

Інноваційні стратегії в підприємстві вплив на конкурентоспроможність малого та середнього бізнесу

*Балабан Микола Петрович¹, Мараховська Маргарита Миколаївна²,
Воскобійник Соломія Ярославівна³*

Опубліковано	Секція	УДК
30.11.2024	Економіка	65.012.4: 338.45

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14264623>

Анотація. У статті проведено аналіз сучасних моделей інноваційного розвитку підприємств та визначено критерії їх вибору, зокрема для підприємств малого та середнього бізнесу. Сформовано системну модель інноваційної стратегії підприємства, яка передбачає визначення пріоритетних напрямів розвитку та формування підцілей інноваційних змін. Метою дослідження є управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням впровадження адаптивних стратегій розвитку підприємств малого та середнього бізнесу. Методологічна основа дослідження включає методи аналізу, синтезу, спостереження, порівняння, а також системний, процесний, комплексний, функціональний та логіко-діалектичний підходи. Наукові результати включають систематизацію адаптивних стратегій розвитку організацій, розробку механізмів їх інвестиційно-інноваційного забезпечення та рекомендації щодо реалізації зазначених стратегій у контексті цифровізації.

Ключові слова: стратегія, інновації, конкурентне середовище, МСБ, підприємницька діяльність, бізнес-середовище.

Innovative strategies in entrepreneurship impact on the competitiveness of small and medium-sized businesses

Annotation. The article provides a thorough analysis of modern models of innovative development of enterprises and determines the criteria for their selection, in particular for small and medium-sized businesses. A system model of the enterprise's innovation strategy has been formed, which involves determining priority areas of development and forming sub-goals of innovative changes. Special attention is paid to the mechanisms for redistributing innovation goals that ensure the implementation of the strategic vision of the enterprise's management. Effective implementation of an innovation strategy requires careful selection of goals that take into account the full range of possible transformations. The main aspects of the study are the study of innovative development, strategic models, as well as the specifics of their adaptation

¹ кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри підприємництва торгівлі та біржової діяльності, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9496-9634>

² провідний судовий експерт відділу судових економічних експертиз Українського науково-дослідного інституту спеціальної техніки та судових експертиз Служби безпеки України, ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-2215-3846>

³ кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій ім.С.З. Гжицького, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3182-1632>

for small and medium-sized enterprises. The relevance of the study is due to the need to digitize the management, operational, commercial and financial processes of enterprises, in particular in the field of information technologies, which creates the need to attract investments and develop a system of innovation and investment support. In the conditions of modern challenges and threats, enterprises are faced with the need to develop adaptive strategies that would contribute to the sustainable functioning and implementation of innovative changes.

The purpose of the work is to study the management of investment and innovation support for the implementation of adaptive development strategies for small and medium-sized businesses in the context of digital transformation. The methodological basis of the study includes methods of analysis, synthesis, observation, comparison, as well as systemic, process, complex, functional and logical-dialectical approaches. Scientific results include the systematization of adaptive development strategies for organizations, the development of mechanisms for their investment and innovation support and recommendations for the implementation of these strategies in the context of digitalization and digital transformations.

Keywords: strategy, innovation, competitive environment, SMEs, entrepreneurial activity, business environment.

Вступ

Постановка проблеми. У контексті інтеграції України до Європейського Союзу сучасні економічні тренди ставлять перед підприємствами необхідність розробки інноваційних стратегій розвитку, що є одним з головних факторів їх адаптації до глобального конкурентного середовища. Досягнення конкурентних переваг значною мірою забезпечується за рахунок орієнтації на інноваційні процеси. Інновації, що впроваджуються у виробничі процеси, дозволяють здійснити комплексну оцінку діяльності підприємства та сприяють підвищенню його конкурентоспроможності [1].

З економічної точки зору важливими напрямками є технологічні, продуктові, управлінські, маркетингові та організаційні інновації. Впровадження дозволяє раціонально використовувати ресурси підприємства, підвищувати ефективність його діяльності та забезпечувати стійкий розвиток. У зв'язку з цим, розробка інноваційної стратегії є важливим завданням, оскільки вона визначає економічні та соціальні наслідки ухвалених управлінських рішень. Малі та середні підприємства, які не мають чітко сформульованих стратегій інноваційного розвитку, не зможуть ефективно конкурувати, реалізувати свій інноваційний потенціал та забезпечити стабільний прибуток. Таким чином, розробка та впровадження інноваційних стратегій є важливим інструментом для підвищення ефективності, результативності та прибутковості діяльності таких підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Актуальність теми дослідження визначається увагою авторів до розробки проблематики, зокрема Грабчук І., Бугайчук В., Аляб'єва В., Шкуренко О., Чорна Т., Глушенкова А., Яргін М., Далик В., Чорній Б., Гарасим Л., Каспрук С., Фар'ян В., Ванькович Л. досліджували тематику інноваційних стратегій в підприємстві та їх роль у розвитку бізнесу [1-2;8-9]. Massa S., Annosi M., Marchegiani L., Messeni Petruzzelli A., Begnini S., Oro I., Tonial G., Dalbosco I., Biea E., Dinu E., Bunica A. and Jerdea L. надали значні внески у впровадження цифрових технологій та трансформацію бізнесу [3-5]. Дослідження на тему менеджменту та стратегічного розвитку в умовах інновацій та цифровізації надали Лозовський О., Попадюк Д., Кривов'язюк І.В. та Шведа Н., Краузе О. [7; 11-12]. Holorainen M., Saunila M., Ukko J., Рачинська Г., Дмитровська В., Галушак І. вивчали тему управління малим та середнім бізнесом та його інноваційний потенціал [10;13].

Мета дослідження. Обґрунтування науково-методичних підходів до формування інноваційної стратегії розвитку підприємств малого та середнього бізнесу, визначення

вплив на систему управління підприємством, а також виявлення механізмів адаптації інноваційних процесів до сучасних викликів.

Завдання дослідження:

1. Аналіз науково-методичних підходів до формування інноваційної стратегії розвитку підприємств малого та середнього бізнесу
2. Визначення впливу інноваційної стратегії на систему управління підприємством.
3. Виявлення механізмів адаптації інноваційних процесів до сучасних викликів.
4. Дослідження впливу інноваційних стратегій на конкурентоспроможність малих та середніх підприємств.

Результати

В умовах нестабільного зовнішнього середовища розробка та обґрунтування ефективної інноваційної стратегії є визначальним чинником адаптації вітчизняних товаровиробників і забезпечення їх конкурентних позицій на глобальних ринках. У сучасних економічних умовах активізація інноваційної діяльності виступає ключовим напрямом стратегічного розвитку підприємств. При цьому термін "інновація", широко використовуваний у наукових і практичних дослідженнях, характеризується варіативністю економічного змісту, що залежить від конкретних цілей діяльності підприємства. Наприклад, інвестиційний розвиток передбачає впровадження раніше розроблених технологій, тоді як інноваційний розвиток орієнтований на унікальні науково-технічні розробки, які створюють технологічну перевагу [2].

У контексті формування інноваційної стратегії інновації безпосередньо пов'язані з управлінням змінами у діяльності підприємства. Нездатність підприємства до своєчасної адаптації до змін зовнішнього середовища може зумовити кризові явища. Відтак, у промислово розвинених країнах активно впроваджуються інноваційні моделі підприємництва, орієнтовані на пошук нових шляхів розвитку та адаптивне управління.

Серед основних завдань формування інноваційної стратегії слід виділити:

- врахування високої динаміки змін у зовнішньому середовищі;
- ухвалення ефективних управлінських рішень в умовах обмежених ресурсів;
- використання багатоваріантних підходів до оцінки та вибору інноваційних проєктів.

Досвід країн-інноваційних лідерів підтверджує, що концентрація високотехнологічних секторів економіки сприяє забезпеченню стабільного розвитку. Такі країни, як Японія та Фінляндія, досягли значних успіхів у реалізації інноваційних стратегій, які базуються на оптимальному використанні науково-технологічних ресурсів. Зокрема, скандинавська модель інноваційної підтримки виявилася ефективним інструментом забезпечення довгострокового економічного зростання завдяки поєднанню технологічної конкурентоспроможності та екологічної відповідальності.

Методи стимулювання інноваційної діяльності включають різноманітні інструменти, зокрема створення бізнес-інкубаторів, запровадження податкових пільг для науково-дослідних проєктів, а також використання механізмів венчурного фінансування [3, с. 333]. Формування бізнес-інкубаторів відіграє ключову роль у підтримці стартапів на всіх етапах інноваційного циклу: від генерації та просування ідеї до її інтеграції у виробничі процеси підприємств. Використання механізмів венчурного фінансування сприяє залученню інвестицій у наукові дослідження, що зосереджені на високотехнологічних і наукоємних галузях, тим самим стимулюючи розвиток інноваційної діяльності.

Розробка інноваційної стратегії, орієнтованої на актуальні виклики, є необхідною умовою адаптації підприємств до динамічно змінюваних ринкових умов і потреб

клієнтів. Такий підхід дозволяє підвищити конкурентоспроможність компаній і забезпечує стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Інноваційна стратегія має бути глибоко інтегрованою з бізнес-цільми організації, забезпечуючи їхню взаємну підтримку. У межах такої стратегії виокремлюють два основних підходи: створення нових бізнес-моделей та оптимізація існуючих.

Розробка інноваційних бізнес-моделей спрямована на формування унікальних концепцій, що сприяють фінансовій стабільності підприємства, враховуючи його місію та ефективність виконання ключових бізнес-процесів. Основною метою цього підходу є пошук додаткових джерел доходу шляхом підвищення цінності продукції чи послуг і вдосконалення методів їхнього постачання споживачам, що передбачає аналіз і реалізацію таких стратегічних аспектів, як визначення цільових сегментів, формування пропозиції та вирішення ключових питань [4-5]:

- Які ринки охопити?
- Як забезпечити переваги над конкурентами?
- Які компетенції необхідно зміцнити?
- Яка система управління найбільш ефективна для досягнення цілей?

Фокус на компетенціях охоплює адаптацію організаційної структури, оптимізацію операцій та розвиток ключових напрямків діяльності. Унікальні конкурентні переваги компанії залежать від її цінностей та здатності забезпечувати тривалу стратегічну перевагу. На рівні операційної моделі інноваційна стратегія акцентується на збільшенні прибутковості, посиленні конкурентоспроможності та створенні додаткової цінності для споживачів. Важливими елементами є вибір географічних ринків, продуктових категорій, клієнтських сегментів, каналів дистрибуції та вдосконалення моделей доходів. Такий системний підхід сприяє сталому розвитку підприємства та його конкурентному успіху.

Згідно з даними Глобального індексу інновацій за 2023 рік, Україна займає 55-те місце, демонструючи певний прогрес у сфері інновацій. Серед країн Європейського Союзу Швеція є лідером, посідаючи друге місце у світовому рейтингу завдяки значним досягненням у галузі наукових досліджень і розвитку. У той же час, Болгарія займає останню позицію серед країн ЄС, розташувавшись на 46-му місці у загальному рейтингу, що свідчить про недостатній рівень інвестицій у дослідницьку діяльність і низьку інноваційну активність (див. рис. 1) [6].

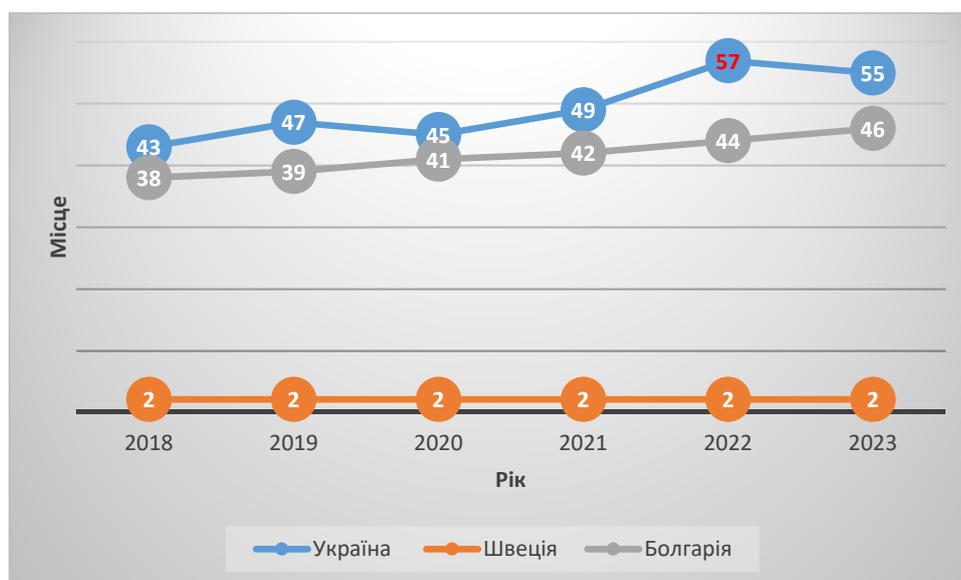


Рисунок 1. Місце України за складовими Глобального індексу інновацій за 2018-2023 рр. [6]

Аналіз представленої діаграми вказує на негативну тенденцію в динаміці позицій України у Глобальному індексі інновацій, що може свідчити про зниження ефективності інноваційної діяльності або труднощі у пристосуванні до сучасних викликів. Найгірший результат було зафіксовано у 2022 році, коли Україна опинилася на 57-му місці.

Детальний розгляд компонентів індексу за 2023 рік свідчить, що найвищі результати Україна демонструє в категорії «Знання та технології», займаючи 42-гу позицію, що відображає відносно високий рівень розвитку наукових досліджень, технологічних інновацій та системи освіти. Водночас у сферах розвитку інфраструктури та ринкових механізмів країна посідає лише 58-ме місце, що вказує на потребу в значних інвестиціях для модернізації інфраструктури та вдосконалення економічних механізмів, спрямованих на підтримку інноваційного розвитку [6].

Статистичні дані свідчать, що лише близько 15% промислових підприємств в Україні впроваджують інновації [7, с. 21]. Зазначений показник є недостатнім для забезпечення конкурентоспроможності національної економіки. Конкурентоспроможними вважаються ті підприємства, які здатні ефективно використовувати наявні ресурси для створення продукції чи послуг із необхідними якістю та ціною, забезпечуючи при цьому прибутковість і утримання частки ринку.

Водночас конкурентоспроможність великих корпорацій суттєво відрізняється від такої у малих і середніх підприємств (МСП), що пояснюється відмінностями в організаційних структурах, формах взаємодії із зовнішнім середовищем, системах управління та конкурентних стратегіях. У зв'язку з цим методи оцінки конкурентоспроможності, розроблені для великих компаній, не можуть бути безпосередньо застосовані до МСП. Сучасні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств ґрунтуються на теорії ефективної конкуренції та передбачають використання операційних методів як частини матричних моделей стратегічного планування. Ключовою метою таких методів є визначення здатності підприємства забезпечувати стійкі конкурентні переваги через впровадження інновацій, застосування сучасних технологій, оптимізацію виробничих процесів та ефективну організацію збуту продукції.

У сучасній економічній літературі поняття «конкурентоспроможність підприємства» визначається через три основні підходи. Перший підхід зосереджується на аналізі внутрішніх і зовнішніх аспектів діяльності підприємства, не враховуючи характеристик його продукції чи послуг. Другий підхід орієнтований виключно на конкурентоспроможність продукту або послуги, які розглядаються як здатність підприємства створювати товари або послуги, що відповідають ринковим вимогам. Третій підхід інтегрує два попередні, об'єднуючи оцінку товарної та виробничої діяльності підприємства [8, с. 42].

Конкурентоспроможність підприємства є відносною характеристикою, яка відображає переваги або недоліки його розвитку у порівнянні з конкурентами. Вона виступає показником ефективності виробничої діяльності та здатності задовольняти суспільні потреби у товарах і послугах.

У контексті оцінки прибутковості малих і середніх підприємств (МСП) при впровадженні інноваційних стратегій доцільно використовувати такі основні економічні показники [9]:

1. Прибуток – абсолютний фінансовий результат діяльності підприємства.
2. Рентабельність – співвідношення між отриманим прибутком та витратами.
3. Індекс рентабельності – відношення приведеної вартості до первісних інвестицій.
4. Норма рентабельності – відсотковий показник ефективності використання ресурсів.
5. Період окупності – час, необхідний для повного повернення вкладених інвестицій.
6. Дисконтований дохід – майбутній дохід з урахуванням знецінення грошей у часі.

7. Індекс доходності – індикатор ефективності інвестицій, що враховує приріст вартості.
8. Внутрішня ставка дисконту – мінімальний рівень доходності, при якому інвестиція вважається економічно доцільною.

Застосування представлених показників сприяє об'єктивній оцінці економічної доцільності інноваційних заходів та їхнього впливу на підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Наукові дослідження вказують на існування різноманітних типів стратегій, класифікація яких здійснюється за різними ознаками. Зокрема, інноваційну стратегію розвитку підприємства можна віднести до функціональних стратегій, оскільки вона визначає поведінкову модель підприємства на ринку. Водночас інноваційна стратегія є важливим елементом корпоративної бізнес-стратегії, що вимагає чіткого визначення і формулювання конкретних цілей, спрямованих на забезпечення стійких конкурентних позицій на ринку.

Інноваційну стратегію підприємства слід розглядати як довгостроковий план розвитку, який включає комплекс заходів, спрямованих на перехід до нової моделі функціонування. Вона передбачає впровадження різних типів інновацій, таких як технологічні, управлінські, організаційні та продуктові інновації, з метою виготовлення інноваційних продуктів та адаптації до сучасних викликів. Технологічні інновації полягають у розвитку матеріально-технічної бази підприємства шляхом впровадження новітніх виробничих технологій. Таким чином, інноваційна стратегія формує комплекс заходів, орієнтованих на технологічне вдосконалення виробничих процесів, зміну організаційної структури та удосконалення системи менеджменту в цілому. Аналіз наукових праць, присвячених розробці інноваційної стратегії, дозволяє виділити основні етапи її побудови, що представлені в таблиці 1.

Таблиця 1

Впровадження інноваційної стратегії розвитку підприємства

Етап	Завдання етапу	Дії
1	Формування загальної стратегії підприємства	Формулювання ключових довгострокових цілей та завдань, визначення стратегічних напрямів розвитку і забезпечення необхідних ресурсів для їх успішного виконання
2	Розроблення функціональної стратегії	Комплексний аналіз ринкових умов, оцінювання рівня забезпеченості підприємства фінансовими, матеріальними та трудовими ресурсами, а також дослідження доступності сировинних ресурсів на відповідних ринках
3	Обґрунтування концепції інноваційної стратегії	Розробка та використання аналітичних інструментів, таких як матриця Ансоффа, BCG, McKinsey General Electric, SWOT-аналіз, а також системи збалансованих показників, для оцінки здатності підприємства до впровадження інновацій
4	Вибір варіантів стратегічного розвитку	Розробка стратегічної карти, що сприятиме підвищенню адаптивності стратегії та дозволить ефективно реагувати на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства
5	Впровадження інноваційної стратегії	Оцінка фінансової забезпеченості інноваційної діяльності, а також врахування чинників, що впливають на вибір оптимальної інноваційної стратегії для її ефективного реалізації

Джерело: розроблено авторами на основі [10-11]

У процесі розробки інноваційної стратегії підприємства необхідно враховувати цілу низку критичних факторів, серед яких ринкова позиція підприємства, його

виробничий і технологічний потенціал, організаційні системи управління, етичні та культурні особливості бізнесу, а також потенціал наукових досліджень. Формулювання стратегії повинно базуватись на чітко визначених принципах побудови, орієнтуючись на загальну місію та стратегічні цілі підприємства.

Згідно з класифікацією існуючих інноваційних стратегій, виділяються різноманітні типи, такі як наступальні, оборонні, активні, пасивні, горизонтальні, вертикальні, інтеграційні, а також стратегії, орієнтовані на запозичення (бенчмаркінг). Останній тип передбачає придбання передових технологій або продуктів у конкурентів чи інших підприємств з метою ефективною адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Ключовою рисою цієї стратегії є її активний характер, що передбачає своєчасну реакцію на зміни як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі. Реалізація інноваційної стратегії вимагає концентрації матеріальних, фінансових та інтелектуальних ресурсів на пріоритетних напрямках інноваційного розвитку. В умовах невизначеності та високих ризиків інноваційні процеси потребують застосування адаптаційних механізмів, що дозволяють нейтралізувати негативні фактори, які можуть впливати на ефективність реалізації стратегії [12, с. 91].

Малий та середній бізнес, для якого розробляється інноваційна стратегія, має обмежені масштаби діяльності, тому основою його стратегічного планування є корпоративна стратегія – рис. 2. Водночас інноваційна стратегія є невід'ємною частиною функціональних стратегій, таких як маркетингова, виробнича, кадрова та фінансова стратегії.

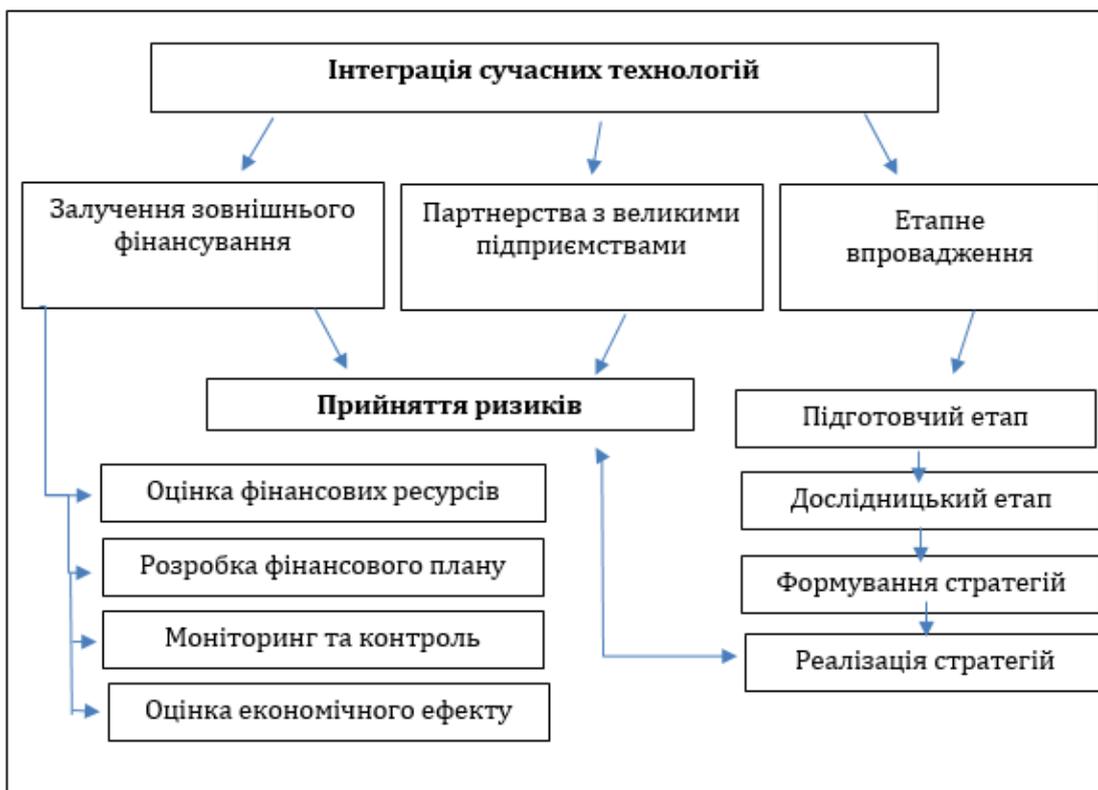


Рисунок 2. Корпоративна стратегія впровадження сучасних технологій для МСБ
Джерело: сформовано авторами на основі [9;12]

Перехід підприємств на новітні технології, обумовлений змінами в зовнішньому середовищі, для забезпечення їх техніко-технологічної, організаційної та економічної відповідності сучасним вимогам вимагає розробки та впровадження адаптивних стратегій розвитку. Адаптивні стратегії, відповідно до наукових концепцій, засновані на адаптаційному підході, який полягає в глибокому розумінні закономірностей функціонування зовнішнього середовища. Такі стратегії сприяють розробці найбільш оптимальних напрямів розвитку підприємства з урахуванням його конкурентних

позицій на ринку, а також наявного управлінського і ринкового досвіду. Адаптивна стратегія також забезпечує оперативне інтегрування підприємства в змінюване зовнішнє середовище та дозволяє здійснювати необхідні коригування корпоративної стратегії для адаптації до змін зовнішніх факторів.

Згідно з дослідженнями фахівців у галузі виробничих інновацій, ключовими технологіями, що мають потенціал забезпечити революційні зміни, є чотири основні напрямки. Перша з зазначених – Інтернет речей (Internet of Things, IoT), який передбачає використання Інтернету для обміну даними між пристроями та машинами, що забезпечується через датчики автоматизованого збору та обміну інформацією. В межах цієї технології розвивається промисловий Інтернет речей (Industrial Internet of Things, IIoT), що дозволяє створювати автоматизовані виробничі системи з вбудованими датчиками, виконавчими механізмами та контролерами, які сприяють максимально можливій автоматизації процесів. Другою важливою технологією є «Цифрові екосистеми», що являють собою інтегровані структури, які поєднують фізичні об'єкти, програмні системи та керуючі контролери, забезпечуючи їх взаємодію за допомогою Інтернет-технологій. Третьою технологією є «Аналітика великих даних» (Data-Driven Decision Making), яка включає обробку великих обсягів даних, що накопичуються в процесі цифровізації фізичного світу. Для ефективної обробки таких даних активно використовуються хмарні обчислення та технології штучного інтелекту. Четверта ключова технологія – це складні інформаційні системи, зокрема «цифрові платформи», які призначені для управління бізнес-процесами та інтеграції Інтернету речей [13].

Перехід підприємств до новітніх технологій, спричинений зовнішніми змінами, для досягнення техніко-технологічної, організаційної та економічної відповідності вимогам сучасності потребує розробки та впровадження адаптивних стратегій розвитку. За думкою науковців, такі стратегії характеризуються застосуванням адаптаційного підходу та орієнтовані на вивчення закономірностей функціонування та розвитку зовнішнього середовища, що дозволяє підприємствам визначити найбільш ефективні напрями розвитку, з урахуванням їхніх конкурентних позицій, а також управлінського і ринкового досвіду.

Висновки

Підсумовуючи, інноваційна стратегія полягає у виборі найоптимальнішого варіанту серед множини можливих альтернатив. Для досягнення успіху в розробці інноваційної стратегії важливо правильно визначити та сформулювати перспективні стратегічні варіанти. Проте, вибір стратегії є лише однією складовою процесу, оскільки не менш важливим є її тестування та підтвердження ефективності. Для того, щоб інноваційна стратегія була ефективною, необхідно забезпечити її стратегічне узгодження з операційною діяльністю підприємства та безперервну інтеграцію обраних підходів. Чітка комунікація та підтримка показників на рівні організації та індивідуально сприяють сталому впровадженню інновацій у діяльність підприємства.

За результатами проведеного дослідження отримано такі основні висновки:

1. Визначено місце та роль інноваційної стратегії в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства.
2. Обґрунтовано вибір інноваційної стратегії через використання інструменту стратегічного планування — каскаду вибору стратегій, який складається з п'яти етапів.
3. Оцінка інновацій є важливим елементом при формулюванні інноваційної стратегії.

Вибір інноваційної стратегії залежить від ряду факторів, таких як ринкове становище організації, динаміка його змін, інноваційний потенціал організації, тип продукції, що реалізується, а також інших зовнішніх і внутрішніх чинників.

Отже, підприємство, яке обирає інноваційний напрям розвитку, отримує суттєві конкурентні переваги на ринку, оскільки інноваційні продукти здатні забезпечити більшу конкурентоспроможність, відповідати вимогам динамічного зовнішнього середовища та задовольняти потреби споживачів, що в свою чергу, сприяє більш ефективному використанню наявних ресурсів та підвищенню загальної результативності діяльності підприємства. Процес виробництва інноваційних продуктів у контексті сучасних викликів має здійснюватися на основі належної інфраструктурної підтримки, що забезпечує адаптацію до технологічних змін, сприяє забезпеченню національної безпеки та незалежності, а також дозволяє ефективно вирішувати екологічні й соціально-економічні проблеми.

Список використаних джерел

- Грабчук, І., Бугайчук, В., & Аляб'єва, В. (2022). Стратегія інноваційного розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*, (44). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-84> (відкритий доступ, дата звернення 22.11.2024, назва з екрану)
2. Шкуренко, О., & Чорна, Т. (2023). Інноваційна стратегія розвитку підприємства в умовах адаптації до сучасних викликів. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 16(32). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-10) (відкритий доступ, дата звернення 22.11.2024, назва з екрану)
 3. Massa, S., Annosi, M.C., Marchegiani, L. and Messeni Petruzzelli, A. (2023), "Digital technologies and knowledge processes: new emerging strategies in international business. A systematic literature review", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 27 No. 11, pp. 330-387. <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2022-0993> (відкритий доступ, дата звернення 22.11.2024, назва з екрану)
 3. Beghini, S., Oro, I.M., Tonial, G. and Dalbosco, I.B. (2023), "The relationship between the use of technologies and digitalization strategies for digital transformation in family businesses", *Journal of Family Business Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JFBM-06-2023-0087> (відкритий доступ, дата звернення 22.11.2024, назва з екрану)
 4. Biea, E.A., Dinu, E., Bunica, A. and Jerdea, L. (2023), "Recruitment in SMEs: the role of managerial practices, technology and innovation", *European Business Review*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/EBR-05-2023-0162> (відкритий доступ, дата звернення 22.11.2024, назва з екрану)
 5. World Intellectual Property Organization : Global Innovation Index. URL: <https://www.wipo.int/en/web/global-innovation-index>
 6. Лозовський, О., & Попадюк, Д. (2023). Розробка сучасної стратегії управління підприємством. *Collection of Scientific Papers «ΛΟΓΟΣ»*, (March 3, 2023; Bologna, Italy), 19–24. <https://doi.org/10.36074/logos-03.03.2023.05> (відкритий доступ, дата звернення 22.11.2024, назва з екрану)
 7. Глушенкова А.А., Яргін М. В. (2022). Інноваційні стратегії в управлінні підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*, № 3-4(40). С. 40-44. [10.31673/2415-8089.2022.034044](https://doi.org/10.31673/2415-8089.2022.034044) (відкритий доступ, дата звернення 22.11.2024, назва з екрану)
 8. Далик В. П., Чорній Б. І., Гарасим Л. С., Каспрук С. І., Фар'ян В. О., Ванькович Л. Я. (2023). Інноваційні стратегії підприємств. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки"*. 2023. №11. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-11-9188> (відкритий доступ, дата звернення 22.11.2024, назва з екрану)
 9. Holopainen, M., Saunila, M. and Ukko, J. (2024), "The effects of digital business strategy on the collaboration performance of companies: the moderating effect of digitally enabled performance measurement", *International Journal of Industrial Engineering and*

- Operations Management, Vol. 6 No. 1, pp. 64-81. <https://doi.org/10.1108/IJIEOM-04-2023-0040> (відкритий доступ, дата звернення 22.11.2024, назва з екрану)
10. Кривов'язюк І.В. (2023). Цифровізація і стратегічна гнучкість – рецепт для розробки інноваційних стратегій розвитку бізнесу. Економічні науки. "Регіональна економіка", №20 (79). [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2023-20\(79\)-16](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2023-20(79)-16) (відкритий доступ, дата звернення 22.11.2024, назва з екрану)
 11. Шведа Н., Краузе О. (2023). Трансформація бізнес-моделей в умовах цифрової економіки. Соціально-економічні проблеми і держава (електронний журнал). Вип. 1 (28). С. 86- 94. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2023/23snmute.pdf> (відкритий доступ, дата звернення 22.11.2024, назва з екрану)
 12. Рачинська, Г., Дмитровська, В., & Галушак, І. (2024). Інноваційний підхід до управління малим та середнім бізнесом. Економіка та суспільство, (60). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-144> (відкритий доступ, дата звернення 22.11.2024)