

Бут-Гусаїм О.Г.аспірант кафедри міжнародного менеджменту та інновацій
Національний університет «Одеська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1920-3890>**But-Gusaim Oleksandr**Postgraduate student of the Department of
International Management and Innovation
*Odesa Polytechnic State University***СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕС-СТРУКТУР:
УМОВИ ВИБОРУ ТА ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ****STRATEGIES FOR INNOVATIVE DEVELOPMENT OF BUSINESS STRUCTURES:
CONDITIONS FOR CHOICE AND SPECIFICS OF IMPLEMENTATION**

Стаття присвячена визначенню інноваційних стратегій, які обирають українські бізнес-структури, та особливості їх реалізації. Актуальність проведеного дослідження зумовлена необхідністю інноваційного розвитку вітчизняних підприємств, яке неможливе без правильно обраної стратегії. Мета статті – визначити стратегії, які сприятимуть інноваційному розвитку вітчизняних бізнес-структур, умови їх вибору та особливості реалізації. Для досягнення мети в ході дослідження було проаналізовано стан інноваційної діяльності українських підприємств та визначено, які стратегії інноваційного розвитку вони обирають в нестабільних політико-економічних умовах. В ході проведення дослідження застосовувались такі загальнонаукові методи, як аналіз, синтез, індукція, аналогія та дедукція. За результатами аналізу визначено, що українським підприємствам потрібна компетентна інноваційна політика, яка неможлива без правильно обраної стратегії інноваційного розвитку. Від неї залежить рівень конкурентоспроможності та фінансової стабільності в умовах ринкової економіки. Разом з тим фінансування інноваційної діяльності в більшості вітчизняних бізнес-структур знаходиться на досить різкому рівні. Про це свідчать дані опитування Міністерства освіти і науки України та Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України представників бізнесу щодо інноваційної діяльності та найбільш актуальних потреб в R&D, яке було проведено в 2020 році. Відповідно до нього, фінансування власних та підтримка зовнішніх досліджень та розробок, а також інших видів інноваційної діяльності знаходиться на низькому рівні. Із великого вибору інноваційних стратегій українські бізнес-структури більшою мірою обирають стратегії організаційних змін, маркетингові стратегії, продуктові та інформаційні, тобто ті, що потребують несуттєвих вкладень. Практичне значення дослідження полягає в можливості використання отриманих результатів українськими бізнес-структурами, які впроваджують інновації для вироблення нових видів продуктів вищої якості з найменшими затратами.

Ключові слова: стратегія, інновації, інноваційний розвиток, бізнес-структури, фінансування.

The article is devoted to definition of the innovative strategies chosen by the Ukrainian business structures, and features of their realization. Topicality of the conducted research stems from the necessity of innovative development of the domestic enterprises, which is impossible without the correctly chosen strategy. The aim of the article was to determine the strategies that promote the innovative development of domestic business structures, the conditions of their choice and features of their implementation. In order to achieve the purpose the state of innovation activity of Ukrainian enterprises was analyzed in the course of the research and it was determined what strategies of innovative development are chosen in unstable political and economic conditions. In the course of the study, general scientific methods such as analysis, synthesis, induction, analogy and deduction were applied. According to the results of the analysis it was determined that Ukrainian enterprises need a competent innovation policy, which is impossible without a properly chosen strategy for innovation development. The level of competitiveness and financial stability in a market economy depends on it. At the same time, financing of innovation activities in the majority of domestic business structures is at a rather steep level. This is evidenced by the survey of business representatives on innovation activities and the most pressing R&D needs conducted by the Ministry of Education and Science of Ukraine and the Ministry of Economic, Trade and Agricultural Development of Ukraine in 2020. According to it, funding of own and support of external R&D and other innovation activities is low. Out of the large choice of innovation strategies, Ukrainian business structures

are more likely to choose organisational change strategies, marketing strategies, product strategies and information strategies, i.e. those that need little investment. The practical significance of the study lies in the possibility of using the results obtained by Ukrainian business structures implementing innovations to produce new types of higher quality products at lower costs.

Key words: strategy, innovation, innovation development, business structures, financing.

Постановка проблеми. Конкурентне середовище заохочує бізнесменів активно впроваджувати інновації, сучасні технології та раціонально використовувати обмежені ресурси. Даючи споживачеві право вибору, ринкова конкуренція забезпечує покращення економіки, не дозволяючи діяти неефективним підприємствам.

У конкурентних економічних умовах бізнес-структури самостійно шукають клієнтів, щоб підвищити прибуток, розширити об'єм продажів та збільшити долю на ринку. Конкуренція змушує їх пропонувати споживачам більш широкий спектр товарів та послуг кращої якості за нижчими цінами. Саме тому будь-яка бізнес-структура, незалежно від того, наскільки успішно вона функціонує, має бути спрямована на освоєння нових технологічних процесів, що дозволяють виробляти нові види продуктів вищої якості з найменшими затратами. Іншими словами, їй потрібна компетентна інноваційна політика, яка неможлива без правильно обраної стратегії інноваційного розвитку. Від неї залежить рівень конкурентоспроможності та фінансової стабільності бізнес-структури в умовах ринкової економіки. Саме тому питання вибору стратегії інноваційного розвитку та особливостей її реалізації набуває великого значення та актуальності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання інноваційного розвитку бізнес-структур розглядається в роботах багатьох науковців, таких як Гаміє А.М. [5], Константинов П.В. [7], Федулова Л.І. [8], Дудар Т.Г. [10] та ін. Однак не до кінця висвітленою залишається тема вибору та особливостей реалізації стратегій інноваційного розвитку бізнес-структур, тому вона потребує додаткового розгляду та аналізу.

Формулювання завдання дослідження. Мета статті – визначити стратегії, які сприятимуть іннова-

ційному розвитку вітчизняних бізнес-структур, умови їх вибору та особливості реалізації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Впровадження інновацій є актуальною темою, яка вже давно захопила корпоративний та політичний дискурс планети. Вже декілька років поспіль Всесвітній економічний форум в Давосі присвячений четвертій промисловій революції, її технологіям, наслідкам їх застосування у всіх сферах [1]. Саме в інноваціях глобальні інституції вбачають головний драйвер розвитку й головну умову виживання компаній та, відповідно, країн. Однак український бізнес поки що недостатньо цікавиться суттю глобальних процесів та не до кінця усвідомлює важливу роль інновацій у своїй діяльності. Разом з тим у різних секторах економіки з'являються бізнес-структури, які не шукають причини неможливості провадження інновацій та не звинувачують державу у відсутності підтримки. Вони будують своє майбутнє, приймаючи інноваційні рішення. Відповідно до дослідження, проведеного мультимедійною платформою Forbes, такими компаніями в Україні є «Альфа-Банк», «Дарниця», «ДТЕК», «Київстар», «Метінвест», «МХП», «Нова Пошта», «Фармак», «AB InBev EFES», «Ajax Systems» та ін. [2].

Що стосується стабільності інвестиційної діяльності, то вона залежить від стабільності економіко-політичних умов. Так, з 2016 до 2019 року спостерігалася стійка позитивна динаміка показників підприємств України. Однак з 2020 року активність інноваційної діяльності суттєво зменшилася. В умовах пандемії, а також воєнних дій, з метою зменшення ризиків, підприємства відмовляються від інноваційних стратегій доки економічна та політична ситуація не стабілізується (рис. 1).

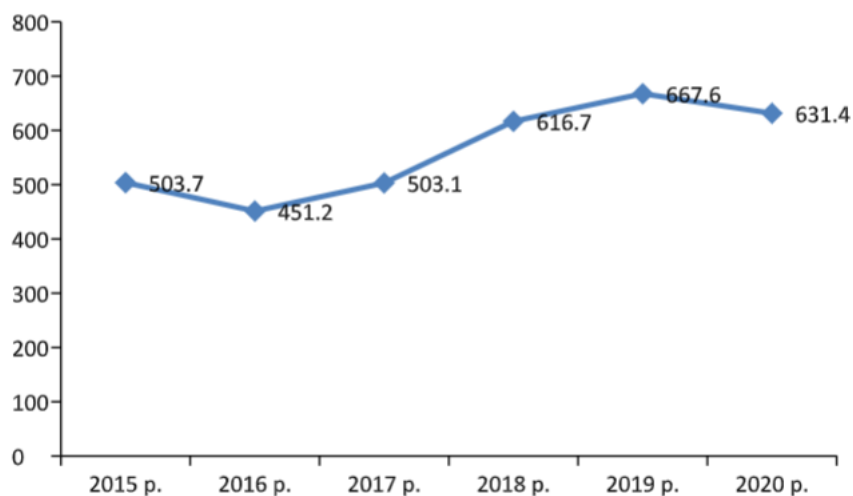


Рис. 1. Витрати на інноваційну діяльність бізнес структур у 2015–2020 р., млн грн

Джерело: систематизовано автором [3]

Не дивлячись на складну політичну та економічну ситуацію в країні, численна кількість організацій змогли налагодити дослідження та виробництво нових продуктів. Це зумовлено формуванням нових ринків або переформатуванням старих, з яких вийшла значна кількість підприємств, що займали вагомую ринкову нішу.

Важливе значення впровадження інновацій визнається як великими бізнес-структурами, що оперують на міжнародних ринках та конкурують з транснаціональними компаніями, так і підприємствами, які діють на внутрішньому національному ринку та конкурують з виробниками імпортованої продукції. Високий рівень конкуренції змушує їх постійно впроваджувати інноваційні заходи, які можуть бути:

- фрагментарними, тобто стосуватися окремих процесів (виробничих, фінансових та ін.);
- локальними, спрямованими на збільшення випуску продукції;
- комплексними, які стосуються всебічної інноваційної трансформації бізнес-структури.

Відповідно від напряду інноваційної трансформації відбувається побудова стратегії інноваційного розвитку.

Стратегія інноваційного розвитку – це, з одного боку, агрегована модель операцій та дій, необхідних для досягнення поставлених цілей на основі обраних критеріїв, а з другого боку, це комплексний багатоформатний документ, що включає системні дії з розробки та впровадження інноваційних рішень у всі сфери діяльності підприємства.

З метою підвищення економічної стабільності бізнес-структури стратегія інноваційного розвитку повинна забезпечити:

- повне та своєчасне задоволення потреб підприємства в передових технологіях, техніці та обладнанні;
- конкурентоспроможність якості продукції та ефективність виробництва;
- здатність підприємства адаптуватися до будь-яких нововведень, що виникають в зовнішньому середовищі;
- організацію взаємодії між внутрішнім та зовнішнім середовищем підприємства;
- як остаточний сукупний результат, – тривалу економічну стабільність підприємства.

Реалізація стратегій інноваційного розвитку бізнес-структур має свої особливості, що залежать від різних чинників впливу. Зокрема, інноваційна діяльність бізнес-структур в Україні залежить не тільки від внутрішнього стану підприємства, однак і від зовнішніх чинників впливу, до яких відноситься стабільність економічного та політичного розвитку, конкурентного ринку, загального розвитку інновацій в країні.

В 2022 році економіка України не характеризується стабільністю та прогнозованістю, а тому будь-які стратегічні планування є неможливими, оскільки вони не гарантуватимуть достовірності прогнозів. В цілому ж в період довоєнних дій більшість підприємств України виділяли на інвестиції у інновації близько 5% доходу. Тільки 36% компаній виділяли на інноваційний розвиток понад 10%, що відображено на рис. 2.

В цілому ж слід зазначити, що причина низького фінансування інноваційної діяльності бізнес-структур – перманентні економічні кризи, які ставлять бізнес в такі умови, що перспективні розробки відходять на задній план. Разом з цим, українські підприємства, розуміючи значення інновацій у розвитку конкурентоспроможності, планують збільшити витрати на інноваційну діяльність вже в найближчі роки. Про це свідчать дані опитування представників бізнесу, наведені на рис. 3.

43,1% бізнес-структур планують підвищити витрати на дослідження та розвиток в найближчі два роки. 36,7% опитаних прогнозують сталий рівень фінансування. Про його зниження заявило лише 1,8% опитаних представників бізнесу.

В Україні найбільшу увагу інноваційному розвитку приділяють бізнес-структури, які працюють в сфері ІТ, фармацевтики, лісового господарства, авіації та космосу, енергетики, медицини, будівництва, біотехнологій та металургії. Найменше уваги інноваціям приділяють транспортні підприємства, підприємства хімічної, харчової промисловості та освіти. Як результат, саме інноваційні компанії є найбільш успішними та прибутковими, про що свідчить вищезгадане дослідження платформи Forbes. На рис. 4 наведені стратегії інноваційного розвитку, які здебільшого вони обирають.

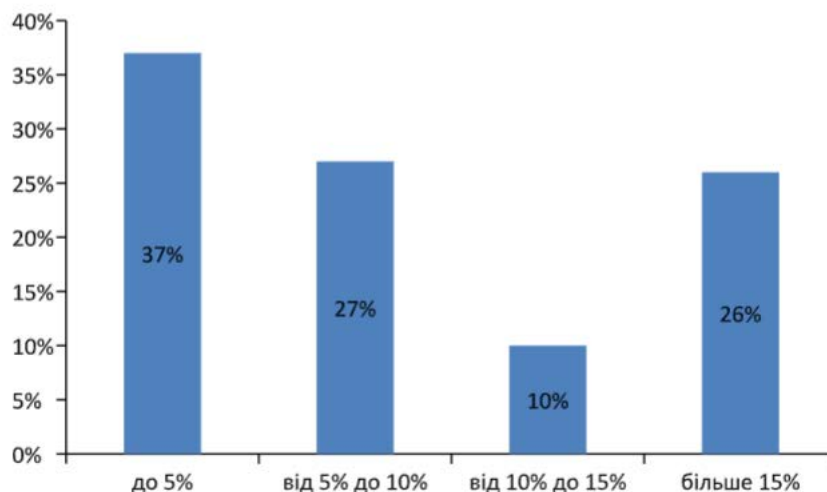


Рис. 2. Відсоток від доходу бізнес-структур, спрямований на інновації у виробництві

Джерело: систематизовано автором за [4]

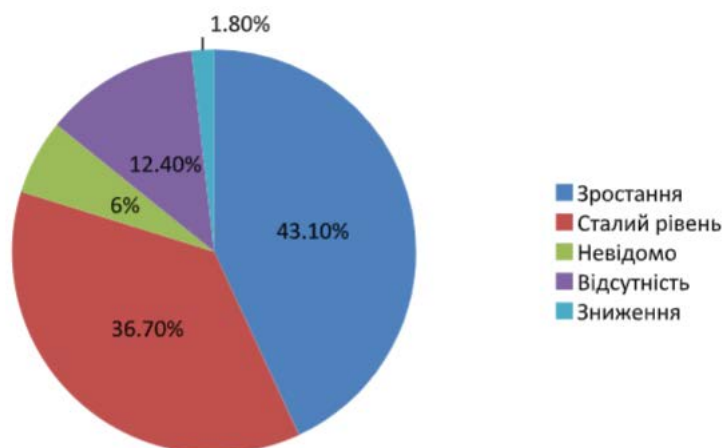


Рис. 3. Заплановані витрати на інноваційну діяльність в найближчі роки

Джерело: систематизовано автором за [4]

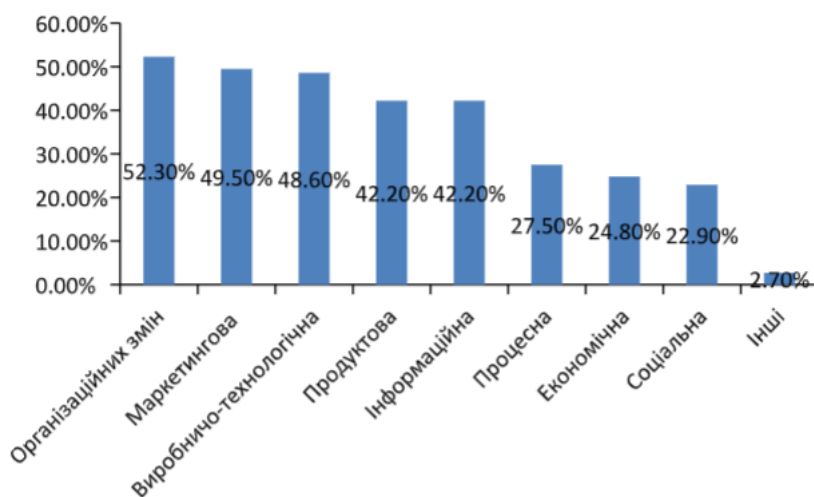


Рис. 4. Стратегії інноваційного розвитку бізнес-структур

Джерело: систематизовано автором за [4]

Найбільш поширеною інноваційною стратегією є стратегія організаційних змін. Вона передбачає інноваційний підхід до формування раціональної та ефективної організаційної структури, оптимізації внутрішніх бізнес-процесів, створення ефективної моделі бізнесу, застосування ефективних способів взаємодії як підприємства із зовнішнім середовищем, так і окремих елементів всередині самого підприємства [5]. На сьогодні стратегії інноваційних змін обирають 52% компаній, оскільки вони не потребують значних інвестувань у техніко-технологічне оснащення.

Разом з цим ця стратегія є дуже важливою, адже вона дає можливість переорієнтувати бізнес в несприятливих для його функціонування ситуаціях, наприклад, в умовах економічної кризи. Однак слід зазначити, що вона повинна реалізуватися в найкоротші терміни. Іншими словами, компанії повинні дуже швидко прийняти передбачені нею зміни. Якщо вона не встигне своєчасно переорієнтуватися, то не зможе втриматися на ринку.

Необхідність реалізації стратегії організаційних змін може бути зумовлена як внутрішніми, так і зовнішніми потребами бізнес-структури. Внутрішні потреби можуть виникнути через дисфункцію в самій організації, а зовнішні – у зв'язку з необхідністю адаптуватися до нових умов ринку, законодавчих чи економічних змін.

Розрізняють декілька типів організаційних змін:

- кардинальні зміни, які торкаються всієї організації бізнес-структури та відбуваються в терміновому порядку. Як правило, такі зміни актуальні при злитті компаній, їх придбанні більшими бізнес-структурами;
- поступові зміни відбуваються постійно, але не так швидко, як кардинальні. Їх вплив на діяльність компанії відбувається з часом. Вони спрямовані на вдосконалення управління та укріплення її слабких місць.

Організаційні зміни можуть впроваджуватися в окремих бізнес-підрозділах, департаментах чи областях. Однак також вони можуть стосуватися всієї бізнес-структури [6].

Маркетингова стратегія являє собою комплекс прийнятих менеджментом рішень щодо розміщення ресурсів підприємства та досягнення довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках. Вона розробляється на основі сформульованих цілей діяльності та уточнюється чи переглядається на основі проведеного комплексного маркетингового дослідження.

Розробка та реалізація маркетингової стратегії є творчою справою, заснованою на можливостях конкретних особистостей. По суті, це є ноу-хау. Тому на практиці стратегія кожної бізнес-структури досить унікальна. Однак можна виділити такі класи маркетингової стратегії, як стратегія низьких витрат виробництва, диференціації, диверсифікації, ліквідації бізнесу. Кожна з маркетингових стратегій є інноваційною, тому що вона спрямована на підвищення якості продуктів чи послуг за рахунок впровадження інновацій, модернізації виробництва та пошук нових технологічних розробок. Можна сказати, що чим більш оригінальна та неординарна маркетингова стратегія, тим вища ефективність маркетингу. Адже завдяки радикальним інноваціям з'являються нові продукти та послуги, споживачі та ринки [7].

Виробничо-технологічна стратегія передбачає підвищення технологічного рівня підприємства, що є одним із основних внутрішніх чинників, який впливає на його здатність займатися інноваціями та конкурувати на ринку.

В більшості випадків виробничо-технологічна стратегія обирається, коли є потреба адаптуватися до місцевих ринків, отримати доступ до кваліфікованих дослідницьких кадрів, закордонних технологій. Однак перед розробкою такої стратегії необхідно провести технологічний аудит. Він потрібен для того щоб правильно сформулювати її цілі, що неможливо зробити без чіткого розуміння ефективності використання технологій на конкретному підприємстві. Саме технології, які ним застосовуються, є основним засобом його технологічної конкурентоспроможності. Слід зазначити, що важливою складовою виробничо-технологічної стратегії, яка розробляється на основі висновків технологічного аудиту, є технологічне прогнозування. Його мета – своєчасне визначення технологій, які можуть принести підприємству як економічні, так і соціальні вигоди [8].

Продуктова стратегія передбачає підвищення інноваційності продукції чи послуг з метою забезпечення вигідних характеристик порівняно з продукцією чи послугами конкурентів, максимальної їх відповідності споживчим потребам, смакам та інтересам споживачів і досягненні завдяки цьому очікуваних конкурентних позицій [9].

Продуктова стратегія розробляється в декілька етапів, таких як генерування ідей, розробка концепцій нових товарів, розробка та створення нових зразків, пробний маркетинг, технічна підготовку виробництва нового продукту, розробка стратегії по його виведенню на ринок. Слід зазначити, що інноваційний продукт може мати не тільки матеріально-речову форму, а й може бути новим видом послуг [10].

Крім випуску нових продуктів, продуктивні інновації передбачають оновлення вже існуючих за рахунок підвищення їх якості, зміни зовнішнього вигляду, тощо. Також може випускатися нова продукція, яка відноситься до іншої класифікаційної групи. Завдяки цьому підприємство може довго утриматись на ринку та успішно на ньому розвиватися.

Інформаційна стратегія передбачає застосування інноваційних технологій для збору, зберігання, обробки, виведення і розповсюдження інформації з метою зменшення складності процесів використання інформаційних ресурсів, підвищення їх надійності та ефективності.

Реалізація інформаційної стратегії спрямована на підтримку бізнес-процесів підприємства, задоволення інформаційних потреб бізнесу, формування механізму одержання, обробки, зберігання, надання, розподілу й використання інформації, а також на формування інформаційної культури підприємства, забезпечення вчасною та достовірною інформацією його працівників та забезпечення інформаційної безпеки. Завдяки правильно обраній та вчасно реалізованій інформаційній стратегії бізнес-структура має можливість опанувати інформаційні технології, сформувати інформаційну інфраструктуру, усунути інформаційні недосконалості і таким чином адаптуватися до змін зовнішнього середовища [11].

Процесна стратегія передбачає впровадження нового або значно вдосконаленого методу виробництва, методу доставки або післяпродажної підтримки продукції. Процесна стратегія також передбачає значні зміни у використанні обладнання та (або) програмного забезпечення. Її реалізація дозволяє оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та ринкової кон'юнктури, максимально витягувати весь потенціал ринку, щоб уникнути упущеної вигоди. Також це сприятиме меншій витраті сил, часу та ресурсів (людських, технічних, матеріальних) на виготовлення продуктів чи надання послуг. В свою чергу, їх можна направляти на вирішення інших важливих завдань.

Економічна стратегія передбачає інновації у фінансових та бухгалтерських сферах, оплаті праці, оцінці результатів роботи.

Економічна стратегія є визначенням перспективних орієнтирів діяльності підприємства на основі прогнозів розвитку ринку, споживчих переваг, з урахуванням розвитку сукупного потенціалу підприємства. Вона повинна бути спрямована на:

- дослідження умов конкурентної переваги на внутрішньому та зовнішньому ринках;
- вибір ніш на ринку, які здатні в майбутньому забезпечити гнучкість підприємства;
- формування товарного асортименту підприємства, який може задовольнити потреби потенційних споживачів та забезпечити систематичне отримання підприємством прибутку;
- залучення додаткових ресурсів та розподіл наявних у розпорядженні підприємства, між різними напрямками діяльності, що забезпечать максимальну рентабельність їх використання;
- взаємодію з ринками цінних паперів, валютними ринками, що забезпечують економічно ефективну підтримку стратегічного потенціалу підприємства;
- раннє виявлення кризових тенденцій в національній економіці та її галузях, і безпосередньо в самій бізнес-структурі, запобігання її фінансової неспроможності.

Соціальна стратегія передбачає інноваційний підхід до вирішення соціальних проблем, розвиток організаційної культури, покращення внутрішньофірмової системи соціальних відносин, формування відносин із зовнішніми суб'єктами стратегічної взаємодії, підвищення рівня соціальної відповідальності.

Зміст цієї стратегії полягає у забезпеченні комплексного розвитку соціальної сфери підприємства, яка може включати такі основні складові:

- вдосконалення соціальної структури виробничого колективу підприємства;
- поліпшення умов та охорони праці, зміцнення здоров'я працюючих;
- поліпшення житлово-побутових та соціально-культурних умов працюючих та їх сімей;
- цільові соціальні програми для вирішення найпріоритетніших завдань соціального розвитку підприємства;
- соціальну захищеність працівників підприємства.

Реалізація соціальної стратегії забезпечує зростання соціальної активності персоналу, що сприяє підвищенню відповідальності, зростанню показників ефективності та продуктивності праці, скороченню втраченого робочого часу [12].

Щоб визначитись із набором необхідних інноваційних перетворень, які й стануть основною ціллю стратегії, корисно провести попередній аналіз діяльності підприємства, фінансових показників, динаміки попиту. Підсумком аналізу має стати чітке розуміння слабких місць підприємства, нововведення, необхідні для того, щоб слабкі місця нівелювати, конкретний результат, якого компанія досягне завдяки нововведенням, терміни досягнення цього результату.

Таким чином, впровадження інноваційних рішень у будь-яку сферу підприємства неможливе без стратегії, яка обирається в залежності від цілей, масштабу та характеру діяльності бізнес-структури, рівня її інноваційного розвитку та науково-технічної політики. Однак реалізація обраної стратегії неможлива без оцінки необхідності впровадження передбачених нею інновацій.

Висновки. Будь-якій бізнес-структурі потрібна компетентна інноваційна політика, яка неможлива без правильно обраної стратегії інноваційного розвитку. Від неї залежить рівень конкурентоспроможності та фінансової стабільності підприємства в умовах ринкової економіки. Саме тому питання вибору стратегії інноваційного розвитку та особливостей її реалізації набуває великого значення та актуальності.

Не дивлячись на важливість впровадження інновацій, фінансування інноваційної діяльності більшості вітчизняних підприємств знаходиться на досить різкому рівні. Про це свідчать дані, отримані в результаті опитування Міністерства освіти і науки України та Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України представників бізнесу. Відповідно до нього, фінансування власних та підтримка зовнішніх досліджень та розробок, а також інших видів інноваційної діяльності є недостатнім. Разом з тим, є бізнес-структури, які не дивлячись на складну ситуацію в державі, стали на шлях інноваційного розвитку та приділяють йому значну увагу. В результаті проведеного опитування визначено, що найчастіше вони обирають стратегії організаційних змін, маркетингові стратегії, продуктові, інформаційні, економічні, соціальні, тобто ті, що потребують несуттєвих вкладень. Однак, перш ніж обрати ту чи іншу стратегію, необхідно провести попередній аналіз діяльності підприємства, фінансових показників, динаміки попиту. Таким чином можна зрозуміти, які нововведення необхідні.

Практичне значення дослідження полягає в можливості використання отриманих результатів українськими бізнес-структурами з метою інноваційного розвитку своєї діяльності.

Список використаних джерел:

1. Без представників Росії, на порядку денному – Україна: Всесвітній економічний форум відбувається у Давосі. 2022. URL: <https://kanal.com.tv/uk/bez-predstavnykiv-rosiyi-na-poryadku-dennomu-ukrayina-vsivitnij-ekonomichnyj-forum-vidbuvayetsya-u-davosi-video/>
2. 25 найрозумніших компаній України. 2021. URL: <https://forbes.ua/ratings/25-nayrozumnishikh-kompaniy-21122021-3032>
3. Україна з 2013 року скоротила вдвічі витрати на наукові дослідження. Gmk.center, 2021. URL: <https://gmk.center/ua/infographic/ukraina-z-2013-roku-skorotila-vidvichi-vitrati-na-naukovi-doslidzhennya/>
4. На сайті МОН розміщено результати опитування бізнесу щодо інноваційної діяльності та потреб в українських R&D. 2020. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/na-sajti-mon-rozmisheno-rezultati-opituvannya-biznesu-shodo-innovacijnoyidiyalnosti-ta-potreb-v-ukrayinskih-rd>
5. Гаміє А.М. Методичне забезпечення вибору стратегії організаційного розвитку підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 8.
6. Організаційні зміни. 2022. URL: <https://uk.economy-pedia.com/11040605-organizational-change>
7. Константинов П.В. Інноваційні орієнтири маркетингової стратегії. *Інвестиції: практика та досвід*. 2011. № 11. С. 20–22.
8. Федулова Л.І. Стратегія технологічного розвитку: мікроекономічний підхід. Інститут економіки та прогнозування НАН України, 2008.
9. Латишев К.О. Моделювання стратегії маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємств машинобудування. *Ефективна економіка*. 2014. № 3.
10. Дудар Т.Г. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. Київ, 2009. С. 53–58.
11. Гребешков О.М. Інформаційна стратегія підприємства та ефективності. *Стратегія економічного розвитку України*. 2012. № 30. 38 с.
12. Мельник Ю.М. Соціальні стратегії конкурентоспроможності підприємств агропродовольчої сфери. *Агросвіт*. 2014. № 17. 52 с.

References:

1. Bez predstavnykiv Rosiyi, na poryadku dennomu – Ukrayina: Vsesvitnij ekonomichnyy forum vidbuvayetsya u Davosi (2022) [Without representatives of Russia, Ukraine is on the agenda: the World Economic Forum is taking place in Davos]. Available at: <https://kanal.com.tv/uk/bez-predstavnykiv-rosiyi-na-poryadku-dennomu-ukrayina-vsivitnij-ekonomichnyj-forum-vidbuvayetsya-u-davosi-video/> (in Ukrainian)

2. 25 nayrozumnishykh kompaniy Ukrayiny (2021) [25 smartest companies in Ukraine]. Available at: <https://forbes.ua/ratings/25-nayrozumnishykh-kompaniy-21122021-3032> (in Ukrainian)
3. Ukrayina z 2013 roku skorotyła vdvichi vytraty na naukovi doslidzhennya (2021) [Since 2013 Ukraine has halved spending on scientific research]. Available at: <https://gmk.center/ua/infographic/ukraina-z-2013-roku-skorotyła-vdvichi-vitrati-na-naukovi-doslidzhennya/> (in Ukrainian)
4. Na sayti MON rozmishcheno rezultaty opytuvannya biznesu shchodo innovatsiynoi diyalnosti ta potreb v ukrayinskykh R&D (2020) [The results of a business survey on innovative activities and needs in Ukrainian R&D are posted on the website of the Ministry of Education, Culture and Sports]. Available at: <https://mon.gov.ua/ua/news/na-sajti-mon-rozmishcheno-rezultati-opituvannya-biznesu-shodo-innovatsiynoi-diyalnosti-ta-potreb-v-ukrayinskih-rd> (in Ukrainian)
5. Hamiye A. (2015) Metodychne zabezpechennya vyboru stratehiyi orhanizatsiynoho rozvytku pidpryyemstva [Methodological support for choosing a strategy for organizational development of the enterprise]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, no. 8. (in Ukrainian)
6. Orhanizatsiyni zminy (2022) [Organizational changes]. Available at: <https://uk.economy-pedia.com/11040605-organizational-change> (in Ukrainian)
7. Konstantynov P. (2011) Innovatsiyni oriyentyry marketynhovoyi stratehiyi [Innovative guidelines of marketing strategy]. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, no. 11, pp. 20–22. (in Ukrainian)
8. Fedulova L. (2008) Stratehiya tekhnolohichnoho rozvytku: mikroekonomichnyy pidkhid [Strategy of technological development: a microeconomic approach]. Instytut ekonomiky ta prohnozuvannya NAN Ukrayiny. (in Ukrainian)
9. Latyshev K. (2014) Modelyuvannya stratehiyi marketynhovoho upravlinnya konkurentospromozhnisty pidpryyemstv mashynobuduvannya [Modeling of the strategy of marketing management of the competitiveness of machine-building enterprises]. *Efektivna ekonomika*, no. 3. (in Ukrainian)
10. Dudar T. (2009) *Innovatsiynyy menedzhment* [Innovative management]. Kyiv, pp. 53–58. (in Ukrainian)
11. Hrebeshkov O. (2012) Informatsiyna stratehiya pidpryyemstva ta efektyvnosti [Information strategy of the enterprise and efficiency]. *Stratehiya ekonomichnoho rozvytku Ukrayiny*, no. 30, p. 38. (in Ukrainian)
12. Melnyk Y. (2014) Sotsialni stratehiyi konkurentospromozhnosti pidpryyemstv ahroprodovolehoyi sfery [Social strategies of competitiveness of agro-food enterprises]. *Ahrosvit*, no. 17, p. 52. (in Ukrainian)