

УДК 005.932:621:658

DOI: 10.31891/2307-5740-2020-282-3-18

НИЖНИК О. В.

Хмельницький національний університет

## СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ У ФОРМУВАННІ СТРАТЕГІЧНОГО ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

*Розглянуто науково-методичні підходи вчених до формування і реалізації стратегічного інноваційного розвитку підприємств. Еволюційно досліджено етапи виникнення концепцій формування стратегій інноваційного розвитку підприємств. Визначено елементи формування стратегії та побудовано структурну модель стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства.*

*Ключові слова: теоретико-методичні підходи, формування стратегії, інноваційний розвиток підприємств, складові елементи, структурні моделі*

NYZHNYK O.

Khmelnyskyi National University

## SYSTEMATIZATION OF THEORETICAL AND METHODOLOGICAL APPROACHES IN THE FORMATION OF STRATEGIC INNOVATIVE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES

*The innovative strategy of enterprise development envisages long-term targets aimed at increasing efficiency through the rational and balanced use of resources and production and technical capabilities. Scientific and methodological approaches of scientists to the formation and implementation of strategic innovative development of enterprises has been considered. The stages of emergence of concepts of strategies formation of innovative development of enterprises has been evolutionarily investigated. The elements of strategy formation are determined and the structural model of strategic management of innovative development of the enterprise has been built. A comprehensive approach has been proposed, based on which should be developed a model of strategic management, which unlike the existing ones, should include its specific and special elements and processes. It is proved that the strategic management of enterprise development on an innovative basis should be based on an appropriate combination of systemic, situational and targeted approaches to its activities as an open socio-economic system. Strategic planning of innovative development of enterprises should focus on the collection and use of strategic information databases, which will: predict certain consequences of management decisions; influence the situation through appropriate allocation of resources; establish effective relationships and create strategic behavior of staff; apply certain tools, principles, criteria and methods. The main types of strategies for innovative development of enterprises include: pricing; interaction of the enterprise with the markets of strategic resources; the behavior of the enterprise in the markets of money and securities; reduction of transaction costs; reduction of production costs; investment and innovation activities; staff incentives; prevention of financial insolvency; commodity strategy of the enterprise.*

*Key words: theoretical and methodological approaches, strategy formation, innovative development of enterprises, constituent elements, structural models*

**Постановка проблеми.** Стратегічне управління інноваційним розвитком характеризується великою тематичною різноманітністю та наявністю різних наукових поглядів на процеси побудови стратегії інноваційного розвитку підприємств. Інноваційна стратегія розвитку підприємств передбачає довгострокові цільові установки, спрямовані на збільшення результативності за допомогою раціонального та збалансованого використання ресурсів та виробничо-технічних можливостей.

**Стан розробленості проблематики** інноваційного розвитку підприємств вказує на те, що для впровадження інноваційної діяльності важливо знати рівень сприйнятливості підприємством інновацій, що значно впливає на інноваційний потенціал підприємства, має відповідну спрямованість, динаміку, закономірності, які пов'язані з різними факторами. Важлива роль у дослідженні теоретичних і методичних проблем інноваційної сприйнятливості, серед яких оцінка економічної ефективності інновацій, розробка механізмів управління та прискорення їх впровадження, належить таким відомим вченим, як Бланк І., Валдайцев С., Войнаренко М., Гансе Б., Завлін П., Зянько В., Ільєнкова С., Надтока Т., Нижник В., Масленнікова Н., Мозенков О., Орлов О., Перерва П., Роджерс Дж., Субетто А., Твіст Б., Тридід О., Уткін Е., Фатхутдінов Р., Фільберт Л., Федулова Л., Хотяшева О., Хрущ Н., Шарко В., Шульгіна Л., Череп О., Яковлев А. та ін.

**Мета статті** полягає у систематизації наукових поглядів в ході формування стратегії управління інноваційним розвитком підприємств та виокремленні її елементів і структури.

**Основний матеріал дослідження.** Поняття стратегії підприємства представляється системою, зорієнтованою на реалізацію його цілей за допомогою взаємодіючих елементів: напрямів, методів, способів, процесів, планів, заходів і дій. Вчені: Томпсон А., Стрікленд А. [15], Мескон М., Хедуорі М., Альберт Ф. [10], – трактують стратегію інноваційного розвитку як «план управління». Окремі вчені прирівнюють стратегію до «комплексу певних рішень», яких повинно дотримуватись підприємство у своїй діяльності (І. Ансофф [1], П. Дойль [5]). Також науковці розглядають стратегію як «модель» (Н. Хрущ [17], Б. Карлоф [7]) або як «напрямок розвитку» (О. Виханський [3], С. Бельтюков, Л. Некрасова [2]). Карлофф Б. визначив стратегію як

узагальнюючу модель дій, необхідних для досягнення встановлених цілей шляхом координації і розподілу ресурсів підприємства [7]. Д. Куїнн також, поділяючи їх погляди, визначав стратегію як план, що інтегрує основні організаційні цілі, політику та дії, які можна об'єднувати в єдине ціле [26].

Досить цікава пророблена робота із систематизації й аналізу розробок різних наукових шкіл Г. Мінцбергом та ін. [11]. Взвзявши за основу напрацювання вченого і ряд опублікованих праць, вважаємо за доцільне надати коротку характеристику науковим школам управлінської думки з метою опису стану і виявлення нових підходів до розробки стратегії інноваційного розвитку підприємства (табл. 1).

Таблиця 1

### Стан та підходи наукових шкіл зі стратегічного інноваційного управління організацією\*

Назва школи	Опис стану та виявлення підходів
Школа навчання	Ставить під сумнів директивні методи інших перерахованих шкіл. За цією концепцією стратегії постійно розвиваються, а розробляти стратегії може будь-яка людина в організації
Школа планування	Використовує ті ж принципи, що і школа дизайну, проте більш формалізовано. Концепція не допускає створення стратегії в реальному часі та творчих підходів до пошуку нових напрямів бізнесу і тому вона не відповідає вимогам нової мінливої економіки. Школа позиціонування звужує стратегію до декількох основних позицій, обраних шляхом формального аналізу ситуації в галузі
Підприємницька школа	Як і школа дизайну, в центр процесу ставить керівника, але, на відміну від школи дизайну і школи планування, створення стратегії ґрунтується на інтуїції
Когнітивна школа	Характеризується більш суб'єктивним поглядом на стратегічне управління: пізнання використовується для створення стратегії як творчої інтерпретації, а не для простої побудови карти реальності
Школа дизайну	Розглядає процес створення стратегії як досягнення оптимального балансу між внутрішніми сильними та слабкими сторонами організації, а також зовнішніми загрозами і можливостями (SWOT-аналіз)
Силова школа	Ґрунтує формулювання стратегії на силі, причому мікросилова школа виділяє політичний тиск усередині організації, макросилова – чинення тиску на зовнішніх гравців
Культурна школа	Фокусується на загальних інтересах і інтеграції. Створення стратегії розглядається як соціальний процес, який має в своїй основі культуру організації. Стратегічна перевага є результатом культурних чинників, які важко скопіювати
Екологічна школа	Пріоритетним вважає ринкове середовище і підлаштовує стратегію під його вимоги
Конфігураційна школа	Розглядає організацію як структуру – пов'язаний набір характеристик і типів поведінки – і таким чином, певною мірою, об'єднує підходи інших шкіл

\*Сформовано автором на основі [8, 11, 15, 17, 19, 27]

На основі аналізу зазначених концепцій зі стратегічного управління інноваційним розвитком підприємств нами запропоновано порівняльну таблицю. За основу порівняння нами взято конкурентні переваги, які виділяються як ключові. У таблиці 2 наведена хронологічна еволюційність виникнення сучасних концепцій формування стратегії інноваційного розвитку за періодами. Першою концепцією, яку ми розглянули, є ресурсна теорія, в основі якої лежать відмінні можливості підприємства. Зазначена теорія ґрунтується на концепції економічної ренти та погляді на підприємство як на сукупність здатностей. Такий підхід до розробки стратегії відіграє єднальну та інтегруючу ролі.

Таблиця 2

### Історичні етапи виникнення концепцій формування стратегії інноваційного розвитку\*

Автор і назва концепції	Характеристика концепції
Вернерфельд Б. «Ресурсна теорія» (1984)	Конкурентна перевага підприємства створюється на основі її здатності зібрати і використовувати потрібну комбінацію ресурсів. Стійка конкурентна перевага досягається постійним розвитком існуючих ресурсів, здатностей і створення нових у відповідь на швидкі зміни ситуації на ринках
Сендж П. «П'ять дисциплін» (1994)	Створення ефективної організації, що навчається, можливе лише за умови поєднання п'яти дисциплін: системне мислення, майстерність у вдосконаленні особи, інтелектуальні моделі, загальне бачення та групове навчання
Мінцберг Г. «П'ять Р-стратегій» (1994)	П'ять «Р-стратегій» взаємопов'язані, жодна з них не може вважатися єдиною правильною. Ці дефініції самостійні, але кожна з них неможлива без решти
Нонака І, Такеучі Х. «Організація, що навчається» (1995)	Основним завданням підприємства є поступова трансформація неформалізованого знання окремих співробітників у загальний масив формалізованих знань підприємства
Хамел Г., Прахалад К. «Конкуренція за майбутнє» (1996)	Галузеве лідерство і створення конкурентних переваг на ринках майбутнього на основі створення компетенцій
Куїнн Дж. «Стратегія змін» (1998)	Ефективна формальна стратегія повинна містити в собі основні ланцюги, найбільш істотні елементи обмежувальної політики та послідовність основних дій. Ефективні стратегії розвиваються навколо декількох ключових концепцій і напрямів. Стратегія має справу не тільки з непередбачуваними, але і з невідомими чинниками. В складній організації повинна бути ієрархія взаємопов'язаних і підтримуючих стратегій
Вуд Р. «Стратегічне управління для організацій, що адаптуються – FutureStep» (2000)	Поліпшення можливостей для збору і аналізу інформації; формування більш ясного та стабільного стратегічного спрямування, що приводить до зменшення ризиків; поліпшення адаптивності, підвищення швидкості і гнучкості реагування на зовнішні зміни; оптимізація дизайну організації
Кім Чан «Стратегія блакитного океану» (2004)	Суб'єкт господарювання має створювати унікальний товар чи послугу, заповнювати ніші, які є пустими, і бути унікальним, неповторним підприємством, що забезпечить йому безперечне виживання і позиціонування в умовах жорсткої конкуренції
С. Д. Ентоні, М. Ейрінг та Л. Гібсон «План інноваційної гри» (2006)	Запорука успіху – підривині інновації. Щоб регулярно створювати успішні інноваційні продукти, необхідно зрозуміти, які потреби клієнтів поки не задовольняються, і вивчити пропозиції, які виявилися вдалими в минулому
Д. Логан і Х. Фішер-Райт «Мікростратегії» (2009)	Мікростратегії складаються в певну систему більш-менш важливих планів. Замість того, щоб заздалегідь планувати всі майбутні кроки, краще розбивати їх на мікростратегії. Це дозволить організації вчитися і коригувати свої дії у процесі досягнення глобальної мети

\*Сформовано автором з узагальненнями на основі [11, 19, 21, 23, 25, 27, 28]

Ентоні С., Ейрінг М. та Гібсон Л. [27] розробили загальні напрями активізації інноваційного розвитку підприємств: збільшити ставки (якщо є чіткі вказівки на те, що обрана стратегія призведе до успіху, тому діяти треба швидко); продовжити дослідження (коли загалом обрана стратегія прогнозує успіх, проте є ряд аспектів, які потребують уточнення та додаткового аналізу); відкоригувати план (аналіз показує, що обрана стратегія є нежиттєздатною, але можна використати інший підхід, тому слід відновити дослідження); відкласти проєкт (конкретних успішних прогнозів не отримано і поки ситуація не змінилася, варто перейти до інших проєктів).

Головна стратегія інноваційного розвитку підприємства – швидке прийняття рішень. Також керівництво має розглядати всі інноваційні проєкти та захищати їх від опору зі сторони співробітників підприємства. Керівники, що опікуються новими стратегіями зростання, повинні часто спілкуватися з менеджерами, що відповідають за розвиток та впровадження цих стратегій. Якщо продукт призначений для добре вивченого ринку, керівник може обмежитися своєю традиційною роллю: вирішувати, чи здатна команда рухатися далі. Але якщо точних прогнозів немає, топ-менеджер повинен допомагати розробникам.

Непередбачуваний інноваційний процес, який залежить одночасно від таких параметрів, як розмір інвестицій, швидкість і якість, можна оптимізувати, прискорити і здешевити. Ті підприємства, які будуть найефективніше розподіляти ресурси і впроваджувати найбільш перспективні проєкти, в результаті генеруватимуть успішні інновації.

Порівняно з Е. Голдратом, який у своїй праці «Ціль» також детально описує процес управління промисловим підприємством та розкриває способи вирішення проблем, А. Томпсон та А. Стрікланд детальніше описали процес стратегічного управління та розробили універсальний план дій для підприємства. Проте, на нашу думку, він занадто формалізований і не цілком відповідає сучасним ринковим умовам. Нами систематизовано наукові погляди вчених, які досліджували проблеми формування стратегій інноваційного розвитку підприємств (табл. 3).

Таблиця 3

**Наукові погляди вчених щодо формування стратегій інноваційного розвитку підприємств**

Автор	Науковий погляд
Е. Голдрат [4, с. 107]	Процес формування стратегії необхідно виконувати за допомогою системного підходу, тобто підприємство – складна система. У свою чергу, система – певна кількість взаємопов'язаних елементів, що спільно беруть участь в певному процесі
М. Портер [12, с. 103]	Розглядаючи формування стратегії, використовує термін «колесо конкурентної стратегії», яке відображає ключові елементи стратегії підприємства. Віссю колеса є цілі, тобто загальне визначення намірів і конкретних економічних і неекономічних завдань. Співі колеса – ключові напрями ділової політики підприємства, з допомогою яких реалізуються цілі. Серед них цільові ринки, маркетинг, продаж, оптові канали збуту, робоча сила, виробництво, фінанси і контроль, НДДКР, закупівельна діяльність і постачання, виробнича спеціалізація
Г. Мінцберг [11, с. 138]	Описує процес формування стратегії через п'ять складових: план (послідовність дій); прийом (методи досягнення цілей); патерн дій (характеристики поведінки організації); позиція (пошук найбільш вигідного положення підприємства на ринку); перспектива (організаційне бачення)
А. Томпсон, А. Стрікланд [15, с. 161]	Розкривають формування стратегії через велику кількість взаємозалежних процесів: планові конкурентні ініціативи; реакцію на зміни зовнішнього середовища; зміну географії ринків; диверсифікацію доходної бази і освоєння нових напрямів бізнесу; зміцнення ресурсної бази і конкурентних можливостей; діяльність ключових підрозділів: НДДКР, виробництво, збут і маркетинг, фінанси тощо; реалізацію нових можливостей, захист від загроз; створення стратегічних союзів і партнерств; злиття і придбання компаній для зміцнення положення в галузі
К. Мейер [24, с. 420]	Описує шість ключових елементів системи управління інноваціями: лідерство і менеджмент; стратегічний напрям; інноваційний процес; організація і персонал; оцінка результатів; корпоративна культура. Це по суті схоже на попередню роботу, хоча й містить деякі доповнення
К. Крістенсен [9, с. 94]	Вважає, що ключовими у процесі формування стратегії є фактори «підривного» зростання (вчасний початок інвестування в новий бізнес; відповідальність вищого керівництва; залучення команди кваліфікованих експертів; необхідність навчання персоналу)
Р. Каплан, Д. Нортон [6, с. 74]	Визначають такі елементи формування стратегії: фінансова складова; клієнтська складова; внутрішня складова; складова навчання та розвитку
С. Ковальчук [8, с. 11]	Безперервний процес, під час якого відбувається безупинний пошук та створення нових технологій, матеріалів, інших видів ресурсів, їх подальше використання в діяльності господарюючого суб'єкта задля формування, виявлення та забезпечення максимального задоволення потреб і запитів споживачів найбільш ефективним способом та створення конкурентних переваг у мінливому зовнішньому середовищі
В. Стадник, М. Йохна [14, с. 28]	Спосіб економічного зростання, оснований на постійних і систематичних нововведеннях, спрямованих на суттєве поліпшення усіх аспектів діяльності господарської системи, періодичному перегрупуванні сил, обумовленому логікою НТП, цілями і завданнями розвитку системи, можливістю використання певних ресурсних чинників для створення інноваційних товарів і формування конкурентних переваг
І. Федулова [16, с. 116]	Такий розвиток підприємства, де джерелом є інновації та вкладені інвестиції з будь-яких джерел фінансування
М. Рогоза [13, с. 18]	Здатність підприємства динамічно розвиватися на власній основі за рахунок систематичного формування комплексу дій, направлених на розробку, впровадження, подальшу модифікацію нововведень

На нашу думку, ключовим елементом успішної стратегії є розроблення нового унікального продукту, який допоможе вийти на ринок «споживачів». Пропозиції, що нами подаються, кардинально відрізняються від усіх, які описані вище, і містять прогресивні погляди на інновації і їх роль у конкурентоспроможності підприємства. Каплан Р. та Нортон Д. [6, с. 74] визначають чотири елементи формування стратегії (рис. 1), починаючи з фінансової і завершуючи складовою навчання та розвитку. Модель формування стратегії ідентифікує поняття стратегії та її елементи, які дозволяють підприємства

забезпечувати виконання місії. Різні структури і моделі різняться нормативними підходами до визначення стратегії. Однак, огляд головних моделей стратегічного управління вказує, що вони всі включають такі елементи: проведення аналізу зовнішнього середовища; визначення організаційного напрямку; формування організаційної стратегії; виконання організаційної стратегії; оцінка та управління стратегією [7].

Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємств – це водночас безперервний і динамічний процес. Через те кожен елемент взаємодіє з іншими елементами і ця взаємодія часто відбувається одночасно.

Шендель Д. та Хофер Ч. розробили модель стратегічного управління, що об'єднує функції планування і контролю. Їхня модель складається з декількох основних кроків [22, с. 68]. Науковці визначили, що частина формування стратегічного управління базується на аналізі, принаймні, трьох об'єктів: середовища, ресурсів та вартості. Аналіз ресурсів і вартісний аналіз окремо не виділені, але включені як розроблення стратегії.

Зарубіжні вчені Томпсон А. та Стрікленд А. визначають стратегічне управління як тривалий процес: «ніщо не є закінченим і всі попередні дії та рішення піддаються майбутній модифікації». Цей процес складається з п'яти головних завдань: розвиток концепції бізнесу та формування бачення того, де підприємство має бути розміщеним; перетворення місії в цілі реального виконання; обробка стратегії для того, щоб досягти конкретної продуктивності; ефективне здійснення та виконання обраної стратегії; оцінка продуктивності, розгляд ситуації та ініціювання коригувань у місії, цілях, стратегії, або виконанні з урахуванням фактичного досвіду, зміні умов, нових ідей, і нових можливостей [15, с. 367].

Вище зазначені науковці пропонують об'єднати місію і цілі підприємства, щоб визначити специфіку напрямку діяльності підприємства та заходи, які допоможуть досягти цілей підприємства. Те, як цілі будуть досягнуті, впливає на стратегію підприємства. Ця модель виділяє ключовою взаємодію між місією організації, її довго- і короткостроковими цілями і стратегією.

Г. Десс визначає, що три безперервні процеси (аналіз, прийняття рішень і виконання) займають центральне місце в стратегічному управлінні інноваційним розвитком підприємства [29, с. 73]. На практиці ці процеси, які ще називають стратегічним аналізом, розробленням і реалізацією стратегії, тісно пов'язані між собою. Крім того, ці три процеси не відбуваються послідовно один за одним, а часто відбуваються паралельно.



Рис. 1. Елементи формування стратегії інноваційного розвитку підприємства

Всі моделі стратегічного управління мають певні відмінності, проте кожна з них включає три компоненти: аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища, розроблення стратегії інноваційного розвитку підприємства та контроль. Названі елементи є послідовними кроками у розробленні нового стратегічного плану управління підприємством [1].

Проаналізувавши різні точки зору на стратегічне управління та його елементи, нами розроблена структурна модель взаємодії елементів стратегічного управління, що поєднує як системний, так і процесний підходи (рис. 2).

Процесному підходу на рисунку 2 відповідають такі елементи стратегічного управління, як стратегічний аналіз, стратегічний вибір та впровадження стратегії, що характеризують його як тривалий повторюваний процес. Складові цих елементів відповідають системі стратегічного управління.

Модель є універсальним комплексом для розроблення та реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства. Вона представляє узагальнення усіх теоретичних надбань попередників і включає всі основні елементи стратегічного управління. Використання такої моделі на практиці забезпечить урахування і впровадження на підприємстві елементів і процесів, які необхідні для успішного формування стратегії інноваційного розвитку та ефективного діяльності підприємства.

Розглядаючи стратегічне управління інноваційним розвитком підприємств з точки зору процесного підходу, дослідники створювали його моделі. При цьому кожен автор пропонував власний поділ загального процесу стратегічного управління на підпроцеси (звідси маємо їх різну кількість) та надавав власні назви

цим фрагментам (демонструючи різне розуміння їх сутності). Деякі науковці виключають певні складові як неважливі або об'єднують їх з іншими, проте всі в тій чи іншій формі включають стратегічний вибір, аналіз та контроль.

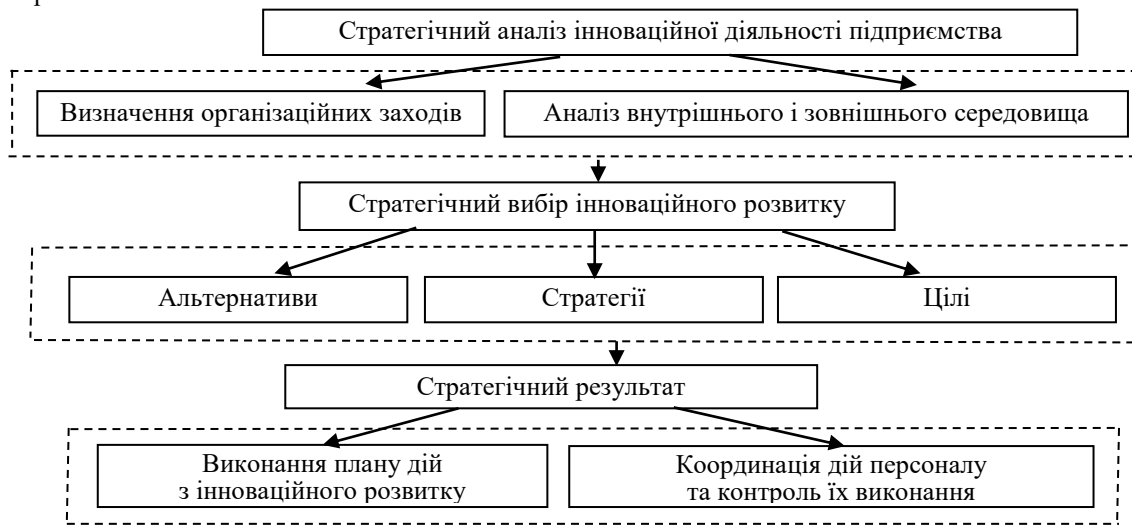


Рис. 2. Структурна модель стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства\*

До основних різновидів стратегій інноваційного розвитку підприємств нами віднесено стратегії: ціноутворення, взаємодії підприємства з ринками стратегічних ресурсів, поведінки підприємства на ринках грошей і цінних паперів, зниження транзакційних витрат, зниження виробничих витрат, інвестиційно-інноваційної діяльності, стимулювання персоналу, запобігання фінансовій неспроможності та товарна стратегія підприємства.

Відтак, стратегічне управління розвитком підприємства на інноваційній основі має базуватись на відповідному поєднанні системного, ситуаційного та цільового підходів до їх діяльності як відкритої соціально-економічної системи.

У свою чергу, стратегічне планування інноваційного розвитку підприємств концентрує увагу на необхідності збору й застосуванні баз стратегічної інформації, дозволить спрогнозувати наслідки рішень, що приймаються, впливаючи на ситуацію шляхом відповідного розподілу ресурсів, установлення ефективних зв'язків та формування стратегічної поведінки персоналу, передбачає застосування певних інструментів, принципів, критеріїв та методів стратегії й розвитку підприємства.

**Висновки.** Отже, на основі аналізу наукових підходів до визначення поняття стратегічного управління інноваційним розвитком підприємств виявлено, що серед великої кількості тлумачень найбільш поширеними є системний та процесний. Погляди на стратегічне управління як на систему постійно змінювалися і науковці виокремлювали нові його складові. Спочатку ідентифікувалися три елементи: вхід, додана вартість та вихід системи стратегічного управління інноваційним розвитком. Згодом уявлення змінювалися і до системи включалися нові компоненти, такі як інновації, інвестиції, лідерство, управління знаннями тощо. Таким чином, узагальнивши представлені в науковій літературі науково-методичні підходи до розгляду сутності стратегічного управління інноваційним розвитком підприємств, нами запропоновано комплексний підхід, на основі якого слід розробити модель стратегічного управління, яка, на відміну від існуючих, має включати його специфічні та особливі елементи і процеси.

### Література

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент / И. Ансофф. – Санкт-Петербург : Питер, 2009. – 344 с.
2. Бельтюков Е. А. Выбор стратегии развития предприятия / Е. А. Бельтюков, Л. А. Некрасова. – Одесса : НОПУ, 2002. – 279 с.
3. Виханский О. С. Стратегическое управление : учебник / О. С. Виханский. – [2-е изд., перераб. и доп.]. – Москва : Гардарики, 2008. – 296 с.
4. Голдрат Э. М. Цель. Процесс непрерывного совершенствования / Э.М. Голдрат, Дж. Кокс. – Минск : Попурри, 2009. – 496 с.
5. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика / П. Дойль. – Санкт-Петербург : Питер, 1999. – 485 с.
6. Каплан Р. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Р. Каплан, Д. Нортона ; пер. с англ. – Москва : Олимп-Бизнес, 2005. – 512 с.
7. Карлофф Б. Деловая стратегия / Б. Карлофф ; пер. с англ. – Москва : Экономика, 1991. – 239 с.
8. Ковальчук С. В. Маркетингові стратегії інноваційного розвитку промислових підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : 08.00.04 / С. В. Ковальчук. – Хмельницький : ХНУ, 2013. – 39 с.
9. Кристенсен К. Решение проблемы инноваций в бизнесе. Как создать успешный бизнес и успешно поддерживать его рост / К. Кристенсен, М. Рейнор ; пер. с англ. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2004. – 290 с.
10. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; [пер. с англ.]. – [2-е изд.]. – Москва : Дело, 2004. – 799 с.
11. Минцберг Г. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел – Санкт-Петербург : Питер, 2001. – 336 с.
12. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер ; [пер. с англ.]. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.

13. Рогоза М. Є. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: моделі та механізми : монографія / М. Є. Рогоза, К. Ю. Вергал. – Полтава : РВВ ПУЕТ, 2011. – 136 с.
14. Стадник В. В. Інноваційний менеджмент : [навч. посіб.] / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – Київ : Академвидав, 2006. – 463 с.
15. Томпсон А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа / А. Томпсон-мл., А.Дж. Стрикленд ; [пер. с англ.]. – Москва : Вильямс, 2007. – 928 с.
16. Федулова Л. І. Концептуальні засади формування інноваційної системи підприємств [Електронний ресурс] / Л. І. Федулова // Актуальні проблеми економіки. – 2014. – № 10. – С. 195–205. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape\\_2014\\_10\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2014_10_26).
17. Хрущ Н. А. Конкурентні стратегії: процеси створення та реалізації : монографія / Н. А. Хрущ, М. В. Желіховська ; [за наук. ред. Н. А. Хрущ]. – Київ : Освіта України, 2010. – 316 с.
18. Шарко В.В. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: маркетингові та логістичні механізми забезпечення : монографія / В. В. Шарко ; [за наук. ред. В.М. Нижника]. – Вінниця : ФОП Рогольська І.О., 2020. – 455 с.
19. Шульгіна Л. М. Інноваційний розвиток підприємств: формування стратегій : монографія / Л. М. Шульгіна, В. В. Юхименко. – Київ : Univest PrePress, 2015. – 212 с.
20. Boddy D. Management: An Introduction. 4 edition / D. Boddy. – New York : Financial Times, Prentice Hall, 2007. – 728 p.
21. Hamel G. Competing for the Future / G. Hamel, C. K. Prahalad. – New York : Harvard Business School Press, 1996. – 384 p.
22. Hofer C. Strategy formulation: Analytical concepts / C. Hofer, D. Schendel. – Saint Paul : West Pub. Co., 1978. – 219 p.
23. Logan D. Micro strategies: The key to successful planning in uncertain times / D. Logan, H. Fischer-Wright // Leader to Leader. – 2009. – № 54. – P. 45–52.
24. Meyer C. Relentless growth: how Silicon Valley innovation strategies can work in your business / C. Meyer. – New York : Free Press, 1998. – 347 p.
25. Nonaka I. The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation / I. Nonaka, H. Takeuchi. – New York : Oxford University Press, 1995. – 304 p.
26. Quinn R. E. Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence / R.E. Quinn, K. Cameron // Management Science. – 1983. – Vol. 29. – P. 33–51.
27. Scott D. Mapping Your Innovation Strategy / D. Scott, M. Eyring, L. Gibson // Harvard Business Review. – May 2006. – URL : <http://hbr.org/2006/05/mapping-your-innovation-strategy/ar/1>.
28. Wood R. Managing complexity / R. Wood. – London : Economist in association with Profile Books, 2000. – 310 p.
29. Wright P. Strategic Management: Text and Cases / P. Wright, C Pringle, M. Kroll – Boston : Allyn & Bacon Inc, 2009. – 560 p.

### References

1. Ansoff I. Strategicheskij menedzhment / I. Ansoff. – Sankt-Peterburg : Piter, 2009. – 344 s.
2. Belyukov E. A. Vybory strategii razvitiya predpriyatiya / E. A. Belyukov, L. A. Nekrasova. – Odessa : NОPU, 2002. – 279 s.
3. Vihanskiy O. S. Strategicheskoe upravlenie : uchebnik / O. S. Vihanskiy. – [2-e izd., prerab. i dop.]. – Moskva : Gardariki, 2008. – 296 s.
4. Goldrat E. M. Cel. Process nepreryvno sovershenstvovaniya / E.M. Goldrat, Dzh. Koks. – Minsk : Popurri, 2009. – 496 s.
5. Dojl P. Menedzhment: strategiya i taktika / P. Dojl. – Sankt-Peterburg : Piter, 1999. – 485 s.
6. Kaplan R. Strategicheskie karty. Transformaciya nematerialnyh aktivov v materialnye rezultaty / R. Kaplan, D. Norton ; per. s angl. – Moskva : Olimp-Biznes, 2005. – 512 s.
7. Karloff B. Delovaya strategiya / B. Karloff ; per. s angl. – Moskva : Ekonomika, 1991. – 239 s.
8. Kovalchuk S. V. Marketynhovi stratehii innovatsiynoho rozvytku promyslovykh pidpriemstv : avtoref. dys. na zdobuttia nauk. stupenia d-ra ekon. nauk : 08.00.04 / S. V. Kovalchuk. – Khmelnytskyi : KhNU, 2013. – 39 s.
9. Kristensen K. Reshenie problemy innovacij v biznese. Kak sozdat uspešnyj biznes i uspešno podderzhivat ego rost / K. Kristensen, M. Rejnor ; per. s angl. – Moskva : Alpina Biznes Buks, 2004. – 290 s.
10. Meskon M. H. Osnovy menedzhmenta / M. H. Meskon, M. Albert, F. Hedouri ; [per. s angl.]. – [2-e izd.]. – Moskva : Delo, 2004. – 799 s.
11. Minberg G. Strategicheskoe safari: ekskursiya po debryam strategij menedzhmenta / G. Minberg, B. Alstrend, Dzh. Lempel – Sankt-Peterburg : Piter, 2001. – 336 s.
12. Porter M. Konkurentnaya strategiya: Metodika analiza otraslej i konkurentov / M. Porter ; [per. s angl.]. – Moskva : Alpina Biznes Buks, 2005. – 454 s.
13. Rohoza M. Ye. Stratehichni innovatsiyni rozvytok pidpriemstv: modeli ta mekhanizmy : monohrafiya / M. Ye. Rohoza, K. Yu. Verhal. – Poltava : RVV PUET, 2011. – 136 s.
14. Stadnyk V. V. Innovatsiyni menedzhment : [навч. посіб.] / V. V. Stadnyk, M. A. Yohna. – Kyiv : Akademvydav, 2006. – 463 s.
15. Tompson A. Strategicheskij menedzhment. Konceptii i situacii dlya analiza / A. Tompson-ml., A. Dzh. Striklend ; [per. s angl.]. – Moskva : Vilyams, 2007. – 928 s.
16. Fedulova L. I. Kontseptualni zasady formuvannya innovatsiynoi systemy pidpriemstv [Elektronnyi resurs] / L. I. Fedulova // Aktualni problemy ekonomiky. – 2014. – № 10. – S. 195–205. – Rezhym dostupu : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape\\_2014\\_10\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2014_10_26).
17. Khrushch N. A. Konkurentni stratehii: protsesy stvorennia ta realizatsii : monohrafiya / N. A. Khrushch, M. V. Zhelikhovska ; [za nauk. red. N. A. Khrushch]. – Kyiv : Osvita Ukrainy, 2010. – 316 s.
18. Sharko V. V. Stratehichni innovatsiyni rozvytok pidpriemstv: marketynhovi ta lohystichni mekhanizmy zabezpechennia : monohrafiya / V. V. Sharko ; [za nauk. red. V. M. Nyzhnyka]. – Vinnytsia : FOP Rohalska I. O., 2020. – 455 s.
19. Shulhina L. M. Innovatsiyni rozvytok pidpriemstv: formuvannya stratehii : monohrafiya / L. M. Shulhina, V. V. Yukhymenko. – Kyiv : Univest PrePress, 2015. – 212 s.
20. Boddy D. Management: An Introduction. 4 edition / D. Boddy. – New York : Financial Times, Prentice Hall, 2007. – 728 p.
21. Hamel G. Competing for the Future / G. Hamel, C. K. Prahalad. – New York : Harvard Business School Press, 1996. – 384 p.
22. Hofer C. Strategy formulation: Analytical concepts / C. Hofer, D. Schendel. – Saint Paul : West Pub. Co., 1978. – 219 p.
23. Logan D. Micro strategies: The key to successful planning in uncertain times / D. Logan, H. Fischer-Wright // Leader to Leader. – 2009. – № 54. – P. 45–52.
24. Meyer C. Relentless growth: how Silicon Valley innovation strategies can work in your business / C. Meyer. – New York : Free Press, 1998. – 347 p.
25. Nonaka I. The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation / I. Nonaka, H. Takeuchi. – New York : Oxford University Press, 1995. – 304 p.
26. Quinn R. E. Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence / R.E. Quinn, K. Cameron // Management Science. – 1983. – Vol. 29. – P. 33–51.
27. Scott D. Mapping Your Innovation Strategy / D. Scott, M. Eyring, L. Gibson // Harvard Business Review. – May 2006. – URL : <http://hbr.org/2006/05/mapping-your-innovation-strategy/ar/1>.
28. Wood R. Managing complexity / R. Wood. – London : Economist in association with Profile Books, 2000. – 310 p.
29. Wright P. Strategic Management: Text and Cases / P. Wright, C Pringle, M. Kroll – Boston : Allyn & Bacon Inc, 2009. – 560 p.