

DOI: [10.32702/2307-2105-2019.8.48](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.8.48)

УДК 658:586

*С. О. Єрмак,
к. е. н., доцент кафедри підприємництва і торгівлі,
Одеський національний політехнічний університет
ORCID ID: 0000-0001-5232-6406*

*І. М. Бойко,
аспірант кафедри економіки підприємств,
Одеський національний політехнічний університет
ORCID ID: 0000-0001-6876-526X*

ІДЕНТИФІКАЦІЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ТА ЇЇ МІСЦЕ У ЗАГАЛЬНІЙ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

*S. Yermak,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of
Entrepreneurship and Trade, Odessa National Polytechnic University*

*I. Boiko,
Postgraduate student of the Department of Enterprises Economics,
Odessa National Polytechnic University*

IDENTIFICATION OF THE INNOVATION STRATEGY AND ITS PLACE IN THE GENERAL ENTERPRISE DEVELOPMENT STRATEGY

У статті розглянуто та проаналізовано наукові погляди вітчизняних і зарубіжних вчених щодо визначення сутності понять «стратегія» й «інноваційна стратегія». Наведено найпоширеніші погляди дослідників на визначення сутності стратегії; проведено порівняльний аналіз сутності поняття «інноваційна стратегія» й запропоновано авторське бачення цієї дефініції. Визначено, що інноваційна стратегія займає центральне місце у загальній стратегії розвитку підприємства та доповнює інші типи функціональних стратегій підприємства. Побудовано ієрархічну структуру формування інноваційних стратегій із виділенням трьох стратегічних рівнів їх розробки: макрорівня, мезорівня і мікрорівня. Виділено основні завдання та рівні реалізації інноваційних стратегій на підприємстві. Досліджено, що функціонування підприємств в наукових і технічних напрямках, які відповідають світовим тенденціям інноваційного розвитку пов'язане із розробкою і реалізацією інноваційної стратегії підприємств, яка безпосередньо чи опосередковано формується в силу цих тенденцій.

In modern business conditions, enterprises need to develop and develop an appropriate strategy in order to gain sustainable competitive advantages and increase their financial results. One that would ensure not only the stable operation of the enterprise, but also a high level of its competitiveness, which is maintained for a long time. Increasing the competitiveness of both individual enterprises and countries in general is impossible without increasing the innovation component in economic development. In modern conditions, the main means of increasing the competitiveness of goods and services, maintaining high rates of development and the level of

profitability for the company is the introduction of innovations. Thus, it becomes necessary to rationally choose the strategy of innovative development of the enterprise.

The purpose of this article is to study the definition of "innovation strategy" and clarify its role in the overall strategy of enterprise development. To achieve this goal, general and special research methods were used in the work: structural-logical analysis, theoretical generalization, comparison and systematization, grouping, analysis and synthesis, graphic method.

The article considers and analyzes the scientific views of domestic and foreign scientists to define the essence of the concepts of "strategy" and "innovation strategy". The most common views of researchers on the definition of the essence of the strategy are given; a comparative analysis of the essence of the definition of "innovation strategy" and the author's vision of this concept is proposed. It is determined that the innovation strategy occupies a central place in the overall strategy of enterprise development and complements other types of functional strategies of the enterprise. The hierarchical structure of formation of innovative strategies with allocation of three strategic levels of their development is constructed: macro-level, meso-level and micro-level. The main tasks and levels of implementation of innovation strategies at the enterprise are highlighted. It is studied that the functioning of enterprises in scientific and technical areas that meet global trends in innovation is associated with the development and implementation of innovation strategy of enterprises, which is directly or indirectly formed by these trends.

Ключові слова: *стратегія, інноваційна стратегія, інновації, інноваційна діяльність, конкурентоспроможність, стратегія розвитку підприємства.*

Keywords: *strategy, innovation strategy, innovations, innovation activity, competitiveness, enterprise development strategy.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах господарювання підприємствам задля набуття стійких конкурентних переваг та підвищення своїх фінансових результатів необхідно розвиватися та розробляти відповідну стратегію. Таку стратегію, яка забезпечувала б не тільки стабільну діяльність підприємства, а й високий рівень його конкурентоспроможності, що зберігається тривалий час. Підвищення конкурентоспроможності як окремих підприємств, так і країн загалом неможливе без підвищення інноваційної складової в економічному розвитку. На жаль, Україна так і не зайняла належного місця у світовому інноваційному процесі, залишаючись країною, де розвинута наука і техніка, але при цьому надто повільно впроваджуються в господарство наукові відкриття й технічні винаходи (як власні, так і запозичені). Основною причиною гальмування переходу до інноваційного типу розвитку української економіки є відсутність у вітчизняних підприємств чітко вираженого спрямування власного бізнесу інноваційним шляхом розвитку, відображеного у відповідній стратегії. У сучасних умовах основним засобом підвищення конкурентоздатності вироблених товарів та послуг, підтримання високих темпів розвитку і рівня прибутковості для підприємства є впровадження інновацій. Тому стає необхідним раціональний вибір стратегії інноваційного розвитку підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Зростаюча кількість публікацій і наукових дискусій з проблеми інноваційного розвитку підприємства підтверджує актуальність поставленої в статті проблеми. У сучасній економічній літературі питанням стратегічного управління, розробки стратегій інноваційного розвитку підприємства і їх впровадження, управління інноваційними процесами на підприємстві приділяється значна увага. При аналізі наукових робіт, присвячених зазначеній тематиці, слід виділити дослідження таких авторів як: Л. Абалкін, І. Ансофф, І. Бланк, Б. Буркінський, К. Вергал, Е. Забарна, С. Єрмак, І. Федулов, С. Ковальчук, Е. Шацька, Н. Щепкіна, С. Філіппова, О. Кравченко, О. Князева, А. Гриньов, А. Ганієва, О. Кудирко, М. Портер, У. Кінг, Р. Холт, К. Боумен, П. Друкер, К. Фрімен та інші. Віддаючи належне напрацюванням вітчизняних та зарубіжних економістів, здійсненим у галузі теорії та методології інноваційного розвитку підприємства, слід зазначити, що проблематика визначення інноваційної стратегії розвитку не знайшла свого остаточного вирішення, що й зумовлює актуальність теми дослідження. Удосконалення потребує ряд питань із виявлення класифікаційних ознак формування цілісної моделі інноваційного розвитку підприємства.

Формулювання цілей статті. Метою даної статті є дослідження дефініції «інноваційна стратегія» та з'ясування її ролі у загальній стратегії розвитку підприємства.

Вклад основного матеріалу. Розвиток підприємств неможливий без вироблення стратегічних напрямів діяльності, які ґрунтуються на нововведеннях і мають інноваційний характер. У здійсненні інноваційного процесу велике значення має дифузія – розповсюдження в часі засвоєної інновації в нових умовах або місцях застосування. Значна більшість спеціалістів [22, 21, 25] стратегічного менеджменту

приходять до висновку, що стратегія в широкому розумінні - це загальний план дій, який визначає напрямки стратегічних завдань, ресурсів і послідовність дій по їх досягненню. Дослідженням наукових джерел встановлено, що існує два абсолютно протилежні погляди на розуміння стратегії. У першому випадку [15, 17] стратегія характеризується, як певний довгостроковий план, спрямований на досягнення виробленої довгострокової мети та полягає в постановці мети і складанні довгострокового плану. Дане розуміння засноване на гіпотезі, що всі зміни можливо передбачити, а процеси, що відбуваються в часі, зумовлені і підвладні контролю і управлінню.

У другому випадку [22, 24] - стратегія характеризується як система або набір правил для управлінських рішень, пов'язаних з майбутнім положенням об'єкта, що охоплює весь спектр засобів і форм його діяльності, системи взаємин на підприємстві, а також місце підприємства в навколишньому його середовищі, сприяють досягненню поставлених цілей. Стратегія в даному випадку є обгрунтованим напрямком, орієнтиром подальших дій в даному середовищі. В цьому розумінні стратегія є обраним напрямом діяльності, в умовах функціонування якого підприємство повинно досягти поставлених завдань.

У сучасній українській і зарубіжній літературі можна зустріти різні трактування стратегії. Автори по-різному підходять до причин необхідності стратегії. В таблиці 1 наведено найпоширеніші вітчизняні та зарубіжні наукові погляди на визначення сутності стратегії.

Таблиця 1.
Найбільш поширені наукові погляди на сутність поняття «стратегія»

Автор	Чим обумовлена необхідність стратегії	Сутність стратегії
Мескон М.Х., Альберт М., Хедоурі Ф., «Основи менеджмента» [14]	Чіткий спосіб оцінки цілей і напрямів розвитку підприємства	Детальний комплексний план, який призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії і досягнення її цілей.
Дж. О'Шонесси, «Конкурентний маркетинг: стратегічний підхід» [10]	Необхідністю прогнозувати своє майбутнє, щоби вплинути на нього, тобто адаптуватися найкращим із можливих способів.	Розгорнута концепція того, як необхідно використовувати ресурси для досягнення цілей.
Фатхудінов Р.А. «Стратегічний менеджмент» [19]	Для досягнення оптимального рівня ефективності і конкурентоздатності товарів в організації в цілому	Програма, план, генеральний курс суб'єкта управління по досягненню стратегічних цілей в усіх сферах діяльності
Ансофф И. «Стратегічне управління» [2]	Для встановлення цілей для корпоративного, ділового і функціонального рівнів.	Нові правила прийняття рішень і установок, які спрямовують процес розвитку підприємства.
Гудзинський О.Д. [4]	Формуванням випереджальної системи управління конкурентоспроможністю та антикризовою діяльністю підприємств.	Система планових внутрішніх організаційних заходів, спрямованих на оптимізацію функціонування організації щодо наявних та очікуваних станів її оточення
С.Б. Довбня, А.О. Найдовська, М.М. Хитько [5]	Недолік володіння інструментарієм для забезпечення конкурентних переваг	Встановлений набір напрямів діяльності (цілей і способів їх досягнення) для забезпечення максимально ефективного функціонування і розвитку підприємства за рахунок формування і раціонального використання його конкурентних переваг

(джерело: узагальнено авторами)

В сучасних умовах трансформаційних змін в ринковому середовищі підприємства потребують інноваційних підходів для розвитку, постійного удосконалення та підвищення ефективності діяльності. Тому формування інноваційних стратегій є невід'ємною і, безумовно, важливою частиною управління підприємством.

Конкретного визначення терміну «інноваційна стратегія» не існує, аналіз літератури по інноваційному розвитку показує, що думка авторів щодо розуміння інноваційної стратегії розрізняються. Тому, пропонуємо два підходи до визначення сутності інноваційної стратегії: системний і цілеспрямований підхід. Перший підхід заснований на схожості поглядів Зянько В., Соорер Р., Фаея Л. та Ренделл Р. [1, 7, 11] і засвідчує, що за допомогою відповідних управлінських дій та рішень, формується і реалізується ефективна інноваційна стратегія підприємства. Другий підхід базується на спільності поглядів авторів Луцяк В., Євтушевської О., Великого Ю., Щафієвої Л. [3, 6, 12, 23] і визначає інноваційну стратегію, як один із засобів досягнення цілей підприємства, він відрізняється своєю новизною для даного підприємства, а також для галузі, ринку в цілому і споживачів.

Таблиця 2.
Порівняльний аналіз сутності дефініції «інноваційна стратегія»

Автор	Визначення
Системний підхід	
Зянько В. В., Єпіфанова І. Ю. [7]	Стратегія, орієнтована для стимулювання попиту на науково-технічні розробки з боку споживачів інноваційної продукції, насамперед підприємницького сектора
Cooper R. G., Edgett S. J. [1]	Це важливий інструмент розвитку продукції, який може навіть у скрутні часи забезпечити підприємству зростання Інструмент розвитку продукції [13, с. 34];
Файя Л. та Ренделл Р. [11]	Інноваційна стратегія близька за суттю до поняття експерентної стратегії, що визначається як конкурентна, орієнтована на радикальні нововведення. Однак подібне порівняння обмежує інноваційну стратегію лише створенням абсолютно нового для підприємства, зокрема на рівні науководослідних робіт, виключаючи при цьому можливі незначні модифікації, удосконалення, з якими найчастіше пов'язана специфіка сучасного виживання на ринку.
Цілеорієнтований підхід	
Шафієва Л. Г. [23]	це один із засобів досягнення цілей підприємства, який відрізняється від інших інструментів своєю новизною, для галузі ринку, споживачів, країни в цілому; взаємопов'язаний комплекс дій, спрямований на зміцнення життєздатності та конкурентоспроможності суб'єктів
Великий Ю. [3]	це стратегія націлена на передбачення глобальних змін в економічній ситуації і пошук масштабних рішень, спрямованих на зміцнення ринкових позицій і стабільний розвиток підприємств
Луцяк В. [12]	Інноваційна стратегія являє собою цілеспрямовану діяльність щодо визначення найважливіших напрямів, вибору пріоритетів перспективного розвитку підприємства і вироблення комплексу заходів, потрібних для їх досягнення.
Євтушевська О. [6]	Інноваційна стратегія - це генеральний план дій у сфері інноваційної діяльності підприємства, що визначає пріоритети її напрямків і форм, характер формування інноваційних ресурсів і послідовність етапів реалізації довгострокових інноваційних цілей, що забезпечують прогнозований загальний розвиток підприємства.

(джерело: вдосконалено авторами)

Луцяк В. і Касьян З. [9, 12] визначають, що інноваційна стратегія підпорядкована загальній стратегії підприємства. Тобто регулює функціонування інноваційної сфери та відноситься до складової економічної стратегії, а також до регуляторної складової (податкове, правове, соціальне регулювання інноваційної діяльності). Формування інноваційної стратегії на підприємстві безпосередньо залежить від конкретно поставленої ситуації, в якому на даний момент знаходиться підприємство. у стратегії повинні бути тісно пов'язані мета і інструменти їх досягнення. В загальній структурі підприємства інноваційна стратегія в сучасних умовах займає головне місце, так як вона націлена на зміни не тільки в продукції, але і в технологіях, організації, управлінні, виробництві. Однак, віднесення інноваційної стратегії до складової загальної стратегії призводить до скорочення її функцій, звужуючи її лише до відокремленої діяльності у стратегічному плануванні.

На наш погляд, інноваційна стратегія доповнює інші типи функціональних стратегій (рис. 1).

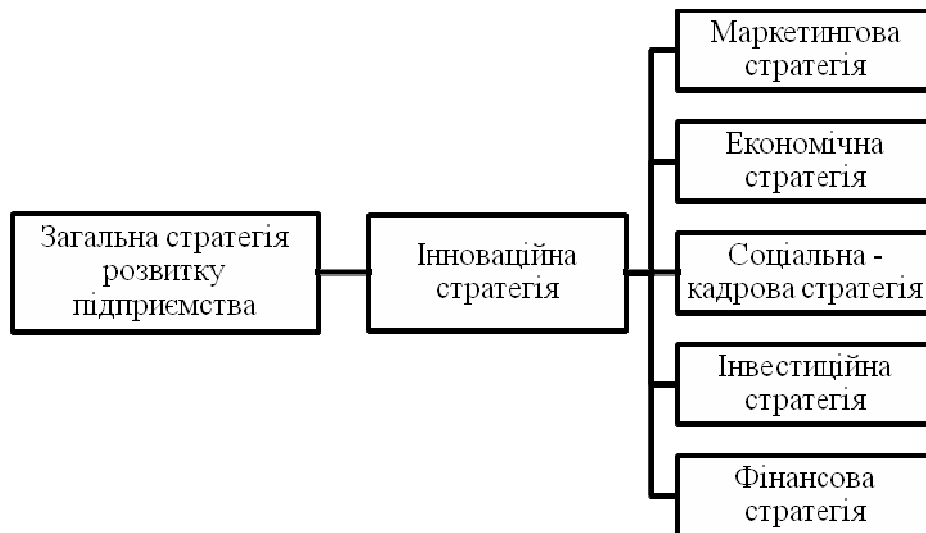


Рисунок 1. Місто інноваційної стратегії у загальній стратегії розвитку підприємства
(джерело: авторська розробка)

В цьому випадку інноваційна стратегія розширює, поглиблює та уточнює загальну стратегію розвитку підприємства. Це підтверджується й дослідженнями Ковтун О.І., вона розглядає інноваційну стратегію як «суперстратегію» (надстратегію), яка визначає зміст усіх інших стратегій підприємства. Вона має орієнтуватися на передбачення глобальних змін в економічній ситуації на підприємстві та навколо нього, а також стосуватися прийняття рішень, спрямованих на зміцнення ринкових позицій і стабільний розвиток підприємства за рахунок інновацій [16].

Провівши аналіз наукової літератури з питань визначення дефініції «інноваційна стратегія», ми прийшли до висновку, що в існуючих визначеннях не враховується взаємозв'язок між ресурсами, виконавцями, а також не визначена важливість методів, за допомогою яких розробляється стратегія. Тому, на наш погляд, дефініція «інноваційна стратегія» має бути сформульована, як складна взаємопов'язана з ресурсами, виконавцями і системою заходів по виявленню і досягненню ефективних напрямків створення і комерціалізації технічних, технологічних, продуктових, організаційно-управлінських інновацій, заснована на науковому апараті стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства. Терьохкіна Н.Є. визначає, що головною ознакою інноваційної стратегії підприємства можна назвати поєднання у ній двох напрямів впливу, перший з яких спрямований на міжнародне оточення і сприяє підвищенню конкурентоспроможності країни серед інших гравців на світовому ринку, а другий – на забезпечення внутрішньої оптимізації національної економіки. [20]. Ієрархічна структура інноваційного розвитку пов'язана з виділенням трьох стратегічних рівнів: макрорівня, мезорівня і мікрорівня (рис. 2).

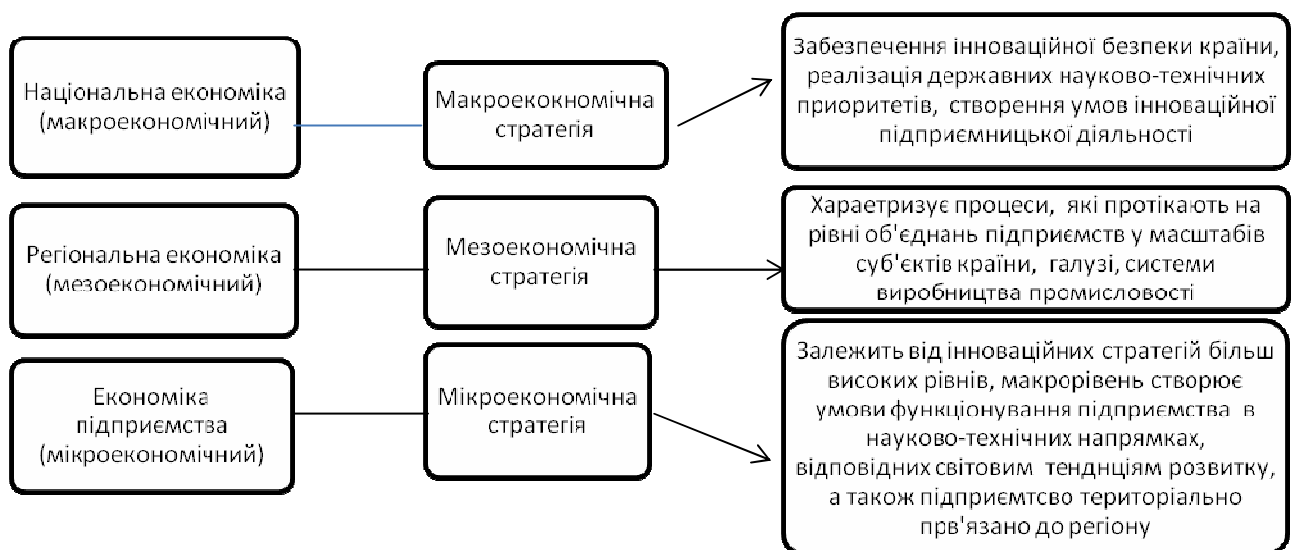


Рисунок 2. Ієрархічна структура формування інноваційних стратегій
(джерело: розроблено авторами на основі [8, 18])

Є.Г. Капрєєва, В.Ю. Тюрїна. Б. Санто [8, 18] вважають макроекономічну стратегію центральної, яка, в свою чергу, пов'язана з реалізацією стратегічних установок на рівні національної економіки в цілому. Завдання макроекономічного рівня спрямовані на передачу керуючого стратегічного впливу на рівень регіонів, тобто мезоекономічний рівень. На рівні регіональної економіки формуються інноваційні стратегії в масштабі суб'єктів країни, галузі, системи промислових виробництв. Переходячи до завдань мезоекономічного рівня, слід зазначити, що проблеми макроекономічного рівня в цьому випадку стають проблемами мезорівня (рис. 3). Мікрорівень - це рівень господарювання підприємства. Стратегії на даному рівні підпорядковані інноваційним стратегіям більш високих рівнів.

Функціонування підприємств в наукових і технічних напрямках, які відповідають світовим тенденціям інноваційного розвитку пов'язане із розробкою і реалізацією інноваційної стратегії підприємств, яка безпосередньо чи опосередковано формується в силу цих тенденцій. Рівень економічного розвитку регіону, його цілі, пріоритети розвитку визначають тип регіональної стратегії. Підприємство, що перебуває на території регіону, не може ігнорувати його політику, і зобов'язане враховувати при формуванні своєї інноваційної стратегії інтереси регіону.

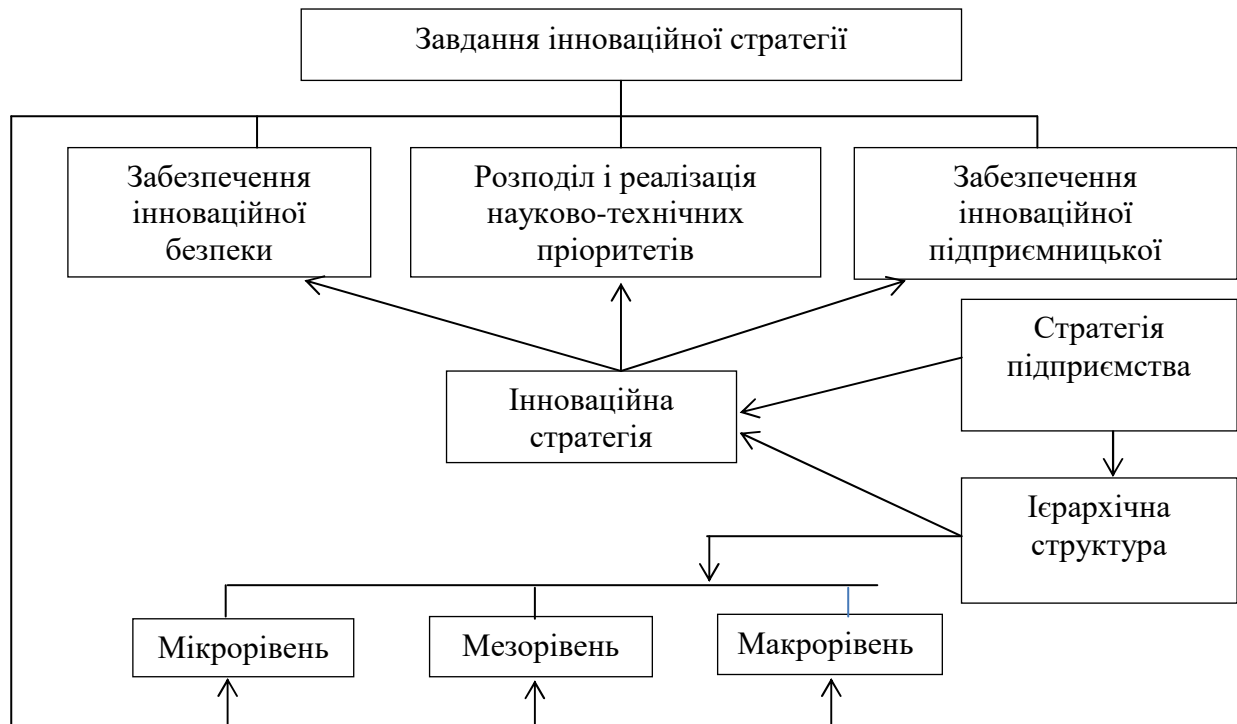


Рисунок 3. Завдання та рівні реалізації інноваційних стратегій на підприємстві
(джерело: авторська розробка)

Висновки. Таким чином, за підсумками дослідження було визначено, що інноваційна стратегія займає центральне місце у загальній та інших функціональних стратегіях; запропоновано авторське бачення дефініції «інноваційна стратегія» як складної взаємопов'язаної з ресурсами, виконавцями та системою заходів щодо виявлення й досягнення ефективних напрямків створення і комерціалізації технічних, технологічних, продуктових, організаційно-управлінських інновацій, заснованої на науковому апараті стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства. Результати цього дослідження можуть бути використані в подальших дослідженнях інноваційних стратегій та впроваджені в діяльність підприємств під час вибору стратегічних пріоритетів розвитку вітчизняних промислових підприємств.

Література.

1. Cooper R.G., Edgett S.J. Developing a Product Innovation and Technology Strategy for Your Business. *Research-Technology Management*. May–June, 2010.
2. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989. 303 с.
3. Великий Ю.В. Формування стратегії інноваційного розвитку підприємств машинобудування. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2011. Вип. 19. С. 114-120.
4. Гудзинський О.Д. Організаційно-регулятивна функція в управлінні стратегічним розвитком підприємства. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2009. № 1. С. 50-52.
5. Довбня С.Б., Найдовська А.О., Хитько М.М. Стратегія підприємства : навч. посіб. Дніпропетровськ: НМетаАУ, 2011. 71 с.

6. Євтушевська О.О. Інноваційна стратегія як генеральний план дій у сфері інноваційної діяльності підприємства *Економіка харчової промисловості*. 2013. № 1(17). С. 34-36.
7. Зянько В. В., Єпіфанова І. Ю., Зянько В. В. Інноваційна діяльність підприємств та її фінансове забезпечення в умовах трансформаційних змін економіки України. Вінниця : ВНТУ, 2015. 172 с.
8. Капреева Є.Г., Тюріна В.Ю. Аналіз європейського досвіду вимірювання інноваційної активності національних інноваційних систем. *Інноваційна діяльність*. 2011. № 4. С.18-24.
9. Касьян З.Е. Оцінювання ефективності реалізації інноваційної стратегії промислових підприємств. *Наукова-технічна інформація*. 2012. № 3. С.24-27.
10. Дж. О'Шонесси. Конкурентний маркетинг: стратегический подход. 2-е изд.: Питер, 2002. 857с.
11. Фаея Л., Ренделл Р. Курс МВА зі стратегічного менеджменту. Москва: Альпіна Бізнес Букс, 2007. 608 с.
12. Луцяк В.В., Попеляр А.В. Інноваційна стратегія виробничого підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. №6 Т.2 Економічні науки. С. 18-21.
13. Саломатін Н.А., Акбердин Р.З. Менеджмент організації: навч. посіб. Москва: ИНФА-М, 1995. 103 с.
14. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. М. Основи менеджменту: навч. посіб. Москва: Справа, 1997. 704 с.
15. Небава М.І., Ратушняк О.Г. Менеджмент організацій і адміністрування: навч. посіб. Вінниця: ВНТУ, 2012. 108 с.
16. Ковтун О.І. Інноваційні стратегії підприємств: теоретико-методологічні засади. *Управління економікою: теорія і практика «Економіка України»*. 2013. № 4 (617). С.44-56.
17. Стратегічне управління і планування. URL: <http://www.stplan.ru/articles/theory/strategy.htm> (дата звернення: 19.04.2019).
18. Санто Б. Инновация как способ экономического развития: Учебник: Москва: Прогрес, 2005. 376 с.
19. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: науч. пособ. 7-е изд., исп. і доп. Москва: Дело 2005. 448 с.
20. Терьошкіна Н.Є. Інноваційна стратегія в системі управління національно. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2014. №2. С. 151-161.
21. Томпсон А.А, Стрикленд А. Дж. Статегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа: учеб. для вуз 12-е изд. Москва- Киев: Вильямс, 2006. 926 с.
22. Юринець З.В. Формування інноваційних стратегій: теорія, методологія, практика: монографія. Львів: СПОЛОМ, 2016. 421 с.
23. Шафієва Л.Г. Особливості формування стратегії інноваційного розвитку підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища. *Наук. вісн. Міжнарод. гуманітар. ун-ту. Серія : Економіка і менеджмент*. 2015. №13. С.123-126.
24. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.
25. Шишкова Л.В., Швець Г.О. Особливості управління інноваційної діяльності на підприємстві. *Економіка і організація управління*. 2014. № 3 (19) – 4 (20).

References.

1. Cooper, R.G. and Edgett, S.J. (2010), "Developing a Product Innovation and Technology Strategy for Your Business", *Research-Technology Management*, vol. May-June.
2. Ansoff, I. (1989), *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic management], Economics, Moscow, Russia.
3. Velyky, Yu.V. (2011), "Formation of strategy of innovative development of machine-building enterprises", *Scientific works of Kirovograd National Technical University. Economic Sciences*, vol. 19, pp. 114-120.
4. Gudzinsky, O.D. (2009), "Organizational and regulatory function in the management of strategic development of the enterprise", *Labor market and employment*, vol. 1, pp. 50-52.
5. Dovbnya, S.B. Naidovska, A.O. and Khitko, M.M. (2011), "", *Stratehiia pidpriemstva* [Enterprise strategy], NMetaAU, Dnipropetrovsk, Ukraine.
6. Yevtushevskaya, O.O. (2013), "Innovation strategy as a general action plan in the field of innovation of the enterprise", *Economics of the food industry*, vol. 1 (17), pp. 34-36.
7. Zyanko, V.V. Epifanova, I.Yu. and Zyanko, V.V. (2015), *Innovatsijna diial'nist' pidpriemstv ta ii finansove zabezpechennia v umovakh transformatsijnykh zmin ekonomiky Ukrainy* [Innovative activity of enterprises and its financial support in the conditions of transformational changes of economy of Ukraine], VNTU, Vinnytsia, Ukraine.
8. Kapreeva, E.G. and Tyurina, V.Y. (2011), "Analysis of European experience in measuring the innovation activity of national innovation systems", *Innovative activity*, vol. 4, pp.18-24.
9. Kasyan, Z.E. (2012), "Evaluation of the effectiveness of the implementation of the innovation strategy of industrial enterprises", *Scientific and technical information*, vol. 3, pp.24-27.
10. O'Shaughnessy, J. (2002), *Konkurentnyj marketynh: stratehichnyj pidkhid* [Competitive marketing: a strategic approach], 2nd ed., Piter, St.Petersburg, Russia.
11. Faeya, L. and Randall, R. (2007), *Kurs MVA zi stratehichnoho menedzhmentu* [MBA course in strategic management], Alpina Business Books, Moscow, Russia.

12. Lutsyak, V.V. and Popelyar, A.V. (2011), "Innovative strategy of a production enterprise", *Bulletin of Khmelnytsky National University. Economic Sciences*, vol. 6, no.2, pp. 18-21.
13. Salomatin, N.A. and Akberdin, R.Z. (1995), *Menedzhment orhanizatsii* [Management of the organization], INFA-M, Moscow, Russia.
14. Mescon, M. Albert M. and Hedouri, F.M. (1997), *Osnovy menedzhmentu* [Fundamentals of Management], Sprava, Moscow, Russia.
15. Nebava, M.I. and Ratushnyak, O.G. (2012), *Menedzhment orhanizatsij i administruvannia* [Management of organizations and administration], VNTU, Vinnytsia, Ukraine.
16. Kovtun, O.I. (2013), "Innovative strategies of enterprises: theoretical and methodological principles", *Economic management: theory and practice "Economy of Ukraine"*, vol. 4 (617).
17. Stplan (2019), "Strategic management and planning", available at: <http://www.stplan.ru/articles/theory/strategy.htm> (Accessed 19 April 2019).
18. Santo, B. (2005), *Innovatsiia iak zasib ekonomichnoho rozvytku* [Innovation as a means of economic development], Progress, Moscow, R ussia.
19. Fatkhutdinov, R. A. (2005), *Stratehichnyj menedzhment* [Strategic management], 7th ed., Sprava, Moscow, R ussia.
20. Teryoshkina, N.E. (2014), "Innovation strategy in the national management system", *Marketing and innovation management*, vol. 2, pp. 151-161.
21. Thompson, A.A. and Strickland A.J. (2006), *Stratehichnyj menedzhment: kontseptsii i sytuatsii dlia analizu* [Strategic management: concepts and situations for analysis], 12th ed., Williams, Moscow- Kyiv.
22. Yurynets, Z.V. (2016), *Formuvannia innovatsijnykh stratehi: teoriia, metodolohiia, praktyka* [Formation of innovative strategies: theory, methodology, practice], SPOLOM, Lviv, Ukraine.
23. Shafieva, L.G. (2015), "Features of formation of strategy of innovative development of the enterprise in the conditions of uncertainty of external environment", *Science. spring International Humanities. un-tu. Series: Economics and Management*, vol. 13, pp.123-126.
24. Shershneva, Z.E. (2004), *Stratehichne upravlinnia* [Strategic Management], 2nd ed., Revised. and ext., KNEU, Kyiv, Ukraine.
25. Shishkova, L.V. and Shvets, G.O. (2014), "Features of innovation management at the enterprise", *Economics and organization of management*, vol. 3(19)-4(20), pp.35-43.

Стаття надійшла до редакції 20.08.2019 р.