

DOI: [10.32702/2307-2105-2020.1.158](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.1.158)

УДК 330.1

JEL CLASSIFICATION B41, D22, L2

*К. В. Бугера,*  
*здобувач, Київський університет ринкових відносин*  
*ORCID ID: 0000-0003-4263-3597*

## **НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ІННОВАЦІЙНО-ТЕХНОЛОГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ОЛІЙНО-ЖИРОВОЇ ГАЛУЗІ**

*К. Bugera*  
*Candidate for a degree, Kyiv University of Market Relations*

### **DIRECTIONS OF IMPROVEMENT OF THE PROCESS OF POTENTIAL MANAGEMENT OF INNOVATIVE-TECHNOLOGICAL DEVELOPMENT OF OIL AND FAT INDUSTRY ENTERPRISES**

*Метою статті є визначення напрямів удосконалення засад управління потенціалом інноваційно-технологічного розвитку підприємств олійно-жирової галузі, розробка активної стратегії управління потенціалом інноваційно-технологічного розвитку підприємства олійно-жирової галузі та методології оцінювання її ефективності.*

*В процесі дослідження використовувались: загальнонаукові методи, зокрема: методи теоретичного узагальнення – для дослідження теоретичних засад інноваційних стратегій, засад оцінювання ефективності інноваційних стратегій та стратегічного управління підприємством олійно-жирової галузі; системний підхід – для обґрунтування методологічних засад активної стратегії управління потенціалом інноваційно-технологічного розвитку підприємства олійно-жирової галузі та засад оцінювання ефективності активної стратегії управління потенціалом інноваційно-технологічного розвитку підприємства олійно-жирової галузі, їх переваг та особливостей.*

*Обґрунтовано сутність та засади активної стратегії управління потенціалом інноваційно-технологічного розвитку підприємства олійно-жирової галузі, засади методології оцінювання ефективності активної стратегії управління потенціалом інноваційно-технологічного розвитку підприємства олійно-жирової галузі. Визначено основні їх особливості та переваги на відміну від інших.*

*Наукова новизна полягає у розробці методологічних засад активної стратегії управління потенціалом інноваційно-технологічного розвитку підприємства олійно-жирової галузі та методологічних засад оцінювання ефективності активної стратегії управління потенціалом інноваційно-технологічного розвитку підприємства олійно-жирової галузі.*

*Отримані результати дослідження направлені на удосконалення засад управління потенціалом інноваційно-технологічного розвитку підприємств олійно-жирової галузі шляхом запровадження активної стратегії управління потенціалом інноваційно-технологічного розвитку, що повинно сприяти забезпеченню якісного управління діяльністю*

підприємства олійно-жирової галузі та забезпечення високого рівня його конкурентоспроможності протягом всього життєвого циклу у довгостроковій перспективі. Вони можуть бути використані для удосконалення засад управління потенціалом інноваційно-технологічного розвитку підприємств олійно-жирової галузі.

*The purpose of the article is to determine areas for improving the management of the potential of innovation and technological development of oil and fat enterprises, development of an active strategy for managing the potential of innovation and technological development of oil and fat industry and methodology for evaluating its effectiveness. Managing the potential of innovation and technological development of any enterprise, including those operating in the oil and fat industry, is primarily aimed at ensuring the required level of stability, competitiveness and efficiency of the enterprise in all socio-economic spheres. Investments in innovation and technological development of enterprises are becoming one of the decisive factors in their success, no less important than the right market strategy or well-established current management. At the same time, the main purpose of managing the potential of innovation and technological development of the enterprise should be to make such decisions by the owners and management, the implementation of which would provide appropriate conditions for the necessary innovative transformations in the enterprise taking into account its existing potential.*

*In the process of research were used: general scientific methods, in particular: methods of theoretical generalization - to study the theoretical foundations of innovation strategies, the principles of evaluating the effectiveness of innovation strategies and strategic management of the oil and fat industry; system approach - to substantiate the methodological principles of active strategy for managing the potential of innovation and technological development of the oil and fat industry and the principles of evaluating the effectiveness of the active strategy for managing the potential of innovation and technological development of the oil and fat industry, their benefits and features.*

*The essence and principles of active strategy of management of potential of innovative and technological development of the oil and fat industry enterprise, principles of methodology of estimation of efficiency of active strategy of management of potential of innovative and technological development of the oil and fat industry enterprise are substantiated. Their main features and advantages in contrast to others are determined.*

*The scientific novelty is to develop methodological principles of active strategy for managing the potential of innovation and technological development of the oil and fat industry and methodological principles for evaluating the effectiveness of active strategy for managing the potential of innovation and technological development of the oil and fat industry.*

*The results of the study are aimed at improving the principles of managing the potential of innovative and technological development of oil and fat enterprises by introducing an active strategy for managing the potential of innovative and technological development, which should help ensure quality management of oil and fat enterprises and ensure a high level of competitiveness throughout life cycle in the long run. They can be used to improve the principles of managing the potential of innovative and technological development of oil and fat enterprises.*

**Ключові слова:** концепція; модель; методологія; засади; стратегія; оцінювання; потенціал інноваційно-технологічного розвитку; показники; ефективність; підприємство; олійно-жирова галузь.

**Key words:** concept; model; methodology; principles; strategy; evaluation; potential of innovation and technological development; indicators; efficiency; enterprise; oil and fat industry.

**Постановка проблеми.** Управління потенціалом інноваційно-технологічного розвитку будь-якого підприємства, в тому числі того, що здійснює свою діяльність у олійно-жировій галузі, першочергово спрямовано на забезпечення необхідного рівня стійкості, конкурентоспроможності та ефективності

підприємства у всіх соціально-економічних сферах. Інвестиції в інноваційно-технологічний розвиток підприємств стають одним з вирішальних факторів їх успіху, не менш важливим, ніж правильна ринкова стратегія чи налагоджене поточне управління. За даними огляду і рейтингу інноваційної діяльності великих компаній, проведеного газетою "Financial Times", встановлена позитивна кореляція між інтенсивністю інноваційно-технологічного розвитку і такими показниками ефективності як темпи зростання продажів і зростання вартості акціонерного капіталу.

При цьому, основна мета управління потенціалом інноваційно-технологічного розвитку підприємства повинна полягати в прийнятті власниками та менеджментом таких рішень, впровадження яких дозволило б забезпечити відповідні умови для необхідних інноваційних трансформацій на підприємстві з урахуванням його наявного потенціалу. В той же час, необхідно враховувати, що як і саме підприємство, так і сама система управління потенціалом інноваційно-технологічного розвитку підприємства є динамічними структурами, які перебувають в постійному русі, постійно змінюються, розвиваються і вдосконалюються під впливом безлічі різноманітних факторів, чинників, як внутрішнього, так і зовнішнього походження. Виходячи з цього, завдання розвитку системи управління підприємства, в тому числі системи управління потенціалом інноваційно-технологічного розвитку підприємства, а також вдосконалення існуючих та запровадження нових механізмів управління підприємством повинні формуватись з огляду на цілі загальної стратегії розвитку та інноваційного науково-технологічного розвитку підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження проблем управління потенціалом інноваційного розвитку підприємств АПК знайшли відображення в наукових працях багатьох вчених, зокрема, В. Борисової, М. Вачевського, М. Густинського, Н. Коровайченка, Є. Науменко, О. Поповича, П. Саблука, Ю. Стельмашук, О. Фетюхіної, О. Школьного та інших. Питаннями дослідження та оцінки ефективності інноваційного розвитку підприємств присвячені роботи С. Бухонової, Л. Гохберга, Ю. Дорошенко, І. Коленського, Ю. Коробової, І. Кузнецової, Т. Крюкової, Ю. Максимова, С. Мітякова, А. Трифілової, А. Харіна, тощо.

**Мета та завдання статті.** Метою статті є визначення напрямів удосконалення засад управління потенціалом інноваційно-технологічного розвитку підприємств олійно-жирової галузі, розробка активної стратегії управління потенціалом інноваційно-технологічного розвитку підприємства олійно-жирової галузі та методології оцінювання її ефективності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Для досягнення запланованої величини потенціалу інноваційно-технологічного розвитку підприємства необхідно спиратися на закономірності, притаманні еволюційній моделі розвитку високотехнологічного підприємства, до яких відносяться підприємства олійно-жирової галузі,:

- процес розвитку представляється дискретним процесом;
- розвиток реалізується в часі в вигляді послідовних етапів, кожен з яких логічно впливає з попереднього;
- на кожному етапі формується певна система, з притаманними структурними, якісними і кількісними характеристиками;
- для аналітичної мети в структурі виділяється домінантна підсистема, найбільш значуща в дослідженні розвитку інноваційного потенціалу (відповідно до критеріїв економічної спроможності);
- зміна параметрів домінантною підсистеми при переході з одного етапу реалізації інноваційного проекту на інший викликано внутрісистемними змінами, що відбуваються без втрати системної цілісності [1; 2].

А це передбачає запровадження стратегічних засад в процес управління потенціалом інноваційно-технологічного розвитку підприємства. Адже потенціал інноваційно-технологічного розвитку підприємства є складним багатофакторним явищем, для якого важлива певна послідовність дій, що є ключовими при забезпеченні управління його розвитком. При цьому, найбільший ефект можна отримати за умови запровадження інноваційної стратегії, яку інколи називають стратегією інноваційного розвитку підприємства [3; 4]. У світі нових технологій стратегія та інновації повинні злитися в єдине. Технологам доцільно не стільки брати участь у стратегічних питаннях, скільки радше формувати стратегічне поведінку підприємства на ринку. Йдеться про те, щоб на чолі кожного довгострокового плану корпоративного розвитку ставити задачу розробки і виведення на ринок продуктових або технологічних інновацій. Вплив нових технологій на стратегічну конкурентоспроможність підприємства свідчить про актуальність інтеграції стратегічного та інноваційного менеджменту та виведення останнього з функціонального на корпоративний рівень. Порівняльний аналіз важливості та значення технологічних і нетехнологічних стратегічних цілей дозволяє говорити про об'єктивне підвищення ролі інноваційного розвитку в загальній системі управління підприємством. Широкомасштабне виявлення нових знань в різних областях, а також їх комбінування тягнуть за собою появу нових продуктів і технологій. Нехтування питаннями своєчасної зміни товарного ряду і удосконалення технології виробництва продукції неминуче призводить окремі підприємства спочатку до повільного відставання, а потім - до повного вмирання.

Серед предметних областей формування і реалізації інноваційних стратегій на рівні підприємства олійно-жирової галузі необхідно виділити:

- управління процесом пошуку та впровадження інновацій;
- стратегічне регулювання інноваційних процесів;
- аналіз перспектив розвитку відповідно до галузевих трендів;

- передбачення потенційних запитів споживачів олійно-жирової продукції;
- визначення ключових технологій та компетенцій, що пов'язані з її реалізацією;
- управління якістю реалізації нових процесів [5, с. 83, 84].

З огляду на вищевикладене, можна виділити наступні основні поступові напрями, на які повинні бути спрямовані інноваційні стратегії підприємств:

- по-перше, інноваційна стратегія підприємства повинна передбачати його обов'язкову модернізацію;
- по-друге, інноваційна стратегія підприємства повинна передбачати підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства та продукції;
- по-третє, інноваційна стратегія підприємства повинна передбачати диверсифікацію власної продукції як за рахунок застосування інновацій, так і за рахунок розробки та випуску нових видів продукції, тощо.

Водночас, формування інноваційної стратегії підприємства має відштовхуватися від теорії життєвого циклу суб'єкта господарювання і враховувати його положення на ринку, інноваційну політику. Особливо це стосується підприємств олійно-жирової галузі, які мають ярко виражену специфіку та сезонний характер. Тому при формуванні інноваційної стратегії підприємства важливо враховувати:

- як всі наявні ресурси підприємства (економічні, маркетингові, технологічні, виробничі, кадрові, нематеріальні, фінансові, інформаційно-комунікаційні та ін.),
- так і можливості її використання.

Необхідно також брати до уваги найголовніші зовнішні і внутрішні чинники впливу, серед яких окремо слід виділити такі:

- сфера, в якій здійснює свою діяльність підприємство;
- наявний асортимент і номенклатуру товарів, виробництвом яких займається підприємство;
- цикл життя товарів;
- рівень ризиків та структура ризиків підприємства у разі впровадження проектів або диверсифікації;
- формування інноваційного потенціалу;
- імплементацію інноваційної стратегії з корпоративною (загальною) стратегією розвитку організації;
- наявність ресурсів та інших можливостей для втілення інноваційної стратегії суб'єкта господарювання;
- моніторинг науково-технічної інформації та стану ринку інновацій, тощо.

Таким чином, в процесі розробки інноваційної стратегії підприємств необхідно ефективного проведення стратегічного управління потенціалом інноваційно-технологічного розвитку підприємства, що перш за все передбачає поєднання базових корпоративних стратегій з інноваційними, визначення цілей в розрізі кожного об'єкта управління, які перебувають під впливом багатьох чинників, а завдяки застосування відповідних методів і проведення певних заходів мають можливість досягти загальних цілей стратегічного управління потенціалом інноваційно-технологічного розвитку підприємства - зростання ефективності і інтенсивності інноваційної діяльності, інноваційного потенціалу, що призведе до підвищення вартості підприємства. І найбільшої ефективності можна досягти за умови включення інноваційної стратегії в загальну корпоративну стратегію управління розвитком підприємства, що дозволить підприємству пов'язати інноваційно-технологічний процес зі стратегічними цілями розвитку підприємства (рис. 1).



Рис. 1. Приклади поєднання базових корпоративних стратегій з інноваційними стратегіями

При цьому, для досліджуваних нами підприємств олійно-жирової галузі, які бажають підвищити рівень управління потенціалом інноваційно-технологічного розвитку, пріоритетним мають бути саме:

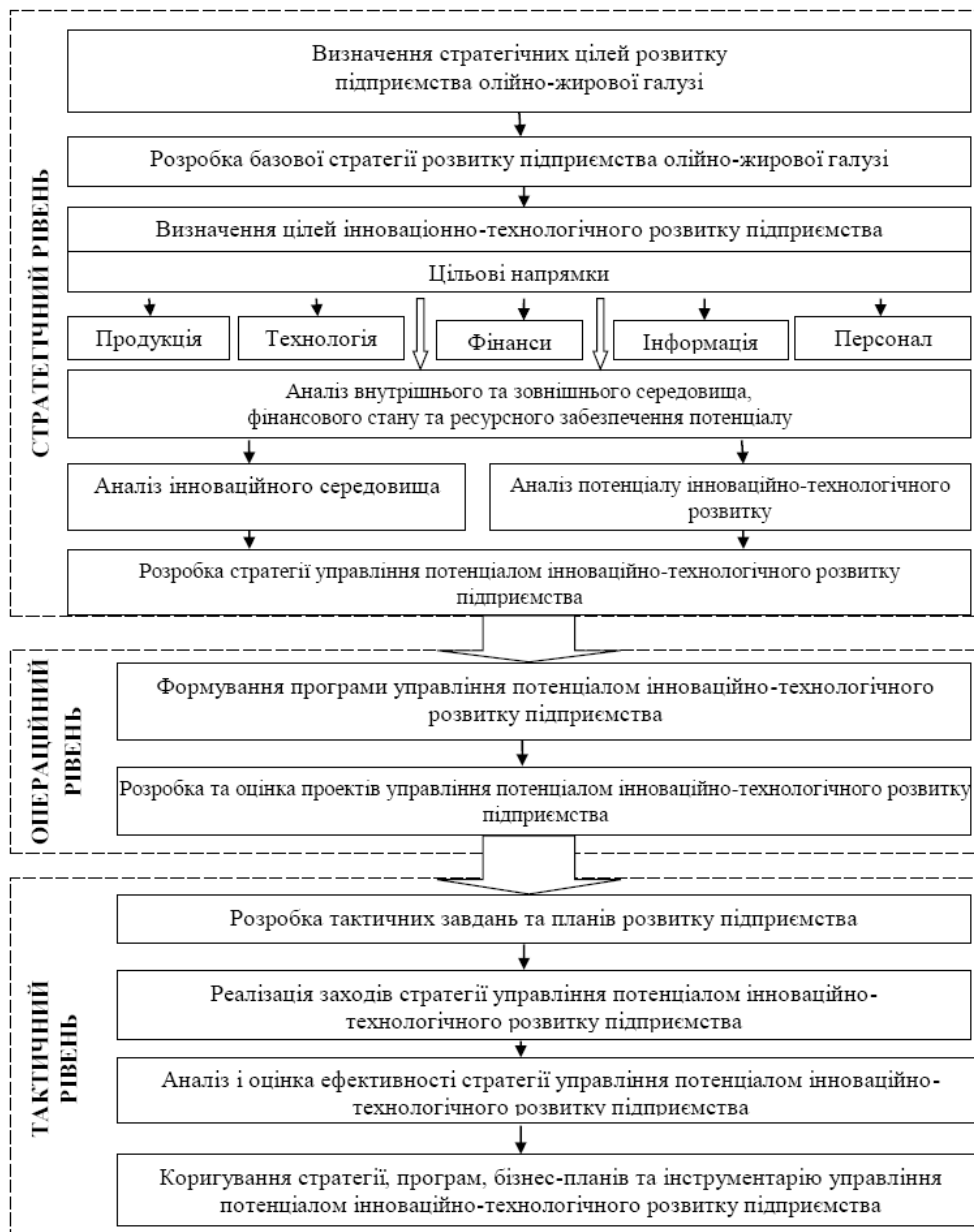
- активний вид стратегій через свою інноваційно-технологічну спрямованість, який також називається технологічним, який передбачає активну реакцію підприємства на зовнішні і внутрішні зміни шляхом імплементації в діяльність підприємства відповідних інновацій. У випадку застосування активних видів стратегій розвиток підприємства відбувається завдяки якісним змінам компонентів діяльності компанії, що передбачає істотне вплив на ознаки виробничого процесу, організаційних структур, загального процесу розвитку, тощо.

- активно-пасивний вид стратегій через свою комплексну систему поєднання активних інноваційних стратегій і маркетингових інновацій як по відношенню до нового продукту, так і в рамках основного асортименту. Особливістю даних видів стратегій є якісні і кількісні зміни компонентів діяльності підприємства, завдяки яким і відбувається розвиток завдяки, що, однак, не завжди передбачає істотний вплив на ознаки виробничого процесу, організаційних структур, процесу розвитку в цілому [6].

З огляду на вищевикладене, а також враховуючи результати дослідження особливостей функціонування та тенденцій розвитку олійно-жирової галузі, підприємств цієї галузі, оцінки ресурсного забезпечення потенціалу та інших передумов формування та розвитку їх інноваційно-технологічного потенціалу ми прийшли до висновку стосовно необхідності формування та запровадження підприємствами олійно-жирової галузі концепції активної стратегії управління потенціалом інноваційно-технологічного розвитку підприємства, як найбільш дієвої та ефективною. Ця концепція активної стратегії управління потенціалом інноваційно-технологічного розвитку підприємства повинна поєднувати особливості активних та активно-пасивних стратегій і має бути орієнтована на:

- забезпечення безперервного розвитку підприємства,
- впровадження інновацій в різних формах і сферах діяльності підприємства,
- проведення підприємством технологічної модернізації шляхом заміни застарілого (морально та фізично) обладнання, вдосконалення технологічних процесів, впровадження нової техніки і технологій у всіх сферах діяльності підприємства;
- підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства, що досягається за допомогою вдосконалення її споживчих властивостей і зменшення собівартості виробництва;
- диверсифікацію продукції, що виробляється підприємством, не тільки за рахунок застосування поліпшують інновацій, а й за рахунок випуску принципово нових видів продукції та ін.

Сутність концепції активної стратегії управління потенціалом інноваційно-технологічного розвитку підприємства олійно-жирової галузі (рис. 2) полягає в необхідності забезпечення активного безперервного розвитку та високого рівня потенціалу інноваційно-технологічного розвитку підприємства незалежно від фази його життєвого циклу та мінливості зовнішнього середовища за допомогою: ресурсів, потенціалу та наявних конкурентних переваг; моделювання свого розвитку в двох основних часових вимірах - сьогодення і майбутнє; швидкої реакції підприємства на зовнішні і внутрішні зміни шляхом імплементації в діяльність підприємства відповідних інноваційно-технологічних рішень, інтенсивності інноваційної діяльності, якісних і кількісних змін компонентів діяльності та складових потенціалу підприємства; мультиплікації результату діяльності підприємства за рахунок інноваційного ефекту.



**Рис. 2. Алгоритм розробки активної стратегії управління потенціалом інноваційно-технологічного розвитку підприємства олійно-жирової галузі**

Таким чином, можна стверджувати, що запровадження активної стратегії управління потенціалом інноваційно-технологічного розвитку підприємства дозволить:

- по-перше, врахувати всі основні завдання та можливості всього ланцюжка інноваційно-технологічного розвитку: від постановки завдань для підприємства і кожного структурного підрозділу (постачання, виробництво, збут, технологічний процес, маркетинг і інші) до операційного менеджменту та отримання результатів управління потенціалом інноваційно-технологічного розвитку підприємства. У економіках, що динамічно розвиваються, лідерами стають підприємства і галузі, в яких управління потенціалом інноваційно-технологічного розвитку є основою стратегічного менеджменту;

- по-друге, буде дієвою протягом тривалого періоду на всіх фазах життєвого циклу підприємства: від росту і стабілізації для ведення конкурентної боротьби, захоплення або утримання ринкової ніші до виживання або скорочення діяльності, коли управління потенціалом інноваційно-технологічного розвитку підприємства сприяє подоланню кризових станів, продовженню життєвого циклу підприємства, подальшому зростанню і стабілізації розвитку підприємства;

- по-третє, дозволить перетворити сильні сторони підприємства в ефективні конкурентні переваги.

В той же час, обов'язковим етапом будь-якої стратегії, в тому числі і активної стратегії управління потенціалом інноваційно-технологічного розвитку підприємства олійно-жирової галузі, як видно з алгоритму її розробки, є здійснення адекватної оцінки її ефективності, що виражається в результатах економічної діяльності, економічних програмах і заходах підприємства. Економічна ефективність стратегії дорівнює відношенню економічного ефекту, отриманого від її реалізації інновації, завдяки яким вдалося отримати цей ефект.

Зважаючи на результати проведеного дослідження та узагальнення методик по оцінці ефективності інноваційно-технологічного розвитку, які можна застосовувати на підприємствах для управління їх інноваційно-технологічною діяльністю з метою підвищення доцільності проведених заходів з розвитку інновацій і технологій, їх потенціалу, а також зважаючи на особливості функціонування підприємств олійно-жирової галузі нами розроблена методика оцінювання ефективності активної стратегії управління потенціалом інноваційно-технологічного розвитку підприємства олійно-жирової галузі, яка передбачає обрахунок наступних груп показників (табл. 1) для оцінки ефективності стратегії управління потенціалом інноваційно-технологічного розвитку підприємств олійно-жирової галузі:

**Таблиця 1.**  
**Показники оцінки ефективності активної стратегії управління потенціалом інноваційно-технологічного розвитку підприємства**

| <b>Група показників ефективності</b>           | <b>Показники оцінки ефективності активної стратегії управління</b>                |
|--|---|
| Управління інноваційно-технологічним розвитком | - показник забезпеченості інноваційно-технологічної діяльності ресурсами          |
|  | - показник стимулювання персоналу   |
|  | - показник результативності досягнення цілей інноваційно-технологічної діяльності |
| Управління інноваційно-технологічним портфелем | - показник ефективності використання інвестицій                                   |
|  | - показник відхилення витрат на реалізацію інноваційного портфеля                 |
|  | - показник освоєння нової техніки та технологій                                   |
| Управління створенням інновацій та технологій  | - показник дотримання часових рамок інноваційно-технологічного проекту            |
|  | - показник успішності інноваційно-технологічних проектів                          |
|  | - показник результативності інноваційно-технологічного розвитку                   |

1 група - управління інноваційно-технологічним розвитком;

2 група - управління інноваційно-технологічним портфелем;

3 група - управління створенням інновацій та технологій.

Зазначені показники дозволяють визначити ступінь досяжності першочергово визначених цілей та завдань стратегічного, операційного та тактичного рівнів. Після розрахунку всіх показників за групами та визначення ефективності стратегії та процесу управління в розрізі груп та показників, ми розраховуємо узагальнюючий, результуючий показник ефективності реалізації стратегії управління потенціалом інноваційно-технологічного розвитку підприємств олійно-жирової галузі за такою формулою:

$$K_{\text{рез.реал.страт.}} = \frac{K_{\text{управ.ІТР}} + K_{\text{управ.ІПП}} + K_{\text{управ.СІТ}}}{3} \quad (1),$$

де  $K_{\text{управ.ІТР}}$  - середній відсоток ефективності за показниками 1-ї групи, %;

$K_{\text{управ.ІПП}}$  - середній відсоток ефективності за показниками 2-ї групи, %;

$K_{\text{управ.СІТ}}$  - середній відсоток ефективності за показниками 3-ї групи, %.

Для визначення результативності та ефективності стратегії управління потенціалом інноваційно-технологічного розвитку підприємств олійно-жирової галузі нами було виділено 3 інтервали, які було вибрано нами експертним шляхом на підставі оцінки ефективності діяльності підприємств і є найбільш оптимальним через можливість визначити причинно-наслідкові зв'язки, а також потенційний та наявний вплив різноманітних показників. Зазначені інтервали характеризують ефективність стратегії управління потенціалом інноваційно-технологічного розвитку підприємств олійно-жирової галузі:

- 0% ÷ 35% – найнижче значення, що характеризує недосягнення показників ефективності управління та стратегії, неефективну реалізацію підприємством стратегії та неефективне використання ресурсів і потенціалу;

- 35% ÷ 70% – середнє значення, що характеризує часткове досягнення окремих показників ефективності управління та стратегії, недостатній рівень ефективності реалізації підприємством стратегії та використання ресурсів і потенціалу;

- 70% ÷ 100% – найвище значення, що характеризує ефективну реалізацію підприємством стратегії, при якій процес стратегічного управління потенціалом інноваційно-технологічного розвитку є добре керованим і сприяє досягненню цільових показників ефективності при максимально ефективному використанні ресурсів та потенціалу інноваційно-технологічного розвитку підприємства.

**Висновки з проведеного дослідження.** Підсумовуючи вищевикладене, можна стверджувати, що активна стратегія управління потенціалом інноваційно-технологічного розвитку спрямована на отримання

переваг підприємством олійно-жирової галузі в конкурентному середовищі та утримання їх, адже вона дозволяє, по-перше, моделювати свій розвиток в двох основних часових вимірах - сьогодення і майбутнє; по-друге, швидко реагувати на зовнішні і внутрішні зміни шляхом імплементації в діяльність підприємства відповідних інноваційно-технологічних рішень, інтенсивності інноваційної діяльності, якісних і кількісних змін компонентів діяльності та складових потенціалу підприємства, тощо. В той же час, оцінка результатів та реалізації зазначеної стратегії дозволяє власникам та керівникам підприємства встановити ефективність активної стратегії управління потенціалом інноваційно-технологічного розвитку, виявити можливі відхилення і на їх підставі скоригувати стратегію, програму та бізнес-плани управління потенціалом інноваційно-технологічного розвитку підприємства, інструментарій та механізми для забезпечення більш ефективної реалізації активної стратегії, підвищення ефективності та дієвості стратегічних управлінських рішень.

#### **Список використаної літератури.**

1. Агеева Н.Г. Стратегическое управление наукоёмким предприятием (Адаптация к динамичным изменениям внешней среды). - М.: Изд-во МАИ-ПРИНТ, 2009. 387 с.
2. Ерохина Е.А. Теория экономического развития: системно-синергетический подход. - М.: Дело, 2002. 157 с.
3. Аньшин В.М. Инновационный менеджмент: концепции, многоуровневые стратегии и механизмы инновационного развития / В.М. Аньшин, А.А. Дагаев. 3-е изд., перераб., доп. - М.: Дело, 2007. 584 с.
4. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент. - СПб.: Питер, 2008. 448 с.
5. Полянин А.Ю. Инновационная стратегия как основа среднесрочного развития предприятия // Транспортное дело России. 2013. No 5. С. 82–84.
6. Моделирование динамики распределения предприятий отрасли по уровням эффективности (на примере черной металлургии) / Л.М. Гельман, М.И. Левин, В.М. Полтерович, В.А. Спивак // Экономика и математические методы. 1993. No3. Том 29. С. 460-469.

#### **References.**

1. Ageeva, N.G. (2009), Strategic management of a knowledge-intensive enterprise (Adaptation to dynamic changes in the external environment), Moscow, Russia, P. 387.
2. Erokhina, E.A. (2002), Economic development theory: a systemic-synergetic approach, Moscow, Russia. P.157.
3. Anshin, V.M. (2007), Innovation management: concepts, multilevel strategies and mechanisms for innovative development, Moscow, Russia. P. 584.
4. Fatkhutdinov, R.A. (2008), Innovation management, Sankt-Peterburg, Russia. P. 448.
5. Polyenin, A.Y. (2013), "Innovation strategy as the basis for medium-term development of an enterprise", *Transport business of Russia*, vol. 5, pp. 82-84.
6. Gelman, L.M., Levin, M.I., Polterovich, V.M. and Spivak, V.A. (1993), "Modeling the dynamics of the distribution of industry enterprises by levels of efficiency (on the example of ferrous metallurgy)", *Economics and Mathematical Methods*, vol 3, pp. 460-469.

*Стаття надійшла до редакції 20.01.2020 р.*