

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.

Ефективна економіка. 2025. № 4.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.4.73>

УДК 658.512.4

О. І. Шемігон,

*к. с-г. н, доцент, доцент кафедри менеджменту,
Білоцерківський національний аграрний університет*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4920-6427>

М. В. Вухор,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
Білоцерківський національний аграрний університет*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9799-4678>

В. М. Вухор,

*аспірант кафедри менеджменту,
Білоцерківський національний аграрний університет*

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-8668-9148>

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЇ: ЯКУ МОДЕЛЬ ОБРАТИ

O. Shemigon,

*PhD in Agricultural Sciences, Associate Professor, Associate Professor
of the Department of Management, Bila Tserkva National Agrarian University*

M. Vykhov,

*PhD in Economic, Associate Professor, Associate Professor
of the Department of Management, Bila Tserkva National Agrarian University*

V. Vykhov,

*Postgraduate student of the Department of Management,
Bila Tserkva National Agrarian University*

STRATEGIC MANAGEMENT OF THE ORGANIZATION INNOVATIVE DEVELOPMENT: WHICH MODEL TO CHOOSE

Досліджено ефективність системи стратегічного менеджменту, його основні етапи. Крім того, зроблено наголос на принципи стратегічного управління та види стратегій. Особливу увагу приділено впровадженню інноваційної стратегії у систему управління підприємством, зокрема досліджено поняття «інноваційний процес» та загострено увагу дослідників до збільшення інтересу менеджерів до вирішення конкретних управлінських ситуацій з використанням економічних методів та побудови на основі їх моделей, у тому числі і інноваційних процесів.

Керуючись науковими основами інноваційного менеджменту, аж ніяк не можна знехтувати комплексним підходом, який враховує технічні, екологічні, економічні, організаційні, соціальні, психологічні, а також при необхідності і політичні, демографічні тощо аспекти менеджменту. Якщо злегковажити одним з обов'язкових аспектів менеджменту, то проблема не може вважатися повністю вирішеною. В даній публікації автори акцентували увагу саме на екологічному аспекті менеджменту.

The effectiveness of the strategic management system, its main stages, is investigated. In addition, strategic management principles and strategies are emphasized. Particular attention is paid to the introduction of an innovative strategy into the enterprise management system, in particular the concept of "innovative process" and the attention of researchers to increase the interest of managers in solving specific management situations using economic methods and construction on the basis of their models, including innovative processes.

Guided by the scientific bases of innovative management, it is impossible to neglect a comprehensive approach that takes into account the technical, environmental, economic, organizational, social, psychological, as well as, if necessary, political, demographic, etc. aspects of management. If you are slightly one of the mandatory aspects of management, the problem cannot be considered completely solved. In this publication, the authors focused on the environmental aspect of management.

In our opinion, the models of innovative chains are presented today, at least we have been explored, not fully reflect the scientific basis of innovative management, but more specifically its comprehensive approach. All the models of the models end either sales, economic growth or return of the capital of participants who implement innovative projects. We see that every innovative project, and hence the chain, should be completed or elongated, in our opinion, the phase - the disposal or processing of what has ended its life cycle. This is all the more important in view of Ukraine's obligations, taken on the Association Agreement with the EU. In particular, Articles 360 and 361 agreements state that the parties develop and strengthen cooperation on environmental protection and thus contribute to the realization of long -term sustainable development and green economy goals. Cooperation aims to preserve, protect, improve and reproduce the quality of the environment, protect public health, prudent and rational use of natural resources and promotion of measures at the international level aimed at solving regional and global environmental problems.

Ключові слова: *стратегічне управління, інноваційний процес, модель, екологічний ефект, євроінтеграційний поступ.*

Keywords: *strategic management, innovation process, model, environmental effect, European integration progress.*

Постановка проблеми. Проблема ефективного стратегічного управління підприємствами була й залишається нагальною не лише для окремо взятої організації, а й економіки країни в цілому. Важливе місце, у цьому зв'язку відводиться інноваційній стратегії, оскільки вона дозволяє здійснювати комплексну модернізацію виробництва, імпортозаміщення на внутрішньому ринку, зайняти підприємствам лідируючі позиції на світовому ринку, значно розширити географію збуту своєї продукції, здійснити ринкову експансію за рахунок її більш високих конкурентних переваг. Оновлення виробництва нерозривно пов'язане з його моделюванням, яке, в свою чергу, є

невід'ємною частиною аналітичного апарату сучасної організації. Цінність моделювання полягає у заміщенні реальних об'єктів їхніми умовними образами чи аналогами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій з проблеми. Питання стратегічного управління були і є у полі зору таких науковців: Д. С. Давидова і В. А. Варвашенко, О. В. Рудницької та А. А. Комаровського, С. М. Савченко та В.Г.Нікітіна і багатьох інших. Проблему моделювання інноваційних процесів досліджували Т. Куджа і М. Галушак, Д. Дойл, Б. Санто, В. А. Омеляненко та Г. І. Ковтун, В. Василенко та В. Шматько, О. Дацій та інші зарубіжні і вітчизняні вчені і дослідники. Проте, незважаючи на важливе значення розвитку інноваційного процесу, його впливу на розвиток економік країн, дослідженню цього досить важливого соціально-економічного явища приділяється науковими колами, як на нашу думку, недостатньо уваги, зокрема стосовно його екологічного спрямування.

Метою статті є розгляд існуючих стратегій розвитку організацій, у тому числі і інноваційних, аналіз існуючих моделей інноваційного розвитку організацій та обґрунтування, цій основі, можливих напрямків їх удосконалення.

Виклад основного матеріалу. Коли мова заходить про стратегічне управління організацією – це, перш за все, стосується реалізації нею своєї місії, адже остання підкреслює унікальність і позитивно вирізняє компанію з поміж інших, підсилює її конкурентні переваги, сприяє підвищенню довіри клієнтів до бренду, а також мотивує персонал та надихає його на досягнення поставлених цілей.

Ефективність системи стратегічного менеджменту, як наголошують Д. С. Давидов та В. А. Варвашенко [1], визначається тим, що вона:

- 1) забезпечує комплексний, системний погляд на підприємство і його зовнішнє оточення;
- 2) полегшує прийняття стратегічних рішень на основі використання спеціальних понять, методів і підходів до збору та обробки інформації;

3) забезпечує координацію і комунікації, як по горизонталі, так і по вертикалі – допомагає впоратися зі змінами і провести зміни;

4) дає можливість передбачити тенденції розвитку бізнесу;

5) допомагає робити стратегічний вибір і реалізовувати стратегію.

Науковці називають наступні основні етапи стратегічного управління:

1) аналіз середовища. Є початковим процесом стратегічного управління, що забезпечує створення основи для: визначення цілей та місії підприємства, створення стратегії. У такому випадку здійснюється аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища. У процесі стратегічного аналізу також важливо виявити загрози та можливості зовнішнього середовища організації, а також її сильні та слабкі сторони;

2) визначення або уточнення місій та цілей організації, довгострокових та середньострокових цілей її діяльності. Усе це здійснюється на основі попереднього аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, оскільки місія та цілі засновуються насамперед на наявних проблемах, загрозах, а також перевагах підприємства, які у подальшому важливо вдосконалювати;

3) формулювання і вибір стратегії. На даному етапі на основі попередньої підготовки та визначення напрямку діяльності необхідною є розробка стратегії діяльності компанії, яка спрямована на подальше вдосконалення діяльності компанії. Окрім цього, необхідним є використання спеціальних методів: кількісне прогнозування, розробка сценаріїв майбутнього розвитку, портфельний аналіз тощо;

4) реалізація стратегії. Передбачає безпосереднє застосування розробленої стратегії підприємством, що дає можливість досягти поставлених цілей. При цьому важливо організувати діяльність усіх ланок підприємства з метою ефективного досягнення обраних цілей, тому необхідним є якісне управління діяльністю організації, розподіл обов'язків, контроль, моніторинг тощо;

5) оцінка і контроль виконання стратегії. На даному етапі застосовуються спеціальні методи аналізу результатів в залежності від поставлених завдань. На основі отриманих результатів визначається необхідність розробки подальших стратегій [2, 3].

Погоджуючись, в цілому із позицією авторів, зауважимо, що, з нашої точки зору, процес стратегічного управління повинен все таки, розпочинатися з визначення або уточнення місії та стратегічних цілей організації, оскільки без цього аналіз середовища стає безпредметним. Інша справа, що за результатами аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища місія та стратегічні цілі організації можуть бути суттєво скориговані.

Стосовно принципів стратегічного управління, то в науковій літературі всі їх об'єднують в три великі групи: принципи управління, принципи розвитку та принципи системності.

Серед принципів стратегічного управління називають такі як принципи повноважень, дисципліни, керівництва, науковості, системності в управлінні, відкритості, деталізації, гнучкості.

До принципів розвитку відносять такі як інформаційна забезпеченість інформації, принцип багатьох рівнів, ефективності прийняття рішень, комплексності, взаємозв'язку та взаємоузгодженості, гнучкості, сумісності, комплексності, результативності та ефективності.

У переліку принципів системності називають такі як: власне системність, ізоморфізм, принцип кінцевої мети, рухливість, адаптивність [4].

Механізми стратегічного управління, як наголошують О.М.Таран-Лала та К.В. Сухорукова [5], дозволяють підприємству постійно моніторити стан зовнішнього та внутрішнього середовища і, відповідно до результатів аналізу, вживати заходи, спрямовані на підвищення ефективності свого функціонування. Таким чином, стратегічне управління вважається одним з головних елементів гарантування довгострокового успіху підприємства. Без

орієнтації на стратегічне управління підприємства позбавлені можливості оперативно реагувати на виклики сьогодення та досягати глобальних цілей.

У сучасних умовах господарювання В.В. Завальнюк виділяє наступні види стратегій [6]:

- інтеграційна, яка передбачає тісну кооперацію та інтеграцію з іншими організаціями, зацікавленими у виробництві та реалізації кінцевого продукту. Створення кластерних структур на регіональному, національному, транснаціональному, галузевому та міжгалузевому рівнях дозволить більш успішно вирішувати питання виробничої та комерційної діяльності. В рамках кластерних структур можна розвивати як горизонтальні, так і вертикальні зв'язки з іншими суб'єктами господарювання, науковими та освітніми центрами, торговельними організаціями;

- диверсифікаційна, що реалізується за допомогою диверсифікації різних видів діяльності підприємств машинобудування, включаючи виробництво нових видів продукції, машин, верстатів, обладнання та механізмів, транспортних засобів та іншої техніки, що користуються попитом на внутрішніх і зовнішніх ринках, а також надання послуг, пов'язаних з експлуатацією, технічним ремонтом і обслуговуванням. Для прикладу, на машинобудівних підприємствах може бути організовано виробництво побутової техніки і приладів, іншої продукції широкого вжитку;

- інноваційна, відповідно до якої здійснюється поетапний перехід на випуск інноваційної продукції IV і V технологічного укладів, конкурентоспроможної на внутрішньому і світовому ринках, яка не поступається світовим зразкам. Дана стратегія вимагає використання новітніх вітчизняних і зарубіжних технологій, у тому числі гнучких автоматизованих технологічних ліній, нанотехнологій і наноматеріалів. Ця стратегія дозволить здійснити комплексну модернізацію виробництва, імпортозаміщення на внутрішньому ринку, зайняти підприємствам лідируючі позиції на світовому ринку, значно розширити географію збуту своєї

продукції, здійснити ринкову експансію за рахунок її більш високих конкурентних переваг.

Науковці вважають, що основними передумовами забезпечення інноваційного розвитку держави та впровадження інноваційної стратегії у систему управління підприємств, може бути ситуація, коли у суспільстві:

- будь-який індивід, група осіб, підприємств в будь-якій точці країни і в будь-який час можуть отримати на основі автоматизованого доступу і систем телекомунікацій будь-яку необхідну інформацію про нові або відомі знання, інновації (нові технології, матеріали, машини, організації та управління виробництвом тощо), інноваційну діяльність, інноваційні процеси;

- виробляються, формуються і доступні будь – якому індивіду, групі осіб і організаціям сучасні інформаційні технології і комп'ютеризовані системи, що забезпечують виконання попереднього пункту;

- є розвиненою інфраструктура, що забезпечує створення національних інформаційних ресурсів в обсязі, необхідному для підтримки науково-технічного прогресу та інноваційного розвитку, і суспільство у змозі виробляти всю необхідну багатопланову інформацію для забезпечення свого динамічно стійкого соціально-економічного розвитку і, перш за все, наукову інформацію;

- відбувається процес прискореної автоматизації і комп'ютеризації всіх галузей виробництва і управління; здійснюються радикальні зміни соціальних структур, наслідком яких виявляються розширення і активізація інноваційної діяльності в різних сферах діяльності людини;

- доброзичливо сприймають нові ідеї, знання і технології, готові до створення та запровадження в широку практику інновацій різного функціонального призначення;

- є розвиненою інноваційна інфраструктура, здатна оперативно і гнучко реалізувати необхідні в даний момент часу інновації, засновані на високих виробничих технологіях, і розвернути інноваційну діяльність;

- є чітко налагоджена гнучка система випереджаючої підготовки і перепідготовки фахівців в галузі інноватики та інноваційної діяльності, ефективно реалізують комплексні проекти відновлення і розвитку вітчизняних виробництв і територій [7].

Дослідивши поняття «інноваційний процес» можна, на думку О. В. Шатіло, стверджувати про притаманні йому наступні особливості:

- послідовний ланцюг подій, у процесі якого інновація визріває від ідеї до конкретного продукту, технології чи послуги та поширюється у практичному використанні;

- спрямованість на розробку, реалізацію результатів науково-технічних пошуків у вигляді нового продукту або нового технологічного процесу;

- виявлення суспільних потреб, що приводить до розробки науково-технічної продукції, практичне використання якої сприяє розвитку соціально-економічної системи;

- інноваційне суспільство, що являє собою сукупність інтелектуальної праці по створенню нового продукту; новий продукт може бути виражений в технічних, виробничих і комерційних характеристиках;

- комплексні зміни, котрі ведуть до підвищення ефективності суспільного виробництва та вирішення соціальних проблем (екологія, умови праці);

- система методів, заходів та процедур, що спрямований на перетворення наукових знань в товар, а також на власні потреби підприємства і сферу споживання;

- ефективне використання виробничого та інноваційного потенціалу підприємства;

- безперервний процес, у якому використання результатів досліджень і розробок викликає технічні зміни, у результаті яких виникає потреба проведення нових досліджень [8].

Особливістю розвитку управлінських процесів, наголошують Т. Кужда і М.Галушак, є збільшення інтересу менеджерів до вирішення конкретних

управлінських ситуацій з використанням економічних методів та побудови на основі них моделей [9]. Уміння застосовувати різні моделі у вирішенні економічних та управлінських задач, розвиток творчих і аналітичних навичок менеджерів з моделювання управлінських процесів є основою прийняття раціональних управлінських рішень на підприємстві.

Модель у менеджменті – представлення предмета, системи або ідеї у формі, що відрізняється від реального об'єкту, але зберігає його сутнісні властивості. Моделі мають корисну дію, оскільки спрощують реальність і водночас надають більшу можливість побачити внутрішні відносини самого об'єкта дослідження.

Зацікавленість, з точки зору управління інноваціями, викликає організаційна модель, яка розрахована на дослідження організаційної системи. При моделюванні організаційних робіт головним завданням простих моделей є відображення відносин і зв'язків між явищами і процесами, які і відтворюють інноваційний цикл (рис. 1).

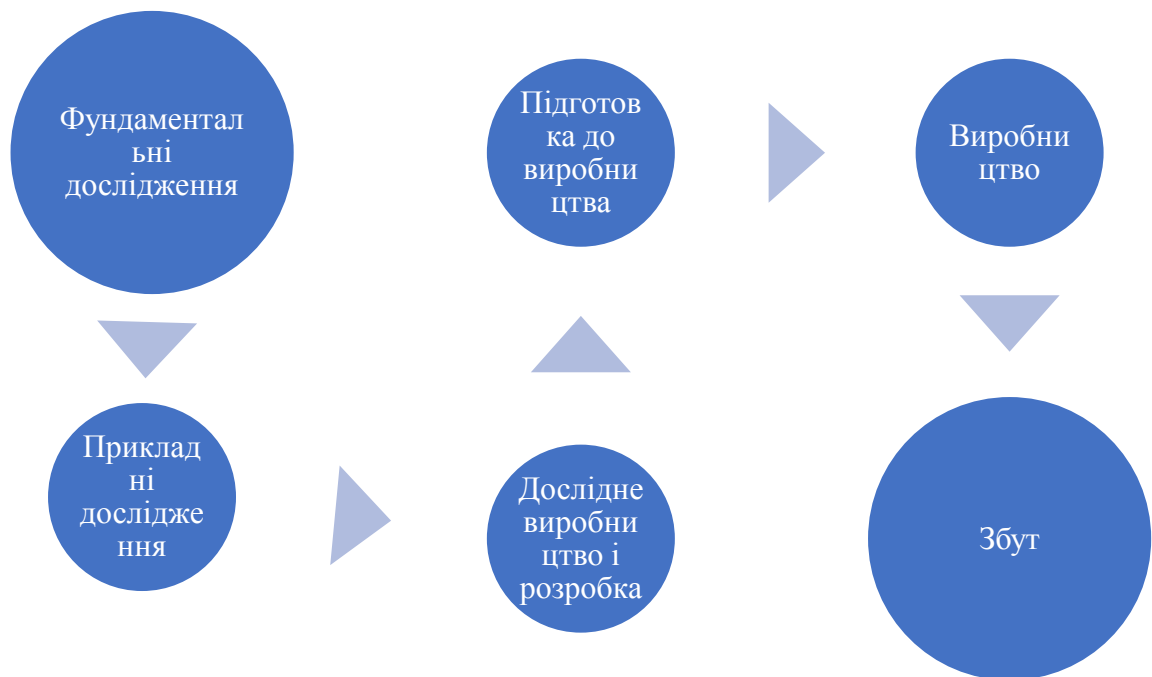


Рис. 1. Проста ланцюгова модель інноваційного процесу

Джерело: [10]

Концептуально складнішою, є функціональна модель інноваційного процесу (рис.2).

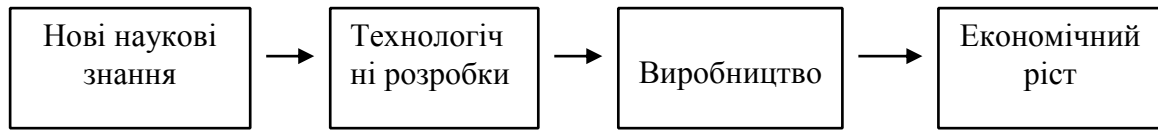


Рис. 2. Функціональна модель інноваційного процесу

Джерело: [9]

Згідно цієї концепції, нові знання, одержані в результаті фундаментальних, а потім і прикладних досліджень, мають народжувати автоматично нові технології і продукти. Нові знання, згідно цієї концепції, мають автоматично вести до економічного зростання.

Якщо ж критично поглянути на обидві наведені моделі, то варто звернути увагу на недостатній взаємозв'язок окремих блоків, відсутність сумісних елементів процесу і зворотних зв'язків. Вказаних недоліків, як зазначає Л. М. Ганущак-Єфіменко позбавлена кібернетична модель інноваційного процесу, запропонована угорським дослідником Б. Санто [11].

Кібернетична модель відтворює інноваційний процес як комплексну систему, в якій елементи процесу утворюють підсистеми, що знаходяться в постійному зв'язку і взаємодії з багатьма зворотними зв'язками. Модель подана в формі кола і виражає, по суті, безперервність і автономність суспільного процесу обробки інформації (рис. 3).

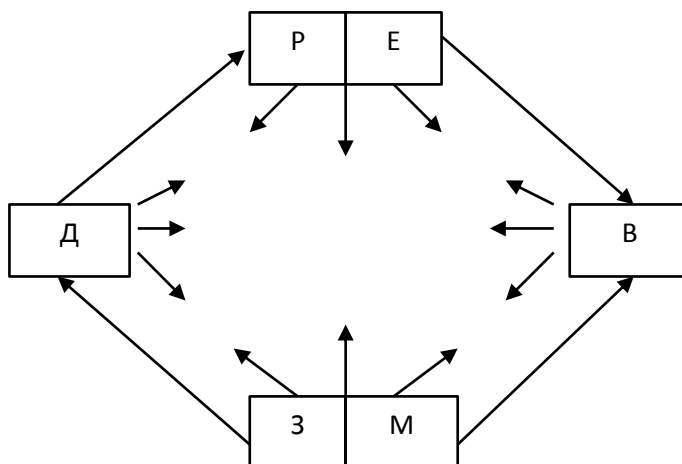


Рис.3. Кібернетична модель інноваційного процесу

Джерело: [11]

де: Д – дослідження (результат дослідження, виникнення нових ідей);

Р – розробка;

Е – експериментальне виробництво;

В – виробництво;

М – маркетинг;

З – збут

Як зазначає М. О. Боярська більш насиченою і привабливою є інноваційна модель відомого канадського підприємця Д. Дойла [12]. Перелік фаз інноваційного процесу, які подані у цьому ланцюгу, як правило, мають місце у кожному інноваційному циклі, хоча і можуть різнитися в залежності від сфери діяльності. З цієї моделі можна бачити загрозу того, що інноваційний продукт може загинути у фазі ідеї, НДДКР чи при його створенні.

Боярська М. О. аналізує бачення щодо представлення моделі інноваційного процесу має О. Дацій [13]. Ним запропонована так звана нелінійна модель інноваційного процесу, яка передбачає орієнтацію на інтереси споживача (рис 5). Дана схема інноваційного процесу, за словами автора, має загальні для нелінійних моделей переваги. Крім того, вона включає раніше не розглянутий етап – це напрями використання об'єктів інтелектуальної власності (ОІВ), якими є інноваційна продукція у вигляді нових технологій, машин, знарядь тощо. Крім того, О.Дацій пропонує ввести поняття "життєвий цикл інновації". На його думку це період часу від моменту народження нової ідеї до часу, коли інновація, вичерпавши свій потенціал, замінюється новою інновацією, що втілює ідеї більш високого рівня.

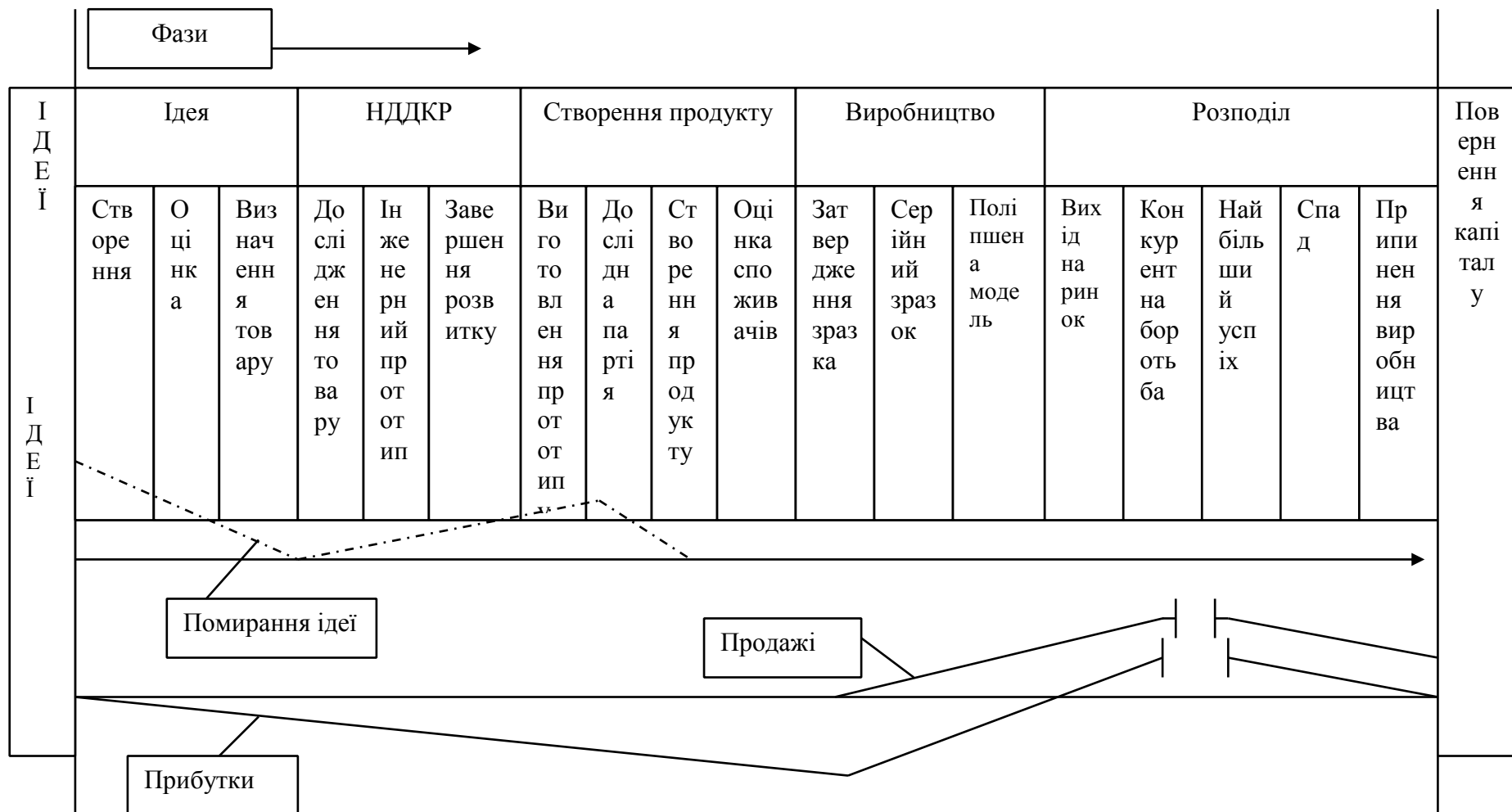


Рис. 4 Ланцюг інновацій за Д. Дойлем
Джерело [12]

Але, як і в попередніх випадках, автор цієї моделі виділяє лише ті фази інноваційного ланцюга, які характеризують інноваційний цикл продукту і не охоплюють інноваційні аспекти системи менеджменту.

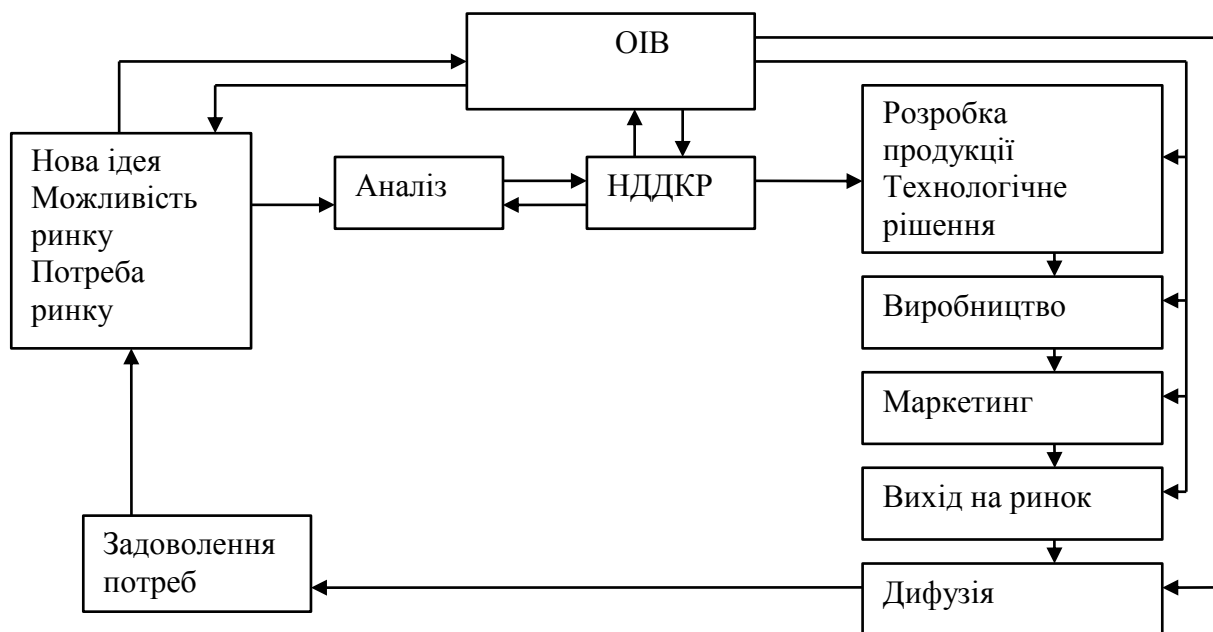


Рис.5. Модель інноваційного процесу за О. Дацієм

Джерело: [13]

Проте, в умовах жорсткої конкуренції, значної нестабільності перехідної економіки, зовнішніх і внутрішніх факторів функціонування і розвитку організацій, дефіциту ресурсів, досить важливим є підвищення наукового рівня технічних і організаційно-економічних управлінських рішень. Підвищення якості управлінських рішень на різних фазах інноваційного циклу дозволить одержати економічний (і не лише) ефект, який може у сотні, разів перевищувати додаткові витрати на підвищення якості рішення. Тому особа (група осіб), яка приймає рішення, має прагнути підвищувати науковий рівень рішень, які їй приймати.

У моделі інноваційного процесу шостого покоління, яку наводять В. А. Омеляненко та Г. І. Ковтун уже зазначається, що головними ресурсами підприємства вважаються нематеріальні активи, забезпечуються гнучкість організаційно-виробничої структури та мобільність ресурсів [14]. Важливе місце в інноваційному процесі відводиться потребам ринку та вимогам споживачів. Але

і у цій моделі не згадуються екологічні і безпекові аспекти інноваційного процесу, що, у сучасних умовах, є надзвичайно важливо.

Суспільство стає дедалі більш усвідомленим, і це суттєво впливає на вподобання споживачів. За даними досліджень, понад 70% покупців віддають перевагу брендам, які демонструють соціальну відповідальність. Мерч має відповідати ключовим цінностям, включаючи екологічність, етичне виробництво, локальну підтримку [15].

Керуючись науковими основами інноваційного менеджменту, аж ніяк не можна знехтувати комплексним підходом, який враховує технічні, екологічні, економічні, організаційні, соціальні, психологічні, а також при необхідності і політичні, демографічні тощо аспекти менеджменту. Якщо злегковажити одним з обов'язкових аспектів менеджменту, то проблема не може вважатися повністю вирішеною.

З огляду на це, на нашу думку, представлені вище моделі інноваційних ланцюгів не в повній мірі відображають наукові основи інноваційного менеджменту, а конкретніше його комплексний підхід. Всі приведені моделі закінчуються або збутом, економічним ростом чи поверненням капіталу учасників, які реалізують інноваційні проекти. Ми ж вбачаємо, що кожний інноваційний проект, а звідси і ланцюг, має бути завершений чи подовжений достатньо важливою, на наш погляд, фазою – утилізації чи переробки того, що закінчило свій життєвий цикл (рис.6).

Це тим більше важливо з огляду на зобов'язання України, взяті на себе в Угоді про асоціацію з ЄС. Зокрема, у статтях 360 та 361 Угоди зазначено, що сторони розвивають і зміцнюють співробітництво з питань охорони навколишнього середовища й, таким чином, сприяють реалізації довгострокових цілей сталого розвитку і зеленої економіки. Співробітництво має на меті збереження, захист, поліпшення і відтворення якості навколишнього середовища, захист громадського здоров'я, розсудливе та раціональне використання природних ресурсів та заохочення заходів на міжнародному рівні, спрямованих на вирішення регіональних і глобальних проблем навколишнього середовища [16].

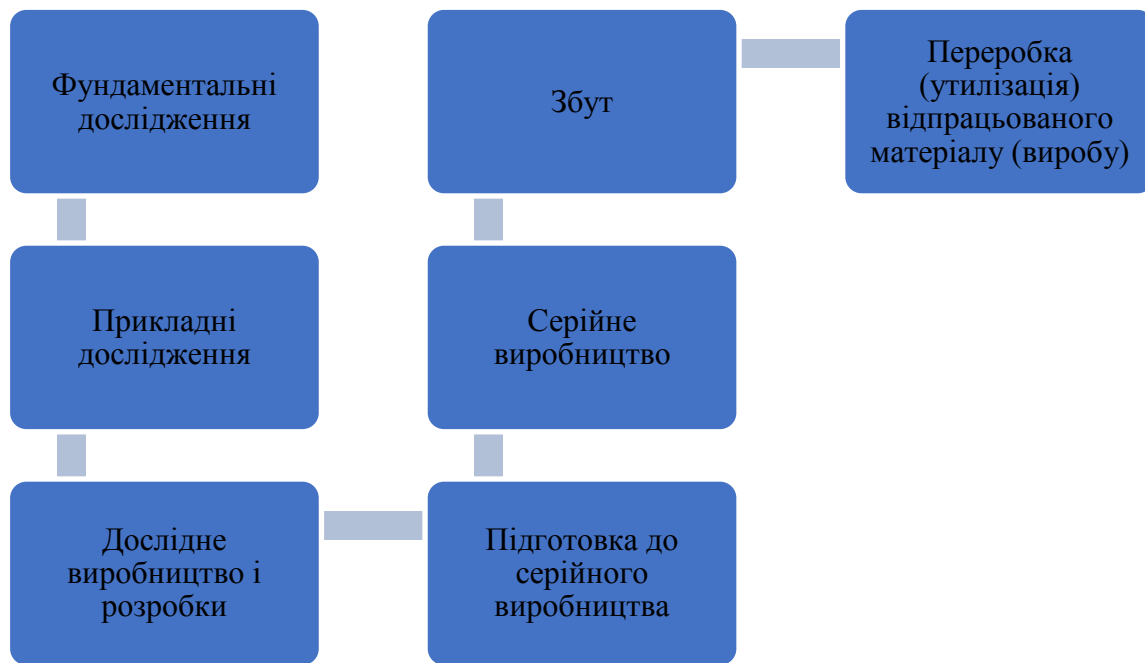


Рис. 6.Сучасна модель інноваційного процесу

Джерело: розроблено авторами

Такий підхід до моделі інноваційного процесу має, на нашу думку, сприяти підвищенню ефективності заходів із охорони навколишнього середовища, зменшенню його забруднення, а також забезпечити виконання Україною взятих на себе зобов'язань у євроінтеграційному поступі.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Невизначеність умов господарювання, динамічні зміни в матеріалах, техніці, технологіях, вимогах споживачів, зростання важливості ефективного адміністрування бізнесу тощо вимагають від сучасних менеджерів нових знань, вмінь та навичок, які б несли в собі інноваційну складову, важливою частиною якої є екологічність та безпечність для здоров'я. Відповідно, сучасні інноваційні стратегії та моделі інноваційного процесу повинні включати інноваційні рішення, які стосуються переробки і утилізації виробничих та побутових відходів. Це, крім усього іншого, відповідає цілям сталого розвитку, міжнародним зобов'язанням України та відкриває перспективи подальших досліджень.

Література

1. Давидов Д.С., Варвашенко В.А. Концепція стратегічного менеджменту в сучасних умовах. URL: <http://www.sci-notes.mgu.od.ua/archive/v34/9.pdf>
2. Рудницька О.В., Комаровський А.А. Стратегічне управління підприємством як важлива складова системи менеджменту. Економіка та суспільство. Випуск 57. 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3248/3171>
3. Савченко С.М., Нікітін В.Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. Ефективна економіка. №2. 2021. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/94.pdf
4. Ковальов В.В., Дітковський Д.В. Сутність та принципи стратегічного управління підприємницькою діяльністю: теоретичний аспект. Науковий вісник Херсонського державного університету. Випуск 51. 2024. С. 29-37. URL: <https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/840/801>
5. Таран-Лала О.М., Сухорукова К.В. Особливості стратегічного управління підприємством. Економіка та суспільство. Випуск №25. 2021. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66>
6. Завальнюк В.В. Принципи управління інноваційною діяльністю. Вісник Хмельницького національного університету. Т.1 № 5. 2013. С. 182-185.
7. Гладинець Н.І. Роль інноваційної складової системи стратегічного управління підприємством туристичного бізнесу. Формування ринкових відносин в Україні. № 10 (209). 2018. С. 48-53. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2018_10_9
8. Шатіло О. В. Наукові підходи до визначення поняття «інноваційний процес». Вісник Хмельницького національного університету. Том 1. № 4. Економічні науки. 2019. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/8-17.pdf>
9. Куджа Т., Галушак М. Моделювання управлінських процесів з використанням типових моделей менеджменту. Галицький економічний вісник.

Тернопіль: ТНТУ. Том 44. № 1. 2014. С. 11-21. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/44/222.pdf>

10. Василенко В.О., Шматко В.Г. Інноваційний менеджмент: Навчальний посібник. За ред. В.О.Василенко. К., ЦУЛ, Фенікс, 2003. 440 с.

11. Ганущак-Єфіменко Л. М. Кібернетична модель інноваційного процесу. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/444f9212-8f8b-46c5-9b8d-8dfa881bf793/content>

12. Боярська М. О. Обґрунтування моделей інноваційних процесів з урахуванням особливостей української економіки. URL: <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/3125d76a-e97f-4920-b188-be391e7d23cb/content>

13. Дачій О.І. Ефективність інноваційної діяльності в агропромисловому виробництві. Автореф. дис. на зд. наук. ступеня док. економ. наук. 08.00.03 – Економіка та управління національним господарством. К., 2005.

14. Омеляненко В.А, Ковтун Г.І. Становлення мережевої моделі інноваційного процесу в Україні. Причорноморські економічні студії. Випуск 47-1. 2019. С. 65-72. URL: http://bses.in.ua/journals/2019/47_1_2019/14.pdf

15. Цинкуш Ю. Тренди у мерчі 2025 року: екотехнології та вплив суспільних змін. URL: <https://www.moodua.com/post/trends-2025-eco-technologies-and-impact-of-social-changes>

16. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text

References

1. Davydov, D.S. and Varvashenko, V.A. (2021), “The concept of strategic management in modern conditions”, available at: <http://www.sci-notes.mgu.od.ua/archive/v34/9.pdf> (Accessed 05 March 2025).

2. Rudnyts'ka, O.V. and Komarovs'kyj, A.A. (2023), “Strategic management of the enterprise as an important component of the management system”, *Ekonomika ta*

suspil'stvo, vol. 57, available at:
<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3248/3171> (Accessed 05 March 2025).

3. Savchenko, S. and Nikitin, V. (2021), "Opportunities and fundamental strategic management of the production enterprise efficiency", *Efektivna ekonomika*, vol. 2, available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/94.pdf (Accessed 05 March 2025).

4. Koval'ov, V.V. and Ditkovs'kyj, D.V. (2024), "The essence and principles of strategic management of entrepreneurial activity: theoretical aspect", *Naukovyj visnyk Khersons'koho derzhavnoho universytetu*, vol. 51, pp. 29-37, available at: <https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/840/801> (Accessed 05 March 2025).

5. Taran-Lala, O.M. and Sukhorukova, K.V. (2021), "Features of strategic management of the enterprise", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 25, <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66>

6. Zaval'niuk V.V. (2013), "Principles of management of innovative activity", *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*, vol. 1, no. 5, pp. 182-185.

7. Hladynets', N.I. (2018), "The role of the innovative component of the system of strategic management of a tourism business enterprise", *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, vol. 10 (209), pp. 48-53, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2018_10_9 (Accessed 05 March 2025).

8. Shatilo O.V. (2019), "Scientific approaches to the definition of the concept of "innovation process"", *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 1, no. 4, available at: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/8-17.pdf> (Accessed 05 March 2025).

9. Kudzha, T. and Haluschak, M. (2014), "Modelling of management processes using standard management models", *Halyts'kyj ekonomichnyj visnyk*, vol. 44. 1, pp. 11-21, available at: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/44/222.pdf> (Accessed 05 March 2025).

10. Vasylenko, V.O. and Shmatko, V.H. (2003), Innovatsijnyj menedzhment [Innovation management], TsUL, Feniks, Kyiv, Ukraine.
11. Hanuschak-Yefimenko, L.M. (2011), “Cybernetic model of innovative process”, available at: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/444f9212-8f8b-46c5-9b8d-8dfa881bf793/content> (Accessed 05 March 2025).
12. Boiars'ka, M.O. (2007), “Substantiation of models of innovation processes taking into account the peculiarities of the Ukrainian economy”, available at: <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/3125d76a-e97f-4920-b188-be391e7d23cb/content> (Accessed 05 March 2025).
13. Datsij, O.I. (2005), “Efficiency of innovation activity in agro-industrial production”, Abstract of Doctor dissertation, Economy, Kyiv, Ukraine.
14. Omel'ianenko, V.A. and Kovtun, H.I. (2019), “The formation of the network model of the innovation process in Ukraine”, Prychornomors'ki ekonomichni studii, vol. 47-1, pp. 65-72, available at: http://bses.in.ua/journals/2019/47_1_2019/14.pdf (Accessed 05 March 2025).
15. Tsynkush, Yu. (2025), “Trends in the 2025 market: eco-technologies and the impact of social changes”, available at: <https://www.moodua.com/post/trends-2025-eco-technologies-and-impact-of-social-changes> (Accessed 05 March 2025).
16. Verkhovna Rada of Ukraine (2014), “Association Agreement between Ukraine, on the one hand, and the European Union, the European Atomic Energy Community and their Member States, on the other hand”, available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text (Accessed 05 March 2025).

Стаття надійшла до редакції 17.03.2025 р.