

УДК 334.7:338.2

JEL classification: D91, L21, L25, O32

DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2020.02.024>

Ірена СВИДРУК,

доктор економічних наук, доцент, професор кафедри менеджменту,
Львівський торговельно-економічний університет,
вул. Туган-Барановського, 10, м. Львів, 79000, Україна,
e-mail: irena_svidruk@ukr.net
ORCID ID: 0000-0002-3099-6449

ПЕРЕДУМОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

Свидрук І. Передумови стратегічного планування інноваційного розвитку підприємств. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2020. Вип. 2. С. 24–35. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2020.02.024>

Svydruk, I. (2020). Peredumovy stratehichnoho planuvannia innovatsiinoho rozvytku pidpriemstv. [Prerequisites for strategic planning of innovative development of enterprises]. *The Herald of Ternopil National Economic University*, Vol. 2. P. 24–35. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2020.02.024>

Анотація

Вступ. Ефективна діяльність підприємства у висококонкурентному середовищі вимагає систематичного перегляду існуючих стратегій щодо вибору ринкових перспектив або формування інноваційного продуктового профілю. Конкурентоспроможний розвиток підприємства потребує використання гнучких стратегічних інструментів стимулювання розробки, виробництва і трансферу інновацій, що дозволяє системно підвищувати якість виробництва та сприяє зростанню його капіталізації.

Мета дослідження полягала в обґрунтуванні науково-прикладних засад стратегічного планування інноваційного розвитку підприємства як засадничого підґрунтя його конкурентоспроможності.

Методи. В основу аналізу покладено системний, структурно-функціональний і синергетичний підходи. Використано універсальні методи формальної логіки і наукової абстракції, базові засади дослідження інноватики, інвестології.

Результати. Розглянуто передумови обрання підприємствами різних типів інноваційних стратегій. Виявлено, що визначальною особливістю їх якісної побудови є вміння менеджерів оперувати великими масивами інформаційних

потоків для прогнозування тенденції розвитку економіки, зосередження на розкритті інноваційного потенціалу підприємства і адекватній розробці стратегії випереджального захоплення ринку. Проаналізовано стратегії інноваційного зростання з точки зору довгострокових перспектив і життєвого циклу інноваційного бізнесу. Виявлено стилі управління, які можуть спричинити чи наблизити настання організаційної кризи наступного етапу інноваційного бізнесу та запропоновано ймовірні шляхи управлінського втручання для попередження негативних наслідків. Запропонована логіка стратегії інноваційного розвитку підприємства охоплює первинне виокремлення інноваційної складової та покрокове розгалуження цілей з відповідним визначенням методів їхнього досягнення на наступному рівні стратегічного планування.

Перспективи. Подальші дослідження доцільно зосередити на визначенні передумов стратегічного планування та пріоритетів інноваційного розвитку економіки України.

Ключові слова: інновації; стратегування; диверсифікація; новаторські розробки; життєвий цикл; ринкова експансія.

Формул: 0, рис.: 3, табл.: 1, бібл.: 15.

Abstract

Irena SVYDRUK

PREREQUISITES FOR STRATEGIC PLANNING OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES

Introduction. The effective operation of the enterprise in a highly competitive environment requires a systematic review of existing strategies for choosing market prospects or the formation of an innovative product profile. Competitive development of the enterprise requires the use of flexible strategic tools to stimulate the development, production and transfer of innovations, which allows to systematically improve the quality of production and contributes to the growth of its capitalization.

Purpose. The purpose of the study was to substantiate the scientific and applied principles of strategic planning of innovative development of the enterprise as a fundamental basis for its competitiveness.

Methods. The analysis is based on systemic, structural-functional and synergetic approaches. Universal methods of formal logic and scientific abstraction, basic principles of research of innovation, investology are used.

Results. The preconditions for choosing different types of innovation strategies by enterprises are considered. It was found that the defining feature of their quality construction is the ability of managers to operate large arrays of information flows to predict the trend of economic development, focus on unlocking the innovative potential of the enterprise and adequate development of a strategy to capture the market. Strategies of innovative growth from the point of view of long-term prospects and a life cycle of innovative business are analyzed. Management styles that can cause or approach the onset of the organizational crisis of the next stage of innovative business are identified and possible ways of management intervention to prevent negative consequences are suggested. The

proposed logic of the strategy of innovative development of the enterprise includes the initial separation of the innovative component and step-by-step branching of goals with the appropriate definition of methods to achieve them at the next level of strategic planning.

Discussion. *Further research should focus on determining the prerequisites for strategic planning and priorities for innovative development of Ukraine's economy.*

Keywords: innovations; strategizing; diversification; innovative developments; life cycle; market expansion.

Formulas: 0, fig.: 3, tabl.: 1, bibl.: 15.

Актуальність дослідження та постановка проблеми. Європейський банк реконструкції та розвитку визначає інноваційний шлях розвитку підприємств найбільш суттєвим джерелом збільшення загальної продуктивності факторів зростання економічних систем [1]. Підґрунтям для успішного запровадження інновацій виступають сучасна організаційна структура управління підприємства, належна освіта і досвід управлінського персоналу, якісна комунікаційна інфраструктура. Водночас ефективна діяльність на висококонкурентних ринках потребує систематичного перегляду існуючих стратегій і генерування інноваційних ідей щодо вибору ринкових перспектив або формування оновленого продуктового профілю. Забезпечення конкурентоспроможного економічного розвитку підприємства потребує використання відповідних гнучких стратегічних інструментів для стимулювання розробок, виробництва і трансферу інновацій, що дає змогу знижувати виробничі витрати, системно підвищувати якість виробництва та сприяє зростанню капіталізації.

Аналіз останніх наукових досліджень і публікацій. Важливість питань стратегічного регулювання інноваційного розвитку підприємств зумовлює значну увагу вітчизняних і закордонних науковців до різних аспектів означеної проблематики. Розвиваючи теоретико-методичні підходи до ідентифікації стратегічної інноватики як підсистеми загального менеджменту, О. Гуртов представив аналіз практичних підходів до розробки інноваційної стратегії та обґрунтував, що з вибором стратегії пов'язана розробка планів проведення досліджень і розробок та інших форм інноваційної діяльності підприємства [2]. Н. Янченко, С. Безрук та В. Орябинська досліджували різні аспекти організації управління інноваційною діяльністю. Ними визначено організаційні особливості управління дослідженнями, розрахунками та впровадженням інновацій та запропоновані основи такого управління на засадах маркетингу [3]. І. Баришевська, Ю. Малишенко, К. Склева переконливо довели, що цілі та напрями розвитку у сферах господарської діяльності визначаються стратегічним планом і докладно описали шляхи реалізації імітаційної інноваційної стратегії підприємства [4]. Аналіз сучасних підходів до бізнес-моделей малих і середніх підприємств представив К. Daxhammeretal, який довів, що ключовими чинниками збереження конкурентоспроможності бізнесу в епоху глобальної діджиталізації можуть бути лише інновації [5]. Н. Ілляшенко, К. Ступнікова, А. Кириллова розглядали концептуальні засади стратегічних механізмів формування інноваційного розвитку підприємств. Дослідники виокремили умови переходу на випереджаючий шлях інноваційного розвитку і запропонували схему формування стратегічних напрямів та

спрощений механізм переходу на шлях випереджального розвитку [6]. Наголошуючи на важливості стійкості промислового розвитку, J. Staniškis та E. Katiliūtė розглядали, як процес постійних екологічних, економічних та соціальних інновацій впливає на загальну ефективність систем управління прийняття рішень [7]. Успіх інноваційного розвитку і організації цифрової трансформації підприємств в рамках стратегічного управління досліджував P. Kaczmarek [8]. Цей напрямок набув подальшого розвитку у науковому дослідженні Н. Летуновської, Л. Сагер та Л. Сигиди, які встановили етапи розроблення стратегії випереджального інноваційного розвитку в умовах Індустрії 4.0 [9]. Успішність інновацій у підприємствах виробничого сектору аналізували K. Celtekligil, Z. Adiguzel. На основі регресійного аналізу з ефектом медіації вони довели, що найбільш ефективною виявилась модель інноваційного розвитку, заснована на стратегічному плануванні [10]. Водночас G. Pisano наголошує на складнощах для багатьох підприємств щодо формулювання інноваційної стратегії, яка би узгоджувала інноваційні зусилля із загальною бізнес-стратегією. Дослідник доводить, що стратегія, як і сам процес інновацій, потребує постійних експериментів та адаптації [11].

Формулювання цілей статті. Основним завданням дослідження є обґрунтування науково-прикладних засад стратегічного планування інноваційного розвитку підприємства як засадничого підґрунтя його конкурентоспроможності.

Викладення основного матеріалу дослідження. Безупинне ускладнення конкурентного середовища позитивно відображається на якості продукції та цінній політиці товаровиробників і загалом є корисним для загального розвитку економічної системи. В практиці менеджменту намітилися тенденції активізації пошуку адекватних інструментів ефективної реалізації інноваційних стратегій, що особливо важливо в умовах ресурсної обмеженості і скорочення життєвого циклу сучасних продуктів. Загальна практика обрання підприємствами інноваційних бізнес-стратегій визначає основні напрями операційного, фінансового менеджменту та управління новаціями, завдяки чому менеджмент отримує інструменти для комплексного охоплення низки відокремлених тактичних планів. Зокрема, це дає змогу розподіляти пошукові дослідження серед децентралізованих автономних науково-пошукових команд, створювати внутрішньо організаційні дослідницькі підрозділи, впроваджувати прототипи для оцінювання корисності ідеї, пропонувати на зовнішні ринки відкриті інновації, впорядковувати моделі співпраці зі стейкхолдерами тощо [12]. Звичайно, кожна з цих діяльностей має відокремлену цінність для розвитку підприємства, однак ефективна спроможність до інноваційних перетворень впливає саме з планування узгодженого набору взаємозалежних процесів та структур, які синтезуються в конкретних бізнес-концепціях.

Розробка інноваційної стратегії є складним процесом прийняття рішень, завершальним етапом якого має стати ухвалення рішення про започаткування нового виробництва. Продуктові диверсифікації є доволі вдалим інструментом збільшення комерціалізації науково-технічних проєктів підприємств, однак забезпечення стійкого інноваційного поступу вимагає постійного пошуку нових варіантів виробництва і просування власних розробок як на наявних, так і на потенційних ринках. Обираючи для розвитку стратегію диверсифікації, організаційно її розмежують за ієрархічними рівнями. Так, коли загалом підприємство обирає політику корпоративної

диверсифікаційної стратегії, інноваційне стратегування розвитку його певних напрямів діяльності чи відокремлених структурних одиниць зазвичай підпорядковується загальній стратегії, водночас конкретні плани новаторських розробок втілюються у процесні або операційні субстратегії [13]. Така ієрархічна системність дає змогу обирати для кожного проєкту субстратегію, що ґрунтується на властивих йому особливостях. На наше переконання, основною перевагою описаного управління стратегічним розвитком є можливість швидкого зростання економічного потенціалу підприємства завдяки цільовому поєднанню інноваційної та інвестиційної складових. Отож, стратегічне планування скеровується передусім на внутрішнє зростання: посилення інноваційно-інвестиційної активності, збільшення прибутковості, структурні зміни та зростання якості продукції у конкурентному середовищі. Стратегічне планування має передбачати й перспективи використання зовнішніх джерел фінансування, додатково вкладених активів чи навіть комбінаторних організаційних змін [11].

Стратегічна мета інноваційного розвитку підприємства полягає в стійкому економічному зростанні, що кількісно виявляється у збільшенні активів і обороту, а якісно характеризується стійкістю тенденцій зростання прибутковості та посиленням ринкових позицій підприємства [14]. Однією з визначальних особливостей стратегічного планування є володіння менеджерами достатнім обсягом професійних знань, зокрема вміння оперувати великими масивами інформаційних потоків (рис. 1) для прогнозування передових тенденцій розвитку економіки, якісного зосередження на розкритті інноваційного потенціалу підприємства й адекватній розробці стратегії випереджального захоплення ринку.



Рис. 1. Інформаційні потоки для побудови інноваційної стратегії підприємства
Джерело: розроблено автором.

Особливості стратегії інноваційного розвитку підприємств визначаються ринковими умовами. Так, стратегія інноваційного зростання на ринках орієнтована насамперед на пошук можливостей у розрізі зростання продуктивності і пристосування виробництва до потреб основних груп споживачів. Вміння менеджменту чітко реагувати на зміни соціокультурних очікувань і прогнозування споживацьких пріоритетів можуть суттєво вплинути на зміцнення конкурентних позицій підприємства через збільшення продажів, залучення або створення нових сегментів ринків.

Стратегія інноваційного зростання на нових ринках ґрунтується зазвичай на ретельному аналізі їхнього потенціалу, щр сприяє залученню нових споживачів для планованих продуктів. У такому разі основні можливості зростання виявляються під час входження підприємства в інші сегменти наявних ринків або на ринки стейкхолдерів, а також у збільшенні кількості потенційних споживачів. Обрання такої стратегії не означає автоматичного загострення конкурентної боротьби, оскільки визначальною особливістю інноваційного продукту є створення нових ринків. Хоча така ситуація і створює нові можливості для досягнення прибутковості, все-таки варто відзначити наявність певних ризиків [15], що зумовлюються високим рівнем невизначеності функціонування бізнесу. З точки зору довгострокових перспектив стратегування інноваційного розвитку, відправною точкою є розуміння, що навіть найбільш затребуваний на сьогодні продукт, бізнес або галузь на певних етапах життєвого циклу можуть виявити ознаки кризових явищ чи стагнації, що вимагатиме від менеджменту прийняття управлінського рішення про завершення інноваційного проєкту (рис. 2). Управління інноваційним бізнесом на етапі зростання і переходу у стадію стабілізації потребує узгодження планування з визначеними цілями розвитку підприємства. Зважаючи на циклічність процесів розвитку, дієвим способом забезпечення майбутнього зростання підприємства у період планування інноваційного розвитку є створення нових кривих зростання (на рис. 2 їм відповідають криві стратегії пожвавлення, активізації та процвітання), перш ніж починають вивлятися очевидні ознаки занепаду для кривої розвитку нового продукту.

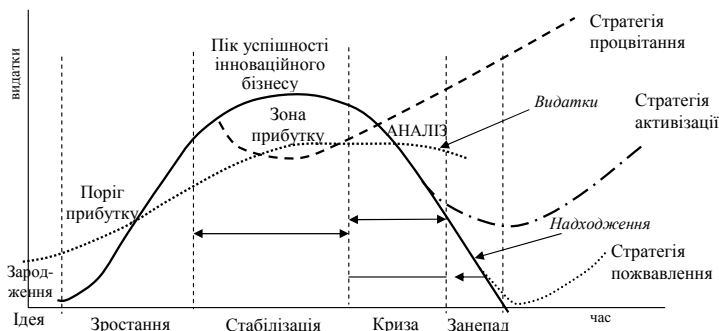


Рис. 2. Життєвий цикл інноваційного бізнесу

Джерело: розроблено автором.

Підприємство може зіткнутися з кризовими ситуаціями і загрозами у будь-якому періоді життєвого циклу інноваційного бізнесу, проте це не завжди призводить до фатальних наслідків. Для того, щоб на етапах розробки та зростання інноваційного бізнесу передчасне настання кризи не загрожувало переходу в стадію стабілізації, необхідно постійно порівнювати позиції з конкурентами в розрізі аналізу частки ринку та економічних результатів. Оцінювання можливості настання організаційної кризи наступного етапу (табл. 1) має проводитись для своєчасного управлінського втручання і попередження настання негативних наслідків. Інноваційний розвиток підприємства потребує наявності розвиненого потенціалу працівників, що зумовлює розробку локальних стратегій розвитку індивідуального та колективного інноваційного

потенціалу, які передбачають використання інструментарію мотивування підвищення кваліфікації працівників. Моделюються нові форми організаційної взаємодії, які полегшують зміни організаційної культури [6]. Спільна діяльність команди сприяє узгодженню цілей розвитку підприємства, виробленню поваги до альтернативних поглядів. Отож, саме розуміння з боку менеджера особливостей стилів інноваційної діяльності учасників команди може стати підґрунтям зростання ефективності пошуків. Варто стимулювати творчий потенціал навіть тих працівників, які недооцінюють його важливість.

Таблиця 1

Особливості управління розвитком інноваційного бізнесу з огляду на можливі загрози настання організаційної кризи

Рівень розвитку інноваційного бізнесу	Соціально-психологічна характеристика підприємства	Можливість кризових ризиків	Ймовірні шляхи вирішення
Зародження інноваційної ідеї	Підприємство молоде, інноваційне зростання підтримується власниками. Залучені працівники активно діляться досвідом та інформацією.	Ризик кризи лідерства	Бізнес потребує сильного лідерства, з відповідною організаційною структурою
Успішне зростання	Високоцентралізована організація. Функціональна організаційна структура. Функції працівників визначаються спеціалізацією. Комунікації формалізовані.	Ризик кризи авторитарності	Делегування повноважень та часткової відповідальності
Стабілізація	Децентралізовані бізнес-одиниці об'єднуються за групами продуктів для забезпечення ефективного розподілу ресурсів для зростання компанії. Цей етап дає змогу активно розширювати бізнес. Підприємство орієнтоване на мотивацію працівників.	Ризик кризи бюрократії	Розробка систем для досягнення більшої координації та відповідальності
		Ризик кризи психологічної насиченості	Фокусування на командній роботі, матрична організаційна структура
		Ризик кризи психологічної втоми від інновацій рішень	Розробка програм психологічної релаксації

Джерело: розроблено автором.

Проектування систем підтримки інноваційності підприємства потребує також введення практики попереднього тестування інноваційних напрацювань, що уможлиблює їх перманентне оцінювання на предмет правильності ідей до виходу на етап концептуальної реалізації. Логіка стратегічного планування інноваційного розвитку передбачає первинне виокремлення пошукової складової та покрокове розгалуження цілей з визначенням методів їхнього досягнення на рівні стратегічного планування підсистем. Таким чином, загальна стратегія інноваційного розвитку,

системно охоплюючи субстратегії у своєрідному дереві альтернатив (рис. 3), визначає стратегічні напрями для підприємства загалом.

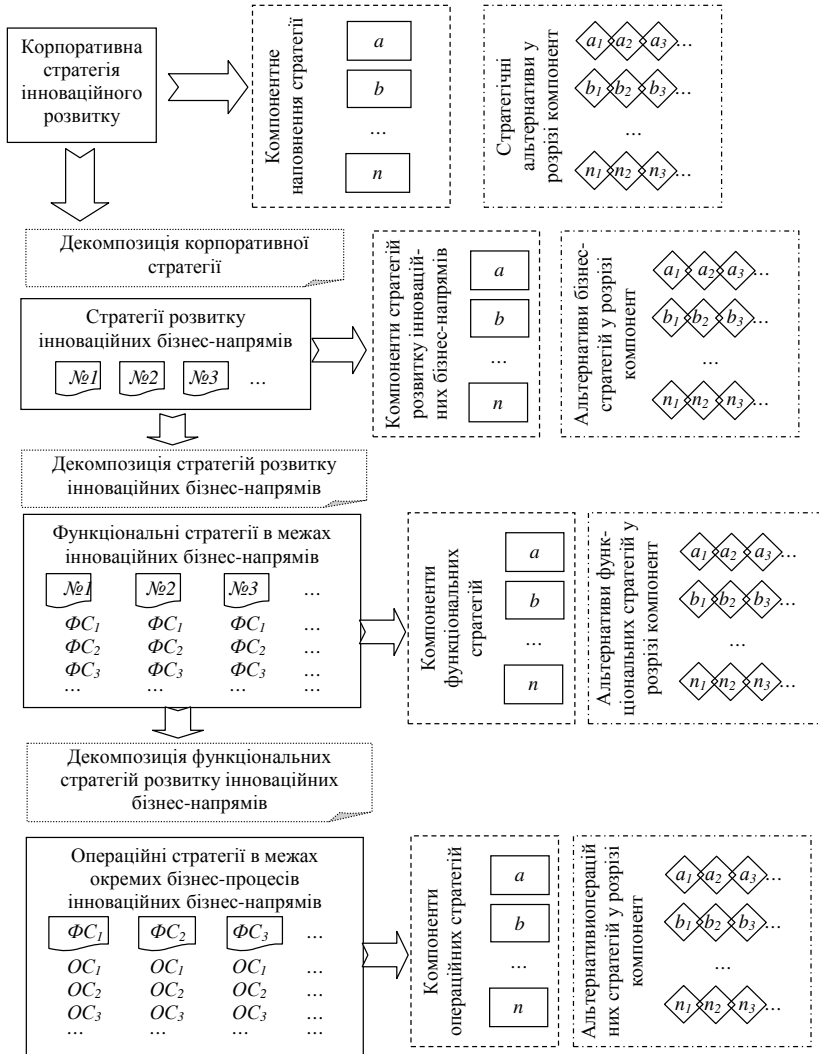


Рис. 3. Дерево альтернатив стратегії інноваційного розвитку підприємства
Джерело: розроблено автором.

Стратегії ринкової експансії в інноваційному менеджменті зазвичай передбачають два напрямки: цільове охоплення різних груп споживачів та презентацію функціональних особливостей нового продукту. Вибір орієнтації стратегування ґрунтується на технологічних можливостях створення і просування на ринку нового продукту, що спричиняє до активізації управлінських впливів у цьому напрямку. Отож, ухвалення стратегічних рішень відбувається на основі використання керівником власних навичок стратегічного бачення пріоритетів. Вибір альтернатив потребує від менеджера вмінь адекватно оцінювати системну взаємодію різнопланових чинників.

Незважаючи на те, що стратегічні альтернативи обираються з урахуванням галузевої належності, фахового рівня персоналу, життєвого циклу підприємства, можливостей концентрації та кооперації в межах функціональних підрозділів, важлива роль належить чинникам наявності і якості ресурсного потенціалу. Однак з огляду на те, що кінцевою метою розробки інноваційних стратегій є комерціалізація новаторських ідей, в процесі вибору функціональних та інтегрованої стратегії інноваційного розвитку підприємства до уваги потрібно також брати результати маркетингових досліджень.

Висновки. 1. Стратегічне планування інноваційного розвитку уможливорює застосування адекватних інструментів узгодження, розробки і просування новаторських ідей, які втілюються в конкретні продукти, є вагомим важелем управління організаційною поведінкою. Комплексне охоплення в межах стратегічного планування низки відокремлених тактичних планів дає змогу створювати внутрішньо організаційні інноваційні підрозділи, впроваджувати прототипи для оцінювання корисності ідеї, пропонувати на ринки відкриті інновації, впорядковувати моделі співпраці зі стейкхолдерами.

2. Системність ієрархічного поділу загальної стратегії дає змогу для кожного інноваційного проєкту обрати субстратегію розвитку, завдяки якій зміцнити конкурентні позиції підприємства. Перевагами інноваційного стратегування є зміцнення потенціалу підприємства в результаті доручення інвестиційної складової оновлення виробництва. Системність врахування безлічі факторів впливу на проєкт з боку внутрішнього і зовнішнього середовища покращує керованість проєкту, створює інформаційну базу для ухвалення управлінських рішень, посилює конкурентні позиції підприємства в коротко- та довгостроковому періодах.

3. Запропонована логіка стратегії інноваційного розвитку підприємства передбачає первинне виокремлення інноваційної складової як провідного напрямку розвитку. На наступному рівні, здійснюючи стратегічне планування підсистем, відбувається покрокове розгалуження цілей з відповідним визначенням методів їхнього досягнення. В конкурентному середовищі саме така конфігурація стратегічних пріоритетів дає змогу визначити інструменти досягнення цілей інноваційного розвитку підприємства.

Перспективи подальших досліджень. У подальших наукових дослідженнях доцільно акцентувати увагу на вивченні передумов стратегічного планування та пріоритетів інноваційного розвитку економіки України.

Література

1. The European Bank for Reconstruction and Development's. Transition report 2014. Innovation in Transition. Annex 5.2. Key prerequisites for knowledge-based growth. URL : <http://2014.tr-ebrd.com/annex-5-2-key-prerequisites-for-knowledge-based-growth/> (дата звернення: 05.05.2020).
2. Гуторов О. І. Інноваційна стратегія: значення, розробка, методи вибору. *Вісник ХНАУ ім. В. В. Докучаєва. Сер. : Економічні науки.* 2018. № 3. С. 307–319.
3. Янченко Н. В., Безрук С. О., Орябинська В. А. Управління розвитком підприємства за допомогою інновацій. *Молодий вчений.* 2018. № 57 (5.1). С. 102–106.

4. Баришевська І. В., Малишенко Ю. Г., Склева К. В. Інноваційна стратегія підприємства як джерело його конкурентних переваг. *Modern Economics*. 2018. № 11 (2018). С. 13–18.
5. Daxhammer K., Luckert M., Doerr M., Bauernhansl Th. Development of a strategic business model framework for multi-sided platforms to ensure sustainable innovation in small and medium-sized enterprises. *Procedia Manufacturing*. 2019. Vol. 39. P. 1354–1362.
6. Ілляшенко Н. С., Ільяшенко Н. С., Ступнікова К. Б., Кириллова А. М. Концептуальні засади механізму формування стратегій випереджаючого інноваційного прискорення промислових підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2018. № 4 (52). С. 231–238.
7. Staniškis J. K., Katiliūtė E. Unsustainability reduction in enterprises by incremental innovations implementation and management. *Journal of Cleaner Production*. 2019. Vol. 2361. Art. 117542.
8. Kaczmarek S. Mastering fourth industrial revolution through innovative personnel management – A study analysis on how game-based approaches affect competence development. *IFAC-PapersOnLine*. 2019. Vol. 52, Is. 13. P. 2332–2337.
9. Летуновська Н., Сагер Л., Сигида Л. Формування стратегії випереджального інноваційного розвитку в умовах Індустрії 4.0. *Економічний аналіз*. 2019. № 29 (2). С. 53–61.
10. Celtekligil K., Adiguzel Z. Analysis of the effect of innovation strategy and technological turbulence on competitive capabilities and organizational innovativeness in technology firms. *Procedia Computer Science*. 2019. Vol. 158. P. 772–780.
11. Pisano G. P. You Need an Innovation Strategy. *Harvard Business Review*. 2015. Vol. 8, № 113. P. 311–324.
12. Свидрук І. І. Особливості стратегічного планування креативного розвитку організації. *Науковий вісник НЛТУ України. Сер. : Економічна*. 2018. Т. 28, № 9. С. 105–109.
13. Mizyuk B., Svidruk I. Analysis of creative-innovative activity of the scientific sector of the domestic economy. *The economic discourse*. 2018. Iss. 2. P. 102–110.
14. П'ятницька Г. Т., Найдюк В. С. Фінансова стійкість як базис для визначення стратегічного вектору інноваційного розвитку підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 4. С. 7–16.
15. Kádárová J., Markovič J., Mihok J. Corporate management in the conditions of crisis. Gliwice (Poland): PA NOVA SA, 2015. 169 p.

References

1. The European Bank for Reconstruction and Development's (2014). Transition report 2014. Innovation in Transition. Annex 5.2. Key prerequisites for knowledge-based growth. Retrieved from <http://2014.tr-ebd.com/annex-5-2-key-prerequisites-for-knowledge-based-growth/> [in English].
2. Hutorov, O. I. (2018). Innovatsiina stratehiia: znachennia, rozrobka, metody vyboru [Innovation strategy: meaning, development, methods of choice]. *Visnyk KhNAU*

- im. V.V. Dokuchaieva – *Bulletin of KhNAU named after V.V. Dokuchaeva*, 3, 307-319. DOI: 10.31359/2312-3427-2018-3-307 [in Ukrainian].
3. Yanchenko, N. V., Bezruk, S. O., & Oriabynska, V. A. (2018). Upravlinnia rozvytkom pidpriumstva za dopomohoiu innovatsii [Management of enterprise development through innovation]. *Molodyi vchenyi – Young scientist*, 57 (5.1), 102-106 [in Ukrainian].
 4. Baryshevska, I. V., Malysenko, Yu. H., & Skleva, K. V. (2018). Innovatsiina stratehiia pidpriumstva yak dzherelo yoho konkurentnykh perevah [Innovative strategy of the enterprise as a source of its competitive advantages]. *Modern Economics*, 11 (2018), 13-18. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V11\(2018\)-02](https://doi.org/10.31521/modecon.V11(2018)-02) [in Ukrainian].
 5. Daxhammer, K., Luckert, M., Doerr, M., Bauernhansl, Th. (2019). Development of a strategic business model framework for multi-sided platforms to ensure sustainable innovation in small and medium-sized enterprises. *Procedia Manufacturing*, 39, 1354-1362. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.042> [in English].
 6. Illiashenko, N. S., Yliashenko, N. S., Stupnikova, K. B., & Kyryllova, A. M. (2018). Kontseptualni zasady mekhanizmu formuvannia stratehii vyperedzhaiuchoho innovatsiinoho pryskorennia promyslovykh pidpriumstv [Conceptual bases of the mechanism of formation of strategies of the advanced innovative acceleration of the industrial enterprises]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK» – Scientific notes of the University «KROK»*, 4 (52), 231-238 [in Ukrainian].
 7. Staniškis, J. K., Katiliūtė, E. (2019). Unsustainability reduction in enterprises by incremental innovations implementation and management. *Journal of Cleaner Production*, 2361, 117542. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.07.017> [in English].
 8. Kaczmarek, S. (2019). Mastering fourth industrial revolution through innovative personnel management – A study analysis on how game-based approaches affect competence development. *IFAC-PapersOnLine*, Vol. 52, Is. 13. P. 2332-2337. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.ifacol.2019.11.554> [in English].
 9. Letunovska, N., Saher, L., & Syhyda, L. (2019). Formuvannia stratehii vyperedzhalnoho innovatsiinoho rozvytku v umovakh Industrii 4.0 [Formation of a strategy of advanced innovative development in the conditions of Industry 4.0]. *Ekonomichnyi analiz – Economic analysis*, 29(2), 53-61 [in Ukrainian].
 10. Celtekligil, K., Adiguzel, Z. (2019). Analysis of the effect of innovation strategy and technological turbulence on competitive capabilities and organizational innovativeness in technology firms. *Procedia Computer Science*, 158, 772-780. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.114> [in English].
 11. Pisano, G. P. (2015). You Need an Innovation Strategy. *Harvard Business Review*, 8 (113), 311-324. [in English].
 12. Svidruk, I. I. (2018). Osoblyvosti stratehichnogo planuvannia kreatyvnoho rozvytku orhanizatsii [Some features of strategic planning of organization creative development]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy – Scientific Bulletin of UNFU*, 28(9), 105-109. Retrieved from <https://doi.org/10.15421/40280920> [in Ukrainian].

13. Mizyuk, B., Svidruk, I. (2018). Analysis of creative-innovative activity of the scientific sector of the domestic economy. *The economic discourse*, 2, 102-110 [in English].
14. Piatnytska, H. T., & Naidiuk, V. S. (2018). Finansova stiiikist yak bazys dlia vyznachennia stratehichnoho vektoru innovatsiinoho rozvytku pidpriemstva [Financial stability as a basis for determining the strategic vector of innovative development of the enterprise]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, (4), 7-16 [in Ukrainian].
15. Kádárová, J., Markovič, J., Mihok, J. (2015). Corporate management in the conditions of crisis. Gliwice (Poland): PA NOVA SA. 169 p. [in English].

Статтю отримано 12 травня 2020 р.

Article received May 12, 2020