

МЕНЕДЖМЕНТ

<https://doi.org/10.26565/2524-2547-2024-67-09>
УДК 330.341.1:658

Роман Петрович Шерстюк*

доктор економічних наук, доцент
romsher85@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0001-6253-9421>

Артем Валерійович Козловський*

аспірант
artemana009@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0003-5179-7849>

* Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя,
вул. Руська, 56, Тернопіль, 46001, Україна

ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

У статті розглянуто особливості формування та імплементації інноваційної стратегії розвитку підприємств. Обґрунтовано попит на адаптацію інноваційних процесів до сучасних викликів, включаючи використання цифрових платформ і перехід до корпоративної або відкритої інноваційної моделі. Висвітлено основоположні принципи ефективної стратегії розвитку підприємств, які ґрунтуються на новій парадигмі управління. Запропоноване нове розуміння сутності категорії «інноваційна стратегія». Визначено умови успішного впровадження інноваційної стратегії розвитку підприємств: визначення місії, цілей та завдань інноваційної діяльності підприємства; розбивка процесу на етапи та визначення очікуваних результатів; застосування гнучких моделей інноваційного процесу; розроблення показників об'єктивної оцінки результатів інноваційної діяльності; розвиток інноваційної культури; виявлення та розвиток творчих талантів; впровадження та імплементація інноваційних ініціатив; підтримка зворотного зв'язку з клієнтами; міжорганізаційна взаємодія. Розроблено алгоритм побудови міжорганізаційного співробітництва в інноваційній діяльності підприємств. На прикладі відомих інноваційних компаній висвітлено досвід розробки та застосування інноваційних стратегій. Доведено, що успіх їх впровадження залежить від концентрації фінансових, матеріальних, інформаційних та інтелектуальних ресурсів в контексті пріоритетів інноваційного розвитку. Підкреслюється, що в процесі формування інноваційної стратегії розвитку підприємств необхідно врахувати низку чинників, таких як ринкова позиція підприємства, його техніко-технологічний потенціал, система управління, етика та культура бізнесу, а також можливості наукових досліджень. Правильно обрана і обґрунтована інноваційна стратегія зарекомендувала себе як запорука успішного розвитку підприємства в майбутньому. Результати наукових розробок і практичні рекомендації авторів сприяють ефективному використанню інноваційної стратегії підприємства задля сталого розвитку підприємницьких організацій та їх мережевих об'єднань.

Ключові слова: підприємство, інновації, інноваційна стратегія, інноваційна культура, творчі таланти, управління, розвиток, міжорганізаційне співробітництво, економічний ефект.

JEL Classification: B41; D83; M21; O31.

Як цитувати: Шерстюк, Р. П., & Козловський, А. В. (2024). Інноваційні стратегії розвитку підприємств в умовах сучасних викликів. *Соціальна економіка*, 67, 91-102. doi: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2024-67-09>

In cites: Sherstiuk, R., & Kozlovskyy, A. (2024). Innovative strategies for enterprises' development in the conditions of modern challenges. *Social Economics*, 67, 91-102. doi: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2024-67-09> (In Ukrainian)

Вступ. Поточна ситуація в економічній діяльності підприємства характеризується високим рівнем конкуренції і постійними коливаннями попиту у зв'язку з неперервною трансформацією запитів споживачів. Цей факт зумовлює необхідність використання гнучкіших інструментів корпоративного управління для підтримки необхідного рівня конкурентних переваг. Одним з таких основних і найбільш важливих інструментів є інноваційна стратегія, грамотне формулювання і реалізація якої дає змогу вітчизняним підприємствам вносити необхідні зміни у внутрішню структуру бізнесу для підвищення якості наданої споживачам цінності. Інноваційна стратегія розвитку підприємства асоціюється з довгостроковим плануванням інноваційної діяльності, що здійснюється вищим керівництвом підприємства. Тому формування даної стратегії вважається специфічним аналітичним процесом, який визначає довгострокові цілі і створює механізми їх досягнення, що передують реалізації стратегії.

На думку авторів, інноваційна стратегія є частиною економічної стратегії підприємства, покликаної забезпечити досягнення і реалізацію цілей цього розвитку в умовах обмеженості ресурсів і постійного впливу зовнішнього середовища. Грунтуючись на важливому аналізі визначення даної категорії, також підкреслюється, що зміст інноваційної стратегії відповідає елементам стратегічного цілепокладання підприємства (місія, бачення, мета), а якість – деякої унікальності змісту інноваційної стратегії певного діапазону господарюючих суб'єктів.

До основних характеристик інноваційної стратегії в порівнянні з іншими типами стратегій відносимо такі:

- масштаб і характер перетворень (впровадження інновацій на галузевому рівні, дослідження революційних інновацій);
- алгоритми планування (створення креативних алгоритмів з урахуванням нестандартних підходів до впровадження нових продуктів);
- модель впровадження (використання різних організаційних моделей для пошуку ефективної моделі розвитку);
- орієнтир на переваги (фокусування на прихованих запитах споживачів для реалізації майбутніх інноваційних проєктів);
- скорочення тривалості планового періоду впровадження інновацій (при переході від одного життєвого циклу до іншого);
- досягнення поставленої мети (можна зосередитися на впровадженні нових техно-

логій і відійти від консервативних методів управління).

Специфічним змістом інноваційної стратегії підприємства є: інноваційна діяльність, спрямована на придбання нових продуктів, технологій і послуг; застосування нових методів у дослідженнях і розробках, виробництві, маркетингу та управлінні; перехід до нової організаційної структури; використання нових видів ресурсів і нових підходів до використання традиційних ресурсів.

Логіка нашого наукового дослідження потребує висвітлення принципів формування ефективної стратегії інноваційного розвитку підприємства:

- гнучкість – потрібно вміти прогнозувати зміни внутрішніх і зовнішніх чинників і правильно, а також своєчасно реагувати на них;
- системність – зміст стратегії має впливати на всі сфери функціонування підприємства;
- адекватність – в процесі формування стратегії необхідно враховувати обмеженість ресурсів і обмеження різного характеру та встановлювати верхню межу розвитку підприємства на певний момент часу;
- ефективність – ефект від впровадження стратегії повинен перевищувати обсяг понесених витрат на проведення запланованих заходів у межах її змісту з урахуванням фактору інфляції;
- неперервність – управління інноваційною стратегією повинно здійснюватися постійно, зміни у стратегію мають вноситися відповідно до розвитку підприємства, не припиняючи процес її впровадження;
- компетентність спілкування – спрямована на розвиток здібностей розуміння, засвоєння й обміну знаннями;
- мінливість – збереження гнучкої динамічної рівноваги в межах єдиного цілого, на основі адаптації або випереджувального розвитку через механізми ідентифікації, саморозвитку та інтегративності підприємства. При цьому схильність до адаптації чи випереджувального розвитку різних форм мінливості залежить від компетентності менеджменту.

Зазначимо, що досягнуть успіху ті підприємства, які використовують вказані принципи системно та на всіх рівнях управління.

А. Слоун (Слоун, 2020) пропонує ключові чинники успішного стратегічного управління, які зводяться до такого:

- якщо раніш прибуткова продукція підприємства більше не відповідає запитам ринку, вона повинна бути знята з виробництва;

– стратегія підприємства повинна змінюватися відповідно до зміни основних чинників успіху на ринку;

– у разі зниження прибутковості від діяльності на раніше зростаючих ринках підприємству доведеться покинути ці ринки, перемістивши ресурси на більш перспективні ринки;

– якщо в результаті дії об'єктивних чинників конкурентоспроможність підприємства може погіршитися, керівництво підприємства має заздалегідь знайти шляхи стабілізації конкурентного становища або або піти з ринку;

– найважливішою умовою релевантного стратегічного планування є здатність об'єктивно оцінювати успіхи і досягнення підприємства і прагнення раніше вироблення продуктів стати «main stream».

Як бачимо, чинники, запропоновані П. Слоуном, орієнтовані на клієнтів та ринок. Це односторонній підхід, який не враховує всі чинники, що впливають на успіх інноваційної стратегії підприємства, зокрема внутрішні.

Впровадження інноваційної стратегії передбачає досягнення підприємством конкретного економічного ефекту, зміст якого визначається завданнями, поставленими в процесі формування стратегії:

– підвищення доходів (при розробці та виведенні на ринок нової продукції підвищеного попиту);

– зниження питомих витрат (за технологічного переформатування підприємства, впровадження заощаджуючих технологій тощо);

– збільшення цінності продукції (при наданні нових характеристик для задоволення мінливих потреб цільового сегмента і підвищенні якості пропонуваніх продуктів);

– підвищення ефективності бізнес-процесів (при впровадженні реінжинірингу бізнес-процесів).

Все вищесказане визначило вибір пряму дослідження, його актуальність і значимість як в теоретичному, так і в практичному аспектах.

Мета дослідження – поглиблення методологічного підґрунтя та розроблення рекомендацій щодо формування стратегії інноваційного розвитку підприємства, її впливу на систему управління підприємством та окреслення умов адаптації інноваційних процесів до сучасних викликів.

Об'єкт дослідження – процес забезпечення інноваційного розвитку підприємств в контексті підвищення їхньої конкурентоспроможності.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти формування та запровадження інноваційної стратегії розвитку підприємств в умовах сучасних викликів.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення таких завдань: сформулювати концептуальні особливості стратегії, здатної забезпечити сталий інноваційний розвиток підприємства; узагальнити критерії об'єктивної оцінки результатів інноваційної діяльності; сформувати ключові елементи побудови культури інновацій; розробити заходи щодо процесу виявлення та розвитку творчих талантів підприємства; побудувати алгоритм формування міжорганізаційної співпраці в інноваційній діяльності; дати рекомендації щодо провадження та імплементації інноваційних ініціатив.

Огляд літератури. Проблеми формування стратегій інноваційного розвитку суб'єктів господарювання кристалізуються в роботі (Pylypenko, Pylypenko, Prokhorova, Mnykh, & Dubiei, 2021). Автори підтверджують прямий зв'язок між якістю людського капіталу та сталим розвитком, який характерний для інноваційно-орієнтованих підприємств. Тут домінує позиція щодо важливості аналітичних навичок, базового розуміння технологій в процесі спілкування між людьми. У цьому контексті також розвивається наукова думка вчених у роботі (Ostrovska, Sherstiuk, Tsikh, Demianyshyn, & Danyliuk-Chernykh, 2021). За словами науковців, такий підхід потребує зміщення акцентів у інвестиційних пріоритетах на всіх рівнях управління, визначивши найважливішим стратегічним пріоритетом інвестиційної політики держави розвиток людського капіталу, який необхідно розглядати як основний чинник конкурентоспроможності вітчизняних суб'єктів господарювання і країни загалом.

Низкою авторів (Химич, 2023; Шкуренко & Чорна, 2023; Диха, 2023; Орлова, Винник & Побігун, 2023) на основі міжнародних рейтингів проаналізовано ситуацію стосовно інноваційного розвитку, що склалась в Україні, а також на вітчизняних підприємствах. Обґрунтовано, що інноваційну стратегію розвитку підприємства слід віднести до функціональних, оскільки вона визначає модель поведінки підприємства на ринку. Реалізація стратегії інноваційного розвитку зовнішньоекономічної діяльності компанії на міжнародному ринку розглянута в дослідженні (Bozhkova & Halytsia, 2022).

Заслужують на увагу роботи, науковий доробок авторів яких полягає в побудові механізму стратегічного потенціалу в циркулярній економіці (Kuzior, Arefieva, Poberezhna, & Ihumentsev, 2022), що на думку авторів, зменшить вплив на екологічне середовище; розвитку стратегічного управління (Foss & Saebi, 2017) в контексті концептуалізації та оновлення бізнес-процесів; удосконалення інноваційної стратегії промислових підприємств.

емств на основі оцінки інтелектуального капіталу підприємств за умов інформаційного суспільства (Korytko, Bryl, Piletska et al., 2021).

Дослідниками (Latysheva, Rovenska, Smyrnova, Nitsenko, Balezentis, & Streimikiene, 2020; Єпіфанова, 2020) запропоновано моделі побудови та обґрунтування вибору інноваційної стратегії підприємств, спрямованої на підвищення рівня його інтелектуалізації. В роботі (Cherem, Cherem, Ohrenych, Helman, & Gorbunova, 2024) удосконалено механізм управління стратегією інноваційної діяльності з урахуванням чинників зовнішнього й внутрішнього середовища, а також взаємопов'язаних етапів його реалізації. Дослідження (Зайцева, 2024) присвячене побудові моделі стратегічної конфігурації управління транспарентністю розвитку підприємств на основі цифрової когерентності. На думку автора, впровадження цих принципів дасть змогу реалізувати наявний і прихований потенціал підприємства в умовах цифровізації.

Одним питанням розробки інноваційної стратегії розвитку підприємств, адаптації інноваційних процесів до сучасних викликів залишаються дискусійними та потребують подальшого поглибленого вивчення.

Методологія дослідження. Дослідження засноване на структурному і функціональному аналізі, який дає змогу реалізувати принцип системності, тим самим формуючи і запроваджуючи інноваційні стратегії розвитку підприємства. Наряду з цим, у процесі дослідження застосовувалися такі методи, як: абстрагування для прояснення суті понять «стратегія» і «інноваційна стратегія»; типізація для виділення сучасних стратегій інноваційного розвитку; класифікація для виявлення чинників впливу на міналівість інноваційної стратегії; порівняльний аналіз для здійснення процесів інноваційного розвитку підприємства.

Основні результати. Для того щоб визначити стратегію інноваційного розвитку підприємства, важливо, перш за все, проаналізувати стан інноваційної діяльності на державному рівні. Такий аналіз є важливим кроком у створенні ефективної стратегії, оскільки дає змогу країнам краще зрозуміти свої поточні можливості, спрогнозувати майбутні тенденції і, зокрема, підвищити конкурентоспроможність держави та суб'єктів господарювання. У цьому контексті подамо результати дослідження індикаторів за період з 2017 по 2023 рр. (таблиця 1).

Таблиця 1. Індикатори України згідно критеріїв Європейського інноваційного табло з 2017 по 2023 рік

Table 1. Indicators of Ukraine according to the European Innovation Scoreboard criteria in terms of 2017 to 2023

Індикатор	Продуктивність відносно ЄС у 2023 р., %	Зміна продуктивності з 2022 по 2023 рік %	Зміна продуктивності з 2017 по 2023 рік, %
1	2	3	4
Загальний індекс	31,0	-0,7	-0,7
Людські ресурси	34,8	0,0	-11,0
Випускники докторантури	33,5	0,0	-8,5
Привабливі дослідницькі системи	17,4	1,7	4,2
Міжнародні наукові публікації	6,3	-0,7	7,0
Фінансування й підтримка	31,3	1,5	5,7
Витрати у державному секторі на НДДКР	11,7	0,0	-14,2
Венчурні витрати	53,6	4,7	45,0
Державна підтримка науково-дослідних проєктів	24,8	0,0	-8,4
Інвестиції в комерційний сектор	31,6	0,1	-3,5
Витрати на НДДКР для бізнес-секторів	15,7	0,0	-7,0
Інноваційні витрати, які не пов'язують з розробками та дослідженнями	53,7	0,3	0,3
Застосування ІТ	22,1	0,0	-3,7
Підприємства, які проводять навчання в області ІКТ	21,9	0,0	-3,8
Новатори	0,0	-7,2	-7,2
Розробники нових продуктів (МСП)	0,0	-6,8	-6,8
Зв'язки	21,5	-0,8	4,5
Спільні публікації на рівні державно-приватного сектору	13,6	15,3	-2,7
Інтелектуальна власність	17,4	-1,7	1,8
Заявки на патент за процедурою РСТ	29,4	-4,9	-4,8
Заявка на товарний знак	16,4	3,0	15,1

Продовження таблиці 1 / Continuation of Table 1

1	2	3	4
Дизайн додатків	0,8	-0,3	-1,3
Вплив на зайнятість	72,8	0,0	-25,8
Зайнятість у науковій діяльності	80,6	0,0	-26,5
Вплив на продажі	38,3	-1,8	5,6
Експорт середньо- і високотехнологічних товарів	13,5	-14,4	-18,8
Експорт наукових послуг	105,7	9,5	37,6
Впровадження інноваційних продуктів	3,3	3,5	3,5
Стійкість екологічна	76,6	-3,0	-10,5

Грунтуючись на фрагментарному аналізі ЄГТ, можна сказати, що наша країна володіє значними нереалізованими можливостями, які перешкоджають інноваційному розвитку її економіки.

Кожному суб'єкту господарювання потрібен план розробки інноваційних продуктів, які резонують із споживачами та залучають більше клієнтів. Якщо підприємства прагнуть бути такими ж успішними, як Uber, Snapchat, Twitter і Google, їм потрібно розробити добре продуману інноваційну стратегію. Розглянемо основні умови, які дають змогу розробити стратегію, здатну забезпечити сталий інноваційний розвиток підприємства.

1. Визначення місії, цілей і завдань інноваційної діяльності підприємства. Перш ніж підприємство приступить до реалізації перспективних ідей, йому необхідно зосередитися на визначенні своєї місії. У цьому контексті необхідно вирішити, яким підприємство бачить себе в майбутньому і чого хоче досягти за допомогою своїх продуктів і послуг. Це дуже важливі та актуальні питання, які необхідно сформулювати при розробці стратегії інноваційного розвитку підприємства.

Перш ніж приступити до розробки нового продукту (товару, послуги або технології), необхідно визначити цілі та завдання інноваційної діяльності. Більшість підприємств планують інноваційну діяльність, орієнтовану виключно на клієнтів, ринки (зовнішні чинники) або лише на продукт (внутрішні чинники). Однак найуспішніші компанії в галузі інновацій використовують обидва ці підходи у своїй діяльності. Щоб зрозуміти, з якими проблемами стикаються клієнти, необхідно провести ретельне дослідження ринку. Зазвичай керівництво підприємств цього не враховує, вважаючи, що дизайн і характеристики продукту повинні створюватися в свідомості співробітників і можна диктувати бачення споживачам. Не завжди правильним підходом є орієнтація тільки на продукцію, вироблену в «надрах» підприємства; необхідно враховувати й потреби клієнтів. У цьому випадку необхідно повністю покладатися на потреби ринку. Маючи власні унікальні інноваційні рішення, для управління розвитком ринку можна використовувати технологію, відому як проривні інновації.

Технологічна корпорація Apple, безумовно, вважається однією з найбільш інноваційних компаній у світі. Це пояснюється тим, що компанія змінила ситуацію на ринку, розробивши продукт, якого раніше не існувало, але поява цього продукту не була затребувана споживачами. Коли Apple випустила iPod на початку 2000-х років, на ринку домінували програвачі компакт-дисків, такі як Sony Walkman. Однак Apple, спираючись на еволюцію цифрових медіа і їх популярність в порівнянні з оптичними дисками, розробила портативний MP3-плеєр, здатний вмістити всю музичну колекцію середньостатистичного споживача. Apple показала світові, що майбутнє за цифровими медіа. Apple iPod швидко став найпопулярнішим цифровим музичним плеєром у світі, започаткувавши багато інших інноваційних продуктів цієї компанії та конкурентів. Це приклад того, як Apple впровадила бізнес-модель, орієнтовану на продукт. Компанія представляє інноваційні продукти та оцінює з цієї точки зору ринки, на яких ці продукти будуть користуватися попитом.

2. Розбивка процесу на етапи та визначення очікуваних результатів. При створенні стратегії інноваційного розвитку підприємства необхідно визначити основні етапи, які завершуються вирішенням важливих завдань і досягненням ключових цілей. Іноді підприємства настільки зацікавлені в кінцевій меті, що не усвідомлюють необхідність завершення дрібніших етапів на своєму шляху. Розбивка на етапи – це можливість оцінити свій прогрес та порівняти фактичні результати з прогнозованими. Ключовим показником, який допомагає організації дізнатися, чи йде робота за планом, є оцінка витрат на НДДКР (важливий та дуже дорогий етап інноваційної діяльності).

Лише кілька років тому Google представила розробку окулярів із дисплеєм на склі. Google назвала ці окуляри Google Glass – футуристичними окулярами, які дозволяють користувачам отримувати інформацію про навколишній світ. Google протягом усього виробничого процесу встановлювала етапи, які дозволили компанії досягти певних цілей у процесі створення кінцевого продукту. Одним з перших кроків було створення ергоно-

мічного дизайну, максимально наближеного до дизайну звичайних окулярів. Окуляри повинні бути досить легкими, щоб їх було зручно носити, і в той же час містити необхідні електронні компоненти, такі як камера, високотехнологічний дисплей, виготовлений з матеріалів, відмінних від звичайних скляних лінз, з Touchpad для доступу до певних функцій. Компанія спрямувала всі свої зусилля і ресурси на розробку нових технологій, але при цьому не контролювала вартість виконуваних робіт. Незабаром вартість досліджень почала зростати, і Google довелося оголосити, що продукт обійдеться покупцям 1500 доларів США, що є дуже високою ціною для цього продукту. Виробництво Google Glass було остаточно зупинено, а продукт відправлений на доопрацювання. Водночас, Google продовжує працювати над отриманням сертифіката безпеки для цього продукту, щоб завоювати довіру споживачів.

3. Використання гнучких моделей інноваційного процесу. Бізнес постійно змінюється та розвивається. Інноваційна стратегія підприємства має це відображати. Інновації за своєю природою є спонтанними і часом можуть виникати з найнесподіваніших джерел. Таким чином, підприємства мають бути відкриті для нових ідей, а їх стратегії мають бути адаптованими та гнучкими.

4. Розробка показників об'єктивної оцінки результатів інноваційної діяльності. Підприємствам необхідно мати комплексну систему порівняльного аналізу, яка дасть змогу визначити в процесі інноваційного розвитку вірний орієнтир. Підприємства можуть вимірювати свою ефективність і аналізувати тенденції, які спостерігаються у їх діяльності, для пошуку шляхів вдосконалення своїх інноваційних стратегій. Найбільш складним аспектом щодо оцінювання результатів інноваційної діяльності є вибір показників для цілей оцінки. Водночас більшість підприємств не в змозі визначити найважливіші показники своєї конкретної схеми розробки продукту. Важливим показником, який слід відстежувати, є вартість виробництва інноваційних продуктів. Підприємствам необхідно вести документацію про витрати на всі аспекти досліджень і розробок, а також про доходи, які вони планують отримувати. Також необхідно оцінити кількість співробітників, які працюють над завданням, і час, витрачений кожним з них на отримання корисних результатів. Показником, який слід враховувати, є кількість ідей, що надійшли від співробітників підприємства. Якщо значення показника недостатньо високе, підприємству, можливо, доведеться розробити способи заохочення креативності співробітників. Це лише деякі з показників, які необхідно виміряти, щоб відстежити успіх інноваційної стратегії підприємства.

Підприємству необхідно визначити відповідну точку аналізу. Без форми порівняння все, що має підприємство, – це безліч даних, які не допомагають оцінити прогрес; потрібна система координат, щоб знати, чи все гаразд у сфері інновацій підприємства. Наприклад, можна порівняти прогрес в інноваційній сфері з досягненнями конкурентів, інших компаній, що працюють у галузі. Щоб робити це успішно, необхідно проводити ретельний і детальний аналіз дослідницької діяльності та відслідковувати, як інноваційні продукти підприємства асоціюються з інноваційними продуктами конкурентів. Якщо у підприємства немає прямих конкурентів, то в цьому випадку можна порівняти інноваційну стратегію поточного проекту з такими ж у минулому. За умови, що підприємство не може отримати статистику результатів діяльності інших компаній або не має досвіду в розробці продуктів, можна вдаватися до використання галузевих стандартів в якості орієнтирів. Найкращі галузеві практики відкриті для громадськості і можуть бути використані як відправна точка для оцінки прогресу інновацій підприємства.

5. Сприяння розвитку інноваційної культури. При розробці успішної інноваційної стратегії розвитку підприємства формування інноваційної культури є найважливішим аспектом досягнення успіху і збереження лідерства в бізнес-середовищі, що швидко розвивається. Створюючи середовище, яке заохочує та підтримує інновації, організації можуть повністю розкрити свій потенціал та досягти значних змін. З погляду співробітників, інноваційна культура дає можливість мислити творчо, йти на ризик і вносити свої унікальні ідеї. Це створює почуття причетності та залученості, оскільки люди відчувають, що їх цінують за їхній внесок, та їх заохочують до вивчення нових можливостей. Це, у свою чергу, призводить до підвищення мотивації, продуктивності та задоволеності роботою. З погляду лідерства, розвиток інноваційної культури передбачає надання співробітникам необхідних ресурсів, підтримки та автономії для експериментів та вивчення нових ідей. Це вимагає створення безпечного простору, де невдача сприймається як можливість навчання. Лідери також повинні надавати приклад, демонструючи готовність прийняти зміни та адаптуватися до нових технологій та ринкових тенденцій.

Розглянемо детальніше деякі ключові елементи побудови інноваційної культури:

– заохочення співпраці. Співпраця потрібна для процвітання інновацій. Сприяючи міжфункціональній співпраці та створюючи платформи для обміну ідеями, підприємства можуть використовувати колективний інте-

лект своїх співробітників. Цього можна досягти за допомогою регулярних мозкових штурмів, семінарів з інновацій чи створення інноваційних команд (Ostrovska, Strutynska, Sherstiuk, Pietukhova, & Yasinetska, 2023);

- визнання різноманітності. Різноманітність думок і досвіду є каталізатором інновацій. Приймаючи різноманітність та створюючи інклюзивне середовище, підприємства можуть скористатися широким спектром перспектив та ідей. Цього можна досягти, заохочуючи різні методи найму, ініціативи, спрямовані на різноманітність та інклюзивність, а також розвиваючи культуру поваги та справедливості;

- надання ресурсів та підтримки. Підприємства повинні забезпечити своїх працівників необхідними інструментами, технологіями та навчанням, необхідними для вивчення та реалізації інноваційних ідей. Це може включати виділений бюджет на інновації, доступ до найсучасніших технологій, а також можливості постійного навчання та розвитку;

- винагорода та визнання інновацій. Визнання та заохочення інноваційних ідей має важливе значення для підтримки інноваційної культури. Цього можна досягти за допомогою офіційних програм визнання, інноваційних проектів або навіть фінансових стимулів. Відзначаючи та демонструючи успішні інновації, підприємства можуть надихати інших та створювати позитивний зворотний зв'язок.

Комунікація зі зовнішнім середовищем дозволяє вирішити проблему використання великої кількості корисних ідей про те, як поліпшити продукти і послуги, які знаходяться поза межами підприємства. У цьому контексті пропонуються механізми використання зовнішніх ідей, засновані на трьох категоріях. По-перше, механізм, заснований на ідеї змагань. Ця група включає хакатони, які не тільки надають компаніям недорогий доступ до безлічі інноваційних ідей, але й є ефективним способом пошуку потенційно успішних стартапів. Ще одним інструментом генерації ідей, що належать до першої категорії, є краудсорсинг у формі відкритих конкурсів. Отже, використовуючи краудсорсинг, підприємство залучає до розробки ідей значну кількість людей, але витрати при цьому будуть нижчими, ніж якби залучалися спеціалізовані компанії, що надають подібні послуги. По-друге, механізм розробки та впровадження частково готових продуктів. Класичний підхід полягає в запуску open-source платформ. По-третє, механізм, заснований на спільному проектуванні та розробці продуктів з використанням ідей сторонніх підприємств.

6. Виявлення та розвиток творчих талан-

тів. Наприкінці ХХ- початку ХХІ ст. низка технологічних компаній прагнули революціонізувати галузь та створити інноваційні продукти, які привертають увагу споживачів. Вони швидко зрозуміли, що найкращий спосіб досягти цього – створити робочий простір, що сприятиме творчості, оскільки творчість позитивно корелює з інноваціями.

Розглянемо різні погляди на виявлення та розвиток творчих талантів підприємства в контексті розвитку інноваційної культури.

- розкриття творчого потенціалу: виявлення творчих талантів починається з визнання здатності людей до інновацій. Це передбачає вихід за межі традиційних кваліфікацій та врахування таких чинників, як допитливість, здатність вирішувати проблеми та готовність кинути виклик статус-кво. Створюючи середовище, де ці якості цінуються та заохочуються, підприємства можуть залучати та утримувати творчих людей, здатних сприяти інноваційним зусиллям;

- розвиток культури творчості: щоб розвивати творчі таланти, підприємствам потрібно розвивати культуру, яка підтримує та заохочує інновації. Цього можна досягти, розглядаючи різні точки зору, пропонуючи можливості для експериментів та прийняття ризиків, а також заохочуючи відкрите спілкування. Створюючи безпечний простір для розвитку творчості, підприємства можуть надати своїм співробітникам можливість мислити нестандартно та генерувати інноваційні ідеї;

- надання ресурсів та підтримки: творчі особистості потребують ресурсів та підтримки, необхідних для втілення своїх ідей у життя. Це включає доступ до інструментів, технологій і програм навчання, які покращують творчі навички. Крім того, підприємствам потрібно надавати можливості наставництва та коучингу, щоб спрямовувати та надихати творчі таланти, допомагаючи їм долати труднощі та повністю розкривати свій потенціал.

- заохочення співпраці: спільна робота відіграє вирішальну роль у розвитку творчих талантів. Створюючи середовище для співпраці, підприємства можуть сприяти обміну ідеями та знаннями між членами команди. Цього можна досягти за допомогою крос-функціональних проектів, мозкових штурмів та платформ для обміну знаннями. Заохочуючи співпрацю, підприємства можуть використовувати колективний творчий потенціал своїх команд та стимулювати інновації;

- визнання та заохочення творчості: визнання та заохочення творчого внеску є важливими для розвитку талантів. Підприємствам необхідно створити програми виявлення інноваційних ідей і досягнень. Це може включати стимули, нагороди та можливості

кар'єрного зростання для людей, які демонструють виняткові творчі здібності. Визнаючи та винагороджуючи творчі таланти, підприємства додають цінності інноваціям та мотивують інших розкривати свій творчий потенціал.

Слід зазначити, що розвиток творчих здібностей – це неперервний процес, що потребує постійних зусиль і цілеспрямованості. Реалізуючи ці стратегії, підприємства можуть створити середовище, яке сприятиме розвитку та використанню творчого потенціалу своїх команд, стимулюванню інновацій та збереженню лідерства в сучасному конкурентному середовищі (Островська, Шерстюк, Малюта, & Паляниця, 2023).

У сучасних умовах зростаючий дефіцит талантів є найбільшою проблемою для суб'єктів господарювання. Таким чином, найбільш значна нестача працівників з високим рівнем інтелектуального потенціалу спостерігається в Сполучених Штатах, чисельність яких, за прогнозами, досягне 14 млн. осіб. У той же час 86 % японських підприємців підтверджують брак талантів, тоді як у сусідній Польщі 51 % відповідно (Sira, 2021). У цьому контексті такі великі інноваційні компанії як Google, Twitter та Squarespace використовують відкрите робоче середовище, що сприяє спілкуванню, розвитку творчого потенціалу та обміну ідеями між працівниками всіх підрозділів (Polyakov, 2023).

7. Впровадження та імплементація інноваційних ініціатив. Це найважливіший аспект будь-якого успішного інноваційного плану. Розглянемо різні точки зору та ідеї, пов'язані з цим питанням.

- формулювання чіткого бачення. Для ефективної реалізації інноваційних ініціатив важливо мати чітке бачення, яке відповідає загальним цілям підприємства. Це бачення має окреслити бажані результати та забезпечувати дорожню карту для процесу апровадження;

- формування інноваційної культури. Створення культури, що сприяє інноваціям, є ключем до успішних ініціатив. Це включає заохочення творчості, прийняття ризиків та розвиток співпраці між членами команди. Створюючи середовище, в якому цінуються нові ідеї, підприємства можуть повною мірою продемонструвати свій інноваційний потенціал;

- розподіл ресурсів. Правильний розподіл ресурсів має вирішальне значення для успішної реалізації інноваційних ініціатив. Це включає виділення фінансових ресурсів, робочої сили та часу для підтримки процесу впровадження. Забезпечуючи необхідні ресурси, підприємства можуть подолати потенційні бар'єри та стимулювати інновації;

- формування міжфункціональних команд. Інноваційні ініціативи часто вимагають участі та досвіду різних підрозділів підприємства. Об'єднуючи команди між підрозділами, компанії можуть впроваджувати інновації, використовуючи різні точки зору та навички. Ця команда повинна вміти працювати спільно, обмінюватися ідеями і прагнути до спільної мети;

- використання гнучкої методології. Методології, такі як Scrum чи Kanban, можуть значно покращити впровадження інноваційних ініціатив, оскільки сприяють ітераційному розвитку, постійному зворотному зв'язку та адаптивності, даючи змогу підприємствам швидко реагувати на динаміку ринку й потреби клієнтів;

- вимірювання та оцінка прогресу. Дуже важливо розробити індикатори та механізми оцінки для відстеження ходу реалізації інноваційних ініціатив. Регулярно вимірюючи ключові показники ефективності (КПЕ) та оцінюючи результати, підприємства можуть визначити сфери, які потребують вдосконалення, приймати рішення на основі даних та оптимізувати свої інноваційні зусилля.

8. Підтримка зворотного зв'язку з клієнтами. При розробці успішної інноваційної стратегії необхідно прислухатися до своїх споживачів та створювати продукти, від яких можна отримати вигоду. Якщо підприємство існує вже досить давно, воно користується прихильністю певної групи клієнтів, лояльних до його бренду. Вони купують продукцію підприємства протягом багатьох років, навіть у найскладніший момент в його історії. Найсучасніші інноваційно-активні компанії завжди знаходять способи підтримувати міцні стосунки зі своїми «лідерами думок». Лідери думок користуються великою повагою у своїй спільноті, оскільки що вони добре обізнані у певній галузі знань. Лідери думок – це споживачі, які стурбовані розвитком технологій у певних секторах економіки та здатні спрямувати компанію на створення необхідних продуктів. Вони можуть зіграти ключову роль на етапі розробки інновацій. Коментарі лідерів думки як представників крупного бізнесу відображають думку більшості. Компанії постійно звертаються до них, щоб для виявити конкретні проблеми та запропонувати унікальні рішення. Це ефективна інноваційна стратегія.

Інноваційно-активні компанії тісно взаємодіють зі своїми клієнтами та враховують їх відгуки. Інформація про клієнтів є важливою в інноваційній стратегії, її використовують для розробки та впровадження інновацій.

9. Міжорганізаційна співпраця. Сучасні покоління інноваційного процесу наголошують на пошуку нових джерел конкурентних

переваг, пов'язаних зі створенням нематеріальних активів. Одним із таких джерел є елементи моделей інноваційного процесу п'ятого та шостого покоління, серед основних – стратегічна інтеграція, встановлення міжорганізаційних зв'язків та зв'язків з іншими установами, розвиток стратегії швидкого навчання, що також може забезпечуватись посиленням зовнішніх зв'язків підприємства. Крім цього, за останнє десятиліття активно відбувається формування економіки, яка базується на генерації й поширенні знань та інновацій, що зумовлює зростання популярності мережевих форм господарської діяльності (Людвік, 2022). Прихильниками інноваційного підходу наголошується на необхідності переважання кооперативної форми взаємодії над конкурентною. Дослідження підтверджують, що вітчизняні підприємства у пошуках інформації для інноваційної діяльності сконцентровані на власному потенціалі, а якщо беруть участь у спільних дослідженнях та розробках, то взаємодіють, головним чином, із постачальниками або, рідше, з науковими організаціями.

Кооперація з постачальниками, тобто з компаніями, що створюють засоби виробництва, приносить вигоди у вигляді нових технологій матеріалів і компонентів, що використовуються у виробничому процесі. Кооперація з науково-дослідними організаціями та інститутами приносить вигоди безпосередньо в галузі розробок, а також вигоди, пов'язані з тренуванням, навчанням та наданням висококваліфікованого персоналу. Досить широко в Україні розвинена комерційна взаємодія з органами влади, у результаті чого підприємства отримують цілу низку економічних, фінансових і маркетингових вигод, таких як: пільгові умови отримання в довгострокове управління державних активів, мінімізація ризику неповернення фінансових вкладень, отримання нових замовників, споживачів та ринків збуту. Коло всіх партнерів за їхнім внеском у інноваційну діяльність підприємства включає також таких учасників: співпостачальників, конкурентів, консультантів, покупців та дистриб'юторів.

Організування міжорганізаційної співпраці полягає у встановленні часової та просторової структури цього процесу та потребує алгоритмізації процесу свого розвитку (рис. 1).

Таким чином, інноваційні стратегії підвищують конкурентоспроможність підприємства, оскільки вони можуть зміцнити потен-

ціал підприємства за рахунок: використання нових технологій та засобів виробництва; випуску і виведення на ринок інноваційних продуктів; використання більш ефективних методів та структур управління, що дає змогу підвищити якість бізнес-процесів на підприємстві та збільшити цінність, надану споживачам; розвитку видів діяльності з високою наукоємністю.

Висновки. Найважливішою умовою успіху інноваційної діяльності суб'єктів господарювання є вибір релевантних стратегій, що дають змогу прогнозувати зміни чинників внутрішнього та зовнішнього середовища і своєчасно адекватно реагувати на них. Успішний інноваційний розвиток підприємств можливий у результаті планування інноваційної діяльності, систематичної організації, контролю за процесом прийняття і впровадження рішень в інноваційній сфері, оцінки отриманих результатів, а також правильного вибору пріоритетів і відповідальності керівництва.

Інноваційні стратегії абсолютно необхідні компаніям, що здійснюють інноваційну діяльність, якщо вони планують створювати інноваційні продукти в технологічному секторі. Підприємства, які обирають інноваційні шляхи розвитку, мають певні переваги на товарному ринку, оскільки інноваційні продукти конкурентоспроможні, відповідають змінам у зовнішньому середовищі, інтересам клієнтів, забезпечують оптимальне використання ресурсів і підвищення продуктивності.

Процес формування інноваційної стратегії на підприємстві включає низку чинників, зокрема ринкове становище підприємства, можливості виробництва і технології, систему управління, етику і ділову культуру, а також потенціал науковий та техніко-технологічний потенціал. Водночас необхідно дотримуватися певних принципів побудови і орієнтуватися на загальну місію і загальне призначення підприємства. Успіх впровадження інноваційної стратегії розвитку підприємства залежить від інтегрування концентрованих матеріальних, фінансових та інтелектуальних ресурсів для реалізації пріоритетів інноваційного розвитку. Чітко сформульована стратегія інноваційного розвитку підприємства створює істотний вплив на формування інноваційної культури підприємства. Інновації допомагають просувати бренд підприємства, а ефективні інноваційні стратегії підтримують його позитивний імідж.

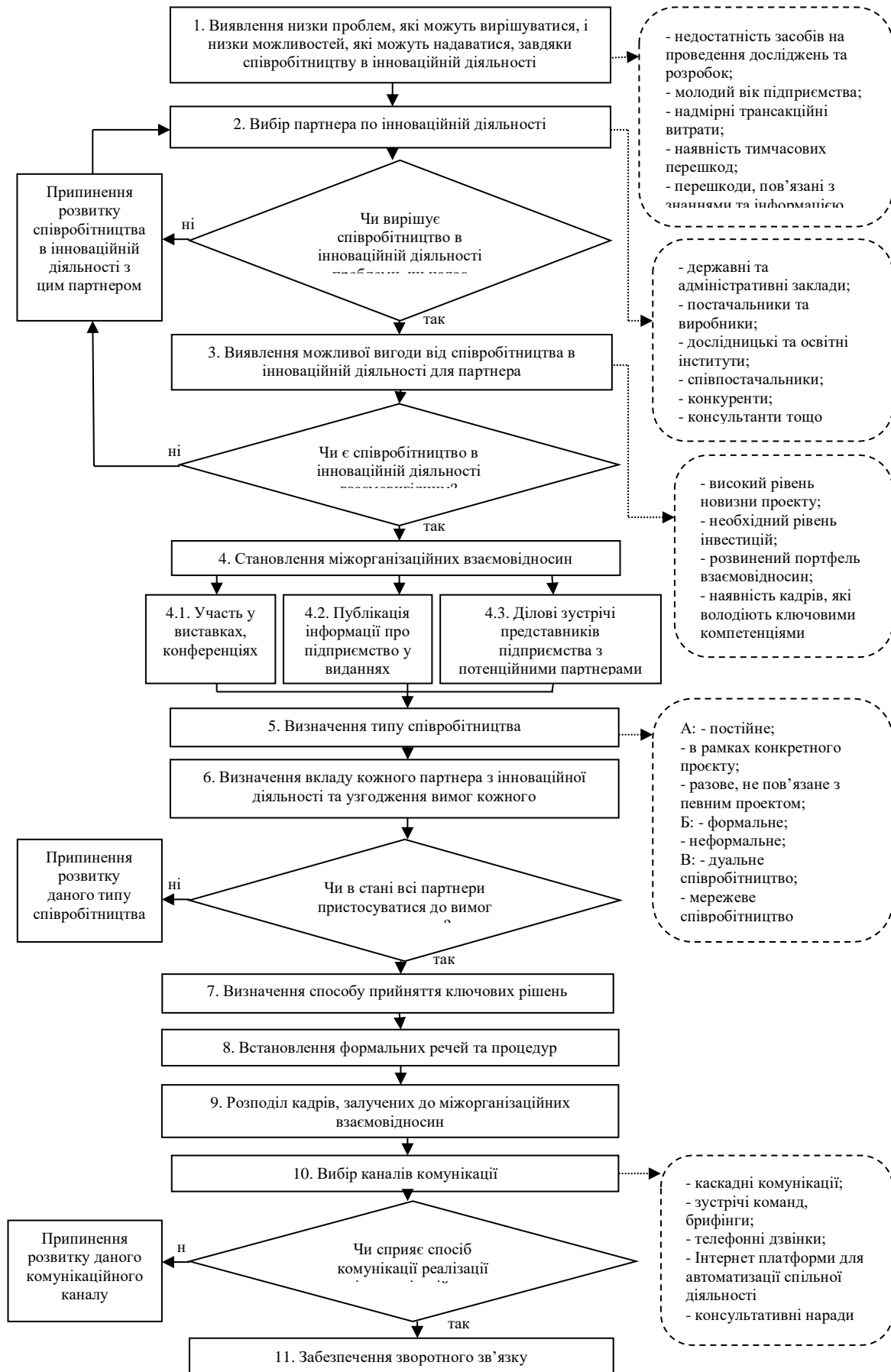


Рис. 1. Алгоритм побудови міжорганізаційної співпраці в інноваційній діяльності.
 Fig. 1. Algorithm for building inter-organizational cooperation in innovative activity.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. СЛОВН А. Моя історія в General Motors. пер. с англ. Наш формат. 2020. 448 с.
2. Pvlvpenko H., Pvlvpenko Yu., Prokhorova V., Mnykh O., Dubiei Yu. Transition to a new paradigm of human capital development in the dynamic environment of the knowledge economy. *Naukovii Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2021. № 6. Pp. 142-148. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2021-6/170>
3. Ostrovska H. Yu., Sherstiuk R. P., Tsikh H. V., Demianyshyn V. H., Danyliuk-Chernykh I. M. Conceptual Principles of Learning Organization Building. *Naukovii Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2021. № 3. Pp. 167-172. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2021-3/167>
4. Химич І. Особливості інноваційної діяльності в Україні в умовах війни. *Галицький економічний вісник*. 2023. Т. 84. № 5. С. 142-150. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.05.142
5. Шквуренко О., Чорна Т. Інноваційна стратегія розвитку підприємства в умовах адаптації до сучасних викликів. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2023. Вип. 16 (32). С. 1-14. DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-10)
6. Диха М., Диха В. Рівень інноваційності розвитку України в глобальному вимірі та окреслення його перспектив. *Київський економічний науковий журнал*. 2023. № 2. С. 5-15. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-2-1>
7. Orlova N., Vynnyk T., Pobihun S. Innovative strategies for business development in crisis: analysis and practical implementation in Ukraine. *Economy and society*. 2023. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-75>
8. Bozhkova V., Halvtsia I. Mechanisms to ensure the development of the economy of the future in the context of global change. *Futurity Economics & Law*. 2022. № 2(2). Pp. 4-13. DOI: <https://doi.org/10.57125/FEL.2022.06.25.01>
9. Kuzior A., Arefieva O., Poberezhna Z., Ihumentsev O. The Mechanism of Forming the Strategic Potential of an Enterprise in a Circular Economy. *Sustainability*. 2022. Vol. 14. Iss. 6. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14063258>
10. Foss N. J., Saebi T. Fifteen years of research on business model innovation: how far have we come, and where should we go? *Journal of Management*. 2017. 43(1). DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206316675927>
11. Korytko T., Bryl I., Piletska S. et al. Strategy of Innovative Development of an Enterprise on the Basis of Evaluation of Its Intellectual Capital. *Naukovii visnyk Natsionalnoho hirnychoho universytetu*. 2021. № 3. P. 134-141. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2021-3/134>
12. Latysheva O., Rovenska V., Smyrnova I., Nitsenko V., Balezentis T., Streimikiene D. Management of the sustainable development of machine-building enterprises: a sustainable development space approach. *Journal of Enterprise Information Management*. 2020. 34(1). Pp. 328-342. DOI: <https://doi.org/10.1108/JEIM-12-2019-0419>
13. Єпіфанова І. Ю. Формування інноваційних стратегій промислових підприємств в сучасних умовах. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 13. С. 33-39. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/13.6>
14. Cherep O., Cherep A., Ohrenvch Y., Helman V., Gorbunova A. Mprovement of the management mechanism of the strategy of innovative activities of enterprises. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2024. Vol. 1(54). Pp. 471-484. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcactp.1.54.2024.4295>
15. Зайцева А. С. Біліц-масштабування в стратегічній конфігурації управління транспарентністю розвитку підприємств на основі цифрової когерентності. *Бізнесінформ*. 2024. № 1. С. 249-257. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-1-249-257>
16. Sipa M. Diversification of Capabilities of Economies in the Field of Talent Management. Poland Against the Background of the European Union. *European Journal of Sustainable Development*. 2021. 8(2), Pp. 268-278. URL: <https://ecsdev.org/ojs/index.php/ejsd/article/view/811> (дата звернення 08.05.2024).
17. Ostrovska H. Y., Strutyńska I. V., Sherstiuk R. P., Pietukhova O. M., Yasinetska I. A. Development of collective intelligence in the enterprises' digital transformation. *Naukovii Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2023. № 3. Pp. 157-163. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2023-3/157>
18. Островська Г. Й., Шерстюк Р. П., Малюта А. Я., Паляниця В. А. Імперативи інтелектуального лідерства підприємства в умовах економіки, заснованої на знаннях. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. Вип. 2(72). С. 62-72. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2\(72\)-62-72/](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2(72)-62-72/)
19. Polvakov M., Khanin I., Shevchenko G., Bilozubenko V. Knowledge management in international companies: specific features and information tools. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. Вип. 3(50), 457-467. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcactp.3.50.2023.4061>
20. Людвік І. Інноваційний розвиток України в умовах глобалізації економічного простору. *Держава та регіони*, 2022. № 2 (125). С. 3-40. DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2022-2-6>
21. Друкер П. Виклики для менеджмента XXI століття. КМ-БУКС, 2020. 240 с.

Стаття надійшла до редакції 31.04.2024 р.

Стаття рекомендована до друку 04.06.2024 р.

Roman Sherstiuk*, D.Sc. (Economics), Associate Professor
romsher85@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0001-6253-9421>

Artem Kozlovskyy*, PhD Student
artemana009@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0003-5179-7849>

* Ternopil Ivan Pul'uj National Technical University, 56, Ruska str., Ternopil, 46001, Ukraine

INNOVATIVE STRATEGIES FOR ENTERPRISES' DEVELOPMENT IN THE CONDITIONS OF MODERN CHALLENGES

Abstract. The article deals with the peculiarities of formation and implementation of the enterprise development innovation strategy. The research substantiates the demand for adapting innovation processes to modern challenges, including the use of digital platforms and the transition to a corporate or open innovation model. The fundamental principles of an effective enterprise development strategy based on a new management paradigm are highlighted. A new understanding regarding the essence of the category "innovation strategy" is proposed. The conditions for successful implementation of the

enterprise innovation strategy are determined: defining the mission, goals and objectives of the enterprise innovation activity; breaking the process into stages and determining the expected results; applying flexible models of the innovation process; developing indicators for objective evaluation of the innovation activity results; improving the innovation culture; identifying and developing creative talents; introducing and implementing innovative initiatives; maintaining customer feedback; inter-organizational cooperation. An algorithm for building inter-organizational cooperation in the innovation activities of enterprises is designed. The experience of developing and applying innovative strategies is highlighted on the example of well-known innovative companies. It is proved that the success of their implementation depends on the concentration of financial, material, informational and intellectual resources in the context of innovation development priorities. It is emphasized that in the process of forming an innovative strategy for the development of enterprises, it is necessary to take into account a number of factors, such as the enterprise's market position, its technical and technological potential, management system, ethics and business culture, as well as research capabilities. A properly chosen and justified innovation strategy has shown itself to be the key to the successful development of an enterprise in the future. The authors' research findings and practical recommendations contribute to the effective use of the enterprise's innovation strategy for the sustainable development of business organizations and their network associations.

Keywords: Enterprise, Innovation, Innovation Strategy, Innovation Culture, Creative Talents, Management, Development, Inter-Organizational Cooperation, Economic Effect.

JEL Classification: B41; D83; M21; O31.

REFERENCES

- Sloan, A. (2020). *Mu Years with General Motors*. Nash format. (in Ukrainian)
- Pvlvpenko, H., Pvlvpenko, Yu., Prokhorova, V., Mnykh, O., & Dubiei, Yu. (2021). Transition to a new paradigm of human capital development in the dynamic environment of the knowledge economy. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, 6, 142-148. doi: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2021-6/170>
- Ostrovska, H. Yo., Sherstiuk, R. P., Tsikh, H. V., Demianyshyn, V. H., & Danyliuk-Chernykh, I. M. (2021). Conceptual Principles of Learning Organization Building. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, 3, 167-172. doi: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2021-3/167>
- Khymych, I. (2023). Features of innovative activities in Ukraine in the conditions of war. *Galician economic journal*, 84 (5), 142-150. doi: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.05.142 (in Ukrainian)
- Shkurenko, O., & Chorna, T. (2023). Innovative Strategy for the Development of the Enterprise in the Conditions of Adaptation to Modern Challenges. *Adaptuvne upravlinnia: teoriia i praktyka*, 16 (32), 1-14. doi: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-10) (in Ukrainian)
- Dykha, M., & Dykha, V. (2023). The level of innovation of Ukraine's development in the global dimension and outlining its prospects. *Economic Scientific Journal*, 2, 5-15. doi: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-2-1> (in Ukrainian)
- Orlova, N., Vynnyk, T., & Pobihun, S. (2023). Innovative strategies for business development in crisis: analysis and practical implementation in Ukraine. *Economy and society*, 56. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-75>
- Bozhkova, V., & Halytsia, I. (2022). Mechanisms to ensure the development of the economy of the future in the context of global change. *Futurity Economics & Law*, 2(2), 4-13. doi: <https://doi.org/10.57125/FEL.2022.06.25.01>
- Kuzior, A., et al. (2022). The Mechanism of Forming the Strategic Potential of an Enterprise in a Circular Economy. *Sustainability*, 14(6). doi: <https://doi.org/10.3390/su14063258/>
- Foss, N. J., & Saebi, T. (2017). Fifteen years of research on business model innovation: how far have we come, and where should we go? *Journal of Management*, 43(1). doi: <https://doi.org/10.1177/0149206316675927>
- Korytko, T., et al. (2021). Strategy of Innovative Development of an Enterprise on the Basis of Evaluation of Its Intellectual Capital. *Naukovyi visnyk Natsionalnoho hirnychoho universytetu*, 3, 134-141. doi: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2021-3/134>
- Latysheva, O., Rovenska, V., Smyrnova, I., Nitsenko, V., Balezentis, T., & Streimikiene, D. (2020). Management of the sustainable development of machine-building enterprises: a sustainable development space approach. *Journal of Enterprise Information Management*, 34(1), 328-342. doi: <https://doi.org/10.1108/JEIM-12-2019-0419>
- Yepifanova, I. (2020). Formation of innovative strategies of industrial enterprises in modern conditions. *Entrepreneurship and innovation*, 13, 33-39. doi: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/13.6> (in Ukrainian)
- Cherep. O., Cherep. A., Ohrenvch. Y., Helman. V., & Gorbunova, A. (2024). Mprovement of the management mechanism of the strategy of innovative activities of enterprises. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*, 1(54), 471-484. doi: <https://doi.org/10.55643/fcaptop.1.54.2024.4295>
- Zaitseva, A. (2024). Blitz-scaling in the Strategic Configuration of Enterprise Development Transparency Management Based on Digital Coherence. *Biznesinform*, 1, 249-257. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-1-249-257> (in Ukrainian)
- Sipa, M. (2021). Diversification of Capabilities of Economies in the Field of Talent Management. Poland Against the Background of the European Union. *European Journal of Sustainable Development*, 8 (2), 268-278. Retrieved from <https://ecsdev.org/ojs/index.php/ejsd/article/view/811>
- Ostrovska, H. Y., Strutynska, I. V., Sherstiuk, R. P., Pietukhova, O. M., & Yasinetska I. A. (2023). Development of collective intelligence in the enterprises' digital transformation. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, 3, 157-163. doi: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2023-3/157>
- Ostrovska, H., Sherstiuk, R., Maliuta, L., & Palianytsia, V. (2023). Imperatives of enterprise intellectual leadership in a knowledge-based economy. *Economic Herald of the Donbas*, 2(72), 62-72. doi: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2\(72\)-62-72](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2(72)-62-72) (in Ukrainian)
- Polvakov, M., Khanin, I., Shevchenko, G., & Bilozubenko, V. (2023). Knowledge management in international companies: specific features and information tools. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 3(50), 457-467. doi: <https://doi.org/10.55643/fcaptop.3.50.2023.4061>
- Liudvik, I. (2023). Innovative development of Ukraine in the context of globalization of the economic space. *State and regions*, 2(125), 36-40. DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2022-2-6>
- Drucker, P. (2020). *Management Challenges for the 21st Century*. KM-BOOKS. (in Ukrainian)

The article was received by the editors 31.04.2024.

The article is recommended for printing 04.06.2024.