

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

**ДОРОШКЕВИЧ КАТЕРИНА ОЛЕГІВНА**



**УДК 338.262: 65.012.2(084.21)**

**СТРАТЕГІЯ І ТАКТИКА РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ  
ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ АКТИВІЗАЦІЇ МЕНТОРСТВА**

**Спеціальність 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами  
(за видами економічної діяльності)**

**РЕФЕРАТ  
дисертації на здобуття наукового ступеня  
доктора економічних наук**

**Львів 2024**

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана на кафедрі менеджменту і міжнародного підприємництва Національного університету «Львівська політехніка» Міністерства освіти і науки України.

**Науковий консультант:**

доктор економічних наук, професор  
**КУЗЬМІН ОЛЕГ ЄВГЕНОВИЧ**,  
Національний університет «Львівська  
політехніка», професор  
кафедри менеджменту і міжнародного  
підприємництва

**Офіційні опоненти:**

доктор економічних наук, професор,  
**ЧЕРЕП АЛЛА ВАСИЛІВНА**,  
Запорізький національний університет,  
завідувач кафедри фінансів, банківської справи  
та страхування

доктор економічних наук, професор,  
**АРЕФ'ЄВА ОЛЕНА ВОЛОДИМИРІВНА**,  
Національний авіаційний університет,  
завідувач кафедри економіки повітряного  
транспорту

доктор економічних наук, професор,  
**ЮРИНЕЦЬ ЗОРИНА ВОЛОДИМИРІВНА**,  
Львівський національний університет імені  
Івана Франка,  
професор кафедри менеджменту

Захист відбудеться «06» листопада 2024 р. о 14:00 годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 35.052.03 у Національному університеті «Львівська політехніка» (79013, м. Львів, вул. С. Бандери, 12, 4 корпус, ауд. 209-а).

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Національного університету «Львівська політехніка» (79013, м. Львів, вул. Професорська, 1)

Учений секретар спеціалізованої  
вченої ради Д 35.052.03,  
д.е.н., проф.



Андрій ЗАВЕРБНИЙ

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми.** Стратегія як довгостроковий напрям перспективного розвитку є невід'ємною та значимою складовою управління, що розробляється, гармонізується та впроваджується підприємствами. Переважна більшість суб'єктів господарювання залучені до процесів стратегічного планування та визначають стратегії власного розвитку, для чого здійснюються управлінські аналітичні процеси, задіюється інтелектуальний капітал та спрямовуються фінансові потоки. Проте стратегія розвитку підприємства не завжди реалізовує себе як дорожня карта для досягнення його цілей, а результати роботи стратегічних підрозділів організації та показники його діяльності характеризуються посередньою успішністю чи незначними здобутками через відсутність належно сформованих та практично втілених тактик. Покращення стратегічних позицій та управлінських процесів підприємства лежить у площині створення ефективного механізму стратегії і тактики та забезпечення його функціонування на засадах розвинутого теоретичного підґрунтя та практичних аспектів менеджменту.

Досліджуючи цілі сталого розвитку в Україні відзначимо те, що інновації є визнаною передумовою поступу у національній економічній системі. Технологічний прогрес розглядається як чинник, що забезпечує вирішення екологічних та економічних проблем та підкреслюється його здатність впливати на соціальні фактори, а головний пріоритет має розвиток інноваційних екосистем, інформаційно-телекомунікаційних технологій та інших видів економічної діяльності на інноваційній основі.

Водночас інноваційний розвиток підприємства не можливо забезпечити в умовах розбалансованості ресурсної складової та бізнес-процесів зі створення споживчої цінності, помилкового визначення пріоритетів, декларативного характеру місії та цілей, відображення глобальних планів, не підкріплених тактичними підходами та заходами із їх реалізації, відсутності чіткого розуміння працівниками конкурентної позиції підприємства, низького рівня мотивації працівників та недостатнього розкриття компетентісного потенціалу тощо. Ці процеси характеризують впровадження стратегій на підприємствах в умовах національної економіки та обумовлюють низку результативність їх стратегічного управління.

У загаданих умовах слід відзначити низький рівень інноваційної складової вітчизняних підприємств, який не передбачає значної модернізації їх бізнес-процесів та нововведень загалом. Як відомо, в основі інноваційного розвитку перебуває винахідництво, креативно-творча діяльність та відкриття, які втілюють працівники підприємства. Тож, важливо надати їм належний рівень мотивування та можливості для розвитку, які забезпечуються у процесі менторингу, що зарекомендував себе одним із найпопулярніших інструментів зростання працівників. Доцільно сприяти навчанню та професійному розвитку працівників, передачі знань в умовах стратегічно-тактичного управління, базисом якого є творчість, наука та інновації.

Вагомий внесок у розвиток теоретичного підґрунтя, методичних положень та практичних рекомендацій, що розкривають сучасні підходи до побудови

стратегії і тактики суб'єктів господарювання та менторингу, зробили такі науковці: С. Алексєєв, О. Ареф'єва, В. Геєць, Н. Георгіаді, С. Ілляшенко, О. Ємельянов, А. Завербний, Р. Каплан, О. Кузьмін, Л. Ліпич, А. Марков, О. Мельник, О. Мороз, Д. Нортон, П. Нівен, І. Олексів, П. Перерва, О. Пирог, Ю. Погорелов, Н. Подольчак, М. Портер, Н. Станасюк, Л. Федулова, В. Харчук, І. Хома, Н. Чухрай, Т. Яворська тощо. Питання інноваційного розвитку у діяльності суб'єктів господарювання досліджували: В. Брич, Л. Гораль, П. Микитин, О. Маслак, Н. Галиш, О. Борисяк, Г. Жекало, М. Сокол, М. Шкварилюк, А. Череп, З. Юринець та ін. вчені. Водночас, зважаючи на істотні напрацювання у цьому напрямі наукових досліджень, недостатньо розроблено концептуальні засади та інструментарій стратегічно-тактичного управління, який слід розвинути на засадах активізації менторства. Усе це зумовило вибір теми дисертаційної роботи, її мети та завдань.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Робота виконана в межах науково-дослідної роботи кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва Національного університету «Львівська політехніка» «Ресурсно-інформаційне забезпечення моделей розвитку національних економік та їх суб'єктів у глобальній економічній системі» (номер державної реєстрації: 0121U108836). Особистий внесок автора полягає в розвитку науково-методичних засад моделювання процесів стратегічного планування інноваційної діяльності підприємства, що забезпечені марківськими ланцюгами та передбачає перехід між дискретними станами та їх оновлення під дією чинника активізації менторингової діяльності (акт впровадження від 02.04.2021 р.). Матеріали дисертаційної роботи використанні при розробленні держбюджетних тем Національної металургійної академії України «Моделювання економічної поведінки та стратегії розвитку суб'єктів господарювання» (номер державної реєстрації 0116U008360) (акт впровадження № 449 від 06.04.2017 р., № 477 від 06.06.2017 р., № 162 від 05.04.2018 р.), «Методологія управління підприємствами різних організаційно-правових форм та форм власності» (номер державної реєстрації 0107U001146) (акт впровадження 01/08–378/4 від 02.12.2014 р., № 448 від 03.06.2016 р.), «Сучасні методи та фінансово-економічні механізми управління суб'єктами господарювання регіону» (номер державної реєстрації 00117U002349) (акт впровадження № 237 від 04.04.2017 р.) та ініційованої теми «Методологія соціально-економічного, інформаційного та науково-технічного розвитку регіонів, галузей виробництва, підприємств та їх об'єднань» (номер державної реєстрації 0116U006782) (акт впровадження № 143 від 20.05.2019 р.); Одеського Національного університету імені І.І. Мечнікова «Дослідження пріоритетних напрямів регіональної політики в економічній сфері» (номер державної реєстрації 0110U007602) (акт впровадження № 136 від 31.10.2014 р.); Дніпровського Державного аграрно-економічного університету «Фінансове забезпечення сталого розвитку аграрного сектору України» (номер державної реєстрації 01114U006058) (акт впровадження № 15-08-0051/4 від 24.05.2018 р.), «Організаційно-методичні засади обліку, звітності і контролю у системі

забезпечення економічної стійкості підприємств» (номер державної реєстрації 0116U003135) (акт впровадження № 659 від 06.11.2017 р.).

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертаційної роботи є розроблення концептуально-методологічних, методичних, інструментальних та прикладних засад стратегії і тактики розвитку інноваційної діяльності підприємств на засадах активізації менторства.

Для досягнення визначеної мети дисертаційної роботи, окреслені та виконані такі завдання:

- розвинути понятійно-термінологічний апарат стратегії і тактики розвитку інноваційної діяльності підприємств на засадах активізації менторства, зокрема, використати дефініцію поняття та складові «інноваційного розвитку підприємства», здійснити специфікацію змістової та функціональної ролі стратегії і тактики розвитку інноваційної діяльності підприємств на засадах активізації менторства;

- удосконалити концептуальну модель, за якою інноваційний розвиток підприємств націлений на впровадження прогресивного типу управління на засадах менторства, що реалізується за допомогою процесів стратегічного планування інноваційного розвитку, складовими якого є стратегія і тактика;

- розвинути стратегування інноваційної діяльності на засадах активізації менторства, структурно-логічну модель для діагностики та типологію чинників стратегічно-тактичного інноваційного розвитку, порядок та типологію менторства, принципи його використання та переваги у застосуванні;

- удосконалити концептуальну модель менторства у системі інноваційної діяльності з урахуванням системоутворюючих запитів, функціональних диспозицій, порядку менторингу, елементів адміністрування на підприємстві та ресурсного забезпечення при здійсненні інноваційної діяльності;

- розвинути аналітичний інструментарій, методи та принципи адміністрування стратегії і тактики інноваційної діяльності підприємства при використанні менторингу із метою визначення рівня її результативності в умовах застосування таксономічних показників та систему контент-аналітики, що забезпечує якісний та кількісний аналіз менторингу в умовах побудови стратегії і тактики інноваційної діяльності підприємств;

- удосконалити та адаптувати модель стратегування інноваційної діяльності підприємства, використовуючи ланцюги Маркова, що забезпечило прогнозування зміни його станів та розрахунок імовірності перетворення процесів стратегічного планування;

- використати сформовані ланцюги Маркова та розвинути їх у напрямі імітаційного моделювання для дослідження переходу між його етапами (станами марківської моделі) під впливом дії процесів менторингу;

- рекомендувати системний підхід до оцінювання і прогнозування результативності стратегії інноваційної діяльності підприємства та менторства, що забезпечує виявлення відмінності у рівні залучення до процесів менторингу різних структурних одиниць підприємства (відділів), для чого передбачено апостеріорні порівняння за критерієм Тьюкі;

- використати елементи методу суфіксного дерева для генерування тактичних підходів із реалізації стратегії інноваційної діяльності, що в умовах онлайн модуляції забезпечує релевантність проведених розрахунків;

- розробити метод вибору тактичних підходів у процесі стратегування інноваційного розвитку підприємств, який передбачає виявлення тих тактик, що відповідають критеріям прийнятності та інноваційності, використовуючи елементи методу побудови суфіксного дерева;

- удосконалити моделювання тактичних рішень при стратегуванні розвитку підприємств, що передбачає декомпозицію тактичних заходів та притаманних їм станів, статистичне оцінювання рівня внутрішньої узгодженості і кореляційних зв'язків, взаємовиключності їх застосування у процесі стратегічного управління підприємством.

**Об'єкти дослідження** є стратегія і тактика розвитку інноваційної діяльності підприємств та процеси застосування менторства.

**Предметом дослідження** є теоретико-методологічні та методичні положення щодо визначення стратегії і тактики розвитку інноваційної діяльності підприємств в умовах активізації менторства.

**Методи дослідження.** Методологічну основу дисертації становлять загальнонаукові, абстрактні та спеціальні методи, прийоми та принципи наукових досліджень. Для досягнення окресленої теми та визначених завдань дисертації використано такі загально наукові методи: теоретичні – при розвитку понятійно-термінологічного апарату за проблемою, групуванні чинників, формуванні класифікаційних ознак та відповідних їх видів менторингу формуванні концептуальних моделей за проблемою стратегії і тактики розвитку інноваційної діяльності підприємств в умовах застосування менторства (п. 1.1-1.3, п. 2.1, п. 2.3); емпіричні – для бібліометричного аналізування бази даних Scopus, побудови мережної схеми ключових слів стратегії і тактики інноваційного розвитку підприємства, їх семантичного аналізування (п. 2.2) та оцінювання практик стратегування інноваційної діяльності підприємств та застосування ними менторства (п. 3.3); евристичні – математичного апарату ланцюгів Маркова для стратегування інноваційного розвитку підприємства на засадах менторингу (п. 4.1-4.3), таксономічного аналізування рівня досягнення стратегічних цілей підприємства (п. 3.1, п. 3.3), контент-аналізу менторингової діяльності у матеріалах Європейської комісії та Державної служби статистики України (п. 3.2); абстрактні (економічні) – бенчаркінг для коучінгу, баддингу, супервізії, шадовінгу, едвайзінгу (п. 1.3); спеціальні – для моделювання бізнес-процесів підприємства (Process Modeler (BPwin) із підтримкою методології функціонального моделювання IDEF0) (п. 2.3), методу суфіксного дерева для генерування тактичних підходів із реалізації стратегії інноваційної діяльності (п. 5.1, п. 5.2), апостеріорні порівняння за критерієм Тьюкі для виявлення відмінності у рівні залучення до процесів менторингу (п. 4.3).

*Інформаційну базу досліджень* сформовано за результатами наукових праць вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів, фахівців із питань стратегічного, тактичного управління і менторингової діяльності, використовуючи статистичні звіти Європейської комісії, дані фінансової звітності вітчизняних підприємств,

матеріали управлінської звітності суб'єктів менторингової діяльності, аналітичні зведення міжнародних статистичних організацій та Державної служби статистики України.

**Наукова новизна** одержаних результатів полягає у концептуальному вирішенні науково-прикладної проблеми визначення стратегії і тактики розвитку інноваційної діяльності підприємств в умовах активізації менторства.

Основні наукові результати, які характеризують новизну виконаного дослідження, полягають у такому:

*вперше:*

- розроблено підхід до генерування тактичних підходів у процесі стратегування інноваційної діяльності підприємств, що передбачає використання елементів методу суфіксного дерева та онлайн модуляцію, яка забезпечує високий рівень відповідності отриманих результатів, сформованим стратегічним атрибутам та критеріям релевантності;

- побудовано модель, яка дає змогу упорядкувати тактичні підходи із реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємств на засадах їх критеріальної актуалізації, що опирається на сформовані концептуальні положення та рекомендації із використання елементів суфіксного дерева, чим забезпечує взаємозв'язок із місією і цілями підприємства;

- розроблено інструментарій імітації стратегічного планування для забезпечення обсервації перебігу станів стратегічного планування шляхом цілеспрямованого наставницького впливу на працівників підприємства в умовах інноваційного розвитку, що характеризує перехід між етапами марківської моделі;

*удосконалено:*

- модель стратегічного планування інноваційної діяльності підприємства, що, на відміну від наявних, передбачає використання математичного апарату ланцюгів Маркова та оцінювання імовірності перебування у кожному із станів моделі у визначений період часу, що забезпечує утилізацію генеративної матриці перехідних імовірностей ланцюгу Маркова;

- положення з оцінювання і прогнозування результативності стратегії інноваційної діяльності підприємства, що, на відміну від існуючих, базується на застосуванні системного підходу у процесі стратегічно-тактичного розвитку на засадах менторства та забезпечує виявлення відмінності у рівні залучення до процесів менторингу цільових груп підприємства на засадах апостеріорних порівнянь за критерієм Тьюкі;

- моделювання тактичних рішень щодо стратегування підприємств в умовах інноваційної діяльності, що, на відміну від діючих, передбачає декомпозицію тактичних заходів та притаманних їм станів, математично-статистичні оцінки рівня внутрішньої узгодженості і кореляційних зв'язків, які забезпечують рефлексію у координації тактичних підходів із реалізації стратегії, чим виявляють взаємовиключність їх застосування у процесі стратегічного управління підприємством;

- концептуальну модель інноваційного розвитку підприємств, яка, на відміну від чинних, націлена на впровадження прогресивного типу управління

на засадах активізації менторства, що опирається на положення, згідно якого тактика є логічним продовженням та засобом реалізації стратегії підприємства, що розробляється на короткострокові періоди часу, базується на системоутворюючих запитах, функціональних диспозиціях, порядку менторингу, елементів адміністрування на підприємстві та ресурсного забезпечення при здійсненні інноваційної діяльності, забезпечуючи реалізацію стратегічних цілей на засадах використання ресурсів підприємства, його знань, умінь, інформації та забезпечення зворотнього зв'язку;

*набуло подальшого розвитку:*

- підхід до оцінювання стратегії та тактики інноваційного розвитку підприємств, що, на відміну від діючих, передбачає встановлення адміністративних доктрин в умовах активізації менторингу та спрямованих на забезпечення аналітичного інструментарію успішного виконання планів, чим передбачає використання таксономічного аналізу тактичних показників BSC підприємств, уточнений порядок їх аналізування;

- типологія чинників, які визначають побудову стратегії і тактики на засадах активізації менторства, що, на відмінну від існуючих, сформована за бібліометричним аналізом бази даних Scopus, на підставі побудови мережних схем ключових слів і їх семантичного аналізування, та передбачає виділення груп галузевих, суспільних, мікроекономічних та макроекономічних чинників;

- фактори стратегічно-тактичного розвитку в умовах інноваційної діяльності, до яких, на відмінну від існуючих, зараховано менторинг, що реалізується на принципах цілеспрямованості, активізації, системності, добровільності, діагностування тощо та забезпечує формування партнерських відносин між ментором та менті і сприятливого психологічного клімату у колективі, не потребує найму на роботу наставників (тренерів, коучів, тьюторів тощо);

- понятійно-термінологічний апарат стратегії і тактики розвитку інноваційної діяльності підприємств на засадах активізації менторства, що, на відміну від наявного, використовує дефініцію та статистичний аналіз складових «інноваційного розвитку підприємства», виявлення їх взаємозв'язків та закономірностей і тим самим, вирішення низки сутнісних, наукових і управлінських проблем, пов'язаних із розкриттям цінності впровадження менторства на підприємствах.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що викладені в дисертації пропозиції та рекомендації, отримані за результатами досліджень, дозволяють суб'єктам господарювання підвищити результативність їх функціонування та забезпечити досягнення встановлених цілей, отримання конкурентних переваг, оптимізування алокації ресурсів та їх застосування у діяльності із створення вартості та можуть бути покладені в основу вирішення методологічних і практичних проблем щодо побудови стратегії і тактики інноваційного розвитку підприємств в умовах активізації менторингу. Окремі положення дисертації (впроваджено положення із аналізування стратегії і тактики розвитку інноваційної діяльності підприємства на засадах активізації менторства, що забезпечує оцінювання рівня узгодженості зі стратегією компанії



за ключовими показниками BSC та послідовність аналізування стратегії і тактики інноваційної діяльності підприємства, яка спрямована на вивчення результативності дій підприємства у процесі реалізації його стратегії та виконання передбачених тактикою індикаторів; методичні рекомендації із моделювання стратегічного планування інноваційної діяльності підприємства, які передбачають імітаційне моделювання стратегічного планування, у результаті якого визначається варіабельність імовірності його станів в умовах інноваційної діяльності, що свідчить про рівень його реалізації на підприємствах; методичні положення із аналізування стратегії і тактики інноваційної діяльності та відповідні їм етапи, використані для формування відповідного аналітичного інструментарію на різних етапах стратегічного і тактичного планування, при оцінюванні конкурентних позицій підприємства, з метою підвищення його потенціалу; методичні рекомендації із оцінювання і прогнозування результативності стратегії інноваційної діяльності, що передбачають оцінювання результативності стратегії на етапах стратегічного планування підприємства та у процесі її реалізації із метою виявлення потреби у коригуванні; модель стратегічного планування інноваційної діяльності підприємства із використанням ланцюгів Маркова та матрицю перехідних імовірностей ланцюгу Маркова, що характеризує стратегічне планування інноваційної діяльності підприємства) використано у діяльності: ТОВ «Євро форвардінг» (довідка № 139 від 02.09.2024 р.), ТОВ «Видавничий дім «Укрпол» (довідка № 1/029 від 19.08.2024 р.), ПрАТ «Львівський електроламповий завод «ІСКРА» (довідка № 18-3 від 23.08.2024 р.), Львівська філія Акціонерного товариства «Укртелеком» (довідка № 92/А-100-4 від 03.02.2024 р.), ТОВ «БУДІНДУСТРІЯ ЛЬВІВ» (довідка № 48 від 12.06.2024 р.).

Основні положення дисертаційної роботи використовуються у навчальному процесі Національного університету «Львівська політехніка», зокрема у викладанні дисциплін «Міжнародний стратегічний менеджмент», «Економетрика у міжнародному бізнесі» для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 292 «Міжнародні економічні відносини» та «Менеджмент» для студентів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю 292 «Міжнародні економічні відносини» (довідка № 67-01-1475 від 04.09.2024 р.).

**Особистий внесок автора.** Усі наукові результати, викладені у дисертації, отримано й опрацьовано автором особисто. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, у роботі використано лише ті ідеї, положення і розрахунки, які є результатом особистої роботи здобувача і становлять його індивідуальний внесок.

**Апробація результатів дисертації.** Розроблені положення та наукові результати дисертаційного дослідження були оприлюднені та обговорені на 49 міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях: 6th International Workshop on Modern Machine Learning Technologies «MoMLeT-2024» (Lviv-Shatsk, May 31 – June 1, 2024), VII Всеукраїнська науково-практична конференція «Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством»

(Полтава, 28-29 березня 2024 р.), III Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція «Управління персоналом у системі менеджменту організацій: тенденції та перспективи розвитку» (Львів, 31 травня 2024 р.), 8th International Conference on Computational Linguistics and Intelligent Systems «COLINS-2024» (Lviv, 12–13 April, 2024), 7th International Conference on Computational Linguistics and Intelligent Systems «COLINS-2023» (Kharkiv, 20–21 April, 2023), III Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція «Сучасний стан та перспективи розвитку обліку, аудиту, оподаткування та аналізу в умовах міжнародної інтеграції» (Херсон, Хмельницький, 21–22 листопада 2023 р.), 18th International conference on computer science and information technologies (CSIT) IEEE (Institute of Electrical and Electronics Engineers) (Lviv, 19–21 October, 2023), Міжнародна науково-практична конференція «Глобалізаційні виклики: урядування майбутнього» (Київ, 26–27 квітня 2023 р.), 6th International Conference on Computational Linguistics and Intelligent Systems «COLINS-2022» (Gliwice, Poland, 12–13 May, 2022), XXX Міжнародна науково-практична конференція «Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я» (Харків, 19–21 жовтня 2022 р.), 5th International Conference on Computational Linguistics and Intelligent Systems «COLINS-2021» (Kharkiv, 22–23 April, 2021), 16th International conference on computer science and information technologies (CSIT) IEEE (Institute of Electrical and Electronics Engineers) (Lviv, 22–25 September, 2021), 15th International conference on computer science and information technologies (CSIT) IEEE (Institute of Electrical and Electronics Engineers) (Lviv, Zbarazh, 23–26 September, 2020), IV Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Проблеми економіки, фінансів та управління експортно-імпортою діяльністю» (Львів, 15 травня 2020 р.), Міжнародна науково-практична конференція, присвячена 20-річчю з дня заснування кафедри обліку та аудиту ХНТУСГ «Перспективи розвитку обліку, контролю та фінансів в умовах інтеграційних і глобалізаційних процесів» (Харків, 05 листопада 2019 р.), III Всеукраїнська науково-практична конференція «Сучасні проблеми обліку, аналізу, аудиту й оподаткування суб'єктів господарської діяльності: теоретичні, практичні та освітні аспекти» (Дніпро, 28–29 березня 2019 р.), III Міжнародна науково-практична інтернет-конференція молодих учених «Економічний розвиток держави, регіонів і підприємств: проблеми та перспективи» (Львів, 23–24 квітня 2019 р.), IV Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція молодих вчених «Бухгалтерський облік, аналіз і аудит в системі інформаційного забезпечення підприємств» (Львів, 23 березня 2018 р.), IV Всеукраїнська науково-практична конференція «Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформаційної економіки» (Дніпро, 12–13 квітня 2018 р.), XII Міжнародна науково-практична конференція «Маркетинг та логістика в системі менеджменту» (Львів, 25–27 жовтня 2018 р.), II Всеукраїнська науково-практична конференція «Сучасні проблеми обліку, аналізу, аудиту й оподаткування суб'єктів господарської діяльності: теоретичні, практичні та освітні аспекти» (Дніпро, 29–30 березня 2018 р.), Міжнародна науково-практична інтернет-конференція, присвячена 15-річчю кафедри фінансів та банківської справи Дніпровського державного аграрно-економічного

університету «Фінансування, інвестування та кредитування в Україні: проблеми та перспективи розвитку в кризовій економіці» (Дніпро, 20 травня 2018 р.), III Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Сучасний рух науки» (Дніпро, 1–2 жовтня 2018 р.), III Міжнародна науково-практична інтернет-конференція молодих учених «Управління економічними процесами на макро- і мікрорівні: проблеми та перспективи вирішення» (Львів, 24–25 квітня 2018 р.), IV Міжнародна науково-практична конференція до 200-ліття Національного університету «Львівська політехніка» «Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури: виклики постіндустріальної економіки» (Львів, 18–19 травня 2017 р.), III Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція молодих вчених «Бухгалтерський облік, аналіз і аудит в системі інформаційного забезпечення підприємств» (Львів, 17 березня 2017 р.), IV Міжнародна науково-практична конференція «Фінансові аспекти розвитку держави, регіонів та суб'єктів господарювання: сучасний стан та перспективи» (Одеса, 16–17 травня 2017 р.), Всеукраїнська науково-практична конференція студентів, аспірантів і молодих вчених «Роль молоді у розвитку АПК України» (Київ, 19 квітня 2017 р.), Всеукраїнська науково-практична конференція «Сучасні проблеми обліку, аналізу, аудиту й оподаткування суб'єктів господарської діяльності: теоретичні, практичні та освітні аспекти» (Дніпро, 30–31 березня 2017 р.), III Міжнародна науково-практична конференція «Обліково-аналітичне забезпечення системи менеджменту підприємства» (Львів, 27–28 квітня 2017 р.), V Міжнародна науково-практична конференція «Проблеми формування та реалізації конкурентної політики» (Львів, 21–22 вересня 2017 р.), I Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція «Стратегічні перспективи розвитку економічних суб'єктів в нестабільному економічному середовищі» (Кременчук, 21–23 березня 2017 р.), III Міжнародна науково-практична конференція «Фінансові аспекти розвитку держави, регіонів та суб'єктів господарювання: сучасний стан та перспективи» (Одеса, 23–24 грудня 2016 р.), II Міжнародна науково-практична інтернет-конференція молодих вчених «Управління економічними процесами на макро- і мікрорівні: проблеми та перспективи вирішення» (Львів, 14–15 квітня 2016 р.), II Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція молодих вчених «Бухгалтерський облік, аналіз і аудит в системі інформаційного забезпечення підприємств» (Львів, 18 березня 2016 р.), VI Міжнародна науково-практична конференція «Управління інноваційним процесом в Україні: економічні, соціальні та політичні трансформації» (Львів, 19–21 травня 2016 р.), II Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Проблеми економіки, фінансів та управління експортно-імпортою діяльністю» (Львів, 12 травня 2016 р.), III Міжнародна науково-практична конференція «Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури: європейський вектор – нові виклики та можливості» до 50-річчя Інженерно-економічного факультету (Навчально-наукового інституту економіки і менеджменту) (Львів, 14–16 травня 2015 р.), Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція молодих вчених «Бухгалтерський облік, аналіз і аудит в системі інформаційного забезпечення підприємств» (Львів, 20 березня 2015 р.), IV Міжнародна науково-практична

конференція «Проблеми формування та реалізації конкурентної політики», (Львів, 24–25 вересня 2015 р.), XX міжнародна науково-практична конференція «Проблеми і перспективи інноваційного розвитку економіки» (Одеса, 7–11 вересня 2015р.), II Міжнародний науково-практичний симпозиум «Проблеми управління зовнішньоекономічною та митною діяльністю в умовах європейської інтеграції України» (Львів, 24 квітня 2015 р.), V Міжнародна науково-практична конференція «Управління інноваційним процесом в Україні: налагодження взаємодії між учасниками» до 170-річчя Національного університету «Львівська політехніка» та 70-річчя кафедри менеджменту організацій (Львів, 22–23 травня 2014 р.), Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Проблеми управління експортно-імпортною діяльністю» (Львів, 13 травня 2014 р.), II Міжнародна науково-практична конференція «Обліково-аналітичне забезпечення системи менеджменту підприємства» (Львів, 24–25 жовтня 2014 р.), Міжнародна науково-практична інтернет-конференція молодих вчених «Управління економічними процесами на макро- і мікрорівні: проблеми та перспективи вирішення» (Львів, 11–12 квітня 2014 р.), II Міжнародна науково-практична конференція «Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури» (Львів, 16–18 травня 2013 р.), Міжнародна науково-практична конференція «Легалізація економіки та протидія корупції в системі економічної безпеки держави» (Львів, 31 травня 2013 р.), Міжнародна науково-практична конференція «Обліково-аналітичне забезпечення системи менеджменту підприємства» (Львів, 25–28 квітня 2012 р.).

**Публікації.** За темою дисертаційної роботи опубліковано 133 наукових праці загальним обсягом 156,9 друк. арк. (з яких особисто автору належать 35,93 друк. арк.), зокрема: 6 статей у виданнях, що індексуються у наукометричних базах Scopus та Web of Science; 8 публікацій в матеріалах конференцій, що індексовані у міжнародній наукометричній базі SciVerse Scopus; 44 статті у наукових фахових виданнях України, що включені до міжнародних наукометричних баз та 3 статті у інших виданнях України та журналах інших держав; 18 монографій у співавторстві; 41 публікація у матеріалах конференцій; 13 навчально-методичних посібників.

**Обсяг і структура роботи.** Дисертація складається із вступу, п'яти розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг дисертації становить 485 сторінок. Обсяг основного тексту – 359 сторінок. Робота містить 62 таблиць, 58 рисунків, 41 формулу, список джерел із 493 найменувань, а також 23 додатки.

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ

У **вступі** обґрунтовано актуальність теми дисертаційної роботи, сформувано мету і завдання, предмет та об'єкт, методи дослідження, викладено наукову новизну і практичне значення одержаних результатів, вказано особистий внесок здобувача та висвітлено апробацію результатів дослідження.

У першому розділі «**Теоретичні та прикладні засади стратегічного та тактичного розвитку інноваційної діяльності підприємств на засадах активізації менторства**» розкрито сутність, методологічні основи та особливості формування стратегії і тактики інноваційного розвитку на

підприємствах, методичні засади активізації менторства як важливого чиннику стратегічно-тактичного інноваційного розвитку підприємства.

Досліджено понятійно-термінологічний апарат стратегії і тактики розвитку інноваційної діяльності підприємств на засадах активізації менторства, зокрема, уточнено підходи, які передбачають дефініцію «інноваційного розвитку підприємства» та здійснено статистичний аналіз їх складових, що дозволило виявити їх закономірності, взаємозв'язки та вирішити низку сутнісних, наукових і управлінських проблем підприємств, пов'язаних із розкриттям цінності його впровадження на підприємстві (рис. 1).

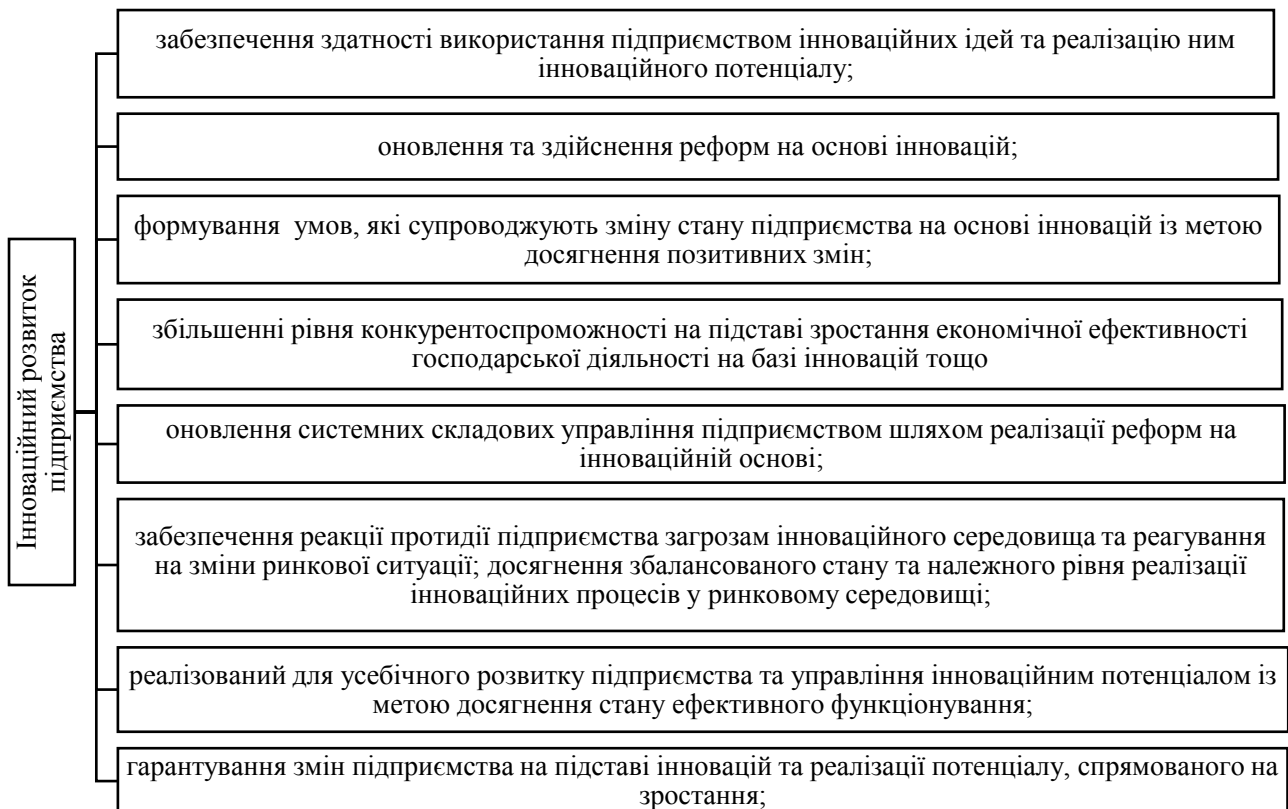


Рис. 1. Базові складові, що окреслюють значення інноваційного розвитку для підприємств

Джерело: розроблено автором

З метою гармонійного тлумачення і ідентичного сприйняття базових понять, здійснено специфікацію змістової та функціональної ролі стратегії і тактики розвитку інноваційної діяльності підприємств на засадах активізації менторства. Отримано положення, згідно якого тактика є логічним продовженням та засобом реалізації стратегії підприємства, що розробляється на короткострокові періоди часу та використовує методи менеджменту і різноманітні способи управлінського впливу, які забезпечують імплементацію стратегічних цілей на засадах використання ресурсів підприємства, знань та умінь працівників тощо.

Розроблено підхід, за яким інноваційний розвиток підприємств передбачає впровадження прогресивного типу управління, що реалізується за допомогою процесів стратегічного планування інноваційного розвитку, складовими якого є стратегія і тактика (рис. 2).

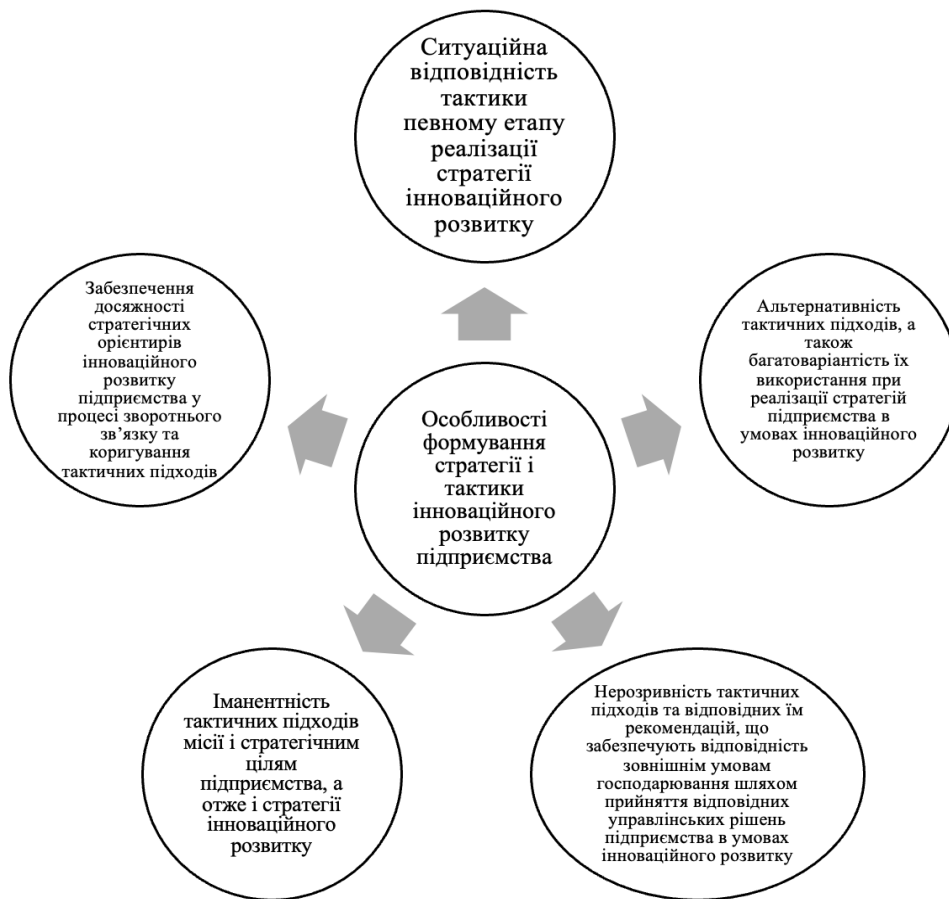


Рис. 2. Особливості формування стратегії і тактики інноваційного розвитку підприємства

Джерело: розроблено автором

Підходом передбачено використання методів менеджменту, різноманітних способів управлінського впливу, які застосовуються як тактичні підходи, що забезпечують реалізацію стратегічних цілей на засадах використання ресурсів підприємства, його знань, умінь, інформації. У межах рекомендованого підходу та обраної стратегії інноваційного розвитку підприємства можна сформувати та реалізувати низку тактичних підходів та забезпечити зворотній вплив на стратегію.

Як чинник стратегічно-тактичного розвитку в умовах інноваційної діяльності, менторинг досліджено на засадах бенчмаркінгу коучінгу, баддингу, супервізії, шадовінгу, едвайзінгу, що дозволило виокремити принципи його реалізації (цілеспрямованості, активізації, системності, урахування потреб та інтересів, добровільності, відсутності єдиних правил, запобігання конфлікту інтересів учасників менторингу, діагностики та актуалізації результатів навчання) та переваги (забезпечує формування партнерських відносин між ментором та менті і сприятливого психологічного клімату у колективі, не потребує найму на роботу тренерів (коучів, тьюторів) тощо).

Побудовано типологію видів менторингу, за такими ознаками: способом проведення, способом та метою здійснення, напрямом, середовищем дії, за характером здійснення, формою навчання.

У другому розділі «**Концепція формування стратегії та тактики розвитку інноваційної діяльності підприємств на засадах активізації**

**менторства»** досліджено закономірності та принципи, виявлено чинники, які забезпечують побудову стратегії та тактики розвитку інноваційної діяльності підприємств на засадах активізації менторства, сформовано концептуальні засади розвитку менторства у системі інноваційної діяльності.

Обґрунтовано підвищення рівня інноваційної складової в управлінні підприємствами і удосконалення процесів управління інноваційною діяльністю, що слід реалізувати на засадах активізації менторингу (персоналізованого навчання учня (менті) зі сторони більш досвідченого колеги (ментора)). Досліджено чинники, які визначають побудову стратегії і тактики на засадах активізації менторства для чого сформовано структурно-логічну модель, що включає: бібліометричний аналіз бази даних Scopus, формування мережних схем ключових слів стратегії і тактики інноваційного розвитку підприємства, їх семантичне аналізування.

Сформовано типологію чинників, які визначають побудову стратегії і тактики на засадах активізації менторства: галузеві, суспільні, мікроекономічні та макроекономічні чинники (рис. 3).



Рис. 3. Чинники побудови стратегії і тактики інноваційного розвитку підприємства на засадах активізації менторства

*Джерело: розроблено автором*

Удосконалено концептуальну модель розвитку менторства у системі інноваційної діяльності, яка базується на системоутворюючих запитах, функціональних диспозиціях порядку менторингу і елементів адміністрування на підприємстві та ресурсного забезпечення при здійсненні інноваційної діяльності. Рекомендовану модель специфіковано за допомогою засобів моделювання бізнес-процесів підприємства (Process Modeler (BPwin) із підтримкою методології функціонального моделювання IDEF0). Функціональна модель менторингу у системі інноваційної діяльності підприємства (діаграма IDEF0 побудована у Process Modeler (BPwin)) наведена на рис. 4.

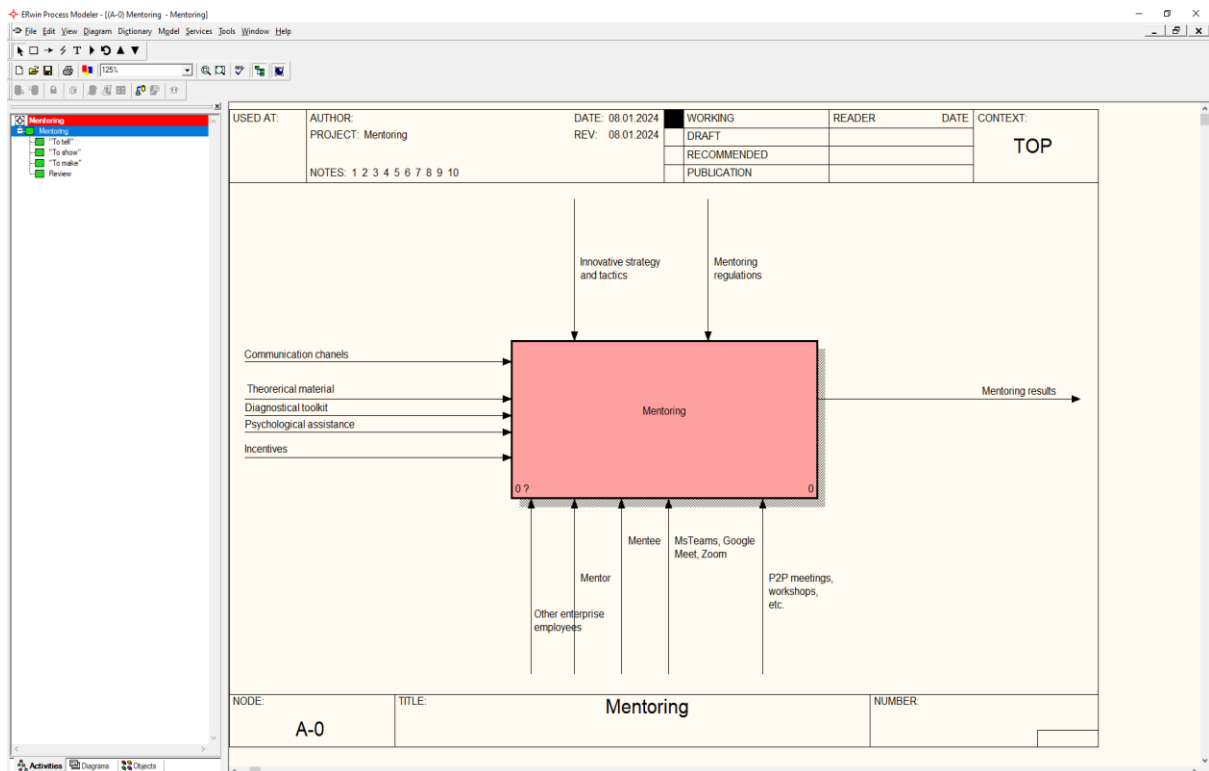


Рис. 4. Функціональна модель менторингу у системі інноваційної діяльності підприємства (діаграма IDEF0 побудована у Process Modeler (BPwin))

Джерело: розроблено автором

Удосконалено порядок менторингової діяльності на підприємствах в умовах інноваційного розвитку, що складається із трьох етапів: підготовчого (забезпечує усі необхідні передумови менторингової діяльності), етапу реалізації (пов'язаний із виконанням менторингових сесій, використанням системи мотиваційних заходів, набуттям менті бажаних компетенцій, стимулюванням ментора тощо) і заключного (передбачає оцінювання результатів менторингу, закріплення отриманих знань та їх практичне застосування тощо). Усі етапи пов'язані каналами зворотного зв'язку.

У третьому розділі «Аналізування умов та методів побудови стратегії та тактики розвитку інноваційної діяльності підприємств на засадах активізації менторства» сформовано положення з аналізування стратегії та тактики розвитку інноваційної діяльності підприємств на засадах активізації менторства, охарактеризовано і проаналізовано вітчизняний та зарубіжний досвід побудови та здійснено оцінювання стратегії та тактики розвитку інноваційної діяльності підприємств на засадах активізації менторства.

З метою встановлення адміністративних принципів оцінювання стратегії та тактики в умовах реалізації усіх видів планування підприємства та забезпечення аналітичного інструментарію успішного виконання планів, запропоновано використовувати таксономічний аналіз, для якого уточнено процес (етапи) впровадження. В якості індикаторів, що використовуються для розрахунку таксономічного показника стратегії компанії ( $d_i$ ), запропоновано використовувати показники BSC. Апробація методології здійснена на ПАТ «Турбоатом», що продемонструвало ефективність стратегічного і тактичного підходів підприємства (табл. 1).



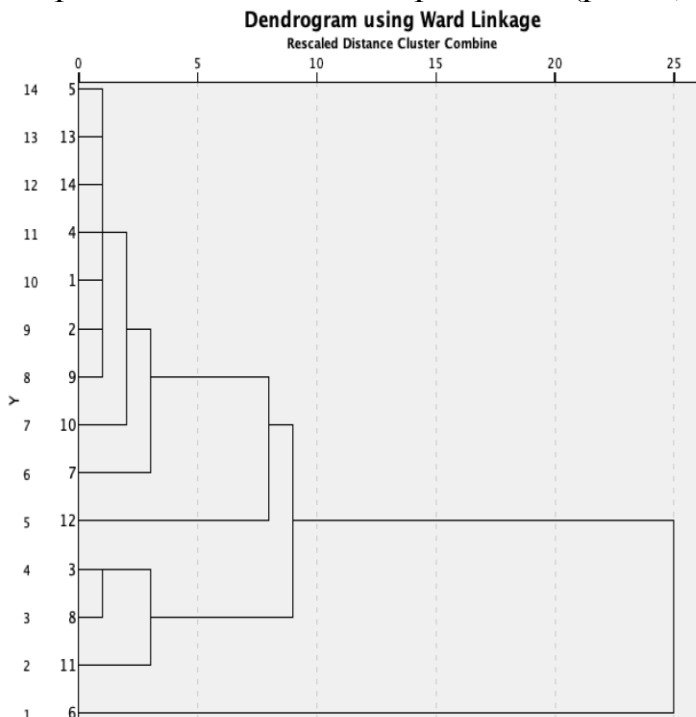
Таблиця 1

Таксономічні параметри оцінювання стратегії та тактики ПАТ «Турбоатом»

Показники	Таксономічні параметри				
	$C_{io}$	$\overline{C}_{lo}$	$S_o$	$C_o$	$d_i$
Перспектива «Фінанси»					
1.1.	0,549558	0,183186	0,757461	1,698108	0,892123
1.2.	0,775189	0,258396		1,773318	0,854286
1.3.	1,078885	0,359628		1,87455	0,808152
Перспектива «Клієнти»					
2.1.	0,579846	0,144961	10,63755	21,42006	0,993232
2.2.	0,339549	0,084887		21,35998	0,996026
2.3.	24,55266	6,138165		27,41326	0,223912
2.4.	0,470646	0,117661		21,39276	0,9945
Перспектива «Внутрішні бізнес-процеси»					
3.1.	114,0579	38,0193	76,03966	190,0986	0,800002
3.2.	0,492857	0,164286		152,2436	0,998921
3.3.	0,602208	0,200736		152,2801	0,998682
Перспектива «Навчання та ріст»					
4.1.	2,432478	0,60812	41,10249	82,81309	0,007343
4.2.	109,5731	27,39329		109,5983	0,750057
4.3.	0,311514	0,077879		82,28285	0,999054
4.4.	1,151396	0,287849		82,49282	0,996511

Джерело: розраховано автором у EXCELL

Методологія перевірена за допомогою IBM SPSS, яка забезпечила оцінку рівня узгодженості зі стратегією компанії за ключовими показниками BSC, що підкреслює важливість включення інтелектуальних систем в аналізування стратегії та тактики підприємства (рис. 5).



Case processing Summary

Parameters	Values				
	2017	2018	2019	2020	2021
N	Valid	14	14	14	14
	Missing	0	0	0	0
Mean	0.9143	0.9429	0.9929	1.1929	1.0071
Median	1.0500	0.9000	0.9500	1.0500	1.0000
Std. Deviation	0.3483	0.1989	0.3583	0.4122	0.2495
Range	1.20	0.80	1.40	1.50	1.00
Minimum	0.10	0.60	0.30	0.90	0.30
Maximum	1.30	1.40	1.70	2.40	1.30

Рис. 5. Дендрограма та статистичні оцінки таксономічних параметрів ПАТ «Турбоатом»

Джерело: розраховано автором у IBM SPSS

Кількісний аналіз менторингу здійснено за матеріалами Європейської комісії у 2020 р., для чого використано 8 змінних ( $x_1$  – частка випускників ПТО (професійно-технічної освіти), які отримали користь від навчання під час роботи у загальній кількості підприємств;  $x_2$  – частка робочої сили, що залучена до навчання та тренінгів;  $x_3$  – частка підприємств, які реалізують програми безперервного навчання та мають відповідний підрозділ, здійснюють бюджетування у загальній кількості підприємств;  $x_4$  – частка підприємств, що проводять навчання через брак кадрів із певними знаннями і навиками у загальній кількості підприємств;  $x_5$  – частка підприємств, чий персонал залучений до менторингу у загальній кількості підприємств;  $x_6$  – частка витрат підприємств, спрямована на програми навчання і менторингу;  $x_7$  – частка підприємств, які працевлаштували працівників, що підвищували свою кваліфікацію у загальній кількості підприємств;  $x_8$  – частка часу, витраченого на внутрішнє навчання на підприємствах) та сформовано 4 кластери (табл. 2).

Таблиця 2

Розподіл країн ЄС та України на кластери за рівнем використання менторингу

№	Країни	Параметри моделі							
		$x_1$	$x_2$	$x_3$	$x_4$	$x_5$	$x_6$	$x_7$	$x_8$
Кластер 1									
C_4	Данія	70.6	55.3	41.3	58.7	4.6	1.0	92.9	46.0
C_26	Фінляндія	76.7	47.9	37.7	56.5	11.3	0.7	90.2	57.5
C_22	Португалія	74.1	35.6	52.6	64.3	6.1	1.0	91.0	62.2
C_18	Мальта	55.4	52.7	29.9	66.8	5.7	1.0	81.4	63.1
C_24	Словенія	55.3	42.6	43.4	56.0	13.0	1.4	91.9	63.4
C_25	Словаччина	62.1	51.3	28.7	36.0	8.6	1.3	94.0	53.1
C_27	Швеція	65.7	62.3	69.7	52.8	17.5	1.3	92.1	67.7
C_15	Литва	57.5	23.8	19.2	83.2	2.6	0.7	92.1	56.2
C_21	Польща	58.4	19.3	15.3	65.3	1.2	0.6	88.4	56.0
C_7	Ірландія	39.2	29.9	48.1	61.5	7.7	1.9	88.4	72.3
C_16	Люксембург	34.5	40.2	53.8	56.0	12.4	1.5	89.0	61.8
C_13	Кіпр	39.2	29.8	46.9	78.5	20.5	0.7	85.1	70.8
Кластер 2									
C_5	Німеччина	94.1	22.7	52.0	33.7	3.6	1.6	93.7	75.3
C_9	Іспанія	96.7	31.7	55.8	45.0	10.6	0.7	82.2	81.5
C_19	Нідерланди	94.9	55.0	53.1	31.5	5.5	2.4	82.7	49.5
C_20	Австрія	91.2	40.1	51.3	37.7	1.3	0.9	94.9	54.8
C_6	Естонія	83.7	58.2	39.2	25.3	1.4	1.6	65.5	58.3
Кластер 3									
C_1	Бельгія	44.8	26.0	65.3	13.5	1.9	1.2	81.3	66.8
C_12	Італія	25.9	25.9	54.0	12.9	10.1	1.7	94.0	57.2
C_3	Чехія	16.1	27.7	50.0	4.3	2.6	0.9	65.2	49.5
C_11	Хорватія	39.5	10.3	21.5	29.7	2.7	0.9	89.1	53.0
C_10	Франція	68.3	43.1	52.8	:	13.4	2.1	85.1	:
Кластер 4									
C_2	Болгарія	:	3.6	16.9	77.7	3.0	0.7	96.0	69.3
C_8	Греція	35.4	6.7	10.3	64.3	2.9	0.3	83.0	27.8
C_14	Латвія	:	24.7	18.4	69.5	1.4	0.6	76.3	51.8
C_17	Угорщина	25.9	26.8	18.8	57.8	5.9	1.2	85.5	32.0
C_23	Румунія	8.1	12.5	7.9	76.9	1.0	0.6	87.9	23.2
C_28	Україна	32.3	8.6	26.5	68.3	2.4	1.2	86.7	42.3

Джерело: побудовано автором у IBM SPSS

Україна попала до кластеру № 4, що містить країни із найнижчим рівнем менторингу, які проте ініціюють менторинг на підприємствах із метою набуття у працівників відповідних знань та навиків (за якими відчувається брак) та більший рівень працевлаштування у результаті здійснення навчання.

Якісний аналіз менторингових програм ЄС та України, що обумовлюють побудову стратегії та тактики розвитку інноваційної діяльності підприємств, дозволив окреслити їх особливості: наявність низки підходів до реалізації менторингу, які супроводжуються відповідним порядком менторингової взаємодії; використання менторингу для допомоги у кризових ситуаціях, при вирішенні соціальних проблем, з метою передачі досвіду та поширення європейських практик у різних країнах; впровадження індивідуальних та групових менторингових сесій, які слід проводити онлайн та при особистих зустрічах учасників; добровільна участь у менторингу, рекрутинг менторів та можливість долучитись до його реалізації тощо.

За результатами дослідження виявлено закономірності у організуванні менторингу на підприємствах (наявність конкретної особи чи підрозділу, відповідального за організування CVT на підприємствах, наявністю бюджету та плану менторингу) та формах його проведення (офлайн, онлайн конференції чи змішані форми), доведено їх статистичну значущість.

За результатами таксономічного аналізу вітчизняних підприємств (ПАТ «Мотор Січ», ПАТ «Укрнафта», ВАТ «ХарП», ТОВ «ДІЛ», ПАТ «Дніпропетровський металургійний завод ім. Комінтерна (Комінмет)», Одеський НПЗ, ПАТ «Турбоатом», ТОВ «Видавничий дім «Укрпол», ТОВ «Євро Форвардінг» тощо) виявлено результативність досягнення тактичних цілей, зроблено висновки щодо їх конкурентної позиції, рівня використання ресурсів, розвитку персоналу на засадах менторингу.

У розділі 4 **«Модель побудови стратегії інноваційного розвитку підприємств на засадах активізації менторства»** здійснено моделювання процесів стратегічного планування інноваційної діяльності підприємства із використанням ланцюгів Маркова, імітаційне моделювання стратегічного планування інноваційної діяльності в умовах активізації менторингу, проведено оцінювання і прогнозування результативності стратегії інноваційної діяльності підприємства та менторингу.

Процеси стратегічного планування інноваційної діяльності підприємства удосконалено із використанням математичного апарату ланцюгів Маркова. Стани процесів стратегічного планування інноваційної діяльності підприємства та їх порядок описані на рис. 6, ідентифікаторами станів процесу стратегічного планування інноваційної діяльності підприємства є блоки позначені через А, В, С, D, Е, F, G, що необхідні для подальшого моделювання.

Їх використаємо, трансформуючи порядок стратегічного планування інноваційної діяльності підприємства у ланцюг Маркова. При цьому стани процесу стратегічного планування інноваційної діяльності підприємства (А, В, С, D, Е, F, G) прийнято за скінченну множину цілих чисел  $S_i \{1,2,3,\dots, 7\}$ , елементами якої є визначені ідентифікатори станів стратегічного планування інноваційної діяльності підприємства:  $S_1=A, S_2=B, S_3=C, S_4=D, S_5=E, S_6=F, S_7=G$ .

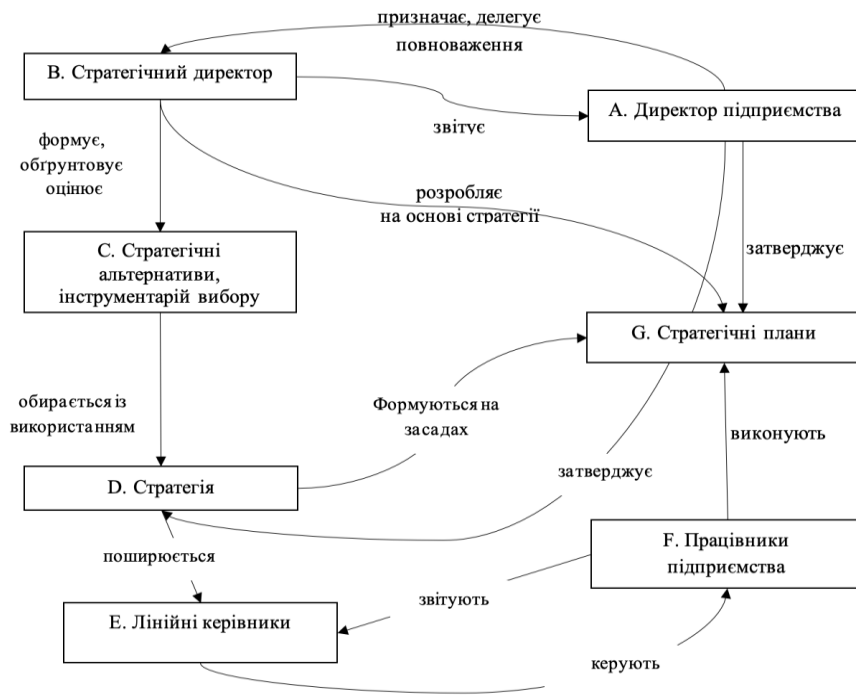


Рис. 6. Стани процесів стратегічного планування інноваційної діяльності підприємства

Джерело: розроблено автором

Граф ланцюга Маркова стратегічного планування інноваційної діяльності підприємства узагальнено на рис. 7.

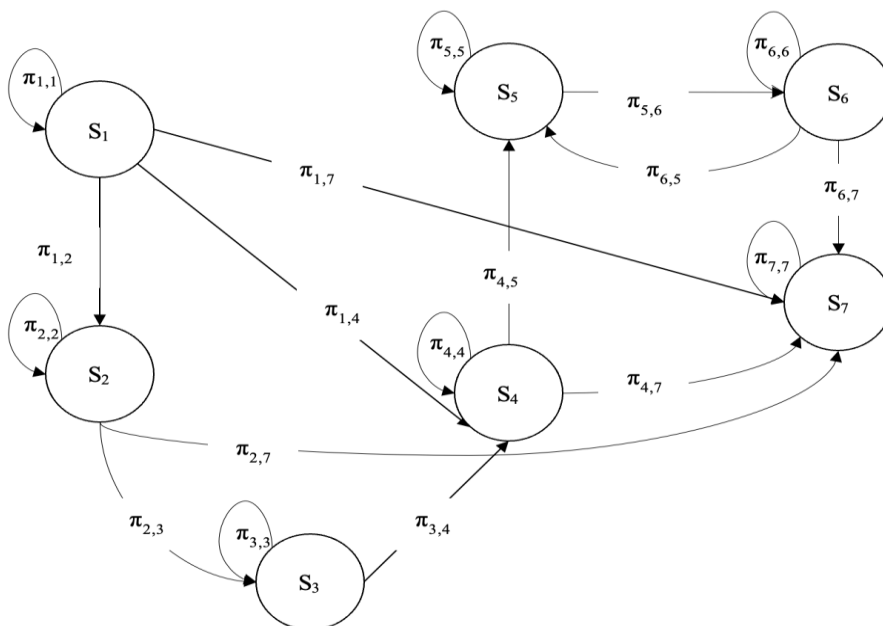


Рис. 7. Граф ланцюга Маркова стратегічного планування інноваційної діяльності підприємства

Примітка:  $\pi_{1,1}$  – імовірність переходу  $S_1$  до нового стану;  $\pi_{1,2}$  – імовірність переходу  $S_1$  до  $S_2$ ;  $\pi_{1,4}$  – імовірність переходу  $S_1$  до  $S_4$ ;  $\pi_{1,7}$  – імовірність переходу  $S_1$  до  $S_7$ ;  $\pi_{2,2}$  – імовірність переходу  $S_2$  до нового стану;  $\pi_{2,3}$  – імовірність переходу  $S_2$  до  $S_3$ ;  $\pi_{2,7}$  – імовірність переходу  $S_2$  до  $S_7$ ;  $\pi_{3,3}$  – імовірність переходу  $S_3$  до нового стану;  $\pi_{3,4}$  – імовірність переходу  $S_3$  до  $S_4$ ;  $\pi_{4,4}$  – імовірність переходу  $S_4$  до нового стану;  $\pi_{4,5}$  – імовірність переходу  $S_4$  до  $S_5$ ;  $\pi_{4,7}$  – імовірність переходу  $S_4$  до  $S_7$ ;  $\pi_{5,5}$  – імовірність переходу  $S_5$  до нового стану;  $\pi_{5,6}$  – імовірність переходу  $S_5$  до  $S_6$ ;  $\pi_{6,6}$  – імовірність переходу  $S_6$  до нового стану;  $\pi_{6,5}$  – імовірність переходу  $S_6$  до  $S_5$ ;  $\pi_{6,7}$  – імовірність переходу  $S_6$  до  $S_7$ ;  $\pi_{7,7}$  – імовірність переходу  $S_7$  до нового стану;

Джерело: сформовано автором

Використання математичного апарату ланцюгів Маркова дозволило згенерувати матрицю перехідних імовірностей ланцюгу Маркова, яка характеризує стратегічне планування інноваційної діяльності підприємства у довгостроковій перспективі та дозволяє виявити похибку моделювання. Її використано при оцінюванні імовірності перебування процесу стратегічного планування у кожному із станів моделі у певний період часу:

$$\|\pi_{i,j}\| = \begin{pmatrix} \pi_{1,1} & \pi_{1,2} & 0 & \pi_{1,4} & 0 & 0 & \pi_{1,7} \\ 0 & \pi_{2,2} & \pi_{2,3} & 0 & 0 & 0 & \pi_{2,7} \\ 0 & 0 & \pi_{3,3} & \pi_{3,4} & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & \pi_{4,4} & \pi_{4,5} & 0 & \pi_{4,7} \\ 0 & 0 & 0 & 0 & \pi_{5,5} & \pi_{5,6} & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 & \pi_{6,5} & \pi_{6,6} & \pi_{6,7} \\ 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & \pi_{7,7} \end{pmatrix}. \quad (1)$$

В умовах активізації менторингу обґрунтовано імітаційне моделювання процесів стратегічного планування інноваційної діяльності, яке забезпечує обсервацію перебігу станів стратегічного планування під зміною зовнішніх чинників впливу (а саме цілеспрямованого наставницького впливу на працівників підприємства) на його процеси в умовах інноваційного розвитку, що характеризує перехід етапами стратегічного планування у Марківській моделі.

Розподілений граф Марківської моделі стратегічного планування інноваційної діяльності підприємства в умовах активізації менторингу наведено на рис. 8.

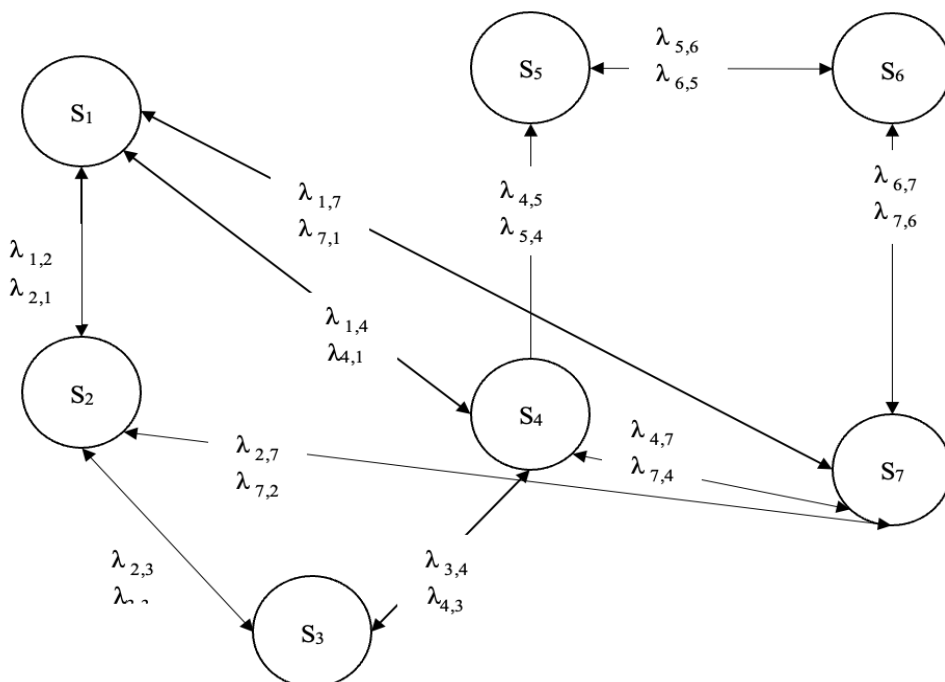


Рис. 8. Розподілений граф Марківської моделі стратегічного планування інноваційної діяльності підприємства в умовах активізації менторингу

Примітка:  $\lambda_{ij}, \lambda_{ji}$  – інтенсивність менторингового впливу на учасників стратегічного планування підприємства;  
Джерело: сформовано автором

Імовірність переходу між дискретними станами та до нового стану моделі стратегічного планування інноваційної діяльності підприємства під дією

чинника активізації менторингової діяльності позначено як  $P_i(t)$ , що слід розраховувати за формулою:

$$\frac{dP_i(t)}{dt} = \sum_{j=1}^n \lambda_{ji} P_j(t) - P_i(t) \sum_{j=1}^n \lambda_{ij}, \quad (2)$$

де  $\lambda_{ji}$ ,  $\lambda_{ij}$  - інтенсивність менторингової впливу на учасників стратегічного планування підприємства;  $\lambda_{ji} P_j(t)$ ,  $\lambda_{ij} P_i(t)$  – вірогідності переходу між станами моделі стратегічного планування інноваційної діяльності підприємства  $\sum_{i=1}^n P_i(t) = 1$

Для визначення імовірності станів, перехід між якими (процеси оновлення) залежить від рівня менторингового впливу на учасників стратегічного планування підприємства слід використати рівняння Колмогорова (3), яке модифіковано відповідно до структури розподіленого графу Марківської моделі стратегічного планування інноваційної діяльності підприємства в умовах активізації менторингу:

$$\left\{ \begin{array}{l} \frac{dP_1}{dt} = \lambda_{21} P_2 + \lambda_{41} P_4 + \lambda_{71} P_7 - (\lambda_{12} + \lambda_{14} + \lambda_{17}) P_1; \\ \frac{dP_2}{dt} = \lambda_{12} P_1 + \lambda_{32} P_3 + \lambda_{72} P_7 - (\lambda_{21} + \lambda_{23} + \lambda_{27}) P_2; \\ \frac{dP_3}{dt} = \lambda_{23} P_2 + \lambda_{43} P_4 - (\lambda_{32} + \lambda_{34}) P_3; \\ \frac{dP_4}{dt} = \lambda_{14} P_1 + \lambda_{54} P_5 + \lambda_{74} P_7 - (\lambda_{41} + \lambda_{45} + \lambda_{47}) P_4; \\ \frac{dP_5}{dt} = \lambda_{45} P_4 + \lambda_{65} P_6 - (\lambda_{54} + \lambda_{56}) P_5; \\ \frac{dP_6}{dt} = \lambda_{56} P_5 + \lambda_{76} P_7 - (\lambda_{65} + \lambda_{67}) P_6; \\ \frac{dP_7}{dt} = \lambda_{17} P_1 + \lambda_{47} P_4 + \lambda_{67} P_6 - (\lambda_{71} + \lambda_{74} + \lambda_{76}) P_7; \end{array} \right. \quad (3)$$

Як відомо, сума всіх імовірностей перехідних станів марківського графу рівна 1, що описує рівняння (4).

$$P_1 + P_2 + P_3 + P_4 + P_5 + P_6 + P_7 = 1 \quad (4)$$

Його додано до системи незалежних рівнянь Колмогорова, кожне із яких містить рівняння імовірності станів марківського графу в умовах активізації менторингу, що рівне сумі отриманих імовірностей усіх станів (з яких виходять стрілки в даному стані розподіленого графу на рис. 8) та інтенсивність відповідних потоків подій, мінус сумарна інтенсивність всіх потоків, що виводять систему із відповідного стану, помножені на їх імовірності ( $i$ -го стану)

Для розв'язку системи рівнянь (3) слід задати інтенсивність менторингового впливу на учасників стратегічного планування підприємства, яку рекомендуємо оцінити у діапазоні  $[0;1]$ .

Розвинуто системний підхід до оцінювання стратегії підприємства, який передбачає її експертизу на етапах планування та оцінювання у процесі реалізації, що на засадах здійсненої діагностики забезпечує виявлення потреби у її коригуванні та містить визначений порядок етапів (рис. 9).

Апробація розвинутого підходу у практичній діяльності торгово-виробничої компанії забезпечила використання витрат на заробітну плату працівників як цільового показника із можливістю його зміни у майбутньому та довело найбільшу результативність стратегії інноваційної діяльності підприємства на етапі її поширення (також поширення стратегічних планів) серед працівників підприємства через їх лінійних керівників (табл. 3).

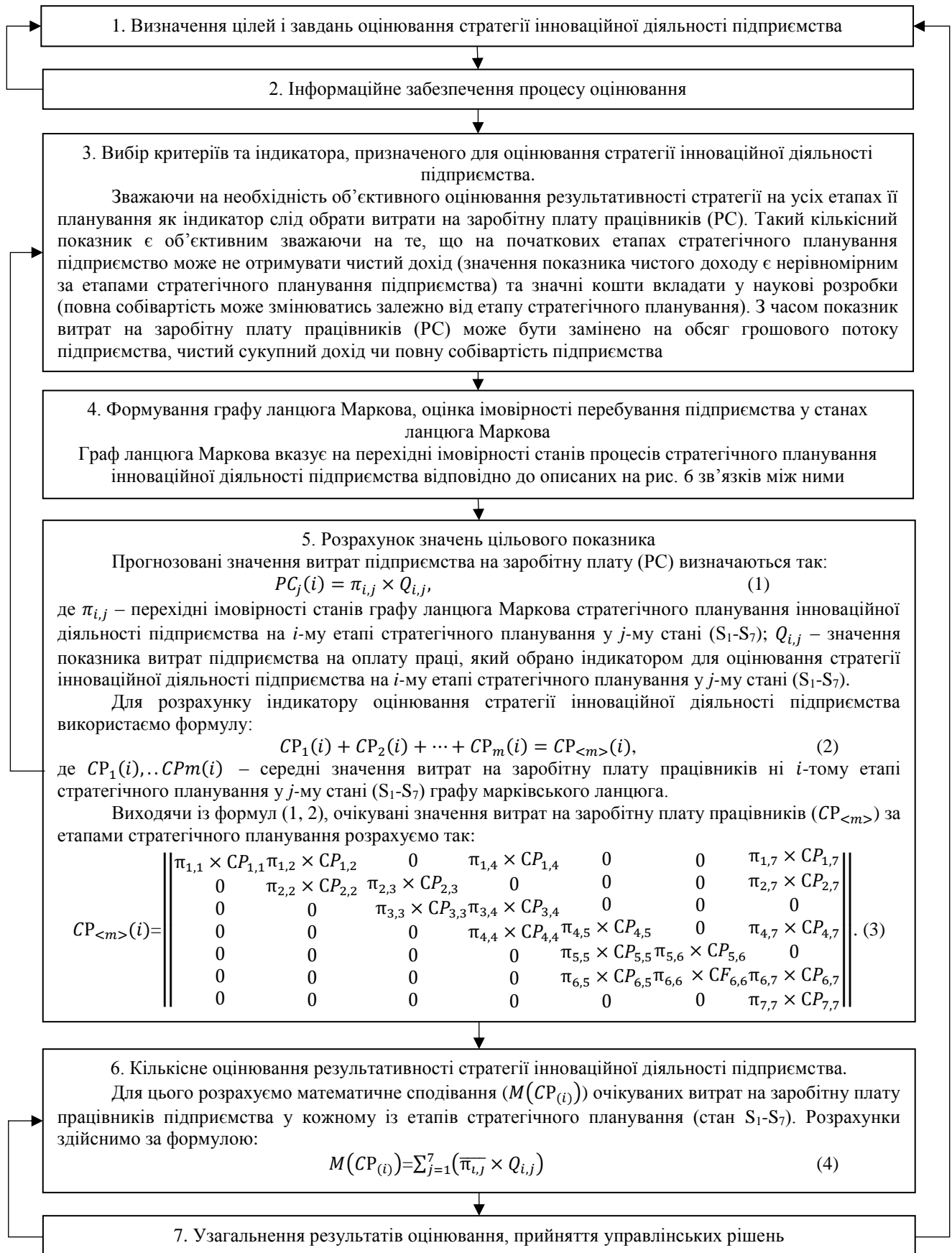


Рис. 9. Порядок комплексного оцінювання стратегії інноваційної діяльності підприємства

Джерело: сформовано автором

Таблиця 3

Оцінювання стратегії інноваційної діяльності та математичне сподівання за етапами стратегічного планування ТЗОВ ВК «Львівхолод»

Показники	Стан процесів графу марківської моделі																	
	S <sub>1</sub>				S <sub>2</sub>			S <sub>3</sub>		S <sub>4</sub>			S <sub>5</sub>		S <sub>6</sub>			S <sub>7</sub>
	π <sub>1,1</sub>	π <sub>1,2</sub>	π <sub>1,4</sub>	π <sub>1,7</sub>	π <sub>2,1</sub>	π <sub>2,2</sub>	π <sub>2,7</sub>	π <sub>3,3</sub>	π <sub>3,4</sub>	π <sub>4,3</sub>	π <sub>4,4</sub>	π <sub>4,7</sub>	π <sub>5,5</sub>	π <sub>5,6</sub>	π <sub>6,5</sub>	π <sub>6,6</sub>	π <sub>6,7</sub>	π <sub>7,7</sub>
CP <sub>i,j</sub>	0,466	0,699	0,933	0,233	0,815	0,933	0,537	1,916	0,802	0,676	0,760	1,168	1,307	1,592	1,341	1,019	0,295	2,894
M(CP <sub>(i)</sub> )	2,332				2,285			2,718	2,604			2,899		2,655			2,894	

Джерело: розраховано автором

Рекомендовано порядок оцінювання менторингу, що містить етапи та показники, які згруповано за двома напрямками: оцінювання рівня процесів менторингу на підприємстві, визначення результативності менторингу підприємства (табл. 4).

Таблиця 4

Система показників, призначених для оцінювання менторингової діяльності на підприємствах

Показники	Сутність	Розрахунок	Критеріальні значення
1	2	3	4
Оцінювання рівня процесів менторингу на підприємстві			
Рівень виконання плану менторингу (P <sub>впм</sub> )	Відношення фактичної кількості працівників, залучених до процесу менторингу (Ч <sub>пф</sub> ) до планових (Ч <sub>пн</sub> )	$P_{впм} = \frac{Ч_{пф}}{Ч_{пн}}$	[0; 0,55] – невиконання плану; [0,56; 0,75] – часткове виконання плану; [0,76; 1] – виконання плану
Рівень витрат на менторингову діяльність та інші види навчання працівників (P <sub>внп</sub> )	Вказує на відношення фактичних витрат, здійснених на менторинг та інші види навчання на підприємстві (Внп <sub>ф</sub> ) до планових, що рекомендовано становить 5% фонду оплати праці (Внп <sub>п</sub> )	$P_{внп} = \frac{Внп_{ф}}{Внп_{п}}$	[0; 0,55] – рівень витрат мінімальний; [0,56; 0,75] – середній рівень витрат; [0,76; 1] – рівень витрат оптимальний
Індекс лояльності працівників до менторингу (I <sub>лоп</sub> )	Розраховується аналогічно до індексу лояльності працівників (eNPS), що передбачає різницю між часткою прихильників (Ч <sub>пмп</sub> ) і критиків менторингу серед працівників підприємства (Ч <sub>кмп</sub> )	$I_{лоп} = Ч_{пмп} - Ч_{кмп}$	[0; 0,55] – програму менторингу слід замінити; [0,56; 0,75] – програму менторингу слід коригувати; [0,76; 1] – програма менторингу відповідає цілям і завданням підприємства
Індекс лояльності керівників до менторингу працівників (I <sub>лок</sub> )	Розраховується аналогічно до індексу лояльності працівників (eNPS), що передбачає різницю між часткою прихильників (Ч <sub>пмк</sub> ) і критиків менторингу (Ч <sub>кмк</sub> ) серед менеджерів (керівників), чий персонал проходив навчання	$I_{лок} = Ч_{пмк} - Ч_{кмк}$	[0; 0,55] – керівники повністю не задоволені програмою; [0,56; 0,75] – керівники частково задоволені програмою менторингу; [0,76; 1] – керівники лояльні до програми менторингу
Оцінювання результативності менторингу на підприємстві			
Рівень стабільності кадрів підприємства (P <sub>скп</sub> )	Відношення чисельності працівників, які працюють на підприємстві понад рік (Ч <sub>сп</sub> ) до загальної кількості працівників підприємства (Ч <sub>пн</sub> )	$P_{скп} = \frac{Ч_{сп}}{Ч_{пн}}$	[0; 0,55] – низька стабільність персоналу підприємства; [0,56; 0,75] – середня стабільність персоналу підприємства; [0,76; 1] – стабільний персонал підприємства
Рівень приросту продуктивності праці (виробітку) на підприємстві (P <sub>пп</sub> )	Вказує на відношення фактичної продуктивності праці (Пп <sub>ф</sub> ) до планової, що рекомендовано становить на 5% більше за продуктивність праці у базовому періоді (Пп <sub>п</sub> )	$P_{пп} = \frac{Пп_{ф}}{Пп_{п}}$	[0; 0,55] – рівень приросту виробітку мінімальний; [0,56; 0,75] – середній рівень приросту виробітку; [0,76; 1] – рівень приросту виробітку оптимальний



Продовження табл. 4

1	2	3	4
Рівень залучення персоналу в інновації ( $P_{зпі}$ )	Відношення кількості працівників, залучених до інноваційної діяльності ( $Ч_{зпі}$ ) до загальної кількості працівників підприємства ( $Ч_{пп}$ )	$P_{зпі} = \frac{Ч_{зпі}}{Ч_{пп}}$	[0; 0,55] – низький рівень; [0,56; 0,75] – середній рівень; [0,76; 1] – високий рівень залучення працівників до інноваційної діяльності
Рівень кількісної укомплектованості штатів підприємства ( $P_{упп}$ )	Відношення кількості працівників, які посіли робочі місця відповідно кваліфікації ( $Ч_{пвк}$ ) до загальної кількості працівників підприємства ( $Ч_{пп}$ )	$P_{упп} = \frac{Ч_{пвк}}{Ч_{пп}}$	[0; 0,55] – низький рівень; [0,56; 0,75] – середній рівень; [0,76; 1] – високий рівень укомплектованості штатів підприємства
Середній ранг відповідності цілям ( $C_{рвц}$ )	Вказує на рівень відповідності цілей персоналу цілям підприємства	Експертна оцінка за заданими критеріями	0 – цілі працівника не відповідають цілям підприємства; 0,5 – часткова відповідність; 1 – цілі працівника цілком відповідають цілям підприємства
Рівень підвищення кваліфікації працівників ( $P_{пкп}$ )	Відношення кількості працівників, які підвищували кваліфікацію у звітному періоді ( $Ч_{пкп}$ ) до загальної кількості працівників підприємства ( $Ч_{пп}$ )	$P_{пкп} = \frac{Ч_{пкп}}{Ч_{пп}}$	[0; 0,55] – низький рівень підвищення кваліфікації працівників; [0,56; 0,75] – середній рівень підвищення кваліфікації працівників; [0,76; 1] – високий рівень підвищення кваліфікації

Джерело: сформовано автором

З метою узагальнення результатів оцінювання запропоновано виявити інтегральний рівень показників ( $I_{рм}$ ), зважаючи їх вагомість. Це забезпечується у процесі використання бально-факторного методу за формулою:

$$I_{рм} = P_{впм} \times k_{впм} + P_{впп} \times k_{впп} + I_{лоп} \times k_{лоп} + I_{лок} \times k_{лок} + P_{скп} \times k_{скп} + P_{пкп} \times k_{пкп} + P_{зпі} \times k_{зпі} + P_{упп} \times k_{упп} + C_{рвц} \times k_{рвц} + P_{пп} \times k_{пп}, \quad (5)$$

де  $k_i$  – вагомість показників, призначених для оцінювання менторингової діяльності на підприємствах;  $\sum_{i=1}^{10} k_i = 1$ .

Для виявлення відмінності у рівні залучення до процесів менторингу різних структурних одиниць підприємства (відділів) передбачено апостеріорні порівняння за критерієм Тьюкі (табл. 5).

Таблиця 5

Апостеріорні порівняння рівня менторингової діяльності на підприємствах за критерієм Тьюкі

Досліджувана пара	Tukey HSD Q statistic	Tukey HSD p-value	Tukey HSD висновки
Підприємство 1 та Підприємство 2	0.1636	0.8999947	незначний
Підприємство 1 та Підприємство 3	0.4658	0.8999947	незначний
Підприємство 1 та Підприємство 4	0.4127	0.8999947	незначний
Підприємство 2 та Підприємство 3	0.6294	0.8999947	незначний
Підприємство 2 та Підприємство 4	0.2490	0.8999947	незначний
Підприємство 3 та Підприємство 4	0.8785	0.8999947	незначний

Джерело: сформовано автором за [https://astatsa.com/OneWay\\_Anova\\_with\\_TukeyHSD/](https://astatsa.com/OneWay_Anova_with_TukeyHSD/)

У розділі 5 «**Моделювання тактичних рішень в сфері забезпечення інноваційного розвитку підприємств на засадах активізації менторства**» здійснено моделювання тактичних підходів із реалізації стратегії інноваційної діяльності підприємства із використанням елементів методу суфіксного дерева, проведено оцінювання та забезпечено вибір тактичних підходів із реалізації стратегії інноваційної діяльності підприємства на засадах активізації менторства, оцінено результативність тактичних підходів із реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємств.

Із метою генерування тактичних підходів для стратегування інноваційної діяльності підприємств використано елементи методу суфіксного дерева. Сформовано порядок розробки тактики інноваційного розвитку підприємств на підставі використання елементів методу суфіксного дерева: визначення атрибутів обраної стратегії підприємства в умовах інноваційного розвитку та формування на їх основі масиву  $T$ ; виявлення суфіксів ( $T[i.., n]$ ) масиву даних довжиною  $n$ , сутність якого визначає стратегію підприємства в умовах інноваційного розвитку, тобто масив  $T$ ; побудова суфіксного дерева (рис. 10); вибір тактики підприємства в умовах інноваційного розвитку, рухаючись від кореня суфіксного дерева до будь-якого із його листів.

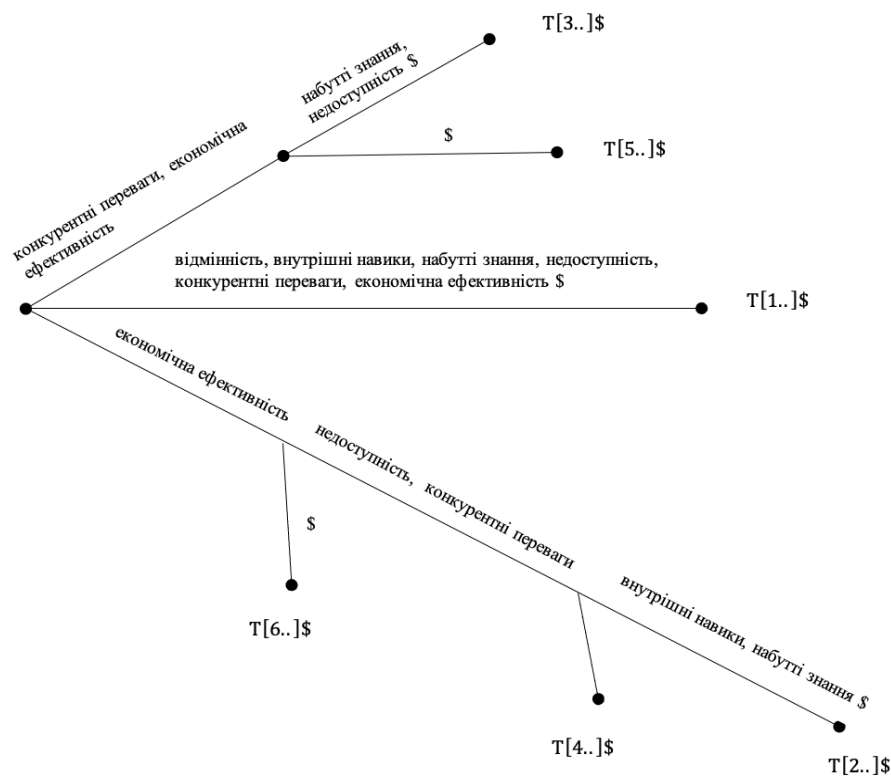


Рис. 10. Суфіксне дерево стратегії диференціації підприємства в умовах інноваційного розвитку

Джерело: сформовано автором

Наведений порядок опирається на визначення атрибутів (характерних рис) обраної стратегії та формування на їх основі масиву даних. Використавши їх, відбувається виявлення суфіксів та побудова дерева, корені та листи якого слід затосовувати при виборі тактичних підходів, для чого рекомендовано онлайн модуляцію, забезпечуючи релевантність проведених розрахунків.

Використовуючи онлайн-алгоритм побудови суфіксного дерева отримуємо ранжований порядок застосування тактичних підходів з реалізації стратегії інноваційної діяльності підприємства. Такий результат при формуванні суфіксного дерева для стратегії підприємства дозволило досягти те, що застосований підхід передбачає визначення рівня масиву значень, притаманних ряду даних. Відповідно до методу Kasai та ін., рівень (ранг) може бути визначений за формулою:

$$\text{Ранг}(k) = LCP(S_{\text{subtab}_{[k-1]}}, S_{\text{subtab}_{[k]}}), \quad (6)$$

де  $LCP(i, j)$  - найдовший загальний префікс суфіксів, зазначених у позиціях  $i$  та  $j$  субрядка.

Алгоритм Kasai та ін. передбачає використання оберненого суфіксного масиву  $\text{sufinv}$ , який можна описати рівнянням:

$$\text{sufinv}[\text{sufstab}[i]] = i. \quad (7)$$

Отже,  $\text{sufinv}[i] = j$ , що означає наявність рангу  $j$  у суфікса  $S_i$ . Водночас,  $\text{sufstab}[j] = i$ . Тобто,  $j$  – суфікс найнижчого рангу  $S_i$ .

Продемонструємо методологію ранжування тактичних підходів (табл. 6).

Таблиця 6

Розрахунок рангів для оберненого масиву P

Ранг ( $i$ )	Підрядок ( $\text{subtab}_i$ )	розрахунок
$p-1$	$k$	$k = \text{sufstab}[\text{sufinv}[i]] - 1$
$p$	$i$	$p = \text{sufinv}[i]$
...	...	...
$q'$	$k+1$	$q' = \text{sufinv}[\text{sufstab}[\text{sufinv}[i] - 1] + 1]$
...	...	...
$p'$	$i+1$	$p' = \text{sufinv}[i + 1]$

Джерело: сформовано автором у результаті узагальнення літературних джерел

Якщо припустити, що  $P = \text{sufinv}[i]$ , то ранг  $S_i$  залежить від його попередника у підрядку та може бути розрахований як:  $\text{Ранг}(P) = LCP(S_{\text{subtab}_{[p-1]}}, S_{\text{subtab}_{[p]}}) = LCP(S_k, S_i)$ , де  $k = \text{subtab}_{(p-1)}$ .

З метою автоматизації процесів визначення рангів для тактичних підходів можливо скористатись спеціалізованими програмами (наприклад, Vmatch, що розроблена С. Куртсом та доступна за посиланням <http://www.vmatch.de/>) або застосувати онлайн-сервіси (наприклад, <http://www.allisons.org/ll/AlgDS/Tree/Suffix/>).

Рекомендовано модель вибору тактичних підходів із реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства, що передбачає такий порядок: визначення цілей і завдань, інформаційне забезпечення процесу вибору тактичного підходу; формування набору стратегічних підходів для реалізації стратегії підприємства, для чого можна використовувати елементи суфіксного дерева; вибір критеріїв прийнятності тактичного підходу (булеві змінні, що характеризують витрати підприємства та реалізацію тактичного підходу ( $X_1$ ); рівень цін на готову продукції і послуги ( $X_2$ ); ємність ринку, на якому працює підприємство ( $X_3$ ); рівень ринкової конкуренції ( $X_4$ ); міжнародні економічні зв'язки ( $X_5$ )) та їх експертна оцінка; формування таблиці значень булевої функції прийнятного

тактичного підходу до реалізації стратегії підприємства та оцінки числа булевого вектору; формування шкали оцінювання залежно від комплексу тактичних підходів підприємства; вибір тактичного прийому в рекомендованому масштабі.

З урахуванням критеріїв прийнятності  $(X_1, \dots, X_5)$ , модель вибору тактичного підходу з реалізації стратегії  $(T_{ap})$  набула вигляду  $n$ -значної булевої функції (функції двозначної логіки):

$$\begin{cases} T_{ap_{opt}} = f(Z_2^n \rightarrow Z_2), (n = 5) \\ T_{ap_{opt}} \in T_{ap} \end{cases}, \quad (8)$$

де  $T_{ap_{opt}}$  – прийнятний тактичний підхід із реалізації стратегії підприємства в умовах інноваційного розвитку;  $T_{ap}$  – можливі тактичні підходи із реалізації стратегії підприємства в умовах інноваційного розвитку, сформовані у результаті побудови суфіксного дерева;  $Z_2$  – вектор булевих значень критеріїв прийнятності тактичних підходів.

Усі змінні булевої функції також є булевими змінними, тобто набувають значень  $\{-1; 0; 1\}$ . Проте елементи значень множини (вектору)  $Z_2 = \{0; 1\}$ , адже у теорії булевих функцій вони можуть набувати лише двох значень. При цьому вектор вигляду  $\tilde{X} = (X_1, X_2, X_3 \dots \dots X_n)$ ,  $X_i \in Z_2, i = \overline{1, m}$ .

Виходячи із цієї залежності, вектор  $Z_2^n$  містить  $n$  множників  $(Z_2^1, Z_2^2, Z_2^3 \dots \dots Z_2^n)$ . Окрім того, з метою вибору тактичного підходу із реалізації стратегії можна визначити номер булевого вектору  $(Z_2^n)$ , який використовуємо у якості результуючого показника при виборі прийняттого тактичного підходу. Для його розрахунку використовуємо формулу:

$$N(\tilde{X}) = X_1 * 2^{n-1} + X_2 * 2^{n-2} + \dots + X_{n-1} * 2 + X_n. \quad (9)$$

При цьому виконується рівність:

$$0 \ll N(\tilde{X}) \ll 2^n. \quad (10)$$

Область значень булевої функції скінченна, її можна задавати за допомогою таблиць значень (табл. 7).  $Z_2 = \{0; 1\}$ , що становить булеві константи.

З метою вибору прийнятних тактичних підходів із реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства дослідимо випадки набуття критеріями  $\tilde{X} = (X_1, X_2, X_3 \dots \dots X_n)$ ,  $n = (\overline{1, 5})$ , цих значень. Для обрання тактичного підходу за результатами оцінювання критеріїв прийнятності  $(X_1, \dots, X_5)$ , використовуючи модель (8) та сформовану таблицю значень булевої функції (табл. 7) сформовано область значень функції. Її шкала залежить між множини тактичних підходів підприємства та може бути визначена із використанням різних рівнів.

Нами використано чотирьох рівневу шкалу оцінювання, що у діапазоні значень  $\{0; 1\}$ , містить такі межі:  $\{0; 0,25\}$  – низький рівень;  $\{0,25; 0,5\}$  – середній рівень;  $\{0,51; 0,75\}$  – рівень вище середнього;  $\{0,76; 1\}$  – високий рівень.

Виходячи із максимального номеру булевого вектору, область значень булевої функції набуде вигляду:

$$\tilde{X} = \begin{cases} 0 - 15 \text{ низький рівень;} \\ 16 - 31 \text{ середній рівень;} \\ 32 - 46 \text{ рівень вище середнього;} \\ 47 - 62 \text{ високий рівень.} \end{cases} \quad (11)$$

Таблиця 7

Таблиця значень булевої функції прийняттого тактичного підходу із реалізації стратегії підприємства в умовах інноваційного розвитку

№ з/п	Значення булевих змінних					$N(\bar{X})$
	$X_1$	$X_2$	$X_3$	$X_4$	$X_5$	
1	0	0	0	0	0	0
2	0	0	0	0	1	2
3	0	0	0	1	1	6
4	0	0	1	1	1	14
5	0	1	1	1	1	30
6	1	1	1	1	1	62
7	0	1	1	0	1	26
8	0	0	1	1	1	14
9	0	0	0	1	1	6
10	1	0	1	0	1	42
11	0	0	1	0	1	10
12	0	0	1	0	0	8
13	0	1	0	0	0	16
14	0	0	1	1	0	12
15	0	0	0	1	0	4
16	1	0	1	0	0	40
17	0	1	1	0	0	24
18	0	1	1	1	0	28
19	0	1	1	1	1	30
20	1	0	1	1	0	44
21	0	0	0	1	1	6
22	0	1	0	1	0	20
23	0	1	0	1	1	22
24	1	0	1	1	1	46
25	1	0	0	1	1	38

Джерело: сформовано автором

Далі слід упорядкувати значення таблиці булевих значень змінних за рівнями булевого вектору (табл. 8).

Таблиця 8

Таблиця упорядкованих значень булевої функції прийняттого тактичного підходу із реалізації стратегії підприємства в умовах інноваційного розвитку

№ з/п	$N(\bar{X})$	№ з/п	$N(\bar{X})$	Рівень булевої функції	Тактичні підходи
1	0	12	8	Низький	Тактичний підхід 1
2	2	11	10		
15	4	14	12		
3	6	4	14		
9	6	8	14		
21	6			Середній	Тактичний підхід 2
13	16	7	26		
22	20	18	28		
23	22	5	30		
17	24	19	30	Вище середнього	Тактичний підхід 3
25	38	20	44		
16	40	24	46		
10	42			Високий	Тактичний підхід 4
6	62				

Джерело: сформовано автором

Удосконалено математичний апарат оцінювання тактики стратегування підприємств в умовах інноваційної діяльності, який виходить із сформованої

гіпотези відносно того, що тактичні підходи підприємства можуть бути оцінені шляхом впровадження заходів, які ним передбачені:

$$T_{ap} = \{U_{i=1}^n A\} = \{A_1 + A_2 + A_2 + \dots + A_n\}, \quad (12)$$

де  $T_{ap}$  – тактичний підхід підприємства, який передбачає реалізацію сукупності заходів;  $A$  – заходи, реалізація яких передбачена відповідним тактичним підходом;  $i = \overline{1, n}$  – кількість заходів у тактичному підході.

Згідно наведеної декомпозиції (12), рівень ефективності тактичного підходу може бути виражений результативністю заходів, які передбачено здійснювати у процесі його виконання.

Для забезпечення процесу оцінювання, у межах висунутої гіпотези для кожного тактичного заходу слід передбачити два можливі стани:  $A_{1_1}$  – впровадження заходу відбулось, що має позитивний ефект при впровадженні тактичного підходу підприємства;  $A_{1_0}$  – впровадження заходу не відбулось, або не має позитивного ефекту на впровадженні тактичного підходу підприємства.

Тобто, кожний із заходів, реалізація якого передбачена відповідним тактичним підходом може набувати таких двох станів:

$$A_n = \{A_{n_1}, A_{n_0}\}. \quad (13)$$

Таким чином, оцінювання тактичних підходів ( $T_{ap}$ ) відбуватиметься на основі сукупності стану реалізації заходів, здійснення яких ним передбачено як ( $A_n$ ), при цьому:

$$\{U_{i=1}^n A_n\} = \{A_{n_1}, A_{n_0}\}, A_n \in T_{ap}, \quad (14)$$

$$T_{ap} = \{U_{j=1}^k A_n\} = \{A_{n_1}, A_{n_0}\}. \quad (15)$$

де  $n$  – кількість заходів, що повинні бути реалізовані у межах тактичних підходів;  $k=2$  – стани, яких можуть набувати заходи, реалізація яких передбачена відповідним тактичним підходом.

Для досягнення цілей оцінювання рекомендовано порядок оцінки тактичних підходів стратегування: визначення мети та завдань оцінювання; інформаційне забезпечення процесу оцінки, що передбачає збір інформації про реалізацію підприємствами тактичних підходів до реалізації відповідної стратегії, що може відбуватися через анкетування; статистична обробка даних та оцінка тактичних підходів з використанням SPSS для IBM (середнє значення,  $\mu$ ; дисперсія,  $\sigma^2$ ; Коефіцієнт альфа Кронбаха ( $\alpha$ ); стандартне відхилення); перевірка моделі за критеріями якості (ANOVA-аналіз, кореляційний аналіз) (сума квадратів,  $df$ ; середній квадрат;  $F$ ); узагальнення результатів оцінки тактичних підходів та формування на їх основі управлінських рішень.

## ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі запропоновано концептуально нове вирішення науково-прикладної проблеми побудови стратегії і тактики розвитку інноваційної діяльності підприємств в умовах активізації менторства. За результатами проведених досліджень зроблено такі висновки:

1. Розроблено підхід до генерування тактичних підходів у процесі стратегування інноваційної діяльності підприємств, який передбачає використання елементів методу суфіксного дерева та онлайн модуляцію, що

забезпечує високий рівень відповідності отриманих результатів, сформованим стратегічним атрибутам та критеріям релевантності тактики інноваційних дій.

2. Побудовано модель, яка дає змогу упорядкувати тактичні підходи із реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємств на засадах їх критеріальної актуалізації, що опирається на сформовані концептуальні положення та рекомендації із використання елементів суфіксного дерева, чим забезпечує взаємозв'язок із місією і цілями підприємства;

3. Розроблено модель, призначену для імітації стратегічного планування, яке забезпечує обсервацію перебігу станів стратегічного планування шляхом цілеспрямованого наставницького впливу на працівників підприємства умовах інноваційного розвитку, що характеризує перехід між етапами марківської моделі.

4. Набула розвитку модель стратегічного планування інноваційної діяльності підприємства, яка передбачає використання математичного апарату ланцюгів Маркова та забезпечує оцінювання імовірності перебування у кожному із станів моделі у визначений період часу, що сприяє утилізації генеративної матриці перехідних імовірностей ланцюгу Маркова.

5. Удосконалено модель, призначену для оцінювання і прогнозування результативності стратегії інноваційної діяльності підприємства та менторингу, що передбачає застосування системного підходу до стратегічно-тактичного розвитку в умовах менторства та забезпечує виявлення відмінності у рівні залучення до процесів менторингу цільових підприємства на засадах апостеріорних порівнянь за критерієм Тьюкі;

6. Розвинуто математичний апарат оцінювання тактики стратегування підприємств в умовах інноваційної діяльності, що передбачає декомпозицію тактичних заходів та притаманних їм станів, статистичні оцінки рівня внутрішньої узгодженості і кореляційних зв'язків, які забезпечують рефлексію у координації тактичних підходів із реалізації стратегії, чим виявляють взаємовиключність їх застосування у процесі стратегічного управління підприємством.

7. Удосконалено концептуальну модель інноваційного розвитку підприємств, яка передбачає впровадження прогресивного типу управління на засадах активізації менторства, що опирається на положення, згідно якого тактика є логічним продовженням та засобом реалізації стратегії підприємства, розробляється на короткострокові періоди часу та базується на системоутворюючих запитах, функціональних диспозиціях, порядку менторингу, елементів адміністрування на підприємстві та ресурсного забезпечення при здійсненні інноваційної діяльності, забезпечуючи реалізацію стратегічних цілей на засадах використання ресурсів підприємства, його знань, умінь, інформації та забезпечення зворотнього зв'язку.

8. Набув розвитку підхід до оцінювання стратегії та тактики інноваційного розвитку підприємств, що забезпечує встановлення адміністративних доктрин в умовах активізації менторингу, спрямованих на формування аналітичного інструментарію успішного виконання планів, чим передбачає використання таксономічного аналізу тактичних показників BSC підприємств.

9. Розвинуто типологію чинників, які визначають побудову стратегії і тактики на засадах активізації менторства, що за результатами бібліометричного аналізування, побудови мережних схем ключових слів і їх семантичного аналізування передбачає виділення груп галузевих, суспільних, мікроекономічних та макроекономічних чинників.

10. Розвинуто понятійно-термінологічний апарат стратегії і тактики інноваційного розвитку підприємства на засадах активізації менторства, що зокрема передбачає дефініцію та статистичний аналіз складових «інноваційного розвитку підприємства», виявлення їх взаємозв'язків та закономірностей і тим самим, вирішення низки сутнісних, наукових і управлінських проблем підприємств, пов'язаних із розкриттям цінності впровадження менторства на підприємствах

11. Уточнено фактори стратегічно-тактичного розвитку в умовах інноваційної діяльності, до яких зараховано менторинг, що реалізується на принципах цілеспрямованості, активізації, системності, добровільності, діагностування тощо та забезпечує формування партнерських відносин між ментором та менті і сприятливого психологічного клімату у колективі, не потребує найму на роботу наставників.

## **ПЕРЕЛІК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ**

### **1. Наукові праці, у яких опубліковано основні результати дисертації**

#### **1.1. Монографії**

1. Дорошкевич, К.О., Пирог, О.В., Сидорак, О.Р., 2024. Економіка та управління розвитком підприємств: теорія, методологія, практика: колективна монографія. Полтава: Астроя, 103 с. (2.4. Чинники, які забезпечують побудову стратегії і тактики інноваційного розвитку підприємств на засадах активізації менторства, с. 44-50). *(Особистий внесок автора: сформовано групи чинників, які забезпечують побудову стратегії і тактики інноваційного розвитку підприємств на засадах активізації менторства).*

2. Дорошкевич, К.О., Шпілька, О.С., 2020. Системне забезпечення економічної активності та сталого розвитку суб'єктів підприємницької діяльності: монографія. В: Н.Б. Кащена та Т.О. Ставерська, ред. Харків: Видавець Іванченко І.С., 390 с. (2.2. Вплив пандемії COVID-19 на економіку України, с. 66-80). *(Особистий внесок автора: досліджено впливу пандемії COVID-19 на економіку країни та основні стратегічні види економічної діяльності).*

3. Дорошкевич, К.О., Маслак, О.О., Дзвоник, Р.Я., 2020. Сучасні підходи до соціально-економічного, інформаційного та науково-технічного розвитку суб'єктів національного господарства: монографія. В: Л.М. Савчук та Л.М. Бандоріна, ред. Дніпро: Пороги, 520 с. (2.1. Впровадження інструментарію стратегічного планування на підприємствах та впливу на макросередовище шляхом використання PEST-аналізу, с. 346-367). *(Особистий внесок автора: здійснено аналізування інструментарію стратегічного планування).*

4. Doroshkevych, K., Bublyk, M., Maslak, O., 2020. Professional competencies and educational innovations in the knowledge economy. In: L. Popova and M. Petrova,



eds. Veliko Tarnovo: Access Press. 552 p. (Chapter 2. Innovation development of the system of management of enterprise production potential in the knowledge economy, pp. 436-445). *(Особистий внесок автора: досліджено теоретичні основи інноваційного розвитку систем менеджменту підприємства).*

5. Дорошкевич, К.О., Маслак, О.О., Удовиченко, Т.Є., 2018. Сучасні тенденції розвитку регіонів, підприємств та їх об'єднань: монографія. В: Л.М. Савчук та Л.М. Бандоріна, ред. Дніпро: Пороги, 365 с. (3.1. Кластеризація національної економіки: сучасний стан та оцінювання динаміки розвитку, с. 131-146). *(Особистий внесок автора: досліджено статистичні стратегічні показники, призначені для оцінювання рівня інноваційного розвитку та кластеризації).*

6. Дорошкевич, К.О., Шпак, Ю.Н., 2018. Взаємодія банків та інших фінансових установ з підприємствами: теорія, методика і практична реальність: монографія. В: Л.І. Катан та Н.І. Демчук, ред. Дніпро: Пороги, 460 с. (6.3. Оцінювання інформаційної діяльності як додаткового джерела фінансування підприємств, с. 378-390). *(Особистий внесок автора: проаналізовано джерела фінансування діяльності підприємства та реалізації стратегії і тактики).*

7. Дорошкевич, К.О., Маслак, О.О., Удовиченко, Т.Є., 2017. Розвиток суб'єктів господарювання України: сучасні реалії та перспективи: монографія. В: Л.М. Савчук та Л.М. Бандоріна, ред. Дніпро: Пороги, 480 с. (1.3. Моделі забезпечення кластеризації національної економіки в умовах інноваційного розвитку, с. 38-56). *(Особистий внесок автора: досліджено вплив процесів кластеризації на інноваційний розвиток підприємств).*

8. Дорошкевич, К.О., Кузьмін, О.Є., Маслак, О.О., 2017. Інноваційна діяльність та економічна безпека підприємств: монографія. В: Л.М. Савчук та Д. Фіц, ред. Дніпро: Пороги, 480 с. (1.1. Інноваційний розвиток національної економіки: сутність, умови забезпечення та складові елементи, с. 13-28). *(Особистий внесок автора: проаналізовано сутнісне визначення поняття інноваційного розвитку економіки).*

9. Дорошкевич, К.О., Кузьмін, О.Є., 2017. Фінансово-облікове забезпечення сталого розвитку аграрного сектора України: монографія. В: Л.І. Катан та Н.І. Демчук, ред. Дніпро: Пороги, 520 с. (4.2. Застосування морфологічного аналізу для визначення оптимальної структури стратегічної карти, с. 332-349). *(Особистий внесок автора: для визначення оптимальної структури стратегічної карти рекомендовано порядок здійснення морфологічного аналізу).*

10. Дорошкевич, К.О., Кузьмін, О.Є., Маслак, О.О. 2017. Економічна кібернетика: моделювання соціально-економічних систем: монографія. В: Л.М. Савчук та К.Ф. Ковальчук, ред. Дніпро: Пороги, 480 с. (6.3. Управління кластерами як відкритою системою, с. 330-345). *(Особистий внесок автора: сформовано критерії оптимізації системного моделювання економічної кластеризації).*

11. Doroshkevych, K., Maslak, O., Petryshyn, N., 2016. Innovative approaches in the management of competitiveness of businesses. In: A. Berezin and M. Bezpartochnyi, eds. Riga: "Landmark" SIA. Vol.1, 188 с. (Chapter1. In addition to the

question of the development of the normative-legal field of clustering, pp. 26-35). *(Особистий внесок автора: сформовано групи проблем у розвитку нормативно-правового поля кластеризації)*.

12. Дорошкевич, К.О., Маслак, О.О., Удовиченко, Т.Є., 2016. Управління інноваційною, інвестиційною та економічною діяльністю інтегрованих об'єднань та підприємств: монографія. Дніпропетровськ: Пороги, 520 с. (6.8. Формування стратегії ціноутворення на інноваційну продукцію з урахуванням безпечного інноваційного розвитку, с. 500-510). *(Особистий внесок автора: проаналізовано матричні підходи у стратегуванні)*.

13. Дорошкевич, К.О., Кузьмін, О.Є., Салата, І.З., 2014. Потенціал економічного розвитку країни: теорія і практика: монографія. Донецьк: Східний видавничий дім. Т.1, 334 с. (2.2. Самомотивація працівників та напрями її розвитку, с. 110-119). *(Особистий внесок автора: досліджено мотиваційну діяльність на підприємстві, визначено напрями розвитку самомотивації працівників)*.

14. Дорошкевич, К.О., Кузьмін, О.Є., Вороновська, М.М., Салата, І.З., 2014. Системи прийняття рішень в економіці та техніці: від теорії до практики: монографія. В: Л.М. Савчук, ред. Павлоград: Арт Синтез-Т. Т.1., 436 с. (5.4. Мотиваційне ядро інноваційної діяльності працівників машинобудівних підприємств, с. 409-415). *(Особистий внесок автора: досліджено ключові мотиви діяльності працівників)*.

15. Дорошкевич, К.О., Овчарук, В.В., Маслак, О.О., 2014. Конкурентоспроможність регіону в умовах кластеризації національної економіки: сутність та інструментарій оцінювання. Львів: Ліга-Прес., 196 с. (п. 2.2 Кластеризація національної економіки як фактор підвищення конкурентоспроможності регіону, с. 409-415). *(Особистий внесок автора: досліджено показники конкурентоспроможності та вплив інноваційного розвитку на них)*.

16. Дорошкевич, К.О., Кузьмін, О.Є., Салата, І.З., Вороновська, М.М., 2014. Mechanismus der nachhaltigen Entwicklung des Wirtschafts Systems Formation. In: Nürnberg: Verlag SWG imex GmbH. Vol.2., 390 p. (Chapter 4.13. Використання матеріальних стимулів при мотивуванні працівників за результатами інноваційної діяльності машинобудівних підприємств, S. 259-265). *(Особистий внесок автора: досліджено стимули інноваційної діяльності працівників)*.

17. Дорошкевич, К.О., Маслак, К.О., 2014. Пріоритетні напрями регіональної політики в економічній сфері. В: Павлоград: АРТ Синтез-Т. Т.2., 369 с. (3.6. Фінансові ресурси створення та розвитку кластерів, с. 196-204). *(Особистий внесок автора: досліджено принципи фінансування кластерів як об'єктів інноваційної інфраструктури)*.

18. Дорошкевич, К.О., Кузьмін, О.Є., Петришин, Н.Я., 2011. Стратегічна діяльність підприємств: технології планування та побудова карт. Львів: Міські інформаційні системи, 320 с. (Розділ 2. Аналізування стану діючих технологій стратегічного планування, умов та чинників формування стратегічних карт підприємства, с. 91-164). *(Особистий внесок автора: досліджено стратегічну діяльність підприємств)*.

## **1.2. Публікації у наукових фахових виданнях України та виданнях, які включені до міжнародних наукометричних баз**

19. Дорошкевич, К.О., Сидорак, О.Р., 2024. Менторингові системи вітчизняних підприємств: сутність та особливості використання в умовах дії воєнного стану. *Наукові перспективи (Серія «Державне управління», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Медицина», Серія «Педагогіка», Серія «Психологія»)*, № 6(48), с. 363-371. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus, Research Bible, Google Scholar*) (Особистий внесок автора: вивчено підходи до менторингу в умовах воєнного стану).

20. Doroshkevych, K., Kit, A., 2024. Conceptual foundations of the development of mentoring in the system of innovative activity of enterprises. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, № 11. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Vernadsky National Library, Google Scholar, Index Copernicus, Crossref, Open Ukrainian Citation Index*) (Особистий внесок автора: запропоновано концептуальні засади використання менторингу у системі інноваційної діяльності підприємства).

21. Doroshkevych, K., Kolinko, N., Pyroh, O., Telvak, R., 2024. Study of global trends in economic protection of enterprises: bibliometric analysis, graphic visualization and forecasting. *Економічний аналіз: збірник наукових праць*. Т. 34, № 1, с. 244-253. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus, Open Ukrainian Citation Index, WorldCat, Google Scholar, Windows Live Academic, ResearchBible, Open Academic Journals Index, CiteFactor, Scientific Indexing Services*) (Особистий внесок автора: у процесі аналізування рекомендовано бібліометричний аналіз бази даних *Scopus*, побудову мережних схем, хмари слів).

22. Дорошкевич, К. О., Колінко, Н. О., Дзвоник, Р. Я., 2024. Інноваційний розвиток підприємства: сутність, значення та візуалізація складових. *Економічний простір: збірник наукових праць*, № 190, с. 8-14. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus, Open Ukrainian Citation Index, WorldCat, Google Scholar, Vernadsky National Library, ResearchBible, Open Academic Journals Index*) (Особистий внесок автора: уточнено підходи до дефініції поняття «інноваційного розвитку підприємства», здійснено статистичний аналіз його складових та графічне представлення результатів).

23. Дорошкевич, К.О., Шпак, Н.О., Ковток, Г.І., 2023. Формування і використання профілів тактичних інноваційних інструментів економічного розвитку підприємств в умовах євроінтеграції. *Ефективна економіка*, № 9. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus*) (Особистий внесок автора: розмежовано функціональні ролі стратегії і тактики розвитку інноваційної діяльності підприємств).

24. Дорошкевич, К., Колінко, Н., Тельвак, Р., Гродзевич, Н., 2023. Закономірності та принципи побудови стратегії і тактики розвитку інноваційної діяльності на засадах активізації менторства. *Економічний аналіз: збірник наукових праць*, Т. 33, № 3, с. 55-63. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus, Open Ukrainian Citation Index, WorldCat*,

*Google Scholar, Windows Live Academic, ResearchBible, Open Academic Journals Index, CiteFactor, Scientific Indexing Services)* (Особистий внесок автора: досліджено та узагальнено принципи побудови стратегії і тактики розвитку інноваційної діяльності в умовах менторства)

25. Дорошкевич, К.О., Сидорак, О.Р., Дзвоник, Р.Я., 2023. Аналітичний інструментарій менторингової діяльності на підприємствах. *Наукові записки Національного університету “Острозька академія”. Серія “Економіка”*, 28 (56), с. 25-30. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus, Vernadsky National Library, EBSCO Publishing, Inc., ResearchBible, Ulrichsweb (Ulrich’s Periodicals Directory), Google Scholar)* (Особистий внесок автора: досліджено інструментарій, призначений для аналізування менторингу на підприємствах).

26. Дорошкевич, К.О., Кузьмін, О.Є., Пирог, О.В., Томич, М.І., 2023. Державно-приватне партнерство у зовнішньоекономічній діяльності: основні тенденції у розвитку та рекомендації із оцінювання стану. *Економічний аналіз: збірник наукових праць*, 33 (1), с. 46-58. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus, Open Ukrainian Citation Index, WorldCat, Google Scholar, Windows Live Academic, ResearchBible, Open Academic Journals Index, CiteFactor, Scientific Indexing Services)* (Особистий внесок автора: досліджено підходи до оцінювання стану ДПП у зовнішньоекономічній діяльності).

27. Дорошкевич, К.О., Пирог, О.В., Томич, М.І., Вороновська, М.М., 2023. Механізми реалізації моделей державно-приватного партнерства в зовнішньоекономічній діяльності. *Ефективна економіка*, 3. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus*) (Особистий внесок автора: досліджено моделі ДПП у зовнішньоекономічній діяльності, інструментарій їх реалізації).

28. Дорошкевич, К.О., Шпак, Н.О., Ковток, Г.І., 2022. Сутність та класифікація тактичних інструментів економічного розвитку підприємств в умовах євроінтеграції. *Ефективність державного управління*, 4 (73), с. 56-61. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus, Google Scholar, Vernadsky National Library*) (Особистий внесок автора: досліджено особливості інструментів економічного розвитку, які використовуються при реалізації тактичних підходів підприємств).

29. Дорошкевич, К.О., Вороновська, М.М., Івасюк, В.В., 2022. Стратегія і тактика державно-приватного партнерства у зовнішньоекономічній діяльності. *Фінансовий простір*, 1(45), с. 35-44. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *EBSCO Publishing, Open Academic Journal Index, CiteFactor, Universal Impact Factor, ResearchBib*) (Особистий внесок автора: елементи методу суфіксного дерева використано для визначення стратегії і тактики ДПП у зовнішньоекономічній діяльності).

30. Дорошкевич, К.О., Теличко, Х.О., 2022. Використання досвіду ЄС у застосуванні маркетингових інструментів при торгівлі продуктами харчування. *Ефективність державного управління*, 70/71, с. 68-72. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus, Google Scholar,*

*Vernadsky National Library*) (Особистий внесок автора: досліджено інструменти тактичного маркетингу).

31. Дорошкевич, К.О., Кузьмін, О.Є., Цікало, Є.І., Колінко, Н.О., 2022. Методичні положення з аналізування інтеграційних процесів в управлінні підприємствами. *Економічний аналіз*, 32 (3), с. 31-40. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus, Open Ukrainian Citation Index, WorldCat, Google Scholar, Windows Live Academic, ResearchBible, Open Academic Journals Index, CiteFactor, Scientific Indexing Services*) (Особистий внесок автора: досліджено інтеграційні процеси у тактичному управлінні підприємствами).

32. Дорошкевич, К.О., Кузьмін, О.Є., Цікало, Є.І., Колінко, Н.О., 2022. Оцінювання самоорганізації інтеграційних процесів в управлінні підприємствами. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: *Проблеми економіки та управління*, 6(2), с. 143-153. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Google Scholar*) (Особистий внесок автора: досліджено процеси самоорганізації у тактичному управлінні підприємствами).

33. Дорошкевич, К.О., Івасюк, В.В., Дзвоник, Р.Я., Ковток, Г.І., 2021. Моделі стратегічного планування інноваційної діяльності підприємства в умовах активізації менторингу. *Фінансовий простір*, 3 (43), с. 56-67. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *EBSCO Publishing, Open Academic Journal Index, CiteFactor, Universal Impact Factor, ResearchBib*) (Особистий внесок автора: рекомендовано модель стратегування підприємства в умовах інноваційної діяльності та активізації менторингу).

34. Дорошкевич, К.О., Кузьмін, О.Є., Юринець, О.В., Прокопенко, І.В., 2021. До питання ідентифікації ургентних інструментів антикризового управління підприємствами. *Бізнес Інформ*, 4, с. 262-270. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Ulrichsweb Global Serials Directory, Research Papers in Economics, ПІНЦ, Index Copernicus, Directory of Open Access Journals, CiteFactor, Academic Journals Database*) (Особистий внесок автора: досліджено тактичні процеси антикризового управління підприємствами).

35. Дорошкевич, К.О., Кузьмін, О.Є., Юринець, О.В., Хоменко, А.І., 2021. Використання імітаційного моделювання з метою ідентифікації ургентних інструментів антикризового управління підприємствами. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна*. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм», 13, с. 99-107. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Vernadsky National Library of Ukraine, DOAJ, BASE (Bielefeld Academic Search Engine), Journal TOCs, Research bib, Crossref*) (Особистий внесок автора: досліджено сутність та особливості імітаційного моделювання тактичної діяльності підприємств).

36. Дорошкевич, К.О., Івасюк, В.В., Іськів, О.В., 2020. Стратегія і тактика інноваційного розвитку підприємств: сутність і взаємозв'язок понять. *Бізнес Інформ*, 2, с. 88-94. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Ulrichsweb Global Serials Directory, Research Papers in Economics, ПІНЦ, Index Copernicus, Directory of Open Access Journals, CiteFactor, Academic Journals*

*Database)* (Особистий внесок автора: рекомендовано положення для стратегічно-тактичного управління підприємствами).

37. Дорошкевич, К.О., Вороновська, М.М., Івасюк, В.В., 2019. Процес менторингової діяльності на підприємствах в умовах інноваційного розвитку. *Бізнес Інформ*, 1, с. 377-382. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Ulrichsweb Global Serials Directory, Research Papers in Economics, PІНЦ, Index Copernicus, Directory of Open Access Journals, CiteFactor, Academic Journals Database)* (Особистий внесок автора: досліджено менторингову діяльність підприємств в умовах інноваційного розвитку).

38. Дорошкевич, К.О., Вороновська, М.М., Салата, І.З., 2019. Підходи до забезпечення менторингової діяльності на підприємствах. *Науковий вісник НЛТУ України. Серія економічна*, 29(4), с. 47-49. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus, DOAJ)* (Особистий внесок автора: досліджено підходи до забезпечення менторингової діяльності на підприємствах).

39. Дорошкевич, К.О., Станасюк, Н.С., Грицай, О.І., Шпак, Ю.Н., 2019. Управління інноваційною компонентною промислового потенціалу підприємства. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*, 2, с. 65-72. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Google Scholar)* (Особистий внесок автора: досліджено інноваційну компоненту у промисловій діяльності підприємств).

40. Doroshkevych, K., Maslak, O., Salata, I., 2018. Principles of formation and development of clustering systems of the national economy. *Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького. Серія «Економічні науки»*, 20 (86), с. 68-72. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Google Scholar, DOAJ, BASE (Bielefeld Academic Search Engine), directory of open access scholarly resources (ROAD), Vernadsky National Library of Ukraine, national scientific agricultural library, Ulrichsweb Global Serials Directory, Index Copernicus, international scientific literature (scilit), dimensions)* (Особистий внесок автора: досліджено кластерні інноваційні системи у економіці).

41. Дорошкевич, К.О., Вороновська, М.М., Івасюк, В.В., 2018. Мотивування інноваційної діяльності працівників підприємств у крос-функціональних командах. *Бізнес Інформ*, 3, с. 354-358. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Ulrichsweb Global Serials Directory, Research Papers in Economics, PІНЦ, Index Copernicus, Directory of Open Access Journals, CiteFactor, Academic Journals Database)* (Особистий внесок автора: рекомендовано засоби мотивування діяльності крос-функціональних команд підприємств).

42. Дорошкевич, К.О., Вороновська, М.М., Салата, І.З., 2018. Особливості менторингової діяльності на підприємствах в умовах інноваційного розвитку. *Науковий вісник НЛТУ України. Серія економічна*, 28 (9), с. 44-48. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus, DOAJ)* (Особистий

внесок автора: розкрито особливості менторингу в умовах інноваційного розвитку підприємств).

43. Дорошкевич, К.О., Івасюк, В.В., Салата, І.З., 2018. Чинники, які визначають менторингову діяльність на підприємствах в умовах інноваційного розвитку. *Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького. Серія «Економічні науки»*, 20 (91), с. 79-83. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Google Scholar, DOAJ, BASE (Bielefeld Academic Search Engine), directory of open access scholarly resources (ROAD), Vernadsky National Library of Ukraine, national scientific agricultural library, Ulrichsweb Global Serials Directory, Index Copernicus, international scientific literature (scilit), dimensions*) (Особистий внесок автора: рекомендовано типологію чинників менторингової діяльності підприємств в умовах інноваційного розвитку)

44. Дорошкевич, К.О., Шпак, Ю.Н., 2018. Особливості управління інформаційною діяльністю підприємств із використанням скрам-підходу. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*, 1(3), с. 32-39. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus, Google Scholar*) (Особистий внесок автора: досліджено інноваційну тактичну діяльність підприємств).

45. Дорошкевич, К.О., Вороновська, М.М., Салата, І.З., 2017. Застосування менторингу для стимулювання інноваційної діяльності працівників підприємств. *Науковий вісник НЛТУ України. Серія економічна*, 27 (7), с. 70-73. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus, DOAJ*) (Особистий внесок автора: розкрито переваги менторингу для стимулювання інноваційної діяльності працівників підприємств).

46. Дорошкевич, К.О., Вороновська, М.М., Салата, І.З., 2017. Організаційно-методологічне забезпечення стимулювання творчої активності працівників підприємств в умовах інноваційного розвитку. *Науковий вісник НЛТУ України. Серія економічна*, 27 (7), с. 103-106. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus, DOAJ*) (Особистий внесок автора: рекомендовано організаційно-методологічне забезпечення для стимулювання інноваційного розвитку працівників).

47. Дорошкевич, К.О., Маслак, О.О., Вороновська, М.М., 2017. Діагностика загроз інноваційного розвитку промисловості в умовах кластеризації національної економіки. *Економічний простір: збірник наукових праць*, 118, с. 106-116. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus, Open Ukrainian Citation Index, WorldCat, Google Scholar, Vernadsky National Library, ResearchBible, Open Academic Journals Index*) (Особистий внесок автора: рекомендовано інструментарій діагностики інноваційного розвитку підприємств).

48. Дорошкевич, К.О., Вороновська, М.М., Салата, І.З., Маслак, Т.О., 2016. Особливості бально-факторного методу оцінювання посад працівників підприємств. *Науковий вісник НЛТУ України. Серія економічна*, 26.6, с. 89-95. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus, DOAJ*)

*(Особистий внесок автора: досліджено процеси оцінювання діяльності працівників для забезпечення їх стимулювання)*

49. Дорошкевич, К.О., Вороновська, М.М., Салата, І.З., Маслак, Т.О., 2016. Аналітичне забезпечення та інструментарій мотивування працівників підприємств. *Науковий вісник НЛТУ України. Серія економічна*, 26.2, с. 37-41. *(Міжнародна представленість та індексація журналу: Index Copernicus, DOAJ)* *(Особистий внесок автора: досліджено інструментарій мотивування працівників підприємств)*.

50. Дорошкевич, К.О., Пшик-Ковальська, О.О., Вороновська, М.М., 2015. Мотиваційні характеристики працівників підприємств в умовах інноваційної діяльності. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*, 835, с. 18-23. *(Міжнародна представленість та індексація журналу: Google Scholar)* *(Особистий внесок автора: досліджено мотиви інноваційної діяльності працівників підприємств)*.

51. Дорошкевич, К.О., Вороновська, М.М., Салата, І.З., 2016. Інноваційні методи стимулювання працівників машинобудівних підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка», серія «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку»*, 851, с. 21-26. *(Міжнародна представленість та індексація журналу: Google Scholar)* *(Особистий внесок автора: рекомендовано методи стимулювання інноваційної діяльності працівників підприємств)*.

52. Дорошкевич, К.О., Вороновська, М.М., 2014. Використання бально-факторного методу оцінювання посад працівників підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і перспективи розвитку»*, 790, с. 8–12. *(Міжнародна представленість та індексація журналу: Google Scholar)* *(Особистий внесок автора: досліджено оцінювання працівників у процесі їх мотивування)*.

53. Дорошкевич, К.О., Овчарук, В.В., Маслак, О.О., 2014. Конкурентоспроможність регіону в умовах кластеризації національної економіки: сутність та перспективи розвитку. *Економічний простір: збірник наукових праць*, 85, с. 72-81. *(Міжнародна представленість та індексація журналу: Index Copernicus, Open Ukrainian Citation Index, WorldCat, Google Scholar, Vernadsky National Library, ResearchBible, Open Academic Journals Index)* *(Особистий внесок автора: досліджено перспективи інноваційного розвитку в умовах кластеризації)*.

54. Дорошкевич, К.О., Вороновська, М.М., Удовиченко, Т.Є., 2014. Мотивування працівників підприємств: сутність, сучасні моделі, особливості. *Економічний простір: збірник наукових праць*, 83, с. 178-185. *(Міжнародна представленість та індексація журналу: Index Copernicus, Open Ukrainian Citation Index, WorldCat, Google Scholar, Vernadsky National Library, ResearchBible, Open Academic Journals Index)* *(Особистий внесок автора: досліджено перспективи інноваційного розвитку в умовах кластеризації)*.



55. Дорошкевич, К.О., Петришин, Н.Я., Чиркова, Ю.Л., 2013. Основні концептуальні засади технології стратегічного планування в процесно-структурованому менеджменті. *Економічний простір: збірник наукових праць*, 72, с. 211-219. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus, Open Ukrainian Citation Index, WorldCat, Google Scholar, Vernadsky National Library, ResearchBible, Open Academic Journals Index*) (Особистий внесок автора: досліджено концептуальні засади стратегічного планування).

56. Дорошкевич, К.О., Маслак, О.О., 2013. Визначення рівня безпеки інноваційного розвитку національної економіки. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*, 11 (200), с. 176-180. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus, Google Scholar*) (Особистий внесок автора: досліджено етапи інноваційного розвитку національної економіки).

57. Дорошкевич, К.О., Маслак, О.О., Удовиченко, Т.Є., 2012. Переваги та недоліки підходів до оцінювання безпеки інноваційного розвитку національної економіки. *Науковий вісник НЛТУ України. Серія економічна*, 22.11, с. 283-287. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus, DOAJ*) (Особистий внесок автора: досліджено безпекову складову інноваційного розвитку національної економіки).

58. Дорошкевич, К.О., Вороновська, М.М., 2012. Джерела стимулювання інноваційної діяльності працівників промислових підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка Серія: «Менеджмент та підприємництво в Україні: сучасний стан та перспективи і розвитку»*, 748, с. 55-59. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Google Scholar*) (Особистий внесок автора: досліджено процеси стимулювання інноваційної діяльності працівників).

59. Дорошкевич, К.О., Маслак, О.О., Вороновська, М.М., 2012. Чинники впливу на інноваційну діяльність промислових підприємств. *Науковий вісник НЛТУ України*, 22.08, с. 269-274. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus, DOAJ*) (Особистий внесок автора: досліджено чинники інноваційного розвитку підприємств).

60. Дорошкевич, К.О., Кузьмін, О.Є., Вороновська, М.М., 2012. Інноваційна діяльність промислових підприємств: види та особливості. *Економічний простір: збірник наукових праць*, 57, с. 276-283. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus, Open Ukrainian Citation Index, WorldCat, Google Scholar, Vernadsky National Library, ResearchBible, Open Academic Journals Index*) (Особистий внесок автора: досліджено сутнісні визначення та особливості інноваційної діяльності підприємств).

61. Дорошкевич, К.О., Холявка, Л.Ю., 2012. Особливості управління витратами на збут на промислових підприємствах. *Економічний простір: збірник наукових праць*, 62, с. 171-178. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus, Open Ukrainian Citation Index, WorldCat, Google Scholar, Vernadsky National Library, ResearchBible, Open Academic Journals Index*)

(Особистий внесок автора: досліджено сутнісні визначення та особливості інноваційної діяльності підприємств).

62. Дорошкевич, К.О., 2011. До питання використання стратегічних карт на підприємствах. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка» «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку»*, 714, с. 63-68. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Google Scholar*).

### **1.3. Публікації у наукових виданнях, що індексуються у міжнародних наукометричних базах SciVerse Scopus та Web of Science**

63. Doroshkevych, K., Dooranov, A., Cherkasova, S., Skasko, O., Malynovska, Yu., Malynovskyu, Yu., 2023. Assessment and forecasting of the effectiveness of the agricultural company's innovation and foreign economic activity strategy. *Journal of Agriculture and Crops*, 9(1), pp. 78-84. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *SciVerse SCOPUS*) (Особистий внесок автора: рекомендовано підхід до оцінювання стратегії підприємств на засадах використання ланцюгів Маркова).

64. Doroshkevych, K., Maslak, O., Motorniuk, U., Zhezhuha, V., Terebuh, M. Malinovska, O., 2021. The choice of tactical approaches to the implementation of enterprise strategy in terms of innovative development. *Estudios de Economia Aplicada*, 39 (7), pp. 1-11. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *SciVerse SCOPUS, Web of Science*) (Особистий внесок автора: запропоновано порядок вибору тактичних підходів при стратегуванні інноваційної діяльності на підставі сформовано суфіксного дерева).

65. Doroshkevych, K., Kuzmin, O., Zhyhalo, O., Maslak, O., 2020. An integral method of evaluating the innovative capacity of enterprises. *International Journal of Industrial Engineering and Production Research*, 31(4), pp. 637-646. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *SciVerse SCOPUS*) (Особистий внесок автора: досліджено ієрархічні підходи до оцінювання тактичних складових інноваційного розвитку підприємства).

66. Doroshkevych, K., Maslak, O., Voronovska, M., Salata, I., 2020. Use of Markov chains for modeling processes of strategic planning of innovative activity of the enterprise. *WSEAS Transactions on Environment and Development*, 16, pp. 440-447. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *SciVerse SCOPUS*) (Особистий внесок автора: запропоновано модель стратегічного планування діяльності підприємства із використанням ланцюгів Маркова).

67. Doroshkevych, K., Shpak, N., Odrekhivskyu, M., Sroka, W., 2019. Simulation of innovative systems under industry 4.0 conditions. *Social Sciences*, 8 (7), pp. 1-14. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *SciVerse SCOPUS*) (Особистий внесок автора: рекомендовано порядок імітаційного моделювання інноваційних систем на підприємствах).

68. Doroshkevych, K., Maslak, O., 2016. Enchantment of the information component of innovation development of industry. *Науковий вісник Національного гірничого університету*, 2, с. 139-144. (Міжнародна представленість та

*індексація журналу: SciVerse SCOPUS) (Особистий внесок автора: вивчено поняття «інноваційний розвиток» та його інформаційне забезпечення).*

#### **1.4. Публікації в матеріалах конференцій, що індексовані у міжнародній наукометричній базі SciVerse Scopus**

69. Doroshkevych, K., Shpak, N., Kovtok, H., 2024. Modeling of Tactical Actions of the Enterprise: Foundation and Argumentation of Use in the Conditions of European Integration. CEUR Workshop: Proceedings of the 8th International conference on computational linguistics and intelligent systems (COLINS 2024), 3688, pp. 197-208. *(Міжнародна представленість та індексація журналу: SciVerse SCOPUS) (Особистий внесок автора: здійснено статистичний аналіз при моделюванні тактичних рішень підприємств).*

70. Doroshkevych, K., Shpak, N., Hrabovych, I., 2024. Assessment of digital tools utilization in marketing activities of enterprises in Ukraine and EU countries using cluster analysis method. CEUR Workshop: Proceedings of the 6th International Workshop on Modern Machine Learning Technologies (MoMLeT-2024), 3711, pp. 304-318. *(Міжнародна представленість та індексація журналу: SciVerse SCOPUS) (Особистий внесок автора: сформовано порядок кластеризації за даними Європейської комісії).*

71. Doroshkevych, K., Shpak, N., Dzvonyk, R., Pyroh, O., Dvulit, Z., Maslak, O., 2023. Implementation of Strategy and Tactics on Enterprise: Attraction of Applied Intelligent Systems in Taxonomic Analysis. In: IEEE (Institute of Electrical and Electronics Engineers), 18th International conference on computer science and information technologies (CSIT) *(Міжнародна представленість та індексація журналу: SciVerse SCOPUS) (Особистий внесок автора: для аналізування стратегії і тактики інноваційного розвитку підприємства рекомендовано використання таксономічного аналізу та відповідну модель).*

72. Doroshkevych, K., Shpak, N., Pyroh, O., Tomych, M., Voronovska, M., 2023. Strategic Planning of Foreign Economic Activity: Applied Intelligent Systems in Public-Private Partnership. CEUR Workshop: Proceedings of the 7th International conference on computational linguistics and intelligent systems (COLINS 2023), 3403, pp. 466-475. *(Міжнародна представленість та індексація журналу: SciVerse SCOPUS) (Особистий внесок автора: досліджено алгоритми стратегічно-тактичного планування у сфері публічного управління).*

73. Doroshkevych, K., Shpak, N., Dvulit, Z., Dzvonyk, R., Bosak, A., 2022. Intelligent systems for assessment and development of personnel: mentoring study. CEUR Workshop: Proceedings of the 6th International conference on computational linguistics and intelligent systems (COLINS 2022), 3171(1), pp. 1488-1498. *(Міжнародна представленість та індексація журналу: SciVerse SCOPUS) (Особистий внесок автора: розроблено модель, призначену для оцінювання менторингової діяльності на підприємствах).*

74. Doroshkevych, K., Shpak, N., Shpak, Y., Salata, I., Sharko, M., 2021. Strategy and tactics of international digitalization and intellectualization of economic relations. CEUR Workshop: Proceedings of the 5th International conference on computational linguistics and intelligent systems (COLINS 2021), 2870 (I), pp. 1477-

1487. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *SciVerse SCOPUS*) (Особистий внесок автора: рекомендовано модель формування тактичних підходів із використанням елементів суфіксного дерева).

75. Doroshkevych, K., Shpak, N., Dzvonyk, R., Naichuk-Khrushch, M., Dvulit, Z., Shpak, Y., 2021. Evaluation of tactical approaches to the implementation of the strategy of innovative IT projects. In: IEEE (Institute of Electrical and Electronics Engineers), 16th International conference on computer science and information technologies (CSIT), pp. 407-410. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *SciVerse SCOPUS*) (Особистий внесок автора: рекомендовано математичний апарат оцінювання тактичних підходів у процесі стратегування).

76. Doroshkevych, K., Vysotska, V., Bublyk, M., Vysotsky, A., Berko, A., Chyrun, L., 2020. Methods and tools for web resources processing in e-commercial content systems. In: IEEE (Institute of Electrical and Electronics Engineers), 15th International conference on computer science and information technologies (CSIT), pp. 114-118. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *SciVerse SCOPUS*) (Особистий внесок автора: досліджено показники, що характеризують електронний контент підприємств).

### **1.5. Статті у інших виданнях України та журналах інших держав**

77. Doroshkevych, K., Prokoryuk, A., Maslak, A., Ovcharuk, V., Tkachenko, K., 2014. Studio Della Clustering Competitivita Economia Nazionale della Regione. *Italian Science Review*, 4 (13), pp. 210-214. (Особистий внесок автора: досліджено інноваційний розвиток регіонів та їх кластерні властивості).

78. Дорошкевич, К.О., Пшик-Ковальська, О.О., Вороновська, М.М., 2015. Визначення внутрішньої мотивації при стимулюванні інноваційної діяльності працівників підприємств. *Демократичне врядування*, 13. (Особистий внесок автора: досліджено мотиваційні аспекти стимулювання інноваційної діяльності працівників).

79. Дорошкевич, К.О., Кузьмін, О.Є., Петришин, Н.Я., 2011. Стратегічна діяльність підприємств: значення та перспективи розвитку. *Демократичне врядування*, 8. (Особистий внесок автора: досліджено стратегічні перспективи розвитку процесів менеджменту підприємств).

## **2. Опубліковані праці апробаційного характеру**

80. Дорошкевич, К.О., Сидорак, О.Р., 2024. Особливості формування стратегії і тактики інноваційного розвитку підприємства. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством: матеріали VII Всеукраїнської науково-практичної конференції*, (Полтава, 28–29 березня 2024 р.), с. 645-647. (Особистий внесок автора: досліджено побудову стратегії і тактики інноваційного розвитку підприємства).

81. Дорошкевич, К.О., Тельвак, Р.В., 2024. Економічний захист та управління персоналом підприємства в умовах російсько-української війни та дії воєнного стану. *Управління персоналом у системі менеджменту організацій*:

тенденції та перспективи розвитку: збірник тез доповідей III Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, (Львів, 31 травня 2024 р.), с. 17-19. (Особистий внесок автора: вивчено менторингові аспекти управління персоналом підприємства у сучасних умовах).

82. Дорошкевич, К., Тельвак, Р., 2023. Дослідження інноваційної діяльності підприємств в умовах євроінтеграції України. *Сучасний стан та перспективи розвитку обліку, аудиту, оподаткування та аналізу в умовах міжнародної інтеграції: матеріали III Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф.*, (Херсон, Хмельницький, 21–22 листопада 2023 р.), с. 322-324. (Особистий внесок автора: досліджено підходи до визначення сутності інноваційної діяльності підприємств).

83. Дорошкевич, К.О., Пирог, О.В., Томич, М.І., 2023. Державно-приватне партнерство як механізм модернізації територіальних громад України в умовах війни. *Глобалізаційні виклики: урядування майбутнього: матеріали міжнародної науково-практичної конференції*, (Київ, 26–27 квітня 2023 р.), с. 275-276. (Особистий внесок автора: досліджено стратегії розвитку територіальних громад під час війни).

84. Дорошкевич, К.О., Юрчук, Х.Г., 2022. Чинники впливу на промисловий сектор України в умовах воєнного стану. *Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я: тези доповідей XXX Міжнародної науково-практичної конференції*, (Харків, 19–21 жовтня 2022 р.), с. 634. (Особистий внесок автора: використано методи групування чинників впливу на промисловий сектор України).

85. Дорошкевич, К.О., Шпак, Н.О., Вороновська, М.М., 2020. Чинники впливу на міжнародну діджиталізацію та інтелектуалізацію економіки. *Проблеми економіки, фінансів та управління експортно-імпортною діяльністю: матеріали IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції*, (Львів 15 травня 2020 р.), с. 60-61. (Особистий внесок автора: досліджено стратегію діджиталізації підприємств в Україні).

86. Дорошкевич, К.О., 2019. Моделювання процесу стратегічного планування інноваційної діяльності підприємства. *Перспективи розвитку обліку, контролю та фінансів в умовах інтеграційних і глобалізаційних процесів: матеріали міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 20-річчю з дня заснування кафедри обліку та аудиту ХНТУСГ*, (Харків, 05 листопада 2019), ч. 2, с. 153-155.

87. Дорошкевич, К.О., Вороновська, М.М., Івасюк, В.В., 2019. Порядок менторингової діяльності на підприємствах в умовах інноваційного розвитку. *Сучасні проблеми обліку, аналізу, аудиту й оподаткування суб'єктів господарської діяльності: теоретичні, практичні та освітянські аспекти: збірник наукових праць за матеріалами III Всеукраїнської науково-практичної конференції*, (Дніпро, 28–29 березня 2019 р.), ч. 1, с. 560-561. (Особистий внесок автора: досліджено етапи менторингової діяльності на підприємствах).

88. Дорошкевич, К.О., Вороновська, М.М., Салата, І.З., 2019. Менторингова діяльність на підприємствах: сфери застосування та підходи до забезпечення. *Економічний розвиток держави, регіонів і підприємств: проблеми*

та перспективи: матеріали III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції молодих учених, (Львів, 23–24 квітня 2019 р.), с. 84-86. (Особистий внесок автора: вивчено підходи до впровадження менторингу на підприємствах).

89. Дорошкевич, К.О., Вороновська, М.М., 2018. Мотиваційне ядро як аналітичний інструментарій стратегічного управління підприємством. *Бухгалтерський облік, аналіз і аудит в системі інформаційного забезпечення підприємств: тези доповідей IV Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції молодих вчених*, (Львів, 23 березня 2018 р.), с. 68-70. (Особистий внесок автора: досліджено аналітичний інструментарій стратегічного управління підприємством).

90. Дорошкевич, К.О., Вороновська, М.М., Івасюк, В.В., 2018. Інноваційна діяльність крос-функціональних команд: мотиваційні аспекти. *Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформаційної економіки: збірник наукових статей за матеріалами IV Всеукраїнської науково-практичної конференції*, (Дніпро, 12–13 квітня 2018 р.), ч. 2, с. 38-41. (Особистий внесок автора: вивчено мотиваційні аспекти інноваційної діяльності працівників).

91. Дорошкевич, К.О., Вороновська, М.М., Івасюк, В.В., 2018. Менторингова діяльність як сфера застосування маркетингу. *Маркетинг та логістика в системі менеджменту: тези доповідей XII Міжнародної науково-практичної конференції*, (Львів, 25–27 жовтня 2018 р.), с. 78. (Особистий внесок автора: вивчено менторинг у маркетинговій діяльності підприємств).

92. Дорошкевич, К.О., Вороновська, М.М., 2018. Аналітичний інструментарій мотиваційної діяльності на підприємстві. *Сучасні проблеми обліку, аналізу, аудиту й оподаткування суб'єктів господарської діяльності: теоретичні, практичні та освітнянські аспекти: збірник наукових праць за матеріалами II Всеукраїнської науково-практичної конференції*, (Дніпро, 29–30 березня 2018 р.), с. 263-265. (Особистий внесок автора: досліджено процеси мотивування на підприємстві та підходи до їх аналізування).

93. Дорошкевич, К.О., Шпак, Ю.Н., 2018. Інформаційна діяльність як чинник підвищення фінансово-інвестиційного потенціалу підприємств. *Фінансування, інвестування та кредитування в Україні: проблеми та перспективи розвитку в кризовій економіці: збірник наукових праць за матеріалами міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, присвяченої 15-річчю кафедри фінансів та банківської справи Дніпровського державного аграрно-економічного університету*, (Дніпро, 20 травня 2018 р.), ч. 2, с. 254-256. (Особистий внесок автора: досліджено фінансовий та інвестиційно-інноваційний потенціал підприємств).

94. Дорошкевич, К.О., 2018. Фактори впливу на менторингову діяльність підприємств в умовах інноваційного розвитку. *Сучасний рух науки: тези доповідей III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції*, (Дніпро, 1–2 жовтня 2018 р.), с. 177-180.

95. Дорошкевич, К.О., Маслак, О.О., 2018. Принципи кластеризації національної економіки. *Управління економічними процесами на макро- і*

*мікрорівні: проблеми та перспективи вирішення: матеріали III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції молодих учених, (Львів, 24–25 квітня 2018 р.), с. 49. (Особистий внесок автора: досліджено кластеризацію як чинник інноваційного розвитку національної економіки).*

96. Дорошкевич, К.О., Вороновська, М.М., 2017. Розвиток методів стимулювання творчої активності працівників підприємства умовах інноваційного розвитку. *Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури: виклики постіндустріальної економіки: матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції до 200-ліття Національного університету «Львівська політехніка», (Львів, 18–19 травня 2017 р.), с. 155. (Особистий внесок автора: вивчено методи мотивування інноваційної діяльності працівників).*

97. Дорошкевич, К.О., Вороновська, М.М., 2017. Інформаційне забезпечення стимулювання інноваційної діяльності працівників підприємств. *Бухгалтерський облік, аналіз і аудит в системі інформаційного забезпечення підприємств: тези доповідей III Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції молодих вчених, (Львів, 17 березня 2017 р.), с. 96-98. (Особистий внесок автора: досліджено стимули інноваційної діяльності працівників).*

98. Дорошкевич, К.О., Вороновська, М.М., Салата, І.З., 2017. Організаційно-методичні засади стимулювання творчої активності працівників підприємства умовах інноваційного розвитку. *Фінансові аспекти розвитку держави, регіонів та суб'єктів господарювання: сучасний стан та перспективи: збірник матеріалів IV Міжнародної науково-практичної конференції, (Одеса, 16–17 травня 2017 р.), с. 117-118. (Особистий внесок автора: досліджено методи стимулювання інноваційної творчості працівників).*

99. Дорошкевич, К.О., Маслак, О.О., 2017. Особливості кластеризації агропромислового комплексу України. *Роль молоді у розвитку АПК України: всеукраїнська науково-практичної конференція студентів, аспірантів і молодих вчених, (Київ, 19 квітня 2017 р.), с. 86-88. (Особистий внесок автора: досліджено вплив кластеризації на інноваційний розвиток АПК).*

100. Дорошкевич, К.О., Маслак, О.О., 2017. Аналітичне забезпечення моделювання кластеризації національної економіки в умовах інноваційного розвитку. *Сучасні проблеми обліку, аналізу, аудиту й оподаткування суб'єктів господарської діяльності: теоретичні, практичні та освітнянські аспекти: збірник наукових праць за матеріалами всеукраїнської науково-практичної конференції, (Дніпро, 30–31 березня 2017 р.), с. 267-270. (Особистий внесок автора: досліджено моделі інноваційного розвитку економічних систем).*

101. Дорошкевич, К.О., Маслак О.О., 2017. Обліково-аналітичне забезпечення оцінювання та запобігання ризиків формування системи кластеризації національної економіки в умовах інноваційного розвитку. *Обліково-аналітичне забезпечення системи менеджменту підприємства: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, (Львів, 27–28 квітня 2017 р.), с. 183-184. (Особистий внесок автора: оцінено ризики кластеризації в умовах інноваційного розвитку підприємств).*

102. Дорошкевич, К.О., Маслак, О.О., 2017. Вплив промислових кластерів на конкурентоспроможність регіонів. *Проблеми формування та реалізації конкурентної політики: матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції*, (Львів, 21–22 вересня 2017 р.), с. 75-76. (Особистий внесок автора: вивчено конкурентоспроможність регіонів та їх інноваційний розвиток).

104. Дорошкевич, К.О., Маслак, О.О., 2017. Національні моделі забезпечення кластеризації національної економіки в умовах інноваційного розвитку. *Стратегічні перспективи розвитку економічних суб'єктів в нестабільному економічному середовищі: збірник тез наукових робіт I Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції*, (Кременчук, 21–23 березня 2017 р.), с. 249-252. (Особистий внесок автора: досліджено взаємозв'язки процесів кластеризації та інноваційного розвитку).

104. Дорошкевич, К.О., Маслак, О.О., Вороновська, М.М., 2016. Загрози інноваційного розвитку промисловості в умовах кластеризації національної економіки. *Фінансові аспекти розвитку держави, регіонів та суб'єктів господарювання: сучасний стан та перспективи: збірник матеріалів III Міжнародної науково-практичної конференції*, (Одеса, 23–24 грудня 2016 р.), с. 127-128. (Особистий внесок автора: досліджено загрози інноваційного розвитку підприємств).

105. Дорошкевич, К.О., Вороновська, М.М., 2016. Мотиваційне ядро діяльності працівників та його значення у стратегічному управлінні підприємством. *Управління економічними процесами на макро- і мікрорівні: проблеми та перспективи вирішення: матеріали II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції молодих вчених*, (Львів, 14-15 квітня 2016 р.), с. 76-77. (Особистий внесок автора: досліджено процеси мотивування працівників).

106. Дорошкевич, К.О., Вороновська, М.М., 2016. Аналітичний інструментарій мотивування працівників підприємств. *Бухгалтерський облік, аналіз і аудит в системі інформаційного забезпечення підприємств: тези доповідей II Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції молодих вчених*, (Львів, 18 березня 2016 р.), с. 10-12. (Особистий внесок автора: вивчено методи мотивування на підприємствах).

107. Дорошкевич, К.О., Маслак, О.О., Вороновська, М.М., 2016. Механізм гарантування безпечного інноваційного розвитку та його складові. *Управління інноваційним процесом в Україні: економічні, соціальні та політичні трансформації: тези доповідей VI Міжнародної науково-практичної конференції*, (Львів, 19–21 травня 2016 р.), с. 31-33. (Особистий внесок автора: досліджено механізми інноваційного розвитку підприємств).

108. Дорошкевич, К.О., Маслак, О.О., Вороновська, М.М., 2016. Транскордонні кластери та їх значення для розвитку експортно-імпоротної діяльності. *Проблеми економіки, фінансів та управління експортно-імпоротною діяльністю: матеріали II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції*, (Львів, 12 травня 2016 р.), с. 24-25. (Особистий внесок автора: досліджено інноваційні транскордонні кластери).



109. Дорошкевич, К.О., Вороновська, М.М., 2015. Значення мотиваційного ядра для працівників для розвитку інноваційної діяльності на підприємствах. *Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури: європейський вектор – нові виклики та можливості: тези доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції до 50-річчя Інженерно-економічного факультету (Навчально-наукового інституту економіки і менеджменту)*, (Львів, 14–16 травня 2015 р.), с. 466-467. (Особистий внесок автора: досліджено мотиви інноваційної діяльності працівників).

110. Дорошкевич, К.О., Вороновська, М.М., 2015. Інформаційне забезпечення мотиваційної діяльності на підприємстві в умовах інноваційного розвитку. *Бухгалтерський облік, аналіз і аудит в системі інформаційного забезпечення підприємств: тези доповідей всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції молодих вчених*, (Львів, 20 березня 2015 р.), с. 94-95. (Особистий внесок автора: досліджено особливості мотивування працівників в умовах інноваційного розвитку).

111. Дорошкевич, К.О., Маслак, О.О., 2015. Ціноутворення на інноваційну продукцію з урахуванням безпечного інноваційного розвитку. *Матеріали IV Міжнародної науково – практичної конференції «Проблеми формування та реалізації конкурентної політики»*, (Львів, 24–25 вересня 2015 р.), с. 123-124. (Особистий внесок автора: досліджено стратегії інноваційного ціноутворення).

112. Дорошкевич, К.О., Маслак, О.О., 2015. Моделювання кластеризації економіки і регіональному аспекті інноваційного розвитку. *Проблеми і перспективи інноваційного розвитку економіки: Матеріали XX міжнародної науково-практичної конференції*, (Одеса, 7–11 вересня 2015р), Том I, Ч. I, с. 153-159. (Особистий внесок автора: досліджено моделі інноваційного розвитку регіонів).

113. Дорошкевич, К.О., Пшик-ковальська, О.О., Феденко, Н.Р., 2015. Напрями формування результативної збутової політики на підприємстві в умовах зовнішньоекономічної діяльності. *Тези доповідей II Міжнародного науково-практичного симпозиуму «Проблеми управління зовнішньоекономічною та митною діяльністю в умовах європейської інтеграції України»*, (Львів, 24 квітня 2015 р.), с. 48-49. (Особистий внесок автора: досліджено політику збутової діяльності підприємства).

114. Дорошкевич, К.О., Вороновська, М.М., 2014. Моделі мотивування інноваційної діяльності працівників машинобудівних підприємств. *Управління інноваційним процесом в Україні: налагодження взаємодії між учасниками: тези доповідей V Міжнародної науково-практичної конференції до 170-річчя Національного університету "Львівська політехніка" та 70-річчя кафедри менеджменту організацій*, (Львів, 22–23 травня 2014 р.), с. 143-145. (Особистий внесок автора: досліджено моделювання мотиваційної діяльності в умовах інноваційного розвитку).

115. Дорошкевич, К.О., Маслак, О.О., 2014. Значення експортно-імпоротної діяльності у створенні безпеки інноваційного розвитку національної економіки. *Тези доповідей Міжнародної науково-практичної інтернет-*

конференції «Проблеми управління експортно-імпортною діяльністю», (м. Львів, 13 травня 2014 р.), с. 50-51. (Особистий внесок автора: вивчено безпекові аспекти інноваційного розвитку підприємств).

116. Дорошкевич, К.О., Маслак, О.О., Овчарук, В.В., 2014. Обліково-аналітичне забезпечення формування безпеки інноваційного розвитку промисловості. *Обліково-аналітичне забезпечення системи менеджменту підприємства: тези доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції*, (Львів, 24–25 жовтня 2014 р.), с. 160. (Особистий внесок автора: досліджено обліково-аналітичне забезпечення інноваційного розвитку підприємства).

117. Дорошкевич, К.О., Пшик-ковальська, О.О., Вороновська, М.М., 2014. Внутрішня мотивація працівників: сутність і підходи до оцінювання. *Матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції молодих вчених «Управління економічними процесами на макро- і мікрорівні: проблеми та перспективи вирішення»*, (м. Львів, 11–12 квітня 2014 р.), с. 191-192. (Особистий внесок автора: досліджено мотиваційну діяльність на підприємствах).

118. Дорошкевич, К.О., Вороновська, М.М., Івасюк, В.В., 2013. Роль фонду інноваційного розвитку при стимулюванні інноваційної діяльності працівників підприємств. *Тези доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури»*, (Львів, 16–18 травня 2013 р.), с. 143-145. (Особистий внесок автора: досліджено джерела фінансування інноваційного розвитку підприємств).

119. Дорошкевич, К.О., Маслак, О.О., 2013. Удосконалення підходів до оцінювання безпеки інноваційного розвитку національної економіки. *Тези доповідей Міжнародної науково-практичної конференції «Легалізація економіки та протидія корупції в системі економічної безпеки держави»*, (Львів, 31 травня 2013 р.), с. 182-184. (Особистий внесок автора: досліджено методи оцінювання інноваційного розвитку підприємств та його складові).

120. Дорошкевич, К.О., Маслак, О.О., Вороновська, М.М., 2012. Інформаційно-аналітичне забезпечення формування преміальних систем для стимулювання інноваційної діяльності. *Тези доповідей науково-практичної конференції «Обліково-аналітичне забезпечення системи менеджменту підприємства»*, (Львів, 25–28 квітня 2012 р.), с. 186–188. (Особистий внесок автора: досліджено премії як засіб стимулювання інноваційної діяльності працівників підприємств).

### **3. Навчальні посібники**

121. Дорошкевич, К.О., Мельник, О.Г., Григор'єв, О.Ю., Босак, А.О., Тодощук, А.В., Петришин, Н.Я., Бортнікова, М.Г., 2024. Митна справа: навчальний посібник. Львів: Міські інформаційні системи, 190 с.

122. Дорошкевич, К.О., Мельник, О.Г., Григор'єв, О.Ю., Босак, А.О., Тодощук, А.В., Петришин, Н.Я., Бортнікова, М.Г., 2022. Митна справа: навчальний посібник. Львів: Міські інформаційні системи, 183 с.

123. Дорошкевич, К.О. Босак, А.О., Григор'єв, О.Ю., Тодошук, А.В., Скибінський, О.С., 2021. Економічна діагностика митної діяльності: навчальний посібник. Львів: Міські інформаційні системи, 59 с.

124. Дорошкевич, К.О. Мельник, О.Г., Петришин, Н.Я., Григор'єв, О.Ю., Босак А.О., Тодошук, А.В., Муқан, О.В., Микитин, О.З., 2021. Управління митною діяльністю в умовах євроінтеграції: навчальний посібник. Львів: Міські інформаційні системи, 96 с.

125. Дорошкевич, К.О. Кузьмін, О.Є., Мельник, О.Г., Григор'єв, О.Ю., Босак, А.О., Тодошук, А.В., Муқан, О.В., Дорош, О.І., 2019. Митне обслуговування міжнародної економічної діяльності в умовах євроінтеграції: теоретичні положення і методичні підходи до практичних і лабораторних занять: навчальний посібник. Львів: Міські інформаційні системи, 128 с.

126. Дорошкевич, К.О., Кузьмін, О.Є., Мельник, О.Г., Григор'єв, О.Ю., Босак, А.О., Тодошук, А.В., Муқан, О.В., Рогальський, Р.Б., 2019. Митне обслуговування зовнішньоекономічних операцій: прикладний аспект: навчальний посібник. Львів: Міські інформаційні системи, 148 с.

127. Дорошкевич, К.О., Кузьмін, О.Є., Мельник, О.Г., Григор'єв, О.Ю., Босак, А.О., Тодошук, А.В., Муқан, О.В., Дорош, О.І., 2015. Митне обслуговування міжнародної економічної діяльності в умовах євроінтеграції: теоретичні положення і методичні підходи до практичних і лабораторних занять: навчальний посібник. Львів: Міські інформаційні системи, 162 с.

128. Дорошкевич, К.О. Кузьмін, О.Є., Мельник, О.Г., Григор'єв, О.Ю., Босак, А.О., Тодошук, А.В., Бортнікова, М.Г., Рогальський, Р.Б., 2015. Митна справа: навчальний посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 232 с.

129. Дорошкевич, К.О., Кузьмін, О.Є., Шпак, Н.О., Григор'єв, О.Ю., Ясінська, Т.В., 2015. Міжнародний фондовий ринок: навчальний посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 336 с.

130. Дорошкевич, К.О., Кузьмін, О.Є., Мельник, О.Г., Босак, А.О., Тодошук, А.В., Книш, М.Г., Григор'єв, О.Ю., Маслак, О.О., 2014. Митна справа: навч. посібник-практикум: навчальний посібник. Київ: Каравела, 232 с.

131. Дорошкевич, К.О., Кузьмін, О.Є., Шпак, Н.О., Григор'єв, О.Ю., Князь, С.В., Ясінська, Т.В., 2013, Міжнародний фондовий ринок. Навчальний посібник-практикум. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 200 с.

132. Дорошкевич, К.О., Козик, В.В., Панкова, Л.А., Григор'єв, О.Ю., Босак, А.О., 2013. Основи зовнішньоекономічної діяльності: практикум. К.: Знання, 454 с.

133. Дорошкевич, К.О., Маслак, О.О., Жежуха, В.Й., Овчарук, В.В., Томич, М.М., 2011. Облік, аналіз та аудит зовнішньоекономічної діяльності: Практикум. К.: Каравела, 280 с.

## АНОТАЦІЯ

**Дорошкевич К.О. Стратегія і тактика розвитку інноваційної діяльності підприємств на засадах активізації менторства. – На правах рукопису.**

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами

економічної діяльності). Національний університет «Львівська політехніка» Міністерства освіти і науки України, Львів, 2024.

Дисертацію присвячено вирішенню науково-прикладної проблеми побудови стратегії і тактики розвитку інноваційної діяльності підприємств на засадах активізації менторства, а також представлено концептуальні, методологічні, методичні та інструментально-прикладні засади стратегії і тактики в сфері забезпечення інноваційного розвитку підприємств на засадах активізації менторства. Удосконалено концептуальну модель розвитку менторства у системі інноваційної діяльності, яка базується на системоутворюючих запитах, функціональних диспозиціях порядку менторингу і елементів адміністрування на підприємстві та ресурсного забезпечення при здійсненні інноваційної діяльності, що специфіковано за допомогою засобів моделювання бізнес-процесів підприємства (Process Modeler (BPwin) із підтримкою методології функціонального моделювання IDEF0). Сформовано положення з аналізування стратегії та тактики розвитку інноваційної діяльності підприємств на засадах активізації менторства, які передбачають встановлення адміністративних принципів оцінювання та забезпечення аналітичного інструментарію успішного виконання планів, для чого запропоновано використовувати таксономічний аналіз. Процеси стратегічного планування інноваційної діяльності підприємства удосконалено із використанням математичного апарату ланцюгів Маркова. Обґрунтовано імітаційне моделювання процесів стратегічного планування інноваційної діяльності, яке забезпечує обсервацію перебігу станів стратегічного планування під зміною зовнішніх чинників впливу (наставницького впливу) на його процеси в умовах інноваційного розвитку, що характеризує перехід етапами стратегічного планування у Марківській моделі. Із метою генерування тактичних підходів для стратегування інноваційної діяльності підприємств використано елементи методу суфіксного дерева. Рекомендовано модель вибору тактичних підходів із реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства, що передбачає актуалізацію чинних тактичних підходів підприємства за низкою прийнятних критеріїв стратегування та опирається на сформовані концептуальні положення та рекомендації із використання елементів суфіксного дерева. Удосконалено математичний апарат оцінювання тактики стратегування підприємств в умовах інноваційної діяльності, що передбачає декомпозицію тактичних заходів та притаманних їм станів, статистичні оцінки рівня внутрішньої узгодженості і кореляційних зв'язків.

**Ключові слова:** стратегія, тактика, інноваційний розвиток, підприємства, менторинг, активізація.

## ANNOTATION

**Doroshkevych K.O. Strategy and tactics for the development of innovative activities of enterprises based on the activation of mentoring. – On the rights of the manuscript.**

Dissertation for obtaining the scientific degree of Doctor of Economic Sciences, specialty 08.00.04 – Economics and management of enterprises (by the types of

economic activity). Lviv Polytechnic National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Lviv, 2024.

The dissertation is dedicated to the solution of the scientific and applied problem of building a strategy and tactics for the development of innovative activities of enterprises on the basis of the activation of mentoring, and also presents the conceptual, methodological and instrumental and applied principles of strategy and tactics in the field of ensuring the innovative development of enterprises on the basis of the activation of mentoring. The conceptual model of the development of mentoring in the system of innovative activity has been improved, which is based on system-forming requests, functional dispositions of the order of mentoring and elements of administration at the enterprise and resource provision in the implementation of innovative activity, which is specified with the help of tools for modeling business processes of the enterprise (Process Modeler (BPwin) with supporting IDEF0 functional modeling methodology). Provisions have been made for analysing the strategy and tactics of the development of innovative activities of enterprises on the basis of the activation of mentoring, which provide for the establishment of administrative principles of evaluation and the provision of analytical tools for the successful implementation of plans, for which it is proposed to use taxonomic analysis. The processes of strategic planning of the enterprise's innovative activity have been improved using the mathematical apparatus of Markov chains. The simulation modeling of the processes of strategic planning of innovative activity is substantiated, which provides observation of the course of strategic planning states under the change of external factors of influence (mentoring influence) on its processes in the conditions of innovative development, which characterizes the transition through the stages of strategic planning in the Markov model. In order to generate tactical approaches for strategizing the innovative activity of enterprises, elements of the suffix tree method were used. A model for choosing tactical approaches for the implementation of the enterprise's innovative development strategy is recommended, which involves updating the current tactical approaches of the enterprise according to a number of acceptable strategizing criteria and is based on the formed conceptual provisions and recommendations for the use of elements of the suffix tree. The mathematical apparatus for evaluating the strategy tactics of enterprises in the conditions of innovative activity has been improved, which provides for the decomposition of tactical measures and their inherent states, statistical evaluations of the level of internal consistency and correlations.

**Keywords:** strategy, tactics, innovative development, enterprises, mentoring, activation.