важнейшую значимость имеет исследование потенциала развития хозяйствующего субъекта. С.И. Ожегов отмечал, что развитие – процесс закономерного изменения, перехода из одного состояния в другое, более совершенное, переход от старого качественного состояния к новому, от простого к сложному, от низшего к высшему. В статье рассмотрено сущностное содержание потенциала сбалансированного развития на основе изучения взаимосвязи понятий «потенциал предприятия», «развитие хозяйствующего субъекта», «сбалансированное развитие». Особое внимание уделено специфике развития инновационно-активных организаций. Сделан вывод, что для своевременного выявления потенциальных возможностей сбалансированного развития необходимо проводить комплексный анализ условий и факторов функционирования хозяйствующего субъекта, сгруппированных в три группы: факторы макро-, мезо- и микроуровня. В статье проведено комплексное исследование факторов, определяющих перспективное развитие инновационно-активного предприятия. Показано, что результативность сбалансированного развития инновационно-активных организаций в целом и объекта исследования в частности обуславливается взаимоувязкой таких основных факторов как структура и потребности рынка, ресурсная база инновационного развития, эффективная система управления развитием, активность инновационной деятельности. Авторы считают, что учет разностороннего влияния указанного комплекса факторов позволит инновационно-активным организациям выстраивать систему управления, позволяющую более точно прогнозировать направления их перспективного развития.

Summary. The concept of "potential" put into practice as a method of study permits the uncertainty associated with the absence of any information about the conditions of functioning in the future. Critical importance is the study of the potential development of an economic entity. S.I. Ozhegov noted that development - natural process changes, the transition from one state to another, more perfect, the transition from an old qualitative state to a new, simple to complex, from lowest to highest. The essential content of balanced development potential based on study of the relationship concepts of «potential of the company», «the development of an economic entity», «balanced development» have been considered in the article. Particular attention is paid to the specifics of development of innovation-active organizations. Conclusion has been made that to the timely detection of potential balanced development need a comprehensive analysis of the conditions and factors functioning economic entity, which have been grouped into three groups: factors of macro, meso and micro level. A comprehensive study of the factors determining the future development of innovation-active enterprises has been conducted in the article. It is shown that the effectiveness of the balanced development of innovation-active organizations in general, and the object of research, in particular, is determined by such factors as the structure and needs of the market, the resource base of innovative development, effective management system development, innovation activity. The authors believe that the inclusion of the multifaceted impact of factors will allow innovative active organizations to build a control system which allows more accurately predict the perspective direction of their future development.

Ключевые слова: потенциал, сбалансированное развитие, инновационно-активные организации.

Keywords: potential, balanced development, innovation-active organizations.

© Хорев А.И., Артеменко В.Б., 2014

Понятие «потенциал» введено в практику исследования как прием разрешения неопределенности, связанной с отсутствием какой-либо информации об условиях функционирования в будущем [1]. Термин «потенциал» в своем этимологическом значении происходит от латинского слова «*potentia*» что означает скрытые возможности, мощь, силу. Согласно С.И. Ожегову, потенциал представляет собой степень мощи в каком-либо отношении, совокупность средств, возможностей для чего-либо [2]. Широкая трактовка смыслового содержания понятия «потенциал» состоит в его рассмотрении как «источника возможностей, средств, запаса, которые могут быть приведены в действие, использованы для решения какой-либо задачи или достижения определенной цели; возможности отдельного лица, общества, государства в определенной области» [3].

Для построения прогнозов, составления планов, принятия эффективных управленческих решений необходимо располагать объективной информацией о возможностях предприятия в достижении поставленных целей в различных направлениях деятельности. Наиболее важным является обладание совокупной, интегральной оценкой, которая бы включала все возможности и учитывала бы все ограничения. Интегральные способности предприятия направлены на то, чтобы максимально удовлетворять потребности потребителей, рационально используя при этом ресурсы и учитывая интересы государства, партнеров по бизнесу характеризует понятие «потенциал» предприятия. Остановимся более подробно на выявлении сущности данного понятия.

Качественно новые факторы, влияющие на функционирование хозяйствующих субъектов в рыночной экономике, оказывают существенное влияние на процесс формирования потенциала предприятия. В их числе большинство исследователей называют усиление конкуренции, неустойчивость хозяйственных связей, высокую инфляционную динамику платежных средств, возрастающие требования к кадрам и управленческому персоналу, высокую нестабильность внешней среды, невосприимчивость к инновациям и другие [3]. Базируясь на изучении и анализе отечественных и зарубежных подходов к определению понятия «потенциал», мы считаем, что потенциал предприятия представляет собой объективные возможности по максимальному использованию имеющихся ресурсов для достижения поставленных целей. В

целом его можно определить следующим образом: потенциал предприятия - это совокупность средств, источников, возможностей и способностей, использование которых может быть направлено для решения каких-либо задач в определенной сфере деятельности предприятия и каждого отдельно взятого сотрудника.

Определение экономического потенциала предприятия связано с учетом его целенаправленной деятельности, т.е. для того, чтобы организация достигла максимальных возможностей в какой-либо сфере деятельности, необходимо, чтобы она стремилась к реализации этих возможностей посредством целенаправленного управления ими. При определении потенциала предприятия необходимо учитывать, что любая целенаправленная деятельность ограничена пределами, определяемыми границами функционирования.

Важнейшую значимость имеет исследование потенциала развития хозяйствующего субъекта. С.И. Ожегов отмечал, что развитие – процесс закономерного изменения, перехода из одного состояния в другое, более совершенное, переход от старого качественного состояния к новому, от простого к сложному, от низшего к высшему [2]. Своеобразие и сложность современной экономической политики, неустойчивость финансового состояния значительного количества хозяйствующих субъектов привели многие отечественные предприятия к низким результатам деятельности, ошибочному характеру принятия управленческих решений по коренным вопросам развития.

На предприятиях возникли острые проблемы, связанные с несбалансированностью имущественных отношений, организацией инвестирования развития производства, формированием сырьевой базы, финансового обеспечения текущей деятельности. Большинство ведущих отечественных и зарубежных экспертов и ученых отмечают рост заинтересованности руководителей российских предприятий в повышении эффективности деятельности, обеспечении устойчивого функционирования и дальнейшего развития хозяйствующих субъектов. Между тем, в настоящее время, наблюдается низкое качество управления развитием. В этих условиях главное значение имеет способность быстро реагировать на изменения внешней среды, перманентно повышать уровень квалификации персонала на основе его обучения, своевременно переходить на инновационные перспективные виды технологии и продукции [4].

Для сбалансированного развития хозяйствующего субъекта существенен баланс между интересами стратегической устойчивости и интересами развития организации. Опыт успешных в условиях рыночной конкуренции фирм подтверждает то, что для сбалансированного развития необходимы гибкость и быстрота реакций на изменения конъюнктуры рынка, повышение конкурентоспособности продукции и производства, высокая инвестиционная активность, ликвидность и финансовая стабильность и широкое использование инновационных факторов саморазвития. Именно это позволяет сформировать динамически равновесную целостную сбалансированную систему, самостоятельно определяющую свое целенаправленное движение в настоящем и будущем [5, 6].

Особую сложность имеет достижение сбалансированности развития инновационно-активных организаций. Основное функциональное назначение такого хозяйствующего субъекта – прирост экономики за счет производства знаний (для модернизации и обновления системы производства, продукции, услуг, и процессов). Смысл эффективно функционирующего инновационно-активного хозяйствующего субъекта состоит в объединении его отдельных элементов, координации их деятельности, поддержании инновационной инфраструктуры и определении путей постоянного роста эффективности на основе ускоренного освоения инноваций.

Сбалансированное развитие хозяйствующего субъекта по инновационной модели Артеменко В.Б. определено как комплексное и сбалансированное создание, освоение и использование процессных и продуктовых инноваций для улучшения конкурентных позиций инновационно-активной организации на определенных сегментах рынка [7]. Целью сбалансированного развития инновационно-активных хозяйствующих субъектов является их целенаправленная адаптация к изменениям внешней и внутренней среды на основе использования потенциальных инновационных возможностей.

При этом сбалансированное развитие представляется как поэтапное развитие с последовательным достижением поставленных целей, максимальным использованием потенциальных возможностей, гибкого реагирования на любые изменения на основе качественной подготовки к ним, успешного преодоления возможных сопротивлений [8]. Актуальным является поиск таких подходов к управлению

инновационно-активными хозяйствующими субъектами, которые с одной стороны обеспечивали бы его устойчивость функционирования в условиях неопределенности влияния внешней среды, а с другой - допускали изменения параметров внутренней среды с целью их дальнейшего развития [9]. Для этого необходимо проводить анализ и оценку состояния данного хозяйствующего субъекта, своевременно выявлять его позитивные и негативные стороны, а также потенциальные возможности его сбалансированного развития.

Методологической и информационной базой для выявления потенциальных возможностей сбалансированного развития хозяйствующего субъекта служит комплексный анализ условий и факторов. Условия и факторы, влияющие на экономический потенциал предприятия, отражают причинно-следственные связи, определяющие процесс его дальнейшего развития. Понятию «фактор» обычно дается определение той движущей силы, которая воздействует на формирование системы или на систему при различных материально-технических, общественно-экономических, естественно-природных условиях. Условия же обеспечивают действия тех или иных факторов, определяющих формирование системы, или саму систему. Факторы действуют до тех пор, пока сохраняются породившие их условия, в числе которых можно выделить главные: уровень развития производительных сил; систему производительных отношений, естественные условия [3]. Факторы отличаются от условий тем, что их можно непосредственно применять для целенаправленного воздействия на процесс создания системы или его основных элементов. Условия – более пассивный элемент, факторы же более динамичны, чем условия.

Факторы, определяющие потенциал сбалансированного развития инновационно-активных организаций, представляют собой существенные обстоятельства, непосредственно влияющие на процессы устойчивого функционирования и сбалансированного развития предприятий. Классификация факторов, влияющих на потенциал сбалансированного развития – деление их множества на подмножества по определенным признакам. Систематизация установленных в результате исследования основных факторов позволит целенаправленно подходить к поиску возможных путей повышения степени сбалансированности перспективного развития хозяйствующего субъекта [10].

С точки зрения авторов, факторы, влияющие на потенциал сбалансированного развития инновационно-активных хозяйствующих субъектов, целесообразно выделить в три группы:

- факторы макроуровня, характеризующие среду косвенного окружения;
- факторы мезоуровня, характеризующие среду непосредственного окружения;
- факторы микроуровня, характеризующие внутреннюю среду организации.

Макросреда и мезосреда относятся к внешнему окружению организации. Задачи анализа внешней среды состоят:

- в изучении изменений, влияющих на текущую деятельность организации, и установлении их тенденций;
- в установлении и оценке факторов, представляющих угрозу или способствующих развитию предприятия.

Макроокружение создает общие условия, в которых действует предприятие, определяя для него и других предприятий границы допустимого и недопустимого. Макроокружение по отношению к предприятию выступает:

- как причина и условие ограничения (или возможности расширения) деятельности;
- как предпосылка, вызывающая необходимость изменений на предприятии.

При анализе макроокружения необходимо охарактеризовать его основные составляющие: социальную, экономическую, правовую, политическую и технологическую.

К мезосреде относят ту часть внешней среды, с которой организация имеет конкретное и непосредственное взаимодействие. В центре внимания находятся потребители, конкуренты, поставщики. Задача анализа состоит в оценке состояния и развития ситуации на рынке и определения конкурентных позиций предприятия на нем. Анализ следует проводить от общего к частному, т.е. начиная с изучения общих экономических условий, складывающихся в отрасли, увеличивая затем степень информированности и конкретизации.

Практически все факторы внешней среды относятся к неконтролируемым со стороны организации и ее служб. Вместе с тем следует отметить, что организации могут не только приспособливаться к меняющейся среде, но и в определенной мере влиять на нее.

Микроуровень представляет собой интегрированную совокупность организационно-управленческих, финансово-экономических и

производственно-технических факторов, определяющих характер и формы бизнес-процессов внутри организации. В каждой группе факторов одни и те же параметры в зависимости от их значений могут оказывать как положительное, так и отрицательное влияние на состояние экономического потенциала предприятия в период активной инновационной деятельности. Обеспечение сбалансированного развития предприятия является результатом воздействия всех групп факторов, но доля вклада которых может быть различной.

В качестве объекта данного исследования было выбрано инновационно-активное предприятие, основным видом деятельности которого являются научные исследования и разработки в области естественных и технических наук.

Проведенное исследование показало, что применительно к данному предприятию наиболее значимыми факторами макроуровня или среды косвенного окружения являются: политико-правовые, экономические, социальные и технологические факторы.

Поскольку предприятие тесно связано хозяйственными отношениями с государством, политико-правовая составляющая макросреды чрезвычайно важна. Важнейшими политико-правовыми факторами для предприятия являются: степень политической стабильности; антимонопольное законодательство; регулирование занятости населения; налоговая политика и законодательство в этой сфере. Процессы, действующие в сфере экономики, влияют на покупательскую способность потенциальных потребителей и на стоимость активов предприятия.

Существенными экономическими факторами для предприятия являются: курсы обмена валют; уровень жизни населения; покупательная способность; уровень инфляции; доступность получения заемных средств в банках; ВВП и динамика его изменения; риски и просчеты. К значимым социально-культурным факторам относятся: изменения социальной структуры общества; уровень образования в обществе: степень развитости аспектов безопасности; уровень осознания проблем здоровья и безопасности; демографическая структура населения; активность потребителей. К основным технологическим факторам, влияющим на потенциал сбалансированного развития объекта исследований, относятся: динамика технологических изменений; достаточность новых технологий; влия-

ние изменений в технологиях на поведение потребителей; информационные технологии; наличие продуктов-заменителей.

Определить влияние вышеперечисленных технологических факторов внешней среды на предприятие очень сложно, поскольку предприятие занимается НИОКР и поставками продукции малыми партиями, что по экономическим соображениям не позволяет внедрять новые дорогостоящие высокопроизводительные технологии, за исключением модернизации оборудования. Предприятие значительное количество работ производит с использованием аутсорсинга (гальваника, печатные платы, механообработка и т. д.) Информационные технологии оказывают значительное влияние на все аспекты деятельности предприятий. Однако на предприятие, которое имеет небольшую численность и объем производства, с небольшой номенклатурой выполняемых работ, поставляющее малые партии изделий, влияние информационных технологий не столь значительно.

Анализ факторов макросреды позволил определить, что наиболее значимой возможностью для объекта исследования является большая вероятность его включения в число предприятий, входящих в программы федерального и регионального уровней. Это позволит предприятию более активно проводить перевооружение и осуществлять новые НИОКР.

Наиболее серьезными факторами, представляющими угрозу для дальнейшего развития объекта исследования являются следующие:

- сильная власть заказчиков оборонной продукции, которая позволяет им диктовать условия при заключении договоров в части формирования прибыли, выплаты авансов и порядка расчетов за изготовленную продукцию, часто невыгодные для предприятия;

- использование в изготавливаемой аппаратуре комплектующих иностранного производства. В особый период изготовление аппаратуры без иностранных комплектующих будет невозможно, что отразится на обороноспособности страны;

- появление конкурентов как в России, так и за рубежом. Хотя продукция предприятия по некоторым направлениям занимает монопольное положение в России и странах СНГ, однако, конкуренция неуклонно растет;

- высокий уровень инфляции, приводящий к увеличению цен на выпускаемую продукцию;

- растущие требования заказчиков к снижению цен и повышению качества продукции. Одновременное выполнение данных требований проблематично из-за инфляции, высокой зарплаты персонала, постоянным повышением качества продукции, что приводит к увеличению затрат;

- в связи с кризисом уменьшается ВВП, а, значит, и выделяемые средства на оборонную тематику;

- постоянный рост цен на энергоносители, материалы и комплектующие (в год до 10-15 %). Приводит к повышению издержек производства, а, значит, и цен на продукцию;

- отсутствие возможностей оперативно пополнять оборотные средства. Специфика работы предприятия с заказчиками оборонной продукции не позволяет своевременно и в необходимом количестве получать авансы на выполнение работ;

- предприятие выпускает наукоемкую продукцию с большим технологическим циклом изготовления, что требует использования банковского кредита под большие проценты. Это ухудшает и без того сложное финансовое положение предприятия.

Среда непосредственного окружения включает все заинтересованные группы, которые прямо влияют или находятся под непосредственным влиянием основной деятельности предприятия. Это акционеры, поставщики, местные организации, конкуренты, покупатели, кредиторы, профсоюзы, торговые и иные организации. Большое число заинтересованных в деятельности предприятия групп создает сложности в управлении, связанные с тем, что каждая группа использует собственные критерии оценки функционирования предприятия с точки зрения своих интересов. Анализ мезосреды имеет следующие составляющие: общий анализ отрасли, анализ потребителей и анализ конкурентов.

Рассматриваемое предприятие относится к радиоэлектронной отрасли, входные барьеры в которую весьма значительны и определяются опытом, квалификацией персонала, наличием современного оборудования и технологий. Экономические характеристики занимаемого сегмента рынка оказывают большое влияние на процесс функционирования и развития деятельности хозяйствующего субъекта. В таблице 1 показано влияние экономических характеристик рынка на формирование стратегии развития предприятия.

Влияние экономических характеристик рынка на формирование стратегии развития предприятия

Экономическая характеристика	Стратегическое значение характеристик рынка для предприятия
Размер рынка (сегмента)	Незначителен. Это в какой-то мере гарантирует непроникновение на него крупных компаний
Темпы роста рынка (сегмента)	Низкие. Это является сдерживающим фактором для появления новых конкурентов
Производственные мощности	В занимаемом сегменте рынка наблюдается недостаток производственных мощностей, что является стимулом для появления новых конкурентов
Прибыльность рынка	Не высокая. Это является нестимулирующим обстоятельством к появлению конкурентов
Условия входа на рынок	Входной барьер на занимаемый сегмент рынка находится на достаточно высоком уровне, что не стимулирует появление новых конкурентов.
Себестоимость и значимость продукции	Большинство заказчиков на рынке хотя и заинтересованы в снижении цен, но в тоже время, учитывая сложность аппаратуры и ее значимость для обороноспособности страны, относятся с пониманием к достаточно высоким ценам на изготавливаемую продукцию
Стандартизация и унификация продукции	Чем выше стандартизация продукции, тем выше давление со стороны заказчиков по цене и качеству, поскольку легче найти другого поставщика. Однако, учитывая малые поставочные партии, высокую сложность продукции, добиться высокой стандартизации очень сложно, что уменьшает давление со стороны заказчиков.
Быстрые изменения в технологии	Приводят к тому, что оборудование морально устаревает до того, как полностью амортизируется. Быстрых изменений в технологии производства продукции в занимаемом предприятием сегменте не происходит.
Вертикальная интеграция	Предприятие не стремится к введению структуры вертикальной интеграции, выполняя значительные объемы работ сторонними организациями.
Экономия на масштабе	Экономии на масштабе производства предприятию добиться не удастся по причине малых партий изготавливаемой продукции
Количество заказчиков	Количество заказчиков в занимаемом сегменте небольшое, что обязывает предприятие стремиться к максимальному удовлетворению требований заказчиков с упреждением их пожеланий.
Количество конкурентов	Незначительное.

Анализ потребителей призван дать ответ на три группы стратегических вопросов, связанных с сегментацией рынка, мотивацией потребителей и выявлением их неудовлетворенных нужд и потребностей. Заказчиками со стороны силовых структур данного предприятия являются: МО, ФСБ, ФСО. Однако, учитывая, что предприятием осваиваются новые направления деятельности, а также возобновляются работы по гражданской продукции, прогноз развития деятельности предприятия до 2020 года благоприятен.

При анализе конкурентной ситуации рассматриваются следующие факторы: барьеры на вход в отрасль, конкуренты, товары-заменители, поставщики, прибыльность сегмента и ключевые факторы успеха. Главные проблемы при анализе конкурентов связаны с тем, что сложно выявить всех конкурентов предприятия, т.к. они могут появляться непредсказуемо быстро, но могут также быстро и исчезать.

Мониторинг внутренней среды функционирования объекта исследования включает анализ выполнения плана по НИОКР, оказанию услуг и производству продукции, исследование состояния трудовых ресурсов предприятия, маркетинговой деятельности, финансового состояния и финансовых результатов. Проведенное исследование дает возможность оценить уровень научного, производственного, кадрового, инновационно-инвестиционного и финансового потенциала, а также потенциала менеджмента и маркетинга. Наиболее значимыми факторами, характеризующими внутреннюю среду функционирования предприятия, являются уровень развития исследовательской базы, благоприятный инновационный климат, устойчивое финансовое положение, наличие персонала соответствующей квалификации, возможность прогнозирования спроса, значительный объем инвестиций.

Анализ внутренней среды функционирования объекта исследования позволил составить сводную матрицу его сильных сторон (таблица 2).

Слабые стороны внутренней среды объекта исследования представлены в таблице 3.

Т а б л и ц а 2

Сводная матрица сильных сторон внутренней среды инновационно-активного предприятия

Сильные стороны: название	Сильные стороны: содержание
На предприятии имеется хорошая научная база для проведения разработок и хорошо оснащенное производство для изготовления продукции	Возможно создание инновационной и конкурентоспособной продукции и ее ускоренное освоение
Монопольное положение продукции предприятия в России	В России предприятие практически не имеет конкурентов по выпускаемой продукции
Наличие большого опыта проведения полного цикла работ - от научных исследований, разработки и изготовления опытных образцов до поставки в войска и последующего эксплуатационного сопровождения	Позволяет разрабатывать и изготавливать аппаратуру на уровне лучших зарубежных образцов
Средняя заработная плата по предприятию находится на уровне выше средне и по г. Воронежу, и по Воронежской области	Позволяет привлекать опытных, высококвалифицированных специалистов
Надежные отношения с заказчиком продукции	Позволяет быстро решать спорные вопросы в области экономики и техники
Налаженные контакты с администрациями города и области	Позволяет успешно решать социальные, экономические и прочие вопросы жизнедеятельности.
Расширение взаимосвязей с предприятиями концерна в процессе осуществления научной производственной деятельности путем использования материальных и нематериальных активов, кооперации	Позволяет получить значительный синергетический эффект, что способствует росту объемов производства и прибыли.
Наличие высокого научного потенциала, опытного персонала, площадей и оборудования	Дает возможность существенно увеличить объем изготавливаемой продукции

Т а б л и ц а 3

Сводная матрица слабых сторон внутренней среды инновационно-активного предприятия

Слабые стороны: название	Слабые стороны: содержание
100 % объема выпускаемой продукции составляют оборонные заказы	Ограничиваются возможности диверсификации деятельности и создаются сложности для перспективного развития
Предприятие в недостаточной мере готово к диверсификации в сторону гражданской продукции	Не дает предприятию развиваться в полной мере
Значительный износ оборудования	Имеет отрицательные последствия для осуществления инновационной деятельности
Большие запасы неиспользуемых комплектующих (около 2 % годового объема производства)	Приводит к нерациональному использованию оборотных средств и дефициту текущего финансирования
Высокие издержки производства и невысокая рентабельность деятельности, связанные со спецификой выпускаемой продукции	Ограничиваются возможности перспективного развития

Проведенное исследование показало, что результативность сбалансированного развития инновационно-активного хозяйствующего субъекта обуславливается взаимоувязкой основных факторов:

- структурой и потребностями рынка;
- ресурсной базой инновационного развития;
- наличием эффективной системы управления развитием;
- активностью инновационной деятельности.

Сложность в том, что совокупность факторов экономического развития не может быть представлена одним и тем же их набором для различных экономических объектов и систем и даже для одного субъекта на разных этапах его развития. Моделируя взаимоотношения между указанными базовыми компонентами, можно выстроить достаточно эффективную схему управления, которая позволит видеть функционирование системы как изнутри, так и извне, а также предсказывать возможные направления ее сбалансированного развития.

ЛИТЕРАТУРА

- 1 Ченцова Е.П., Артеменко В.Б. Анализ потенциала инновационного развития отечественных предприятий // Инновационный Вестник Регион. 2012. №2. С. 20-24.
- 2 Ожегов С.И. Словарь русского языка. М.: Оникс, 2012. 1200 с.
- 3 Хорев А. И., Барщук И.В., Артеменко В.Б. Развитие инновационного потенциала предприятия. Воронеж: ВГТА, 2004. 120 с.
- 4 Полозова А.Н., Горковенко Е.В. Инструментарий управления развитием перерабатывающих организаций. Воронеж: ЦНТИ, 2010. 291 с.
- 5 Персиянов Г.Г., Артеменко В.Б. Сбалансированное развитие экономических систем при освоении инноваций // ФЭС: Финансы. Экономика. Стратегия. 2012. № 12. С. 13 – 17.
- 6 Полозова А.Н., Брянцева Л.В., Лохманова И.С. Сбалансированное управление организационным развитием: концепция, инструментарий. Воронеж: Научная книга, 2007. 144 с.
- 7 Артеменко В.Б. Сущностное содержание и особенности сбалансированного развития инновационно-ориентированных экономических систем // Экономика и предпринимательство. 2014. № 1-1 (42-1). С. 179 – 184.
- 8 Артеменко В.Б. Особенности управления развитием инновационно-ориентированных экономических систем // Инновационный Вестник Регион. 2013. №4.2. С. 7-12.
- 9 Хорев А.И., Полозова А.Н., Очнев В.В. Сбалансированное управление изменениями в экономических комплексах. Воронеж: Научная книга, 2007. 160 с.
- 10 Артеменко В.Б., Агафонова М.С. Вопросы адаптации экономических систем к инновациям // Фундаментальные исследования. 2013. № 10-9. С. 1995 – 1999.

REFERENCES

- 1 Chentsova E.P., Artemenko V.B. Analysis of innovation development's potential of domestic enterprises. *Innovatsionnyi Vestnik Region*. [Innovation Herald Region], 2012, no. 2. pp. 20-24. (In Russ.).
- 2 Ozhegov S.I. Slovar' russkogo iazyka [Russian dictionary]. Moscow, Oniks, 2012. 1200 p. (In Russ.).
- 3 Khorev A.I., Barshchuk I.V., Artemenko V.B. Razvitie innovatsionnogo potentsiala predpriiatiia [The development of innovative capacity of enterprises]. Voronezh, VGTA, 2004. 120 p. (In Russ.).
- 4 Polozova A.N., Gorkovenko E.V. Instrumentarii upravleniia razvitiem pererabatyvaiushchikh organizatsii [Management's Instrumentation of development processing organizations]. Voronezh, TsNTI, 2010. 291 p. (In Russ.).
- 5 Persiianov G.G., Artemenko V.B. Balanced development of economic systems during the development of innovation. *Finansy Ekonomika. Strategii*. [Finance. Economy. Strategy,], 2012. № 12. P. 13 - 17. (In Russ.).
- 6 Polozova A.N., Briantseva L.V., Lokhmanova I.S. Sbalansirovannoe upravlenie organizatsionnym razvitiem: kontsetsiia, instrumentarii [Balanced management of organizational development: concept, tools]. Voronezh, Nauchnaia kniga, 2007. 144 p. (In Russ.).
- 7 Artemenko V.B. Essential content and features of the innovation-oriented economic systems' balanced development. *Ekonomika i predprinimatel'stvo*. [Economics and Business], 2014, no. 1-1 (42-1), pp. 179 - 184. (In Russ.).
- 8 Artemenko V.B. Specificity of development management innovation-oriented economic systems. *Innovatsionnyi Vestnik Region*. [Innovation Herald Region], 2013, no. 4.2, pp. 7-12. (In Russ.).
- 9 Khorev A.I., Polozova A.N., Ochnev V.V. Sbalansirovannoe upravlenie izmeneniiami v ekonomicheskikh kompleksakh [Balanced management of changes in economic complexes], Voronezh, Nauchnaia kniga, 2007. 160 p. (In Russ.).
10. Artemenko V.B., Agafonova M.S. Adaptation of economy system to innovations. *Fundamental'nye issledovaniia*. [Fundamental research], 2013, no. 10-9, pp. 1995 – 1999. (In Russ.).