

УДК 005.591.1:005.21:339.1

JEL Classification: L21, M10, O31

DOI: 10.20535/2307-5651.33.2025.335896

Христенко О. В.

аспірант

(відповідальний автор)

ORCID ID: 0009-0004-4922-5080

Данильчук Г. Б.

кандидат економічних наук, доцент

ORCID ID: 0000-0002-9909-2165

Черкаський національний університет
імені Богдана Хмельницького**Khrystenko Oleksandr, Danylchuk Hanna**

Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy

СУТНІСТЬ ПОНЯТТЯ СТРАТЕГІЇ В УПРАВЛІННІ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ У РИНКОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

THE ESSENCE OF THE CONCEPT OF STRATEGY IN THE MANAGEMENT OF INNOVATION PROCESSES AT ENTERPRISES IN A MARKET ENVIRONMENT

Запровадження на прикладному рівні здобутків технологічного прогресу, позитивних ефектів від автоматизації та трендів індустрії 4.0 є неможливим без пошуку інновацій, придатних для підвищення рівня ефективності діяльності підприємств у процесі їх стратегічного розвитку. Метою дослідження є узагальнення характеристик змістової сутності поняття стратегії в управлінні інноваційними процесами на підприємствах у ринковому середовищі задля формалізації інформаційного ресурсу для менеджменту підприємств, які перебувають на етапі розроблення власних стратегій інноваційного розвитку. У дослідженні були використані методи синтезу, аналізу, систематизації, узагальнення. Проаналізовано класичні підходи та наукові школи стратегічного та інноваційного менеджменту, доведено важливість синергетичного зв'язку між цими напрямками управлінської діяльності на теоретико-методичному та прикладному рівнях.

Ключові слова: стратегія, стратегічне управління, інновація, інноваційний менеджмент, ринкове середовище, менеджмент організації.

The implementation of technological progress achievements, positive effects of automation and trends of industry 4.0 at the applied level is impossible without the search for innovations suitable for increasing the level of efficiency of enterprises in the process of their strategic development. The purpose of the study is to generalize the characteristics of the content essence of the concept of strategy in the management of innovation processes at enterprises in a market environment in order to formalize an information resource for the management of enterprises that are at the stage of developing their own strategies for the innovative development of business entities. In the study methods of synthesis, analysis, systematization, generalization are used. Classical approaches and scientific schools of strategic and innovative management were analysed, the importance of the synergistic connection between these areas of management activity at the theoretical, methodological and applied levels was proven. The evolution of the theory of strategic management is traced from the identification of strategy with a plan formed on the basis of the analysis of the external environment of the enterprise to its understanding as a set of possibilities for using unique internal resources and external circumstances of the business entity's activities. It is proposed to understand the enterprise's strategy as a set of pre-planned actions based on the results of management decisions aimed at increasing economic power and expanding the boundaries of its influence on the market, or at achieving any other effect desired by the stakeholders of the business entity, and which are capable of providing it with long-term competitive advantages based on the use of available internal resources and competencies in the existing external conditions of business functioning. It is established that the goal of the enterprise's innovative strategy in a market environment should be leadership in the market or in its individual segments, reducing the cost of products, works or services, automating production or financial and economic processes, updating the enterprise's material fund or transferring business activities to a digital format.

Keywords: strategy, strategic management, innovation, innovation management, market environment, organizational management.

Постановка проблеми. Ринкове середовище ведення бізнесу формує специфічну атмосферу для розвитку фінансово-господарської діяльності підприємств, установ і організацій. Визначальні ролі попиту і пропозиції для економічного виживання та сталої рентабельності суб'єктів господарювання мають усвідомлюватися їх топ-менеджерами та відображатися у їх стратегіях.

Розуміння необхідності передбачення фокусу подій в умовах постійних ринкових змін, здатності до формування адекватних реакцій на мінливість середовища ведення підприємницької діяльності, тощо, ставлять управлінський персонал вітчизняних компаній у ситуації постійного вибору альтернатив щодо того, яким шляхом рухатися, які стратегічні орієнтири ставити перед

собою та працівниками для того, аби найкраще відповісти очікуванням та побажанням стейкхолдерів. Запровадження на прикладному рівні здобутків технологічного прогресу, позитивних ефектів від автоматизації та трендів індустрії 4.0, у тому числі цифровізації економічного простору та трансформації бізнес-процесів підприємницьких структур є неможливим без пошуку інновацій, придатних для підвищення рівня ефективності діяльності підприємств. З огляду на наведені факти, не потребує додаткових аргументів припущення щодо того, що стратегічні та інноваційні ініціативи повинні бути інтегровані для досягнення максимального синергетичного ефекту в межах комплексного підходу до менеджменту сучасних організацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні вчені різнобічно досліджують питання стратегічного управління інноваційними процесами. Наприклад, Бойко О. В., Ковальчук Н. А. конкретизують особливості формування інноваційної стратегії підприємств на засадах маркетингу [1], Зикіна В. О. опікується питаннями оцінювання ефективності формування стратегії інноваційної діяльності машинобудівних підприємств [2], Ковтун О. І. вважає інноваційну стратегію в системі управління конкурентоспроможністю імперативом для вітчизняних підприємств в умовах перманентної кризи національної економіки [3], Лисенкова Н. В. фокусується на питаннях організації та реалізації стратегічного контролінгу як пріоритетної функції стратегічного управління інноваційною діяльністю [4], Львова Ю. Г. конкретизує роль інтелектуальної власності у процесах формалізації та реалізації інноваційних стратегій підприємств [5], Македон В. В., Рубець Д. С. комплексно вивчають теорію та методологію стратегічного інноваційного розвитку підприємств [6], Семенюк О. М. наголошує на необхідності формування інноваційної стратегії розвитку промислових підприємств [7], Сігуа В. Т. наполягає на доцільності використання механізму трансляції в процесі формування ефективних стратегій інноваційного розвитку підприємств [8], Терьошкіна Н. Є. досліджує вплив кризових механізмів на стан інноваційних стратегій [9], Янковець Т. М. фокусується на класифікації інновацій з метою стратегічного управління підприємствами легкої промисловості [10], тощо.

Інформаційне забезпечення процесу розробки стратегій розвитку підприємств, у тому числі і щодо запровадження інновацій на шляху до досягнення нового рівня конкурентних переваг на ринках товарів і послуг, потребує використання менеджерами зрозумілої термінології, і ця зрозумілість має полягати не лише у розумінні назви терміну, але і в усвідомленні його змістової сутності. У межах цього дослідження планується узагальнити параметри сенсів, які вкладаються сучасними дослідниками у дефініцію стратегії в управлінні інноваційними процесами.

Формування цілей статті. Метою дослідження є узагальнення характеристик змістової сутності поняття стратегії в управлінні інноваційними процесами на підприємствах у ринковому середовищі задля формалізації інформаційного ресурсу для менеджменту підприємств, які перебувають на етапі розроблення власних стратегій інноваційного розвитку бізнесу.

Виклад основного матеріалу. У різні часи представники наукових шкіл стратегічного менеджменту

демонстрували відмінні варіації бачення та розуміння сутності поняття стратегії. Прийшовши в цивільний словообіг із військової тематики, термін «стратегія» по-різному трактується сучасними фахівцями. Проведемо огляд підходів до конкретизації змістової сутності поняття стратегії у межах різних шкіл сучасного менеджменту організацій.

Класична (раціональна) школа стратегічного менеджменту започаткована такими вченими, як М. Портер та І. Ансофф. У межах цієї школи, стратегія позиціонується як набір управлінських дій, який формується за результатами раціонального планування, комплексного аналізу тенденцій зовнішнього середовища та оцінювання наявних внутрішніх ресурсів суб'єкта господарювання. У теорії Портера, яка має назву «П'ять сил Портера» (Porter's Five Forces, датується 1979 роком) стверджується, що найбільший вплив на формування стратегічних переваг підприємства на ринку створюють такі фактори як: споживачі та їх поведінка (тобто, потреби, вподобання, бажання), постачальники, продукти (наприклад, поява продуктів-замінників, очевидно, матиме вплив на економічні результати підприємства у перспективі), нові гравці – їх потенціал і вплив на тенденції ринку та наявний рівень конкуренції у обраному сегменті ринку. Суттєвий внесок у методологію, якою послуговується класична школа стратегічного менеджменту, вніс І. Ансофф, який запропонував матрицю Ансоффа у якості аналітичного інструмента, що дозволяє управлінцю обрати раціональну стратегію для перебування на ринку у залежності від того, чи представлено товар на ринку, чи він є інноваційною розробкою, та чи існує на разі ринок, на якому цей товар можна реалізувати, чи потрібно формувати нову нішу під новий унікальний продукт. Зазначимо, що такий аналіз має бути однією зі складових інноваційного стратегування, а відтак, парадигми класичної школи є придатними для використання у межах стратегічного інноваційного менеджменту організацій.

Другою за популярністю у науковому просторі стратегічного менеджменту вчені вважають Школу ресурсної бази (RBV – Resource-Based View), основоположниками якої стали Б. Вернерфельт, Дж. Барні. Концепції цієї наукової школи побудовані навколо переконання, що стратегія підприємства визначається його унікальними ресурсами, які і формують його конкурентні переваги на довгострокову перспективу. Недоліком цієї школи в цілому можна вважати припущення, що зовнішнє середовище діяльності підприємства ніяк не має впливати на стратегічну візію його функціонування та розвитку. Водночас, її парадигми також використовуються інноваційними менеджерами у процесі професійної діяльності, адже в умовах ринкової економіки суттєвою конкурентною перевагою компанії у боротьбі за клієнтів є інноваційність її продуктів, сервісів, а також механізмів їх виробництва, реалізації, тощо.

Наукова Школа динамічних здатностей або можливостей (Dynamic Capabilities) авторства Д. Тіса, Г. Пізано, Е. Шуен побудована на гіпотезі, що стратегічний успіх підприємства у сучасному турбулентному середовищі залежить від його здатності швидко адаптуватися до нових умов, інтегрувати та реорганізовувати наявні ресурси та шукати нові для задоволення актуалізованих потреб.

Серед сучасних наукових шкіл стратегічного менеджменту набуває популярності така, що побудована на стратегії Блакитного океану (Blue Ocean Strategy). Її концепції добре корелюють з потребою інноваційного розвитку організації, підтримують її та обґрунтовують. Ідеологи цієї школи, В. Ч. Кім, Р. Моборн пропонують підприємствам для економічного виживання у перспективі не боротися на існуючих ринках (у «червоних океанах»), а створювати нові («блакитні океани»). Слідування цій рекомендації для менеджменту сучасного підприємства фактично означає його беззаперечну згоду до запровадження інновацій та визнання вирішальної ролі інноваційного менеджменту для довгострокового успіху бізнесу.

Інституційна теорія стратегій авторства П. ДіМаджіо, В. Павела ґрунтується на припущенні, що економічна поведінка суб'єкта господарювання у значній мірі залежить від соціальних, культурних і нормативних факторів, що супроводжують його діяльність в інституційному середовищі. Подібні припущення висуваються прихильниками конфігураційної школи стратегічного менеджменту, які вважають, що успішна стратегія виникає в результаті дотриманням кореляції між структурою організації, її культурою та оточенням (Г. Мінцберг). Важливість ролі зацікавлених сторін у розробці та реалізації стратегій підприємств, установ, організацій підкреслює Е. Фрімен – автор Теорії стейкхолдерів у стратегічному менеджменті, який наполягає на необхідності побудови стратегій бізнесу з фокусом на інтереси працівників, клієнтів, постачальників, суспільства, а не лише акціонерів компанії.

Теорія компетентностей (Core Competencies) також підходить для використання як у стратегічному, так і у інноваційному менеджменті. Г. Хамел, К. К. Прахалад, які вважаються її фундаторами та ідеологами, сліднують із припущення, що стратегічні конкурентні переваги компаній базуються на ключових компетенціях, які є настільки унікальними, що їх складно імітувати, повторювати іншим суб'єктам, що знаходяться на ринку.

Запропонований перелік наукових шкіл стратегічного менеджменту не є вичерпним, але їх теоретико-методичні підвалини дозволяють сформувати сутнісне розуміння інноваційного менеджменту у стратегічному контексті, а також окреслити змістову сутність поняття стратегії організації. Водночас, спроби уточнення та конкретизації цього терміну продовжуються у сучасній науковій думці. Наприклад, Лисенкова Н. В. стверджує, що на рівні сенсів стратегія означає взаємозв'язаний комплекс дій в ім'я зміцнення життєздатності і потужності підприємства (фірми) по відношенню до його конкурентів. Іншими словами, стратегія – це детальний усебічний комплексний план досягнення поставленої мети [4, с. 177]. У межах цього дослідження, сутність поняття стратегії підприємства пропонуємо розуміти як набір попередньо спланованих дій за результатами управлінських рішень, які спрямовані на нарощення економічної потужності та розширення його впливу на ринку, або на досягнення будь-якого іншого бажаного для стейкхолдерів суб'єкта господарювання ефекту, і які здатні забезпечити йому довгострокові конкурентні переваги на основі використання наявних внутрішніх ресурсів і компетенцій у сформованих зовнішніх умовах функціонування бізнесу.

У сфері інноваційного менеджменту можна виділити постаті кількох знаних дослідників, чий науковий праці мали вплив на розширення меж розуміння проблемних аспектів управління інноваційною діяльністю. Наприклад, Й. Шумпетер вважається основоположником теорії розуміння інновацій як каталізатора, рушійної сили економічного розвитку на мікро та макrorівнях через процеси «творчого руйнування» (тобто витіснення з ринку «старих», традиційних товарів, послуг, підходів, тощо, новими). Е. Роджерс відомий у науці менеджменту «Теорією дифузії інновацій», яка наголошує на тому, що нові ідеї та технології проникають на різні рівні та у різні елементи соціально-економічних систем. Такий підхід дозволяє зрозуміти та спрогнозувати, яким чином інновації будуть сприйняті їх потенційними споживачами та іншими учасниками ринку. К. Крістенсен, творець теорії «підривних інновацій» (“disruptive innovation”), пояснює, як відбувається заміщення лідерів ринку продуктами або послугами, що можуть бути дешевшими, простішими та не такими статусними, однак, виробляються із застосуванням інновацій. Наукові ідеї та напрацювання К. Крістенсена вважаються вартими пильної уваги під час організації та реалізації бізнес-стратегій та процесів інноваційного менеджменту.

Ідеологом змін у управлінні інноваціями став Г. Чесбро, який описав концепцію «відкритих інновацій» (“open innovation”), згідно якої суб'єкти господарювання мають використовувати у конкурентній боротьбі на ринках як внутрішні (наприклад, такі, що походять від працівників, акціонерів), так і зовнішні (владні структури, партнери, інвестори) інноваційні ідеї.

Не можна оминати увагою і українських вчених, які досліджують проблеми та перспективи інноваційного менеджменту. Македон В. В., Рубець Д. С. зазначають, що стратегія інноваційного розвитку визначається як складова частина інноваційного менеджменту та стратегії підприємства, що встановлює, на яку товарно-ринкову комбінацію потрібно орієнтувати підприємству свою інноваційну діяльність. Відповідно до системного підходу інноваційна стратегія – це одна із складових економічної стратегії, що визначається як набір правил, методів і засобів пошуку найкращих перспективних для організації напрямів розвитку науково-технічних досліджень, ресурсної політики. З позицій цілеорієнтованого підходу, інноваційна стратегія визначається як один із засобів досягнення цілей організації, який відрізняється від інших своєю новизною, передусім для даної організації, для галузей ринку, споживачів, країни в цілому. Однак, враховуючи спільність функцій інноваційного та стратегічного менеджменту та наявність взаємозв'язку між ними, вчені пропонують розглядати поняття інноваційної стратегії саме з позицій комплексного підходу [6, с. 78]. Стратегічною метою підприємства є, на наш погляд, сталий розвиток у довгостроковій перспективі. Використання інновацій на підприємстві, як правило, спрямоване на підвищення прибутку, що прямо впливає на здійснення такого розвитку та є його інструментом. Тобто, зростання прибутку впливає на можливість внутрішнього інвестування, трансформації ідеї у інновацію, що дозволяє досягати стратегічної мети. Звідси випливає, що під інновацією можна розуміти будь-яке нестандартне новітнє вирішення проблеми, що сприяє досягненню стратегічної мети [10, с. 215].

Тобто, шлях інноваційного розвитку підприємства особливо у контексті управлінського підходу до запровадження та використання інновацій, розпочинається зі стратегії. Менеджерам необхідно оцінити поточний стан ресурсів підприємства, провести комплексний аналіз його можливостей та компетенцій, зосередитися на ринкових умовах, а також на слабких і сильних сторонах ведення бізнесу, на ризиках, які супроводжують його розвиток на різних часових інтервалах. За результатами такої аналітичної роботи, менеджмент суб'єкта господарювання у подальшому може пропонувати інноваційні підходи до посилення слабких сторін та тих напрямів, де у підприємства відсутні відчутні конкурентні переваги, та пропонувати запровадити інновації та оновлення у тих видах діяльності, де конкурентні переваги є суттєвими, однак, підвищення ефективності реалізації яких з плином часу дозволить йому стати лідером ринку у цих сегментах.

Отже, поняття стратегії містить у собі поняття стратегічного планування, яке у процесі стратегічного менеджменту фокусується на двох основних цілях: ефективний розподіл і використання ресурсів та адаптація до зовнішнього середовища. Розробка стратегії починається з формулювання загальної мети організації [4, с. 177]. Якщо метою є запровадження інновації у виробничий або бізнес-процес, така стратегія може отримати назву інноваційної або інноваційно орієнтованої.

Бойко О. В., Ковальчук Н. А. наполягають на тому, що обґрунтовуючи вибір інноваційної стратегії, управлінському персоналу підприємств необхідно враховувати її відповідність загальній стратегії його розвитку, прийнятність за рівнем ризику, передбачати готовність ринку до сприйняття новинки. «Інноваційна стратегія підприємства повинна підвищувати і/або підтримувати його конкурентний статус. Вона повинна відображати зміст і основні напрямки процесу інноваційного розвитку підприємства» [1, с. 36]. Таким чином, виникає проблематика встановлення коректної цілі інноваційної стратегії, яка, до того ж, не повинна суперечити стратегічним орієнтирам генеральної стратегії функціонування та розвитку суб'єкта господарювання. Зікіна В. О. визначає сутність формування стратегії інноваційної діяльності – як визначення цілей, яких необхідно досягти у плановому періоді щодо освоєння нових видів продукції, завоювання нових ринків чи збільшення частки на старих; напрямів науково-технічних досліджень і розробок, спрямованих на залучення масштабних інновацій, пов'язаних зі зміною технологій, організаційними змінами, тощо [2, с. 120]. Відтак, інноваційна стратегія може не передбачати випуск нового продукту чи започаткування інноваційного виду діяльності, а може мати на меті модернізацію підходів до реалізації традиційних бізнес-процесів, що підвищить рівень їх ефективності, результативності, дозволить економити час та корпоративні ресурси компанії.

Ковтун О.І. під механізмом впровадження інновацій на всіх ланках ланцюжків формування вартості продуктів бізнесу вітчизняних підприємств розуміє стратегію підприємства з інноваційним імперативом для усього його стратегічного набору, імперативом, який визначає зміст та задає логіку усієї бізнесової поведінки підприємства в ринковому середовищі на довготривалу перспективу. Тобто, інноваційна стратегія або стратегія інновацій – визначає логіку та принципи поведінки

підприємства, пропонує методи конкуренції та ведення бізнесу, задає напрями діяльності та розвитку на основі інновацій, а точніше інвестицій в інновації, за ключовими факторами успіху в бізнесі [3, с. 90]. У даному випадку ми спостерігаємо поведінковий (біхевіористичний) підхід до визначення поняття стратегії, коли в основу її сутності покладається модель поведінки підприємства на ринку – класичної, традиційної або нетипової, інноваційної.

Основними аспектами реалізації стратегічного управління інноваційною діяльністю є такі: планування, моніторинг і контроль, менеджмент ризику. У процесі складання первинного плану виконання проєкту і його подальшій деталізації визначаються зміст конкретних заходів, їх взаємозв'язок і терміни, а також ресурсні потреби [4, с. 179].

Інноваційні стратегії та підходи до їх формалізації відрізняються у залежності від виду економічної діяльності, якою займається підприємства. Наприклад, стратегія промислових підприємств передбачає об'єднання політики технічної та інвестиційної (політики капіталовкладень) і спрямована на впровадження нових технологій і видів продукції, тобто інновацій, що передбачає вибір певних об'єктів досліджень, за допомогою яких підприємства намагаються сприяти, насамперед, систематичним пошукам нових технологічних можливостей [5, с. 169]. Для підприємств сфери послуг інновації можуть відображатись у нових методах сервісного обслуговування клієнтів, використання можливостей цифровізації та їх надання в онлайн-форматі.

Розуміння інноваційної стратегії перш за все базується на стратегічному підході до бачення майбутнього організації, але при цьому необхідно враховувати особливості інноваційних процесів на підприємстві, які в поєднанні формують «один із радикальних засобів досягнення цілей організації в умовах високого рівня невизначеності» [6, с. 83]. Управління інноваційними процесами підприємства не обмежується лише вибором інноваційної стратегії розвитку. Зусилля вищого керівництва необхідно спрямовувати на те, щоб забезпечити реалізацію вибраної стратегії [7, с. 5].

В умовах ринкової економіки потрібен комплексний підхід до формування основ інноваційної стратегії підприємства. Зокрема, метою такої стратегії має стати лідерство на ринку або у окремих його сегментах, зменшення собівартості продукції, робіт або послуг, автоматизація виробничих або фінансово-господарських процесів, оновлення матеріального фонду підприємства або переведення підприємницької діяльності у цифровий формат. Конкретні цілі інноваційного розвитку та часові орієнтири їх досягнення регулюються специфікою виду економічної діяльності, станом конкуренції у галузі, фінансовими можливостями та готовністю персоналу до запровадження інновацій, його бажанням навчатися та опановувати нові технології. Комплексний підхід до проблем впровадження і підтримки інноваційних стратегій дозволить створити стійку систему координації внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, яка б враховувала особливості їх технічної сфери (техносферу), інтереси управлінської сфери і потенційні можливості сектору партнерських зв'язків [8, с. 78]. Реалізація класичних функцій менеджменту, таких як планування, організація, мотивація, контроль у стратегічному управлінні інноваціями перебуває у стійкій

залежності від рівня фахових здібностей і компетенцій топ-менеджменту та лінійних керівників, виконавців стратегії. Справжнім управлінським викликом стає подолання опору змінам, яке часто спостерігається на підприємствах, які не мають прозорої інформаційної політики щодо запровадження нововведень.

Висновки. Дослідження сутності поняття стратегії в управлінні інноваційними процесами на підприємствах у ринковому середовищі дало змогу зробити такі висновки. Огляд основних наукових концепцій і парадигм шкіл стратегічного управління організаціями, спрямовує до висновку щодо наявності різноманітних підходів до глибинного розуміння сутності стратегії управління підприємством, яке еволюціонує від ототожнення стратегії з планом, сформованим на результатах аналізу зовнішнього середовища підприємства, до її розуміння як сукупності можливостей використання унікальних внутрішніх ресурсів і зовнішніх обставин діяльності суб'єкта господарювання. Концептуальні засади розглянутих наукових шкіл можуть бути використаними для організації та реалізації завдань сучасного стратегічного менеджменту. Водночас, зрозумілим стає той факт, що синергія підходів до стратегічного та інноваційного менедж-

менту та об'єднання цих двох напрямів управлінської діяльності у єдиний комплексний підхід до управління організаціями в умовах ринкової економіки може надати їм унікальні довгострокові конкурентні переваги та забезпечити економічне виживання попри фактори турбулентності та постійної зміни ринкових тенденцій і настроїв споживачів продуктів і послуг.

Запропоновано стратегію підприємства розуміти як набір попередньо спланованих дій за результатами управлінських рішень, які спрямовані на нарощення економічної потужності та розширення меж його впливу на ринку, або на досягнення будь-якого іншого бажаного для стейкхолдерів суб'єкта господарювання ефекту, і які здатні забезпечити йому довгострокові конкурентні переваги на основі використання наявних внутрішніх ресурсів і компетенцій у сформованих зовнішніх умовах функціонування бізнесу.

Перспективи подальших досліджень полягають у використанні запропонованої дефініції стратегії та характеристик комплексного підходу до стратегічного інноваційного управління у якості інформаційного базису для удосконалення та розширення концептуальних засад розроблення стратегій інноваційного розвитку сучасних підприємств.

Література:

1. Бойко О. В., Ковальчук Н. А. Особливості формування інноваційної стратегії підприємств на засадах маркетингу. *Економічні науки. Сер. : Економіка та менеджмент*. 2011. Вип. 8. С. 32–37.
2. Зикіна В. О. Оцінювання ефективності формування стратегії інноваційної діяльності машинобудівних підприємств. *Держава та регіони. Сер. : Економіка та підприємництво*. 2013. № 2. С. 119–122.
3. Ковтун О. І. Імператив інноваційної стратегії в системі управління конкурентоспроможністю для вітчизняних підприємств в умовах перманентної кризи національної економіки. *Вісник Сумського державного університету. Сер. : Економіка*. 2013. № 1. С. 86–101.
4. Лисенкова Н. В. Стратегічний контролінг як пріоритетна функція стратегічного управління інноваційної діяльності. *Актуальні проблеми державного управління*. 2012. № 1. С. 175–180.
5. Львова Ю. Г. Інтелектуальна власність як засадничий елемент інноваційної стратегії машинобудівних підприємств. *Вісник Донецького університету економіки та права*. 2012. № 2. С. 163–170.
6. Македон В. В., Рубець Д. С. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: теорія та методологія. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Технічний прогрес та ефективність виробництва*. 2013. № 45. С. 75–86.
7. Семенюк О. М. Необхідність формування інноваційної стратегії розвитку промислових підприємств. *Економічний форум*. 2013. № 3. С. 139–144.
8. Сігуа В. Т. Використання механізму трансляції в процесі формування ефективних стратегій інноваційного розвитку підприємств. *Економіка розвитку*. 2013. № 3. С. 76–78.
9. Терешкіна Н. Є. Кризові механізми та інноваційна стратегія. *Економічні інновації*. 2013. Вип. 53. С. 277–285.
10. Янковець Т. М. Класифікація інновацій з метою стратегічного управління підприємствами легкої промисловості. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2009. № 6. С. 213–220.

References:

1. Boiko O. V., Kovalchuk N. A. (2011). Osoblyvosti formuvannya innovatsiinoi stratehii pidpriemstv na zasadakh marketynhu [Features of the formation of an innovative strategy of enterprises based on marketing]. *Ekonomichni nauky. Ser.: Ekonomika ta menedzhment – Economic Sciences. Series: Economics and Management*, No. 8, pp. 32–37.
2. Zykina V. O. (2013). Otsiniuvannya efektyvnosti formuvannya stratehii innovatsiinoi diialnosti mashynobudivnykh pidpriemstv [Evaluating the effectiveness of forming an innovative activity strategy of machine-building enterprises]. *Derzhava ta rehiony. Ser.: Ekonomika ta pidpriemnytstvo – State and Regions. Series: Economics and Entrepreneurship*, No. 2, pp. 119–122.
3. Kovtun O. I. (2013). Imperativ innovatsiinoi stratehii v systemi upravlinnia konkurentospromozhnistiu dlia vitchyznianskykh pidpriemstv v umovakh permanentnoi kryzy natsionalnoi ekonomiky [The imperative of innovative strategy in the competitiveness management system for domestic enterprises in the conditions of a permanent crisis of the national economy]. *Visnyk Sumskoho derzhavnoho universytetu. Ser.: Ekonomika – Bulletin of Sumy State University. Series: Economics*, No. 1, pp. 86–101.
4. Lysenkova N. V. (2012). Stratehichniy kontrolinh yak prioryetna funktsiia stratehichnoho upravlinnia innovatsiinoi diialnosti [Strategic controlling as a priority function of strategic management of innovation activity]. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia – Topical Issues of Public Administration*, No. 1, pp. 175–180.
5. Lvova Yu. H. (2012). Intelektualna vlasnist yak zasadnychiy element innovatsiinoi stratehii mashynobudivnykh pidpriemstv [Intellectual property as a fundamental element of the innovative strategy of machine-building enterprises]. *Visnyk Donetskoho universytetu ekonomiky ta prava – Bulletin of Donetsk University of Economics and Law*, No. 2, pp. 163–170.
6. Makedon V. V., Rubets D. S. (2013). Stratehichniy innovatsiinyi rozvytok pidpriemstv: teoriia ta metodolohiia [Strategic innovative development of enterprises: theory and methodology]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "KhPI"*.

Tekhnichniy prohres ta efektyvnist vyrobnytstva – Bulletin of the National Technical University "KhPI". Technical Progress and Production Efficiency, No. 45, pp. 75–86.

7. Semenyuk O. M. (2013). Neobkhdnist formuvannia innovatsiinoi stratehii rozvytku promyslovykh pidpriemstv [The necessity of forming an innovative development strategy for industrial enterprises]. *Ekonomichnyi forum – Economic Forum*, No. 3, pp. 139–144.

8. Sihua V. T. (2013). Vykorystannia mekhanizmu transliatsii v protsesi formuvannia efektyvnykh stratehii innovatsiinoho rozvytku pidpriemstv [Using the translation mechanism in the process of forming effective strategies for the innovative development of enterprises]. *Ekonomika rozvytku – Economy of Development*, No. 3, pp. 76–78.

9. Teryoshkina N. Ye. (2013). Kryzovi mekhanizmy ta innovatsiina stratehiia [Crisis mechanisms and innovation strategy]. *Ekonomichni innovatsii – Economic Innovations*, Vol. 53, pp. 277–285.

10. Yankovets T. M. (2009). Klasyfikatsiia innovatsii z metoiu stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvamy lehkoï promyslovosti [Classification of innovations for the purpose of strategic management of light industry enterprises]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnolohii ta dyzainu – Bulletin of Kyiv National University of Technologies and Design*, No. 6, pp. 213–220.

Стаття надійшла до редакції 04.06.2025

Стаття опублікована 30.06.2025