

УДК 339.137.2:658.0
UDC 339.137.2:658.0

DOI:10.33744/0365-8171-2025-118.1-244-251

МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

METHODOLOGICAL BASIS OF FORMING INNOVATION STRATEGIES IN ENTERPRISES



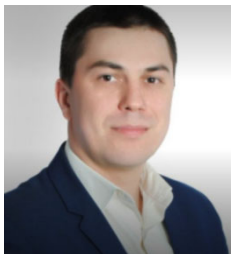
Дзюба Оксана Миколаївна, кандидат економічних наук, Національний транспортний університет, Київ, Україна, kafedra.economica.ntu@gmail.com,

<https://orcid.org/0000-0002-2411-5844>



Бойко Вікторія Валеріївна, кандидат економічних наук, Національний транспортний університет, Київ, Україна, kafedra.economica.ntu@gmail.com,

<https://orcid.org/0000-0002-3312-5948>



Олешко Олег Володимирович, Національний транспортний університет, Київ, Україна, kafedra.economica.ntu@gmail.com,

<https://orcid.org/0009-0009-0213-5631>

Анотація. В сучасних умовах глобалізації та жорсткої конкуренції впровадження інновацій стає ключовим фактором успіху та сталого розвитку підприємств. Інноваційна стратегія дозволяє компаніям системно підходити до оновлення продуктів, процесів, технологій та бізнес-моделей.

Загальна інноваційна стратегія полягає в послідовному ряді кроків для забезпечення результативної інноваційної діяльності підприємства, враховуючи загальну стратегію в умовах обмежених ресурсів та впливу зовнішнього середовища. Інноваційні стратегії, які може розробляти підприємство, базуються на стратегічних альтернативах: обмеженому зростанні або зростанні. В загальному, інноваційна стратегія має багато спільного з загальною стратегією підприємства і включає в себе або зміцнення позицій підприємства у вибраному сегменті ринку певної галузі, або активну диверсифікацію діяльності. Головною відмінністю між загальною та інноваційною стратегіями є те, що інноваційна стратегія обов'язково включає в себе елемент новаторства.

Першочерговим завданням у процесі формування інноваційної стратегії є визначення цілей та завдань інноваційної діяльності. Для кожного підприємства важливо сформулювати індивідуальну стратегію, яка залежить від рівня інноваційності продукції та типу інновації, що впроваджується.

Систематизуючи існуючі підходи до етапів реалізації інноваційної стратегії, в дослідженні було виділено наступні кроки: формування цілей та завдань інноваційної діяльності; аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища; розроблення інноваційної стратегії підприємства; довгострокове інноваційне прогнозування на основі роудмепінгу(карти); визначення необхідного обсягу ресурсів для інноваційної діяльності підприємства; контроль за реалізацією інноваційної стратегії та коригування при необхідності; визначення впливу інноваційної стратегії на економічний розвиток підприємства.

Кроки формування стратегічної карти сумісні з відповідними етапами стратегії і тісно переплітаються, що робить їх інтеграцію в етапи створення інноваційної стратегії обґрунтованою для уникнення дублювання дій. Особливістю та перевагою стратегічної карти є використання структурованого в часі (і часто графічного) фундаменту для розробки, представлення та передачі стратегічних планів, з огляду на еволюцію технологій, продуктів і ринків. Однією з найважливіших переваг даного підходу є комунікація через функціональні та організаційні межі.

Ключові слова: стратегія, розвиток, інновація, підприємство, стратегічна карта, збалансовані показники

Постановка проблеми. В сучасних умовах глобалізації та жорсткої конкуренції впровадження інновацій стає ключовим фактором успіху та сталого розвитку підприємств. Інноваційна стратегія дозволяє компаніям системно підходити до оновлення продуктів, процесів, технологій та бізнес-моделей. Ефективне здійснення інноваційної діяльності вимагає впровадження стратегічного управління, яке за деякими дослідниками розглядається як спосіб досягнення важливих довгострокових цілей у системі, що функціонує в умовах постійно еволюціонуючого зовнішнього середовища, через активну модифікацію самої системи

Актуальність запропонованих методичних підходів до створення і впровадження інноваційних стратегій на підприємствах в Україні набуває особливої важливості у контексті поточної геополітичної ситуації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. За М. Портером, стратегія полягає у створенні унікальної й вигідної позиції, що включає різноманітні види діяльності [1]. Корзенков Д. Є. також підтримує таку думку, вказуючи на важливість зворотного зв'язку між етапами стратегічного управління для можливого уточнення та доопрацювання результатів попередніх етапів [2]. Р. Каплан та Д. Нортон у своїх роботах підкреслюють, що у 70% випадків проблеми підприємств пов'язані не з поганою стратегією, а з неефективною її реалізацією [3].

Науковці пропонують різні підходи до визначення сутності інноваційної стратегії. За І. В. Федуловою, інноваційна стратегія є системною концепцією, що спрямовує розвиток інноваційної діяльності підприємства на здійснення довгострокових цілей [4]. Також інноваційну стратегію розглядають як провідну функціональну стратегію високотехнологічного промислового підприємства, що включає комплекс заходів щодо технологічного вдосконалення виробництва та зміни організаційної структури, а також впровадження сучасних технологій управління [5].

В роботі [6] інноваційна стратегія вважається будь-яким новаторським засобом досягнення стратегічної мети підприємства, тоді як за С. М. Ілляшенко вона описується як взаємопов'язаний комплекс заходів для забезпечення умов тривалого виживання й розвитку підприємства на ринку через створення і впровадження інновацій [7]. З погляду системного підходу інноваційну стратегію розглядають як один із компонентів економічної стратегії, що визначається як набір правил, методів і засобів для пошуку найбільш перспективних напрямків розвитку науково-технічних досліджень та ресурсної політики.

Олійник Л.В. аналізує роль інноваційного планування та проектів у системі інноваційного розвитку підприємства в разі необхідності розробки інноваційних програм [8, с. 51].

Постановка завдання. Основним завданням та метою статті є проаналізувати концептуальні підходи до створення інноваційних стратегій та аналізу шляхів їх впровадження у діяльність підприємств транспортного комплексу; обґрунтувати їх важливість тим, що така стратегічна діяльність

дозволяє адаптуватися підприємствам і всій галузі до змінливих умов та сучасних викликів зовнішнього середовища.

Виклад основного матеріалу. Аналіз наукових праць свідчить, що більшість авторів розглядають інновації як інструмент підвищення конкурентоспроможності та адаптації підприємств до мінливих умов зовнішнього середовища. При цьому наголошується на важливості системного та комплексного підходу до формування інноваційної стратегії з урахуванням цілей, можливостей та обмежень конкретного підприємства. Окремі дослідники приділяють увагу класифікації інноваційних стратегій та механізмам їх реалізації на практиці.

Ефективне здійснення інноваційної діяльності вимагає впровадження стратегічного управління, яке за деякими дослідниками розглядається як спосіб досягнення важливих довгострокових цілей у системі, що функціонує в умовах постійно еволюціонуючого зовнішнього середовища, через активну модифікацію самої системи.

Класичний підхід до вибору стратегій полягає в тому, що стратегія представляє собою набір правил для ухвалення рішень, якими організація керується у своїй діяльності [1].

Інноваційна стратегія полягає в послідовному ряді кроків для забезпечення результативної інноваційної діяльності підприємства, враховуючи загальну стратегію в умовах обмежених ресурсів та впливу зовнішнього середовища. Незалежно від багатьох стратегій, що існують у підприємства, вони всі базуються на стратегічних альтернативах: обмеженому зростанні, зростанні або скороченні. Зрозуміло, що стратегія інноваційної діяльності може ґрунтуватись лише на перших двох альтернативах. В загальному, інноваційна стратегія має багато спільного з загальною стратегією підприємства і включає в себе або зміцнення позицій підприємства у вибраному сегменті ринку певної галузі, або активну диверсифікацію діяльності. Головною відмінністю між загальною та інноваційною стратегіями є те, що інноваційна стратегія обов'язково включає в себе елемент новаторства. У літературі розрізняють різні типи інноваційних стратегій, де класично їх поділяють на активні (наступальні, експансивні) та пасивні (захисні, оборонні) [9, 7, 8].

Згідно з Т. М. Янковцем, можна визначити шість різновидів стратегій інновацій: класична, можливість використання ринкової ніші, імітаційна, захисна, залежна, та агресивна [10]. Отже, автори розподіляють стратегії залежно від життєвого циклу продукції та стану підприємства. Це пов'язано з тим, що на різних етапах розвитку та за різних фінансових умов підприємство має різні стратегічні цілі. В основному, більшість класичних стратегій інновацій схожі, але мають різні назви, які використовують різні автори.

Е. Чаффі визначає три моделі стратегій відповідно до рівня та мети керівництва: прямолінійну, адаптивну та інтерпретуючу [11]. Прямолінійна стратегія, яка базується на прямій моделі, спрямована на планування та вбудована у переконання, що всі підприємства мають цілі, які мають бути досягнуті на певних рівнях управління протягом певного часу. Адаптивна стратегія передбачає, що підприємство має адаптуватись до виявлених змін під час оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища. У цьому контексті стратегія визначає розвиток можливостей та ресурсів, які дозволяють використовувати потенційні можливості. Інтерпретативна розглядає стратегію як результат постійного діалогу між різними перспективами за межами організації; це виявляє символічне вираження культури організації, що залежить від внутрішніх та зовнішніх відносин. Ця стратегія спрямована на формування потенційно позитивного сприйняття діяльності підприємства та передбачає підвищення позитивного іміджу [11].

Систематизуючи існуючі підходи до етапів реалізації інноваційної стратегії, можна виділити наступні кроки: формування цілей та завдань інноваційної діяльності; аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища; розроблення інноваційної стратегії підприємства; довгострокове інноваційне прогнозування на основі рудмепінгу; визначення необхідного обсягу ресурсів для інноваційної діяльності підприємства; контроль за реалізацією інноваційної стратегії та коригування при необхідності; визначення впливу інноваційної стратегії на економічний розвиток підприємства.

Першочерговим завданням у процесі формування інноваційної стратегії є визначення цілей та завдань інноваційної діяльності. Для кожного підприємства важливо сформулювати індивідуальну стратегію, яка залежить від рівня інноваційності продукції та типу інновації, що впроваджується.

Незалежно від рівня інноваційності продукції, підприємства повинні прагнути до подальшого розвитку, оскільки компанії, які досягають конкурентних переваг завдяки нововведенням, можуть утримати їх тільки за умови постійного вдосконалення та впровадження інновацій [1].

Додатковою важливою умовою є положення підприємства відносно провідних у своїй галузі. Ці фактори визначають цілі та завдання інноваційної діяльності підприємства. Загалом вибір інноваційних стратегій здійснюється з використанням різноманітних методів, які узагальнено представлені у вигляді матриць, індексів, діаграм та багатокутників. Основним критерієм для вибору стратегій розвитку підприємств є матриці Ансоффа, Бостонської консалтингової групи, Мак Кінсі Джeneral Електрик, SWOT-аналіз, а також система збалансованих показників. В сучасних умовах провідні світові компанії активно використовують такий метод планування та прогнозування діяльності, як стратегічні карти або роудмепінг. Цей підхід передбачає побудову «дорожніх карт» – маршрутів розвитку компанії в майбутньому, зосереджених на ключових напрямках діяльності, таких як ринок, продукти, технології, конкуренти, сировина і так далі.

Згідно з Р. Капланом і Д. Нортеном [3], стратегічна карта представляє собою засіб візуалізації стратегії, що узгоджує та інтегрує цілі підприємства в єдину стратегію на одному аркуші паперу. Вона також включає ключові показники, які допомагають в реалізації цієї стратегії. Це визначення відповідає розумінню «дорожньої карти», яке висловлене М. Діселем та Р. Пхаалем [12]. Таку карту для формування інноваційної стратегії нами наведено на рис. 1.

Кроки формування стратегічної карти сумісні з відповідними етапами стратегії і тісно переплітаються, що робить їх інтеграцію в етапи створення інноваційної стратегії обґрунтованою для уникнення дублювання дій. Особливістю та перевагою стратегічної карти є використання структурованого в часі (і часто графічного) фундаменту для розробки, представлення та передачі стратегічних планів, з огляду на еволюцію технологій, продуктів і ринків. Однією з найважливіших переваг даного підходу є комунікація через функціональні та організаційні межі.

Процес розробки стратегічних карт об'єднує та узгоджує різні ключові зацікавлені сторони та перспективи. Цілісна структура стратегічної карти безпосередньо пов'язана з основними питаннями, що виникають у будь-якому стратегічному контексті: куди ми прагнемо потрапити? Де ми знаходимося зараз? Як ми можемо туди дістатися? Чому ми повинні діяти? Що ми маємо зробити? Як ми повинні це зробити? Коли? Загалом, стратегічні карти класифікуються за трією критеріями: метою, форматом, типом. На сучасному етапі формування стратегічних карт пов'язують з системою збалансованих показників. Відповідно стратегічні карти для інноваційної діяльності також передбачають використання системи показників, з якими повинні збігатися етапи інноваційної діяльності та джерела фінансування [1 – 3].

Загальними характеристиками використання системи збалансованих показників, визначеними на основі джерел [3], є наступне:

1. Застосування не лише фінансових показників, а й нефінансових разом із ними.
2. Балансування показників відбувається у чотирьох групах: фінансових, клієнтських, внутрішніх процесів, навчання та розвитку.
3. Ця система забезпечує оцінку ефективності діяльності підприємства як у минулому, так і в майбутньому.
4. Існує зв'язок між показниками у системі, який відображено у стратегічних картах.
5. Впровадження системи збалансованих показників відбувається зверху до низу через всю організацію.
6. Система збалансованих показників містить до 20-25 показників на підприємство, близько 7–10 на підрозділ та не більше 5 на одного працівника.

Оскільки інноваційна діяльність відноситься до операційної, важливим є визначення її впливу на економічний розвиток підприємства та коригування інноваційної стратегії за потреби. Впровадження цього підходу може бути корисним для вітчизняних підприємств, оскільки воно надає можливість формувати різноманітні напрямки розвитку інноваційної діяльності в залежності від обставин. Фінансові менеджери підприємства повинні мати декілька варіантів реалізації інноваційної стратегії – від оптимістичного до песимістичного, і вчасно коригувати її реалізацію відповідно до зовнішніх умов.

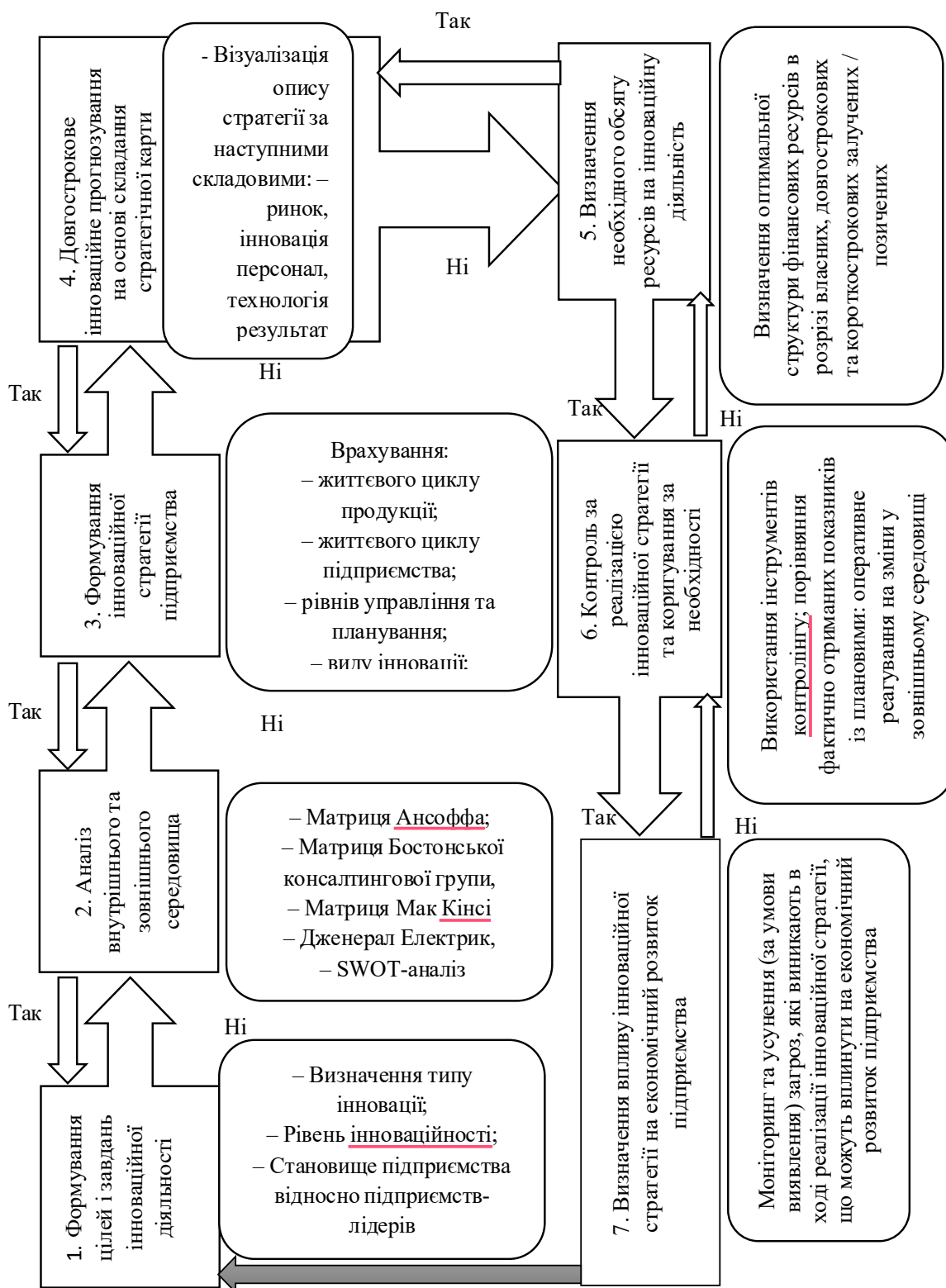


Рисунок 1 – Етапи формування інноваційної стратегії
Figure 1 – Stages of forming an innovation strategy

На сьогодні в Україні лише обмежена частина підприємств займається інноваційною діяльністю, і ще менше застосовує стратегічне інноваційне планування.

Тому включення дорожньої карти у процес формування інноваційної стратегії сприятиме підвищенню гнучкості та здатності більш оперативно реагувати на зміни в середовищі підприємства.

Проте, застосування методу бенчмаркінгу вважається недоцільним, оскільки це сприяє універсалізації, а не індивідуальності. За словами М. Портера, підприємства, які активно використовують бенчмаркінг, стають подібними одне до одного, а конкуренція перетворюється на змагання ідентичних методів, де ніхто не здатний здобути перевагу.

Висновки. Систематизація сучасних підходів до інноваційної стратегії показує, що це послідовність дій забезпечення ефективної інноваційної діяльності підприємства, враховуючи загальну стратегію та обмеженість ресурсів та вплив зовнішнього середовища. Впровадження стратегічних карт та системи збалансованих показників є перспективним напрямом активізації інноваційної стратегії. Тому включення складової, такої як складання стратегічної карти, до етапів формування інноваційної стратегії підвищить ефективність використання фінансового забезпечення інноваційної діяльності, оскільки менеджмент буде мати план дій для різних умов. Також інноваційна стратегія повинна бути інтегрована в систему збалансованих показників підприємства, особливо щодо формування фінансового забезпечення інноваційної діяльності.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Портер М. Е. Стратегія конкуренції : методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / М. Е. Портер; пер. с англ. А. Олійник, Р. Скільсткий. – К.: Основи, 1997. – 390 с.
2. Корзенков Д. Є. Основні вимоги до формування системи стратегічного управління підприємством / Д.Є Корзенков // Академічний огляд. 2011. – № 1 (34). – С. 83-88.
3. Kaplan, Robert S., and David P. Norton. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. – Boston: Harvard Business School Press, 1996. – 320 p.
4. Федулова І. В. Стратегічні напрями розвитку інноваційного потенціалу промислових підприємств/ І.В. Федулова // Науковий вісник СНУ ім. Л. Українки. *Економічні науки*. 2010. – №5. С.65- 70 – Режим доступу: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f00e8d49-ac3f-4c95-ad6b-5a988d8e00db/content>
5. Орлова В. М. Стратегія інноваційного розвитку підприємства / В. М. Орлова // Економічний нобелівський вісник. – 2015. – № 1. – С. 79–85. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bmef_2015_1_13.
6. Некрасова Л.А. Механізм розробки стратегії інноваційно-інвестиційного розвитку підприємства / Л.А. Некрасова, О.В. Моніч // Стратегія розвитку України. Економіка, соціологія, право. – 2014, № 1. – С. 159-163. – Режим доступу: <http://ecobio.nau.edu.ua/index.php/SR/article/viewFile/7145/7990>
7. Ілляшенко, Н.С. Концептуальні засади механізму формування стратегій випереджаючого інноваційного прискорення промислових підприємств / Н.С. Ілляшенко, К.Б. Ступнікова, А.М. Кириллова // Ефективна економіка. – 2018. – № 4. –С. 208-215 Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6227>
8. Олійник Л. В. Управління інноваційним розвитком підприємства на основі формування інноваційних програм / Л. В. Олійник // Економіка і організація управління. – 2017. – Вип. 3. – С. 51-59. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2017_3_7.
9. Chesbrough H. Open innovation: a new paradigm for understanding industrial / eds. H. Chesbrough, W.Vanhaverbeke, J. West. // Open innovation: researching a new paradigm UK : Oxford University Press, – 2006. – Режим доступу: <https://pdfs.semanticscholar.org/c907/23301cc2c1d0040d3f32eec43371ff93e9eb.pdf>.
10. Янковець Т.М. Реалізація інноваційних стратегій для досягнення конкурентних переваг / Т.М. Янковець // Проблеми науки. — 2012. — № 12. — С. 33-40. – Режим доступу: https://knutd.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian_editions/statja_yankovec_3.pdf

11. Chaffee E. Three models of strategy / E Chaffee.// Academy of Management Review, 1985. -Vol 10, №1. – P. 89-98.
12. Dissel M. Value roadmapping / M. Dissel //Research Technology Management. 2010. – № 6. – P. 28-30.

METHODOLOGICAL BASIS OF FORMING INNOVATION STRATEGIES IN ENTERPRISES

Dziuba Oksana M., Candidate of Economic Sciences, PhD, National Transport University, Kyiv, Ukraine, kafedra.economica.ntu@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-2411-584>

Boyko Victoria V., Candidate of Economic Sciences, PhD, National Transport University, Kyiv, Ukraine, kafedra.economica.ntu@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-3312-5948>

Oleshko Oleg V., National Transport University, Kyiv, Ukraine, kafedra.economica.ntu@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0009-0213-5631>

Abstract. In current conditions of globalization and fierce competition the introduction of innovations becomes a key factor in the success and sustainable development of enterprises. An innovative strategy allows companies systematically approach the renewal of products, processes, technologies and business models.

The general innovation strategy consists of a consequent step to ensure effective innovative activity of the enterprise, considering the general strategy in conditions of limited resources and the influence of the external environment. Innovative strategies that a company can develop are based on strategic alternatives: constrained growth or growth. In general, the innovation strategy has a lot common with the general strategy of the company and includes either strengthening the position of the company in the selected market segment of a certain industry or active diversification of activities. The main difference between the general strategies and innovative strategies is that the innovative strategy necessarily includes an element of innovation.

The primary task in the process of forming an innovation strategy is to define the goals and tasks of innovation activity. It is important for each enterprise to form an individual strategy that depends on the level of product innovation and the type of introduced innovation.

While systematizing the existing approaches for the implementation stages of innovation strategy, the following steps were identified in the study: formation of goals and tasks of innovation activity; analysis of the internal and external environment; development of innovative strategy of the enterprise ; long-term innovative forecasting based on roadmapping ; determination of the necessary resources for innovative activity of enterprise; control over the implementation of the innovation strategy and adjustments if necessary; determination innovative strategy's impact for the economic development of the enterprise.

The steps of forming a strategic roadmap are compatible with the corresponding stages of the strategy and are closely intertwined, which makes their integration into the stages of creating an innovative strategy justified to avoid actions duplication. The unicity and advantage of a strategy map is the use of a time-structured (and often graphical) base for developing, presenting and communicating strategic plans considering technologies' evolution, products and markets. One of the most important advantages of this approach is communication via functional and organizational connections

Keywords: strategy, development, innovation, enterprise, strategic map, balanced indicators.

References

1. Porter M. E. (1997) Stratehiya konkurentsiyi : metodyka analizu haluzey i diyal'nosti konkurentiv [Competitive strategy: a methodology for analyzing industries and competitors' activities] [in Ukrainian].
2. Korzenkov D. YE. (2011) Osnovni vymohy do formuvannya systemy stratehichnoho upravlinnya pidpryyemstvom [Basic requirements for the formation of a strategic management system of an enterprise] Akademichnyy ohlyad – Academic Review. № 1 (34). S. 83-88. [in Ukrainian]
3. Kaplan, Robert S., and David P. Norton. (1996) The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. – Boston: Harvard Business School Press, 320 p [in English].

4. Fedulova I. V. (2010) Stratehichni napryamy rozvytku innovatsiynoho potentsialu promyslovykh pidpryyemstv [Strategic directions for the development of the innovative potential of industrial enterprises] Naukovyy visnyk SNU im.. L. Ukrayinky. Ekonomichni nauky. – Scientific Bulletin of the L. Ukrainka SNU. Economic Sciences. №5. S.65- 70 Rezhym dostupu: <https://dspace.nuft.edu.ua/> [in Ukrainian].
5. Orlova V. M. (2015) Stratehiya innovatsiynoho rozvytku pidpryyemstva [Strategy of innovative development of the enterprise] Ekonomichnyy nobelivs'kyy visnyk – Economic Nobel Bulletin. № 1. S. 79–85. Rezhym dostupu: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bmef_2015_1_13
6. Nekrasova L.A. (2014) Mekhanizm rozrobky stratehiyi innovatsiyno-investytsiynoho rozvytku pidpryyemstva [The mechanism of development of the strategy of innovation-investment development of the enterprise] Stratehiya rozvytku Ukrayiny. Ekonomika, sotsiologiya, pravo.- Economics, sociology, law. № 1. S. 159-163. Rezhym dostupu: <http://ecobio.nau.edu.ua/index.php/SR/article/viewFile/7145/7990> [in Ukrainian].
7. Ilyashenko N.S. (2018) Kontseptual'ni zasady mekhanizmu formuvannya stratehiy vyperedzhayuchoho innovatsiynoho pryskorennya promyslovykh pidpryyemstv [Conceptual principles of the mechanism for forming strategies for advanced innovation acceleration of industrial enterprises] Efektyvna ekonomika. Effective Economy. № 4. P.2018-215 Rezhym dostupu:: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6227> [in Ukrainian].
8. Oliynyk L. V. (2017) Upravlinnya innovatsiynym rozvytkom pidpryyemstva na osnovi formuvannya innovatsiynykh prohram [Management of innovative development of the enterprise based on the formation of innovative programs] Ekonomika i orhanizatsiya upravlinnya – Economics and management organization. Vyp. 3. S. 51-59. – Rezhym dostupu: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2017_3_7 [in Ukrainian].
9. Chesbrough H. (2006) Open innovation: a new paradigm for understanding industrial / eds. H. Chesbrough, W.Vanhaverbeke, J. West. // Open innovation: researching a new paradigm UK : Oxford University Press,[in English]
10. Yankovets' T.M. (2012) Realizatsiya innovatsiynykh stratehiy dlya dosyahnennya konkurentnykh perevah [Implementation of innovative strategies to achieve competitive advantages] Problemy nauky. — Problems of science № 12. S. 33-40. – Rezhym dostupu: https://knutd.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian_editions/statja_yankovec_3.pdf [in Ukrainian].
11. Chaffee E. (1985) Three models of strategy Academy of Management Review, -Vol 10, №1. P. 89-98. [in English]
12. Dissel M. (2010) Value roadmapping Research Technology Management. 2010. № 6. P. 28-30. [in English]