

Н. О. Петренко,
к. е. н., доцент кафедри менеджменту,
Уманський національний університет садівництва, м. Умань

МЕТОДИКА РЕАЛІЗАЦІЇ АГРОІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ЯК ОБ'ЄКТА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

N. Petrenko,
PhD (Economics), Associate Professor department of management
Uman National University of Horticulture, Uman

IMPLEMENTATION METHODOLOGY TO THE AGRO INNOVATION POLITICS AS AN OBJECT OF STRATEGIC MANAGEMENT

Сучасний етап розвитку і зміцнення ринкових відносин обумовлює необхідність застосування інноваційних форм та методів управління підприємством, зокрема у аграрній сфері. Основною метою інноваційної діяльності є створення стабільного і ефективного виробництва, здатного реагувати на зміни ринкової кон'юнктури. Сучасні інновації носять удосконалюючий характер і націлені на підвищення ефективності використання виробничих ресурсів, у тому числі, за допомогою поліпшення якості кінцевого продукту. Тому питання впровадження агроінноваційної політики як об'єкта стратегічного управління наразі є актуальним.

У статті удосконалено та доповнено визначення терміну "інновація в агросфері". Проаналізовано методи економічної оцінки інноваційних проектів та з'ясовано, що вони ґрунтуються на оцінці і порівнянні обсягу передбачуваних інвестицій і майбутніх грошових надходжень, обумовлених інвестиціями в інновації.

Виокремлено головні компоненти, які утворюють агроінноваційну інфраструктуру та визначено форми її реалізації. Встановлено, що важливим етапом при реалізації інноваційних проектів є визначення ціни агроінновацій та їх стратегічні напрями розвитку.

На основі дослідження стану і розвитку агроінноваційної діяльності в Україні розроблено методику регулювання інноваційними процесами в аграрній сфері.

Development and strengthening of market relations, currently, causes necessity the application of innovative forms and enterprise management methods, in particular in the agrarian sector. The main purpose of innovation is creating a stable one and efficient production, which is capable of responding changes to the market conditions. Contemporary innovation to wear the improving character and focused on increase efficiency use of productive resources, including, by improving the quality of the final product. Therefore, issue about the introduction of agro innovative policy as an object of strategic management, is relevant, currently.

In the article to improved and supplemented definition the "innovation in the agro sphere". Analyzed methods of economic evaluation of innovative projects and found out they based on the evaluation and comparing the amount of projected investment and future cash receipts, that are conditioned investment in innovation.

Highlighted the main components which form the agro innovation of infrastructure and defined forms of its implementation. Installed an important stage, when implementing innovative projects is the definition of the price of agro innovations and their strategic directions of development.

As a result of research to the situation and the development of agrarian innovation in Ukraine was developed the method of regulation of innovation processes in the agrarian sector.

*Ключові слова: методика, стратегія, об'єкт управління, новація, інновація, аграрне підприємство.
Key words: methodology, strategy, object to management, novation, innovation, agrarian enterprise.*

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

В останні десятиліття ринкові відносини і раціонально функціонуючий економічний простір обумовлюють трансформацію національних господарств в єдину інтег-

ровану систему. Суттєву роль у цих процесах відіграє забезпечення балансу відповідних умов господарювання та наявних науково-обґрунтованих інноваційних процесів. Формування такого балансу — одне з ключових

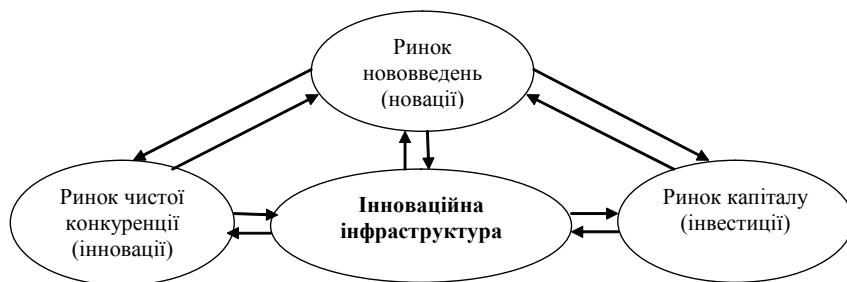


Рис. 1. Типова схема інноваційної діяльності АПК

Джерело: побудовано автором.

завдань системи стратегічного управління у сфері економіки і без його вирішення, уникнути виникнення кризи в галузі, проблематично.

Економічна криза початку 2000-х років поставила багато підприємств не просто в кризове становище, а безпосередньо на межу банкрутства. За таких умов, багато підприємств аграрного сектору не зуміли чітко визначити пріоритети, сформулювати функціональні завдання, мобілізувати потенціал для освоєння нових можливостей ринку. У зв'язку з цим, дослідження питань щодо стратегічного управління та методики реалізації інноваційної політики є важливим питанням розвитку підприємств аграрної сфери та економіки України.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичним і методологічним аспектам стратегічного управління присвячено чимало спеціальних досліджень. Вагомий внесок у розвиток і становлення науки про управління зробили: Ансофф І. [1], Барнет Дж. [9], Джаффе А. [11], Клейнер Г. [3], Мінцберг Г. [6], Робінсон Р. [12], Стрікланд А. [7], Томпсон А. [7]. Серед українських вчених також слід відзначити праці, що стосуються інноваційної політики: Жигуліна О. [2], Ковтуна О. [4–5], Сокиринського І. [8], Ілляшенко С. [10], Шипуліної Я. [10] та ін. Концепції, положення, висновки і рекомендації, висвітлені в їхніх працях, створили міцний теоретико-методологічний фундамент і посідають вагоме місце у вирішенні проблем стратегічного управління у сфері впровадження та реалізації інноваційної політики.

НЕВИРІШЕНІ ЧАСТИНИ ПРОБЛЕМИ

Нині існує багато робіт, присвячених різним аспектам життєдіяльності аграрних підприємств, в яких було успішно досліджено проблеми, що стосуються інноваційної політики у сфері стратегічного управління. Проте ряд питань, що стосуються розробки та впровадження методики агроінноваційної політики як об'єкта стратегічного управління підприємствами аграрного сектору України, потребують подальших досліджень.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є дослідження методики реалізації агроінноваційної політики як об'єкта стратегічного управління та розробка практичних пропозицій щодо впровадження інноваційних форм стратегічного управління в економічну політику аграрного підприємства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Пріоритетним напрямом аграрної політики в умовах глобалізації світової економіки є розвиток інноваційної діяльності. У багатьох розвинених країнах Європи інноваційну діяльність називають фундаментом економіки.

У сучасне поняття інновації включаються не тільки оригінальний винахід, розробка нової технології і отримання нового продукту. Надзвичайно важливими є також поширення нововведення в інші галузі, адаптація нових методів і продуктів для інших сфер, форму-

вання нових ринків. У загальному інноваційному потоці особливе значення набуває інфраструктура — система підготовки відповідних кадрів, канали поширення наукової інформації, фінансові способи активізації наукового пошуку тощо.

На нашу думку, поняття інновація означає нововведення при розробці та створенні нової високоякісної конкурентної продукції на основі досягнень науково-технічного прогресу і передового досвіду і, перш за все, впровадження принципу нової техніки і високих технологій, ринкової організації і управління виробництвом.

Інноваційний процес становить собою єдину платформу. Його окремі стадії — наукова розробка технічної ідеї, нової технології, доведення її до практичного використання, отримання нового продукту, його комерціалізація — значно різняться організацією праці, методами управління і фінансування тощо. Але, тим не менше, ці стадії взаємообумовлені і забезпечують успіх інноваційного процесу при інтеграції їх в єдине ціле.

В останні десятиліття ринкові відносини і раціонально функціонуючий економічний простір обумовлюють трансформацію національних господарств в єдину інтегровану систему. Суттєву роль у цих процесах відіграє забезпечення балансу відповідних умов господарювання та наявних науково-обґрунтованих інноваційних процесів. Формування цього балансу — одне з ключових завдань системи стратегічного управління у сфері економіки і без його вирішення, уникнути виникнення кризи в галузі, проблематично.

Коли мова йде про інноваційний процес, то виникає питання про його головного носія — господарюючого суб'єкта, який здійснює реальне оновлення процесу діяльності чи виробництва. Загальновідомо, що перехід від однієї стадії якості до іншої потребує витрат ресурсів. Тому процес переходу новації (нововведення) в інновації, також потребує затрат різноманітних ресурсів, основними з яких є інвестиції, мотивація і час. В умовах ринку як система економічних відносин купівлі-продажу товарів, у рамках якої формуються попит, пропозиція і ціна, головними компонентами інноваційної діяльності виступають новації, інвестиції та інновації.

Нововведення формують ринок новацій, інвестиції — ринок капіталу (інвестицій), інновації — ринок чистої конкуренції. Ці три головних компоненти й утворюють інноваційну інфраструктуру (рис. 1).

Для забезпечення ефективності інноваційного процесу першочергового значення набувають такі форми його організації, за яких результат кожної стадії міг би слугувати основою для наступного руху на наступну. Особливої значимості набуває стикування стадій, що забезпечує безперервність, гнучкість і динамізм всього процесу, який є неможливим без системи його стимулювання. Таким чином, механізм інноваційного процесу буде ефективним тоді, коли забезпечити інтеграцію усіх його стадій, швидкість розробки нововведень, швидке їх впровадження в сферу суспільного виробництва.

Розвинені країни світу за останні 10—15 років накопичили значний досвід організації інноваційного процесу. Перш за все, слід відзначити різноманіття тих шляхів і форм, за допомогою яких досягається інтеграція стадій, винаходів, їх комерціалізація тощо. Своєрідність економічного розвитку ринкової економіки в останні роки висунуло на передній план у науково-технічному прогресі дрібні капітали, малий бізнес. Так, в останнє десятиліття більш половини усіх нововведень в аграрній економіці США забезпечувалося невеликими венчурними фірмами, підприємствами [11, с. 37]. Дрібні підприємства є більш рухливими і гнучкими та успішно виконують функцію розробки науково-технічних ідей, доведення їх до прийнятних для впровадження і рента-

бельності технологій. На цих перших стадіях інноваційного процесу роль дрібних і середніх підприємств досить вагомим.

У багатьох країнах світу в ролі головного інвестора в сфері інновацій виступають венчурні фонди. Венчурні фірми ведуть свій малий бізнес шляхом ризикованого вкладення капіталу у нововведення заради отримання високого прибутку, що компенсує невдалі інвестиції [10, с. 174].

Для невеликих фірм є характерними простота в управлінні, широкий простір особистої ініціативи, можливість проведення гнучкої науково-технічної політики, активне залучення до своєї діяльності розробників товарів/послуг та новаторів ідей. Це обумовлює високу ефективність діяльності венчурних фірм. Багато з них вносять істотний внесок в інноваційний прогрес, розробку нової продукції, прогресивних технологій. Тому нині венчурне фінансування активно розвивається в багатьох країнах світу, особливо при створенні спільних підприємств, розвитку вільних економічних зон.

В аграрній сфері розрізняють два види агроінновацій — продуктової інновації та прецесійні (технологічні інновації). Відмінність таких видів агроінновацій полягає у такому:

— продуктової інновації складаються з розробки і впровадження технологічно нових і технологічно вдосконалених продуктів. Технологічно новий продукт/послуга — це продукт, чий технологічні характеристики або передбачуване використання, принципово нові або суттєво відрізняються від аналогічних, раніше вироблених, продуктів/послуг. Такі інновації можуть ґрунтуватися на принципово нових технологіях або на поєднанні існуючих технологій у новому використанні, або на використанні результатів інноваційних досліджень і розробок;

— прецесійні інновації містять розробку і впровадження технологічно нових або технологічно значно вдосконалених виробничих методів, включно з методами передачі продуктів. Інновації такого роду можуть ґрунтуватися на використанні нового виробничого обладнання, нових методів організації виробничого процесу або їх сукупності, а також на використанні результатів досліджень і розробок.

Такі інновації націлені, як правило, на підвищення ефективності виробництва або передачі вже існуючої на підприємстві продукції, але можуть призначатися також і для виробництва, і поставки технологічно нових або поліпшених продуктів, які не можуть бути вироблені, або поставлені з використанням звичайних виробничих методів. Впровадження нових або значно поліпшених послуг, методів їх виробництва (передачі) може здійснюватися на основі принципово нових технологій або нових комбінацій існуючих технологій, або на основі нових знань.

Важливим етапом при реалізації інноваційних проєктів є визначення ціни агроінновацій та її стратегічні напрями розвитку.

Цінова ринкова стратегія щодо реалізації агроінновацій може включати в себе такі напрями: не знижувати ціни на конкретну інновацію нижче загальної величини витрат на її виробництво, реалізацію та оптимального рівня рентабельності; прагнення до забезпечення цін нижче цін конкурентів на аналогічний вид продукту; орієнтування на ціни конкурентів; збільшення кількості реалізації інновацій за рахунок більш низьких цін або кращих умов вкладення капіталу у них покупцями інновації та ін.

Продавець інновації орієнтується, перш за все, на ринкову ціну інновації, щоб уникнути банкрутства і забезпечити підвищення конкурентоспроможності. Бізнесмену в сфері інноваційної діяльності слід знати, що ціна інновацій має дві межі: нижню і верхню. Нижньою межею ціни виступає собівартість виробництва інновації і витрати обігу. Верхня межа ціни визначається

ся попитом на інновацію. Це і допоможе продавцеві інновацій розробляти відповідну тактику і стратегію встановлення ціни на інноваційному ринку.

У ході проведення дослідження нами було визначено, що для оцінки ефективності інноваційного проєкту слід застосовувати такі основні показники ефективності інноваційного проєкту: комерційна (фінансова) ефективність, що враховує фінансові наслідки реалізації проєкту для його безпосередніх учасників; бюджетна ефективність, що відображає фінансові наслідки реалізації проєкту для обласного та місцевого бюджетів; економічна ефективність, що враховує витрати і результати, пов'язані з реалізацією проєкту, що виходять за межі прямих фінансових інтересів учасників інвестиційного проєкту і граничну вартість вимірювання проєкту.

Соціальні, екологічні, політичні та інші результати, що не піддаються вартісній оцінці, розглядаються як додаткові показники господарської ефективності і враховуються при ухваленні рішення про реалізацію і/або про державну підтримку проєктів.

Існує декілька методів економічної оцінки інноваційних проєктів. Усі вони ґрунтуються на оцінці і порівнянні обсягу передбачуваних інвестицій і майбутніх грошових надходжень, обумовлених інвестиціями в інновації. Одним з найпростіших і найпоширеніших методів оцінки є визначення терміну окупності інвестицій на рівні окремого інноваційного проєкту у вигляді відношення обсягу вкладень капіталу до прибутку, отриманого за рахунок впровадження капіталу в інновації [13]. Узагальнюючим показником оцінки інвестицій є рентабельність інвестицій, яка визначається відсотковим відношенням загальної величини прибутку, отриманого від впровадження інновацій до інвестицій [12, с. 83].

При оцінці ефективності інвестицій необхідно проводити облік інфляції і тимчасових затримок. Облік інфляції визначається відношенням очікуваного прибутку від інновацій до величини відсотка інфляції (збільшення ціни).

Для обліку тимчасових затримок, застосовують дисконтування, що є визначенням рівня ефекту і витрат до певного базисного періоду. Завдяки дисконтуванню витрат і результатом, при його реалізації, досягається їх сумісність, що дозволяє проводити порівняння ефекту і витрат, визначаючи тим самим ефективність інноваційного проєкту. Однак остаточну оцінку ефективності агроінновацій дає ринок і споживач, а результатом інноваційної діяльності є продукт, реалізований на ринку з високою рентабельністю.

Прибуток, отриманий за рахунок реалізації інновації, може бути використаний на модернізацію виробництва, на фінансування нових видів інновацій, що забезпечують високу конкурентоспроможність виробництва, соціальний розвиток організації.

В умовах ринкової економіки зростає роль кадрового забезпечення функціонування конкурентоспроможного виробництва. Розвитку інноваційної діяльності з підготовки кадрів сприятиме створення інноваційно-кадрового менеджменту. Мета цього менеджменту — формування інноваційного ринку освітньо-професійних заслуг; системи сучасного управління підготовкою та перепідготовкою кадрів для різних сфер економіки, здатних організувати економічну, технологічну, управлінську, фінансову, наукову консультативну та зовнішньоекономічну діяльність.

Проведені нами дослідження стану і розвитку інноваційної діяльності дозволили розробити методичні принципи регулювання інноваційними процесами в аграрній сфері України (рис. 2).

Розвитку і підвищенню ефективності інноваційної діяльності в агросфері буде сприяти створення на регіональному та місцевому рівнях спеціалізованих інноваційних фондів і фондів з модернізації підприємства. Засоби, що накопичуються в них, доцільно звільнити від податків або ввести для них пільгове

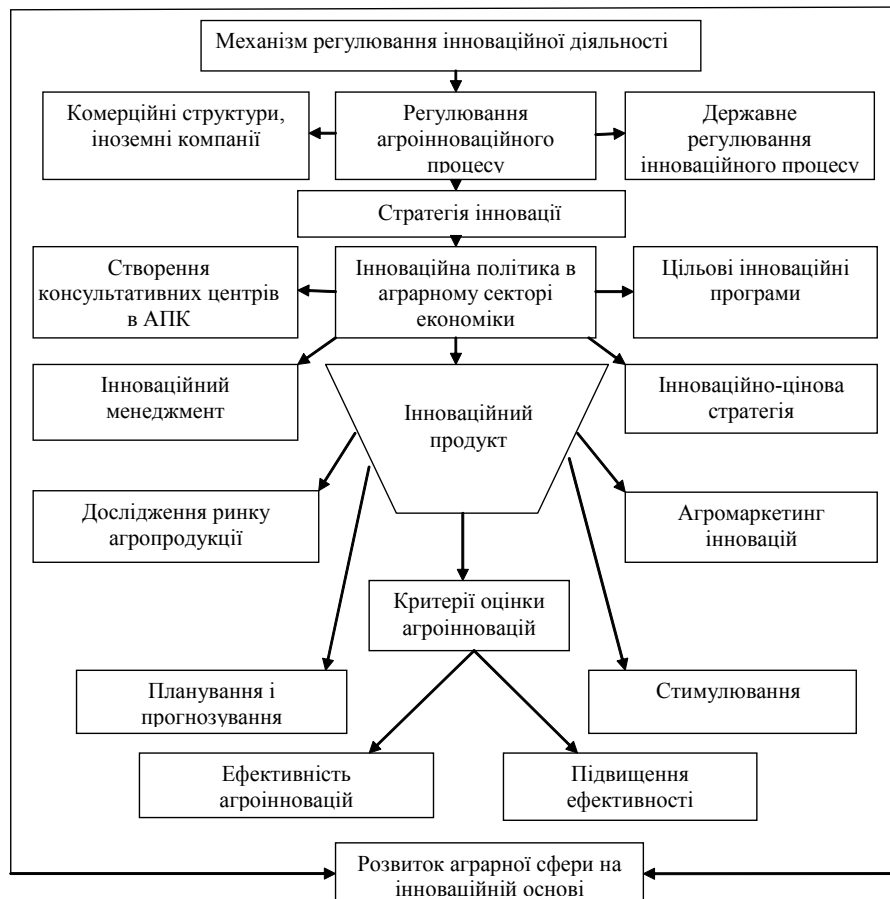


Рис. 2. Методичні принципи регулювання інноваційної діяльності в агросфері

Джерело: авторська розробка.

оподаткування. Такий захід надасть змогу державі, регіону або підприємству концентрувати необхідні ресурси і спрямовувати їх на інвестиційну та інноваційну діяльність.

Розвиток ринкових відносин, конкуренція у всіх сферах економіки, спричиняє необхідність стимулювання прискорення темпів інноваційної діяльності, формування ринку інновації. Цьому також сприятиме державна підтримка щодо реалізації найважливіших інноваційних проєктів, створення державних і комерційних науково-консультаційних центрів.

Процес консультування включає п'ять етапів: підготовку, діагностування, планування дій, впровадження і завершення наукової розробки рекомендацій у вигляді комплексної програми розвитку агробізнесу. Окрім цього, активну роль у розвитку інноваційної діяльності на аграрному ринку мають відігравати комерційні структури і іноземні компанії, спільні підприємства, створення особливих (аграрних) економічних зон.

Нині державна політика спрямована на розвиток інноваційної інфраструктури, залучення бізнесу в агросферу. Слід зазначити, що досягнення поставленої мети — перехід до інноваційного розвитку — є можливим тільки за умови забезпечення щодо стабільного становища регіонів України, головним чинником якого виступає безперервний інноваційний процес. У зв'язку з цим потрібно чітко визначення напрямів і відповідних механізмів реалізації ефективною регіональною інноваційною політикою.

За умов ринку важливим чинником, що підвищує ефективність інноваційної діяльності, є розробка і впровадження маркетингу інновацій.

Маркетинг інновацій — це цільовий маркетинг. Він заснований на виборі певного сегменту аграрного ринку з подальшою розробкою інновацій і комплексів мар-

кетингу по відношенню до конкретного сегменту ринку, що забезпечує найбільший прибуток для продавця і покупця інновації (рис. 3).

План маркетингу інновації визначає, який вид інновації, на якій території і за якою ціною слід продавати в цей період часу. План маркетингу інновації є частиною загального плану маркетингу підприємства.

Складання плану маркетингу починається з розробки стратегії маркетингу, а завершується розробкою тактики маркетингу.

Стратегія маркетингу являє собою процес аналізу можливостей підприємства з випуску продукту, визначення випуску продукту (операції), обґрунтування інновації та її характеристики, поновлення маркетингових досліджень інновацій.

У стратегії маркетингу доцільно виділити такі концепції: 1) сегментація ринку; 2) вибір цільового ринку; 3) вибір методів виходу на ринок; 4) вибір маркетингових засобів; 5) вибір часу виходу на ринок.

Тактика маркетингу це конкретні прийоми для досягнення мети плану маркетингу. Вони містять в собі рекламу, просування продукту на ринок, організацію роботи пунктів з їх продажу (або купівлі) і ін.

На основі плану маркетингу складається план організаційних дій щодо ефективного реалізації агроінновацій.

Посилення інноваційної діяльності має зайняти сьогодні чільне

місце в реалізації державної економічної політики в аграрній сфері України.

Таким чином, складовою економічної стратегії розвитку аграрного сектору економіки мають стати розробка і реалізація інноваційних програм у сфері АПК, що дозволить ширше і ефективніше використовувати світовий досвід вирішення агропромислових проблем, залучати іноземні інвестиції в розвиток сільського господарства, підвищити якість і конкурентоспроможність продукції та послуг.

Досвід розвинених країн щодо державної підтримки інноваційної діяльності показує, що саме держава повинна розробляти таку інноваційну політику, яка забезпечувала б підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору економіки.

Державна політика має бути спрямована на усунення адміністративно-командних підходів до інноваційної діяльності та управління нею; створення ефективних соціально-економічних мотивів, які спонукають до розробки новітніх технологій та техніки; на демонополізацію економіки; розвиток економічної свободи особистості підприємництва; розширення кредитних, податкових, цінних пільг, а також цільових субсидій та держзамовлень.

На нашу думку, конкретними формами державної підтримки інноваційної діяльності є:

- пряме фінансування;
- надання індивідуальним винахідникам і малим впроваджувальним підприємствам безкоштовних банківських позик;
- створення венчурних інноваційних фондів, що користуються значними податковими пільгами;
- зниження державних патентних зборів для індивідуальних винахідників;
- відстрочка сплати патентних мит за ресурсозберігаючими винаходами;

- реалізація права на прискорену амортизацію обладнання;
- створення мережі технополісів, технопарків тощо.

Держава повинна забезпечити необхідні умови реалізації інноваційної політики. Умови реалізації інноваційної політики держави — це вимоги (в окремих випадках пропозиції) державних органів влади до розвитку інноваційної діяльності та реалізації її результатів на внутрішньому ринку.

Для державної реалізації інноваційної політики держави необхідні інституційні та законодавчо-правові перетворення, які створили б ринкову інфраструктуру і сприяли б активізації інноваційної діяльності. У зв'язку з цим, для забезпечення інноваційного розвитку, як регіонів, так і країни в цілому необхідне прийняття закону "Про інноваційну діяльність в сфері АПК". Основною ідеєю закону має стати створення умов для впровадження у виробництво науково-технічних результатів з метою стимулювання інноваційної діяльності, сприяння становленню і розвитку національної інноваційної системи, а також підвищення ефективності науково-технічної та інноваційної сфер діяльності. Вказаний закон також повинен визначити порядок державного прогнозування та державного регулювання інноваційної діяльності, порядок розподілу повноважень в області здійснення державної інноваційної політики між органами державної влади та органами місцевого самоврядування. Ухвалення закону потребуватиме прийняття відповідних нормативних актів і на регіональному рівні.

Розробка ефективної методики реалізації агроінноваційної політики як об'єкта стратегічного управління дасть змогу посилити інноваційну активність, забезпечити економічну безпеку аграріїв і, як наслідок, стати базисом вирішення багатьох інших аграрних проблем. У зв'язку з цим, подальші дослідження слід сконцентрувати на удосконаленні нормативно-законодавчої бази у сфері реалізації інноваційної політики та розробці нових форм і методів впровадження інновацій в агроферу.

Література:

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. — М.: Экономика, 1989. — 519 с.
2. Жигулін О.А. Ефективність методів управління підприємством у ринковій економіці: монографія. — Донецьк: Світиязь, 2009. — 301 с.
3. Клейнер Г.Б. Стратегия предприятия / Г.Б. Клейнер. — М.: Дело, 2008. — 568 с.
4. Ковтун О.І. Про методологію формування стратегії підприємства / О.І. Ковтун // Економіка України. — 2014. — № 9. — С. 19—34.
5. Ковтун О.І. Інноваційні стратегії в системі забезпечення конкурентоспроможності для вітчизняних підприємств: теоретико-методологічні засади формування та реалізації: монографія / О.І. Ковтун. — Львів: Видавництво Львівської комерційної академії, 2013. — 352 с.
6. Минцберг Г. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел; пер. с англ. — СПб.: Питер, 2001. — 336 с.
7. Томпсон мл. А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон мл., А. Дж. Стрикленд. — К.: Вільямс, 2003. — 924 с.
8. Сокиринський І. Г. Аспекти стратегічного розвитку підприємства / І. Г. Сокиринський, А. В. Хохлова // Вісник Сумського державного університету. Сер. Економіка. — 2011. — № 4. — С. 165—168.
9. Burnett J. A strategic approach to managing crises / J. Burnett // Public Relations Review. — 1998. — 24 (4). — P. 475—488.
10. Illiashenko S.M. Knowledge management as a basis for innovative development of the company / S.M. Illiashenko, Y.S. Shypulina, N.S. Illiashenko // Actual Problems of Economics. — 2015. — № 6 (168). — P. 173—181.

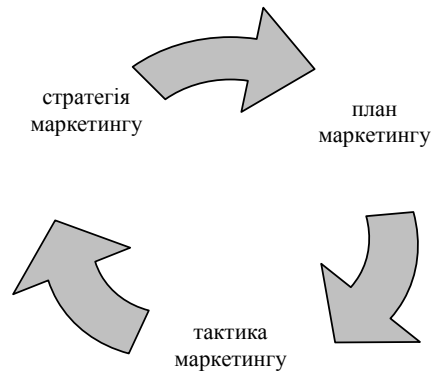


Рис. 3. Спрощена схема агромаркетингу інновацій

Джерело: авторська розробка.

shenko, Y.S. Shypulina, N.S. Illiashenko // Actual Problems of Economics. — 2015. — № 6 (168). — P. 173—181.

11. Jaffe A. Innovation Policy and the Economy / A. Jaffe, J. Lerner, S. Stern // Technology Policy for Energy and the Environment. — 2004. — № 4. — P. 35—68.

12. Pearse J.A. Strategic Management / J.A. Pearse, R.B. Robinson. — 2nd ed. — Homewood III: Richard D. Irwin, 1985. — 268 p.

13. Schendel D.E. Business Policy or Strategic Management / D.E. Schendel, K.J. Hatter // A Broader View for an Emerging Discipline. — Academy of Management Proceeding. — August, 1972.

References:

1. Ansoff, I. (1989), *Implanting Strategic Management*. Moscow: Economica. (in Russ.).
2. Zhigulin, O. A. (2009), *Efektivnist' metodiv upravlinnia pidpriemstvom u rynkovij ekonomitsi [Efficiency of enterprise management methods in a market economy]*, East Publishing House Ltd., Doneck, Ukraine (in Ukr.)
3. Kleiner, G. B. (2008), *Strategies of enterprise*. Moscow: Delo (in Russ.).
4. Kovtun, O. I. (2014), *On Methodology of Enterprise Strategy Formation*. *Ekonomika Ukrainy (Economy of Ukraine)*, 9, 19—34 (in Ukr.).
5. Kovtun, O. I. (2013), *Innovation strategies in the system to ensure the competitiveness of domestic enterprises: theoretical and methodological principles of formation and implementation*. Lviv: Kooposvita (in Ukr.).
6. Mintzberg, H. Alstrend, B. & Lempel, Dzh. (2001), *Schools of strategies. Strategic safari: excursion on the wildernesses of management strategies*. St. Petersburg: Piter (in Russ.).
7. Tompson, A. A. jr. & Strickland, A. Dzh. (2006), *Strategic management: concepts and cases*. Moscow-St. Petersburg-Kyiv: Vilyams (in Russ.).
8. Sokirins'kij, I. G. (2011), *Strategic aspects of enterprise development*, *Visnik Sums'kogo derzhavnogo universitetu*. Ser. Ekonomika, vol. 4, pp. 165—168 (in Ukr.).
9. Burnett, J. A. (1998), *Strategic approach to managing crises*, *Public Relations Review*, vol. 24 (4), pp. 475—488 (in Eng).
10. Illiashenko, S.M. Shypulina, Y.S. & Illiashenko, N.S. (2015), *Knowledge management as a basis for innovative development of the company*. *Actual Problems of Economics*, 6 (168), 173—181 (in Eng).
11. Jaffe, B.A. Lerner, J. & Stern, S. (2004), *Innovation Policy and the Economy. Technology Policy for Energy and the Environment*, 4, 35—68 [in English].
12. Pearse, J. (1985), *Strategic Management*. Homewood III: Richard D. Irwin. (in Eng).
13. Schendel, D. Hatter, K. (1972), *Business Policy or Strategic Management. A Broader View for an Emerging Discipline*: *Academy of Management Proceeding* (in Eng).

Стаття надійшла до редакції 25.09.2017 р.